

Informe de fin de gestión
Magda Sánchez Lépez, Directora de Estrategia y Evaluación

Presentación

La normativa legal relacionada con la aplicación del control interno en el sector público establece que los jefes y los titulares subordinados deben presentar un informe de fin de gestión en el cual se rinden cuentas sobre los resultados relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de las funciones asignadas y el manejo de los recursos a su cargo. La referencia legal al respecto es el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y la directriz R-CO-61 de 24 de junio del 2005, publicada esta última en la Gaceta 131 del 7 de julio del 2005.

Por la vigencia de la directriz indicada este informe cubrirá mi gestión en el periodo 2005 – 2009 periodo en el cual tuve a mi cargo la dirección de Investigación y Asesoría Estratégica (agosto 2005-marzo 2009) y los meses de abril a setiembre 2009 en los cuales ejercí la jefatura de la Dirección General de Estrategia y Evaluación. A partir de octubre 2009 el Regulador General nombró al director general, razón por la cual mi posición en la estructura organizacional cambió al asumir funciones de apoyo al superior jerárquico y eliminarse las de jefatura.

A pesar de lo anterior y por decisión del director general, cuando ha sido necesario durante este último período he ejercido en unas pocas ocasiones como superior de Estrategia y Evaluación, sin embargo las decisiones en los temas sustantivos siempre han sido tomadas, como corresponde, por el director general, razón por la cual no es de mi competencia informar al respecto sobre la gestión actual, excepto para emitir recomendaciones que puedan mejorar el servicio que la Institución debe brindar a los usuarios desde mi amplia experiencia, gracias a los años de servicio y las posiciones ocupadas que me permitieron estar en contacto directo de manera formal o informal, con las autoridades superiores.

Se citarán en los apartados a cubrir, las funciones asignadas tanto al área de Investigación y Asesoría Estratégica como a la Dirección General de Estrategia y Evaluación según el Reglamento Interno de Organización y Funciones correspondiente, su cumplimiento, las afectaciones del entorno en cuanto a las funciones asignadas (cambios legales y limitaciones de recursos humanos sobre todo) y se hará énfasis en la aplicación de la normativa de la Ley de Control Interno dado que a ambas áreas se les asignó la función de coordinación institucional de este sistema. Las disposiciones principales giradas específicamente al área por parte de la Contraloría General de la República, la Autoridad Presupuestaria, Mideplan y la Auditoría Interna institucional también se comentarán en cuanto al acatamiento que se ha hecho de las mismas reiterando que se hará relacionado con el período en que fungí como jefatura.

Por último en esta presentación es necesario anotar que en el año 2006 se dio el cambio legal establecido en cuanto a las autoridades superiores de la Institución, el 7 de mayo 2006 venció el período de la Reguladora General Aracelly Pacheco y la Junta Directiva correspondiente y en julio de ese mismo año inició sus funciones como Regulador General Fernando Herrero y una nueva Junta Directiva.

Resultados de la gestión

I-Período 2005-2009 (marzo). Jefatura de Investigación y Asesoría Estratégica

La Junta Directiva en sesión ordinaria N° 018-2005 celebrada el 29 de marzo del 2005 aprobó el Reglamento de Organización y Funciones en el cual se definió su objetivo y asignaron las funciones a Investigación y Asesoría Estratégica:

“...De la Investigación y Asesoría Estratégica

Artículo 15. Objetivo.

Desarrollar y facilitar los procesos de investigación, orientación y administración estratégica de la Autoridad Reguladora, para lo cual coordinará el proceso de planificación estratégica institucional con visión de desarrollo sostenible, asegurando el alineamiento organizacional a las estrategias institucionales.

Artículo 16. Funciones y atribuciones.

Le corresponden las siguientes:

- 1. Planear, coordinar integrar y monitorear los planes y proyectos estratégicos institucionales con arreglo a las necesidades de las áreas institucionales y presentarlos al Regulador General para su aprobación, con el fin de dirigir y orientar el adecuado quehacer de la Autoridad Reguladora, el uso de los recursos, así como la evaluación periódica del cumplimiento de los planes que contribuyan al logro de una gestión efectiva y una apropiada rendición de cuentas.*
- 2. Preparar los planes anuales operativos por medio de la integración de los planes operativos de cada área y de las unidades de asesoría y apoyo al Despacho del Regulador General.*
- 3. Coordinar con las direcciones, especialmente con la Dirección Administrativa Financiera, para asegurar la debida articulación de los planes con el presupuesto institucional y velar por su cumplimiento.*
- 4. Identificar necesidades de la Autoridad Reguladora en el cumplimiento de sus cometidos y coordinar con los organismos externos que puedan coadyuvar a su satisfacción, así como determinar y evaluar impactos en la demanda de recursos de la Autoridad Reguladora que tengan las necesidades actuales y potenciales de los usuarios y los operadores de los servicios públicos.*
- 5. Definir y proponer al Regulador General prioridades de acción, factores de éxito y criterios de medición verificables que aseguren el logro de los objetivos y resultados propuestos en los planes institucionales.*
- 6. Implementar modelos que permitan formular y evaluar la planificación operativa institucional, a través del monitoreo de indicadores de control del desempeño con el propósito de cumplir con*

los objetivos propuestos, incidiendo en la capacidad de impacto de la labor institucional, en sectores, regulados, usuarios y los indicadores socio-económicos del país.

- 7. Diseñar, sistematizar y dar seguimiento a la implementación de metodologías para generar la información gerencial y retroalimentación que apoye la toma de decisiones institucionales, con el fin de facilitar el proceso de formulación de planes para el fortalecimiento de la regulación en cada servicio regulado. Proponer y dirigir el desarrollo e implementación de modelos que permitan integrar la información de todas las direcciones y su transmisión a nivel institucional y externo.*
- 8. Analizar y diagnosticar periódicamente e informar acerca de la eficiencia y productividad de la labor institucional, proponer mejoras a la estructura organizacional y funcional, así como en el ambiente institucional y en los procesos y procedimientos administrativos y operativos, con el fin de agilizar las labores y asegurar los resultados de cada una de las áreas de la institución.*
- 9. Mantener una comunicación adecuada con las diferentes áreas de la Institución, así como con otras entidades públicas y privadas y grupos de interés del país, a fin de intercambiar información útil sobre lo que ocurre a nivel multisectorial y sus incidencias en la regulación.*
- 10. Investigar el campo económico, social y político de los servicios públicos regulados, para conocer las transformaciones que puedan afectar las tendencias del entorno institucional y valorar su impacto en el quehacer y toma de decisiones de la Autoridad Reguladora, con el propósito de orientar apropiadamente las labores de regulación y emitir recomendaciones al Regulador General y a cada una de las direcciones.*
- 11. Promover y coordinar foros con los diferentes grupos de interés que permita conocer la tendencia de las actividades reguladas a nivel nacional.*
- 12. Promover, coordinar y dar seguimiento a las relaciones que establezca la Autoridad Reguladora con otras instituciones y organizaciones internacionales de regulación o análogas para recomendar lo que corresponda al Regulador General...”*

En adición a lo anterior en este período el superior institucional definió que Investigación y Asesoría Estratégica sería el área que coordinaría las comisiones de Control Interno y Riesgo de manera que la implementación de la normativa correspondiente se hiciera acorde con lo dictado por la Contraloría General. De igual forma se asignó también al área la coordinación de la Comisión de Tecnologías de Información, cuya principal misión es dar seguimiento en la implementación de la normativa de Control Interno emitida por la contraloría General de la República para la actividad relacionada con esta temática.

Para llevar a cabo las funciones asignadas se contó con tres profesionales, incluyendo la jefatura y una secretaria.

Es obvio que con esa cantidad de personal, a pesar de su idoneidad, no se pudo abarcar de forma adecuada todo el trabajo necesario para el cumplimiento óptimo, razón por la cual los esfuerzos se dedicaron a los siguientes aspectos, sobre todo:

- Redefinir la metodología para elaborar los planes tanto estratégicos como operativos y sus correspondientes evaluaciones y definir los indicadores de gestión y operativos de manera que las mediciones de los mismos fueran más ajustadas a la realidad. En este campo la Auditoría Interna, Mideplan y la Autoridad Presupuestaria emitieron varias recomendaciones que fueron acatadas. La metodología indicada fomentó una mayor participación de las jefaturas directamente responsables de la planificación de manera que hubiera una mayor apropiación del trabajo realizado para facilitar su cumplimiento a través del año.- La elaboración del PEI 2006- 2010 contó con la participación directa de esta área. También en este período se consolidó la participación activa en lo que se refiere a la revisión y emisión de recomendaciones para toda solicitud e modificación presupuestaria planteada por los responsables de cada subprograma o actividad
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos tanto a nivel interno como externo para los planes operativos y sus correspondientes evaluaciones. Con excepción de un atraso ante la Autoridad Presupuestaria en la entrega de una evaluación anual, se logró cumplir con lo establecido.
- Emitir recomendaciones ante las autoridades superiores para mejorar la ejecución de planes y otros puntos relacionados con la mejora en la gestión, las cuales se plantearon sobre todo como parte de las evaluaciones del Plan Operativo.
- Coordinar las acciones que se requieran para que se utilice cuando sea necesario en el desarrollo de proyectos el convenio de servicios profesionales que se tiene con la Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional.
- Implementar el SEVRI y la aplicación de la normativa de Control Interno, iniciando con la autoevaluación, como herramientas para mejorar la gestión institucional. En el último de los apartados del presente informe se presentará un resumen del trabajo realizado por la dirección en cuanto a esta normativa de cumplimiento obligatorio. De parte de la Auditoría Interna se emitieron recomendaciones relacionadas con la implementación de la misma las cuales han sido acatadas en su totalidad.
- Coordinar las comisiones de Control Interno y SEVRI y la de Tecnologías de Información.
- Controlar en forma muy básica, por la carencia de personal, la implementación de procedimientos de trabajo para lo cual se contrató una consultoría que elaboró los procedimientos para las áreas regulatorias y para las de apoyo relacionado con funciones de regulación.

En el mes de julio del año 2008 se promulgó la ley 8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Telecomunicaciones que asignó a la ARESEP un cambio en la regulación de las telecomunicaciones, pero también un cambio en varias de las funciones regulatorias y de administración institucional.

En razón de lo anterior esta área participó en algunos de los procesos de reestructuración como parte de equipos de trabajo que se formaron, liderados a nivel formal por uno de los miembros de la Junta Directiva.

Durante el periodo en análisis en este apartado le ejecución presupuestaria del área fue la siguiente:

Año	Presupuesto asignado (¢M)	Ejecución (%)
2005	ND	ND
2006	198	69
2007	360	44
2008	369	61

II Período 2009. (abril-setiembre) Jefatura de Investigación y Asesoría Estratégica

La Junta Directiva en sesión extraordinaria 21-2009 celebrada el 19 de marzo de 2009 modificó el Reglamento de Organización y Funciones y asignó a la anterior dirección de Investigación y Asesoría Estratégica el siguiente objetivo y funciones:

“De la Dirección General de Estrategia y Evaluación (DEE).

La DEE tiene a cargo la fiscalización y la evaluación de la gestión institucional y la asesoría en materia de estrategia y planeación. Su superior jerárquico inmediato es el Regulador General, quien es el responsable de nombrarlo y eventualmente de removerlo.

Artículo 11.—Funciones de la Dirección General de Estrategia y Evaluación (DEE).

1. En materia de estrategia.

- a. Coordinar, en conjunto con la Gerencia General, el proceso de planeación estratégica con criterios de eficiencia, productividad y calidad, de acuerdo con los lineamientos fijados por la Junta Directiva, en procura de la sostenibilidad y el desarrollo integral de ARESEP.*
- b. Coordinar, en conjunto con la Gerencia General, el diseño, la integración y el seguimiento de los planes y proyectos estratégicos institucionales.*
- c. Apoyar el diseño y la implementación de los procesos de organización, reorganización y transformación administrativa.*
- d. Facilitar el diseño y la mejora continua de los procesos y los procedimientos institucionales.*
- e. Elaborar los informes institucionales de cumplimiento de metas, objetivos, comportamiento de indicadores y demás que soliciten la Junta Directiva, el Regulador General, los Superintendentes, el Gerente General y los Directores Generales, así como las instancias externas de control y fiscalización.*
- f. Dirigir y coordinar la elaboración del Informe Anual de Labores que se debe presentar la Autoridad Reguladora a la Asamblea Legislativa y entregarlo al Despacho del Regulador General el 31 de marzo de cada año.*
- g. Participar en nombre de la ARESEP en el Sistema Nacional de Planificación conforme a la normativa que al respecto establezca el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).*

h. Apoyar a las Superintendencias, a la Gerencia General y a las Direcciones Generales en el diseño y ejecución de sus planes, así como en la articulación de éstos con el presupuesto institucional y velar por su cumplimiento.

i. Apoyar a las Superintendencias y a la Gerencia General en la elaboración de los proyectos de cánones, en los proyectos de presupuesto y en su evaluación.

2. En materia de evaluación.

a. Definir y proponer a la Junta Directiva y al Regulador General prioridades de acción, factores de éxito y criterios de medición verificables que aseguren el logro de los objetivos y resultados propuestos en los planes institucionales.

b. Construir y ejecutar, los sistemas de seguimiento y fiscalización de la gestión institucional, que comprendan la gestión administrativa y la ejecución de las funciones sustantivas acorde con la normativa vigente.

c. Servir como secretaria técnica de las comisiones de Control Interno y Evaluación de Riesgos con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos y la aplicación adecuada de la normativa que se ha emitido al respecto.

d. Coordinar el diseño y evaluar la ejecución del sistema de gestión del riesgo institucional así como proponer a la Junta Directiva, al Regulador General y al Gerente General los requerimientos del sistema interno de rendición de cuentas y administración del riesgo.

e. Fiscalizar la ejecución de los procesos y procedimientos a cargo de las diferentes Superintendencias y Direcciones Generales con el fin de informar a los responsables respectivos, al Regulador y a la Junta Directiva, según corresponda, con el fin de que se introduzcan los cambios necesarios para mejorar el desempeño institucional.

3. En materia de gestión:

a. Apoyar a la Dirección General de Participación del Usuario en las gestiones que requiera para evacuar las consultas, aconsejar a los usuarios y desarrollar campañas de educación.

b. Apoyar al Centro de Desarrollo de la Regulación en la elaboración de los estudios y los reglamentos que se definan de común acuerdo.

c. Apoyar a la Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria en la instrucción de procedimientos administrativos, asesoría a los órganos superiores, en el desarrollo y la actualización de la normativa interna y en la atención de procesos judiciales.

Adicionalmente todas aquellas funciones que le asigne la Junta Directiva y el Regulador General...".

En este nuevo período, como se observa en la relación de funciones anotadas, se produjo un cambio importante para la dirección general al fortalecer el área tanto en el ajuste estructural como en la potencialización de las funciones relacionadas con estrategia, evaluación y gestión, sin embargo el personal directamente asignado al área continuó siendo el mismo hasta que se nombró al director general, razón por la cual la limitación para cumplir todas las funciones en forma óptima continuó.

A destacar en actividades prioritarias que se realizaron en este período están las siguientes:

- Dar el apoyo, cuando fue requerido, para que el proceso de reestructuración avanzara tal y como fue guiado por los jefes.

- En cuanto a la participación directa en la definición de procesos y procedimientos, su control y mejora, el trabajo fue más bien centrado en la emisión de recomendaciones cuando se plantearon ajustes de parte de las áreas. Se logró la contratación de una empresa especializada en procesos y procedimientos para que analizara y homologara en lo que fuera posible los procedimientos regulatorios con lo cual el desarrollo de la gestión de la información se lograría con mayor eficacia. Este trabajo fue debidamente aprobado y divulgado y fue la base para posteriores desarrollos.
- Continuar con la mejora de los procesos de planificación y de la implementación del control interno y SEVRI y promoviendo la utilización, cuando procedía del convenio con la UCR y la UNA.
- Las funciones de apoyo a la SUTEL se dieron en forma oportuna de manera que no se produjeran atrasos en su desarrollo inicial por errores burocráticos ligados a nuestras funciones.
- El esfuerzo por incluir un mayor apoyo a las áreas para la definición de proyectos necesarios para el desarrollo de la estrategia se hizo, sin embargo se requiere también personal dedicado completamente a esta labor con el cual no se contó en el período en análisis.

Con el cambio en la ley 7593, la ARESEP salió del ámbito de control de la Autoridad Presupuestaria y de Mideplan con las excepciones dadas por ley, por lo cual las relaciones con ambas instituciones se ha hecho más limitada.

Los resultados de la ejecución presupuestaria en el año 2009 fueron para un presupuesto de ¢463 M un porcentaje de cumplimiento del 41%.

III- El Control Interno y el SEVRI

Merece un apartado especial el trabajo realizado en este ámbito por lo cual se presenta el resumen que se elaboró en marzo 2011 y fue elevado a los niveles jerárquicos de la Institución, plasmado en el informe 052-DGEE-2011.

“...Labores de la Comisión de Control Interno y la Comisión Valoración de Riesgo

1.1 Consolidación Comisión de Control Interno y Riesgos

Se establecieron dos comisiones una de Control Interno y Otra de Valoración de Riesgo formada por funcionarios representantes de todas las áreas de la institución. A la fecha ambas comisiones están compuestas por los mismos funcionarios.

1.2 Capacitación

Se recibió capacitación por parte de funcionarios de la Contraloría General de la República de los componentes funcionales de la Ley de Control Interno 8292, Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Sistemas de Información y Seguimiento.

1.3 Autoevaluación de Control Interno

En cumplimiento a ley General de Control Interno 8292, artículo 17—Seguimiento del sistema de control interno.

Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos. En cumplimiento a este artículo, se realizaron autoevaluaciones en los años 2007, 2008, 2009 y 2010. Los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones, fueron comunicados mediante los informes 222-IAE-2007, 351-IAE-2008, 345-DGEE-2009, 291-DGEE-2010.

1.3.1 Autoevaluación año 2007

Para esta etapa inicial en la evaluación de Control Interno, se determinó que la población de interés fueran los funcionarios de niveles superiores (Gerente General, directores y jefes) de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, a los cuales se les administró un cuestionario (instrumento de medición), para conocer la perspectiva general de la institución en los aspectos relacionados al Control Interno.

1.3.2 Autoevaluación año 2008

La auto evaluación del año 2008, la población de interés fueron los jefes, directores, gerente general y Regulador General, y personas seleccionadas mediante un muestreo de funcionarios de la institución, con el objetivo de conocer sus opiniones con respecto a los temas que atañen a la institución en materia de Control Interno.

1.3.3 Autoevaluación año 2009

El instrumento utilizado guardó diferencias importantes con respecto a los años anteriores, ya que se diferenciaron las áreas de trabajo Regulación, Administrativa, Staff, Tecnologías de Información, categoría ocupacional, años laborados en la institución y se solicitó ser llenado por todos los funcionarios (as) de todas las dependencias.

1.3.3 Autoevaluación año 2010

La autoevaluación, se realizó por áreas con el objetivo de determinar cómo se encuentran los componentes de la Ley General de Control Interno, a saber: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Sistemas de Información, Seguimiento de Control Interno, en cada una de ellas.

1.4 Madurez de Control

Mediante el formulario denominado Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno suministrado por la Contraloría General de la República, con el objetivo determinar el grado de madurez del Control Interno Institucional. Los miembros de la comisión llenaron el documento basándose en los resultados obtenidos en las autoevaluaciones de los años anteriores.

El grado de madurez determinado y las recomendaciones, se comunicaron mediante Informe 132 DGEE-2010.

1.5 Sistema Específico de Valoración del Riesgo

A nivel institucional se han venido cumpliendo los procesos del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI), los cuales se mencionan a continuación.

1.5.1 Identificación de riesgos

Primera actividad del proceso de valoración del riesgo que consistió, en la determinación y la descripción de los eventos de índole interno y externo, que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos fijados.

1.5.2 Análisis de riesgos

Segunda actividad del proceso de valoración del riesgo que consistió, en la determinación del nivel de riesgo a partir de la probabilidad y la consecuencia de los eventos identificados.

1.5.3 Evaluación de Riesgos

Tercera actividad del proceso de valoración del riesgo que consistió, en la determinación de las prioridades para la administración de riesgos.

Los Riesgos que la Junta Directiva aprobó administrar son los siguientes:

- ✓ Innovación tecnológica: “El no contar con las herramientas de trabajo necesarias para propiciar un intercambio de información veraz, eficaz y oportuna, con los usuarios amenaza la capacidad de gestión institucional, en cuanto a calidad, costo y capacidad de respuesta”.
- ✓ Capacidad: “Dotación insuficiente de recursos, habilidades y competencias para responder oportuna y eficientemente a las necesidades y requerimientos de los usuarios”.
- ✓ Traspapeleo: “Pérdida temporal de documentos, ocasionando la inoportuna atención de la gestión”.
- ✓ Infraestructura de Tecnología: “El no contar con la infraestructura de tecnología de información (p. e. hardware, software, procedimientos y personal) que necesita, provoca que los procesos presentes y las proyecciones a futuro de la entidad, no estén soportados eficazmente”.

1.5.4 Administración de Riesgos

Cuarta actividad del proceso de valoración del riesgo que consistió en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de riesgos.

Las labores realizadas se comunicaron mediante oficios 112 IAE 2007, 185 IAE 2007, 138 IAE 2008....”

III-Recomendaciones

Se emiten dos recomendaciones fundamentales para el logro de una buena gestión institucional y para que DGEE contribuya al mismo:

- Mejorar el clima organizacional pues sin un clima apropiado la respuesta interna a los esfuerzos que se hagan para desarrollar la Institución se anulan, aunque haya conciencia de la necesidad de cambios. Para la mejora del clima se requiere liderazgo formal
- Fortalecer en cuanto a recurso humano sobre todo a la Dirección General de Estrategia y Evaluación, redefinir los procesos y procedimientos y algunas metodologías de trabajo.