

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA

56-2011

7 de setiembre del 2011

San José, Costa Rica

SESION ORDINARIA 56-2011

Acta de la sesión ordinaria número cincuenta y seis dos mil once, celebrada por la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos en la ciudad de San José, a partir de las catorce horas y diez minutos del siete de setiembre del dos mil once, con la asistencia de sus miembros: Dennis Meléndez Howell, Presidente; Emilio Arias Rodríguez; María Lourdes Echandi Gurdíán; Edgar Gutiérrez López y Sylvia Saborío Alvarado, así como con la de los señores: Rodolfo González Blanco, Gerente General, Juan Manuel Quesada Espinoza, Director de la Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria, y Alfredo Cordero Chinchilla, Secretario de la Junta Directiva.

ARTÍCULO 1 *Constancia de inasistencia.*

Se deja constancia que el señor Luis Fernando Sequeira Solís, Auditor Interno, no concurrió en esta oportunidad, toda vez que se encontraba enfermo.

ARTÍCULO 2. *Aprobación del Orden del día.*

Seguidamente el señor Regulador General procedió a dar lectura del Orden del Día de esta sesión, luego de lo cual la Junta Directiva resolvió, por unanimidad:

ACUERDO 01-56-2011

Aprobar el orden del día de esta Sesión, en el sentido de excluir, para ser conocida en una próxima sesión, el conocimiento del acta de la sesión 55-2011, celebrada el 5 de setiembre del 2011.

ARTÍCULO 3 *Aprobación del acta 53-2011 y recursos de revisión.*

La Junta Directiva procedió a analizar el punto relativo a la aprobación del acta de la sesión 53-2011, celebrada el 24 de agosto del 2011 y realizar algunas observaciones sobre la citada acta.

La directiva **María Lourdes Echandi Gurdíán** estableció recurso de revisión en contra del acuerdo 08-53-2011, punto 2 adoptado en la sesión 53-2011 del 24 de agosto del 2011, relacionado con el informe 14-I-2010 del 29 de marzo del 2011 de la auditoría interna de la ARESEP, en el siguiente sentido:

□ACUERDO 08-053-2011

1-. Dar por recibido el Informe 14-I-2010 por cuyo medio la Auditoría Interna remite un informe sobre el manejo de actas, agendas, expedientes y documentación en general en la Superintendencia de Telecomunicaciones.

2-. Solicitar a la Auditoría Interna que, para los fines pertinentes, cuando realice el seguimiento de las recomendaciones contenidas en el Informe 14-I-2010, evalúe también la aplicabilidad que se ha dado al cumplimiento de las mismas desde agosto del 2010. □

Es claro que el acuerdo pretende de la auditoría interna de la ARESEP un tipo de labor y no dos, como indicó en la sesión pasada la Directiva Saborío en la sesión pasada. La labor que pretende es que la auditoría *□realice el seguimiento de las recomendaciones contenidas en el Informe 14-I-2010□*

De mi parte, al momento de tomar el acuerdo desconocía la fecha en la cual se había informado a la SUTEL de los hallazgos del indicado informe de auditoría. Dicha fecha, según entiendo fue en el mes de enero del 2011, de ahí que, **por lógica y razón**, *□el seguimiento de las recomendaciones contenidas en el Informe 14-I-2010□debe ser a partir de la fecha en que la SUTEL fue oficialmente notificada del citado informe.*

Otro punto que se debe considerar es que varios de los aspectos auditados provienen en principio de la secretaria SUTEL, sin embargo hay que recordar que para agosto del 2010 hasta enero del 2011, la secretaria de SUTEL era la misma secretaria que la de la ARESEP. Si mal no recuerdo SUTEL tiene su propia secretaria hasta febrero del 2011. Es decir orgánicamente la secretaria de ambos órganos colegiados- SUTEL y ARESEP- era una.

Dicho todo lo anterior, con sustento en lo señalado por el artículo 55 de la Ley General de la Administración Pública, No. 6227, dejo planteado formal recurso de revisión en contra del acuerdo 08-053-2011 punto 2 adoptado en la sesión 53-2011 del 24 de agosto del 2011, para que en su lugar, se apruebe *□2. Solicitar a la Auditoría Interna que, para los fines pertinentes, cuando realice el seguimiento de recomendaciones contenidas en el Informe 14-I-2010, lleve a cabo un evaluación de la aplicabilidad de dichas recomendaciones desde la fecha en que la SUTEL fue notificada de dicho informe.□*

Por otra parte, la directora ***Echandi Gurdían*** estableció recurso de revisión en contra del acuerdo 04-53-2011, adoptado en la sesión 53-2011 del 24 de agosto del 2011, relacionado con el informe 11-I-2010 del 29 de marzo del 2011 de la Auditoría Interna de la ARESEP, sobre la declaratoria de oficio de deserción del proceso monitorio del Juzgado Especializado de Cobros, Segundo Circuito Judicial de San José, Expediente: No. 09-023925-012-CJ, establecido por la ARESEP en contra de Leonel Fonseca.

De seguido procede a leer el acuerdo que solicita revisar:

□ACUERDO 04-53-2011

1-. Rechazar la moción de la directiva María Lourdes Echandi Gurdán titulada □Proceso Monitorio del Juzgado Especializado de Cobros, Segundo Circuito Judicial de San José, Expediente: No. 09-023925-012-CJ, establecido por la ARESEP en contra de Leonel Fonseca □
2-. Trasladar al Regulador General para que proceda a realizar lo que de acuerdo con su competencia y en derecho corresponda, el caso relacionado con el Proceso Monitorio del Juzgado Especializado de Cobros, Segundo Circuito Judicial de San José, expediente 09-023925-012-CJ, establecido por la ARESEP en contra de Leonel Fonseca. □

Señala que la parte dispositiva de la moción que conoció esta Junta Directiva y que fue rechazada por su mayoría dispuso:

□Por lo anterior, dada la investigación efectuada por la auditoría interna de la ARESEP en su informe 11-I-2010 del 29 de marzo del 2011, la cual pone en conocimiento a esta Junta Directiva, lo que procede es acordar lo siguiente:

1.- En cuanto a la **declaratoria de oficio de la deserción del proceso monitorio en cuestión**, instruir al regulador general para abrir un procedimiento administrativo, con la indicación de las faltas antes aludidas y sus eventuales sanciones, a fin de establecer el o los responsables de las mismas y de esta forma poder proceder a distribuir la responsabilidad a lo interno de la ARESEP. Esta labor no podrá ser asumida por ningún abogado de la Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria.

2.- Con el fin de valorar el **efecto jurídico procesal de la declaratoria de deserción**, solicitar a la Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria que rinda en el plazo de **diez días naturales** un informe escrito que considerando los antecedentes del caso que generó el proceso monitorio, determine si el derecho de accionar de la ARESEP se encuentra prescrito o no. Lo anterior sin perjuicio de que posteriormente, de considerarlo necesario, esta Junta Directiva solicite un segundo criterio jurídico al respecto. □

Una vez sometida la moción a la deliberación antecedente correspondiente de parte de este órgano colegiado, el primer punto de la moción fue cuestionado por la mayoría de esta Junta Directiva, alegando que ésta no puede instruir al Regulador para que inicie un procedimiento administrativo en este caso, incluso como fundamento de su dicho el Regulador General alegó la existencia de varios dictámenes de la Procuraduría General de la República en ese sentido.

Debo decir sobre este tema, que ciertamente la Procuraduría General de la República se ha pronunciado, sin embargo, el razonamiento jurídico que hace este Órgano Superior Técnico Jurídico de la Administración Pública, en varios de sus dictámenes, **lejos de sustentar la tesis de la mayoría de esta Junta Directiva, más bien refuerza que este órgano colegiado sí está en posibilidad de *instructur al regulador general para abrir un procedimiento administrativo, con la indicación de las faltas antes aludidas y sus eventuales sanciones, a fin de establecer el o los responsables de las mismas y de esta forma poder proceder a distribuir la responsabilidad a lo interno de la ARESEP***.

En ese sentido indicó la Procuraduría, lo siguiente:

Por el contrario, como superior jerárquico de la Entidad, la Junta Directiva abarca la competencia del Regulador General, pudiendo dejar sin efecto lo actuado por éste, cuando conoce de los recursos previstos en los incisos b) y k) del artículo 53 de la Ley de la ARESEP, sea: "Deberes y atribuciones Son deberes y atribuciones de la Junta Directiva: (...). b) Resolver, agotando la vía administrativa, los recursos relacionados con asuntos de competencia de la Autoridad Reguladora, con excepción de los asuntos relacionados con materia laboral. (...).k) Conocer en alzada de las apelaciones que se presenten por resoluciones del Regulador General o del Auditor Interno".

En estos ámbitos funcionales sí podría considerarse que existe una relación jerárquica entre Junta Directiva y Regulador. Pero ello en el tanto, en que la Junta, como jerarca supremo de la ARESEP, es titular de una potestad para conocer y revisar lo actuado por el Regulador.

Respecto de lo anterior y directamente conectado con el criterio de la Asesoría Legal que motiva esta consulta, procede recordar que la relación de jerarquía otorga al jerarca determinadas potestades: la de mando o poder de ordenación, que comprende dar órdenes o instrucciones sobre el modo de ejercicio de sus funciones por el inferior; de vigilancia; la potestad de revocación, anulación o reforma de lo actuado por el inferior; la potestad de resolver conflictos de competencia o administrativos entre órganos internos, la de delegar funciones o avocar las del inferior y sustituirlo en caso de inercia culpable o subrogarse a él; así como la potestad disciplinaria.

De esas potestades establecidas en el numeral 102 de la Ley General de la Administración Pública, es indiscutible que la Junta Directiva ostenta respecto del Regulador General las previstas en el inciso d) según lo dispuesto en el numeral 57 de su Ley de Creación.

Igualmente en orden a la ejecución de los planes y programas de la entidad, la elaboración de la agenda, puede estimarse que la Junta ejerce un poder de mando, de vigilancia.

Procuraduría General de la República, Dictamen C-241-99 del 14 de diciembre de 1999. En el mismo sentido véase también el Dictamen C-201-2000 del 1 de setiembre de 2000.

Como se observa, la Junta Directiva, como jerarca supremo de la ARESEP, es titular de una potestad para conocer y revisar lo actuado por el Regulador en materia recursiva, siendo la única excepción los asuntos relacionados con materia laboral.

En cuanto al alcance de las facultades de un órgano de superior jerarquía suprema como lo es esta Junta Directiva, la Ley General de la Administración Pública dispone:

□Artículo 102.-

El superior jerárquico tendrá las siguientes potestades:

- a) Dar órdenes particulares, instrucciones o circulares sobre el modo de ejercicio de las funciones por parte del inferior, tanto en aspectos de oportunidad y conveniencia como de legalidad, sin otras restricciones que las que se establezcan expresamente;*
- b) Vigilar la acción del inferior para constatar su legalidad y conveniencia, y utilizar todos los medios necesarios o útiles para ese fin que no estén jurídicamente prohibidos;*
- c) Ejercer la potestad disciplinaria;*
- d) Adoptar las medidas necesarias para ajustar la conducta del inferior a la ley y a la buena administración, revocándola, anulándola o reformándola de oficio, o en virtud de recurso administrativo;*
- e) Delegar sus funciones y avocar las del inmediato inferior, así como sustituirlo en casos de inercia culpable, o subrogarse a él ocupando temporalmente su plaza mientras no regrese o no sea nombrado un nuevo titular, todo dentro de los límites y condiciones señalados por esta ley;*
- y*
- f) Resolver los conflictos de competencia o de cualquier otra índole que se produzcan entre órganos inferiores. □*

De este modo, la única forma de entender la ausencia de una relación de jerarquía entre la Junta Directiva y el Regulador General, con los alcances detallados por la norma de reciente cita, es que se esté frente a un asunto que sea materia laboral, ámbito en el cual, como se vio, este órgano colegiado no agota la vía administrativa por disposición legal.

Para esa tarea, es preciso acudir al código binario que cabe derivar de la sentencia líder de la Sala Constitucional No. 2010-9928 de las 15 horas del 9 de junio del 2010 adicionada por la No. 2010-11034. En ese pronunciamiento se deslindó la materia laboral de la materia contencioso administrativa, mediante un criterio que posteriormente acogió la Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia en su papel de tribunal de conflictos. Esta última Sala dispuso en concreto, lo siguiente:

□CONSIDERANDO (□)

III.-La invalidez del inciso a) del artículo 3 del Código Procesal Contencioso Administrativo (en adelante CPCA), declarada por la Sala Constitucional en la sentencia no. 2010-9928, de las 15 horas del 9 de junio del año en curso que se adicionó por voto no. 2010-11034 de este mismo año), establece, en tesis de principio, que los conflictos jurisdiccionales surgidos en el seno del empleo público han de ser conocidos por la Jurisdicción Contencioso Administrativa. Empero, la Sala Constitucional realiza algunas matizaciones que precisa aclarar, a fin de encausar de una manera más diáfana las líneas generales para la resolución de los conflictos

competenciales que surjan en este campo, acordes con el desarrollo jurisprudencial que vaya adoptando esta Sala Primera de la Corte Suprema de Justicia. El pronunciamiento constitucional, se asienta sobre la base de cuatro principios que la doctrina y la jurisprudencia han desarrollado, a saber: tutela judicial efectiva, control universal de la conducta administrativa, sometimiento del Estado al Derecho y una nueva concepción de la distribución de funciones. A partir de allí, reconoce una reserva constitucional de competencia para la Jurisdicción Contencioso Administrativa, que sirve de valladar al legislador y al propio Juez, y como guía interpretativa para cualquier operador jurídico. De esta manera, después de señalar que toda relación jurídico-administrativa y cualquier cuestionamiento sobre una conducta de esta índole, es resorte exclusivo de la Jurisdicción Contenciosa; la Sala Constitucional da por sentado que la relación jurídica de empleo público es de carácter público. No obstante, establece algunas excepciones para el conocimiento de los conflictos que de ella surjan, y que son precisamente sobre los que se hace necesario enfatizar en la presente resolución.

IV.-La sentencia constitucional afinca la definición concreta de los conflictos jurisdiccionales de empleo público en dos ejes fundamentales: 1) el régimen jurídico aplicable a dicha relación, de modo que para un primer acercamiento a la jurisdicción contencioso administrativa es imprescindible la existencia previa (a modo de presupuesto o sustrato) de una relación jurídico administrativa, representada en este caso, por aquella que nace del empleo público. Dicho de otro modo, la existencia de una relación jurídico administrativa, valga decir, de empleo regido por el derecho público, se constituye en presupuesto imprescindible para atribuir la competencia del asunto al Contencioso Administrativo. Si la naturaleza de dicha relación no es tal (administrativa), o el empleado de referencia, no participa de las condiciones funcionariales (por su condición, su función o su incidencia en la gestión pública), el asunto habrá de ser conocido por la jurisdicción laboral. 2) Una vez superado el primer requisito, se erige un segundo, que con mayor precisión define la vía jurisdiccional encargada de conocer el conflicto planteado. Se trata del contenido material de la pretensión. Será éste, el que a modo de brújula, defina el norte que deba seguir el proceso para efectos competenciales. Bajo esta perspectiva, se puede señalar como regla general primaria que, todo conflicto de la Administración Pública en el que se ventile o discuta sobre una conducta administrativa derivada de una relación de empleo público (y por ende, de relación jurídico administrativa vinculada con la gestión pública), ha de ser conocida por la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo. No obstante lo anterior, de la misma resolución de cita se obtiene que, si la pretensión no está dirigida al cuestionamiento o impugnación directo de dicha relación jurídica o de alguna de sus manifestaciones en ejercicio de poder público, el asunto debe residenciarse en la jurisdicción laboral. De esta forma, las pretensiones relativas a la seguridad social, pese a la base jurídica subyacente que pueda existir, han de ser conocidas por la Jurisdicción de Trabajo. Así lo serán por ejemplo los aspectos relativos a las jubilaciones o los riesgos laborales. De igual forma, serán del conocimiento del ámbito laboral, los diferentes aspectos patrimoniales o económicos cuando constituyan la exclusiva pretensión derivada de la relación de empleo público preexistente. Esto permite afirmar que, lo relativo al aguinaldo, cesantía, preaviso y vacaciones como pretensión exclusiva, deberán seguir el camino de la Jurisdicción Laboral. Lo mismo ocurre con los aspectos relativos a

anualidades, reconocimiento de carrera profesional, dedicación exclusiva, zonaje, prohibición, o cualquier otro sobresueldo. A este grupo debe añadirse un tercero, en este caso relacionado con el derecho laboral colectivo, y que a modo de ejemplo está representado por los conflictos surgidos del derecho de huelga, de paro, o bien, los conflictos de carácter económico social. En síntesis, de acuerdo con lo resuelto por la Sala Constitucional, cuando el justiciable acude a los Tribunales de Justicia para ventilar un aspecto de empleo público, se enfrenta a una bifurcación competencial, en la que, se repite, toda impugnación de conductas administrativas relativas al empleo público han de ser conocidas en la Jurisdicción consagrada en el artículo 49 Constitucional, salvo en lo que hace a las pretensiones exclusivamente económicas derivadas de aquella, así como lo relativo a la seguridad social, y al derecho laboral colectivo, que serán del conocimiento, según se ha dicho, de la Jurisdicción de Trabajo. De más está señalar que, esta división no cubre algunos tipos de procesos especiales, los que por sus características vienen atribuidos en particular al Contencioso Administrativo, con independencia del contenido de su pretensión. Ese es el caso de los denominados "amparos de legalidad" o de las ejecuciones de actos administrativos firmes (176 del CPCA), que se residenciarán siempre en la Jurisdicción indicada. De igual modo ocurre con todo proceso de lesividad, en el que desde luego se cuestiona una conducta administrativa emitida por la propia Administración.

V.-Atención especial merece el fenómeno de la concurrencia de pretensiones, en el que las que se acaban de clasificar para una u otra jurisdicción, se presentan en forma conjunta en una misma demanda. Para el tema concreto, es preciso señalar que en tal caso, lo que opera es una acumulación inicial de pretensiones, de las que autoriza, entre otros, el artículo 43 del CPCA, de manera que, se produce un fuero de atracción de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, que permite y obliga conocer los aspectos jurídico-públicos, y también, como derivación de aquellos los extremos que en puridad, puedan calificarse de laborales. Lo contrario, implicaría, una grave afectación a la celeridad, a la seguridad jurídica y a la economía procesal. Así las cosas, para el supuesto, v.gr., de una solicitud de nulidad de un acto administrativo, un reglamento aunado con la reinstalación, el pago de salarios caídos, vacaciones y otros extremos patrimoniales aleatorios, el asunto debe radicarse, por el fuero de atracción indicado, en la jurisdicción contencioso administrativa." (El subrayado no es del original) SALA PRIMERA DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, No.1235-C-2010 de las quince horas dos minutos del doce de octubre de dos mil diez (expediente 08-000266-0166-LA). En igual sentido véanse No. 1236-C-2010 (10-000982-1027-CA), No 1237-C-2010 (10-001351-1027-CA), No. 1238-C-2010 (10-000652-1028-CA), No. 1239-C-2010 (08-000900-1027-CA), No. 1240-C-2010 (06-001123-0163-CA), No. 1270-C-2010 (08-000058-0161-CA), No.1271-C-2010 (02-000161-0163-CA), No.1272-C-2010 (07-000144-0163-CA), No. 1273-C-2010 (02-000826-0163-CA).

Así las cosas, considerando el Derecho, la jurisprudencia administrativa y judicial citados, es posible concluir que la apertura de *“un procedimiento administrativo, con la indicación de las faltas() y sus eventuales sanciones, a fin de establecer el o los responsables de las mismas y de esta forma poder proceder a distribuir la responsabilidad a lo interno de la ARESEP”* no es materia laboral, sino materia propia de lo contencioso administrativo, por lo que en lo que a ese aspecto se refiere, esta Junta Directiva agota la vía administrativa, en carácter de superior jerarca supremo de la entidad y, por ende, está en capacidad de conocer y revisar lo actuado por el Regulador.

Por lo anterior, en lo que a este tema se refiere, existe relación jerárquica entre la Junta Directiva y el Regulador General, de modo que la primera está en clara posibilidad jurídica de dar órdenes particulares, instrucciones o circulares sobre el modo de ejercicio de las funciones por parte del inferior -en este caso del Regulador General-, tanto en aspectos de oportunidad y conveniencia como de legalidad.

Específicamente, no existe obstáculo alguno para que se pueda *“instruir al regulador general para abrir un procedimiento administrativo, con la indicación de las faltas antes aludidas y sus eventuales sanciones, a fin de establecer el o los responsables de las mismas y de esta forma poder proceder a distribuir la responsabilidad a lo interno de la ARESEP”* como mocioné oportunamente.

A esto se debe agregar que conforme al artículo 12 de la Ley de Control Interno No. 8292, corresponde al Jerarca, esto es, a esta Junta Directiva, cumplir con los deberes de a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo y b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

Lo mocionado procura, precisamente, hacer valer tales deberes y no tan sólo asumir un papel de mero observador frente a situaciones que ameritan medidas correctivas como las propuestas.

Dicho todo lo anterior, con sustento en lo señalado por el artículo 55 de la Ley General de la Administración Pública, No. 6227, dejo planteado formal recurso de revisión en contra del acuerdo 04-53-2011 adoptado en la sesión 53-2011 del 24 de agosto del 2011, para que en su lugar, se apruebe la moción planteada la cual tiene como fundamento jurídico, los artículos 53 inciso b), anterior inciso k) (por Ley 7593) y actual inciso j) (por Ley 8660) de la Ley de la ARESEP, 101 y 102 de la Ley General de la Administración Pública y artículo 12 de la Ley de Control Interno.□

Seguidamente el señor **Regulador General** señaló que estaba en discusión la aprobación del acta de la sesión 53-2011.

Doña **María Lourdes Echandi Gurdían** indicó que, en esa oportunidad, había pedido que se transcribiera la grabación del tracto del acta 35-2011, grabación 4, y vio que estaba el espíritu de lo que había solicitado Juan Manuel Quesada Espinoza, entonces la transcripción quedaría, donde se marca minuto 3:19 inicia ella hasta el minuto 5:12 y dice lo mismo que pidió el señor Quesada Espinoza, para efectos de que conste en actas, la parte que él quería que quedara constando, a eso me refiero.

En esa transcripción se indicó que era 13 meses y son 3 trimestres. Hay 3 párrafos que están en la grabación, fue inmediatamente después de la ponencia que leyó y la intervención de 3 párrafos ahí la está poniendo y pueden verificar.

Las otras correcciones son de redacción. Sin embargo hay un párrafo que no pudo cotejar con la grabación de la sesión dado que por un problema técnico esa parte no se la pudo entregar el secretario y a memoria lo incluye. Este párrafo se ubica en la página 18, lo va a leer para efectos de que quede constando, □La **Directiva María Lourdes Echandi Gurdían** manifestó que ella elaboró esta moción porque cuando se conoció el informe 11-I-2010 del 29 de marzo del 2011 de la auditoría interna de la ARESEP en la sesión 41-2011 el 29 de junio del 2011, dada su posición, la Junta Directiva acordó conocer su moción en una próxima sesión, la cual presentó, el 6 de julio del 2011. Estima que la Junta Directiva sí tiene competencia para instruir al Regulador General para abrir un procedimiento administrativo ante el conocimiento de un informe de la auditoría interna que evidencia faltas, sin indicar responsables, sin bien se sabe éstos están dentro de un órgano de esta institución.

Don **Emilio Arias Rodríguez** señaló que no podía votar el acta porque no estuvo presente en esa oportunidad.

Una vez analizado el tema objeto de este artículo, la Junta Directiva dispuso:

ACUERDO 02-56-2011

- 1-. Aprobar, con la salvedad que hizo el directivo Emilio Arias Rodríguez, el acta de la sesión 53-2011, celebrada el 24 de agosto del 2011, cuyo proyecto fue distribuido con anterioridad entre los señores miembros de la Junta Directiva, para los fines pertinentes.
- 2-. Considerar el recurso de revisión planteado por la directiva María Lourdes Echandi Gurdían, contra lo dispuesto en el inciso 2 del Acuerdo 08-53-2011, y conforme lo dispuesto en el artículo 55 de la Ley General de la Administración Pública, debe conocerse y resolverse de inmediato, lo cual se hace así en el artículo 4 de esta Acta.
- 3-. Conocer en el artículo 5 de esta acta, el planteamiento de la directiva María Lourdes Echandi Gurdían contra lo dispuesto en el Acuerdo 04-53-2011.

ARTÍCULO 4 *Recurso de revisión interpuesto por doña María Lourdes Echandi contra inciso 2) del Acuerdo 08-53-2011.*

Según lo dispuesto en el artículo 3 de esta acta, la Junta Directiva entró a conocer el recurso de revisión interpuesto por la directora **Echandi Gurdían** contra lo resuelto en el inciso 2 del Acuerdo 08-53-2011, celebrada el 24 de agosto del 2011, oportunidad en la que se aprobó □2-. *Solicitar a la Auditoría Interna que, para los fines pertinentes, cuando realice el seguimiento de las recomendaciones contenidas en el Informe 14-I-2010, evalúe también la aplicabilidad de que se ha dado al cumplimiento de las mismas desde agosto del 2010*□

El señor **Regulador General** indicó que primero lo que tiene que ver con el informe de la Auditoría en relación con el informe de SUTEL, si alguien tiene algo que agregar respecto de la primera moción de lo que dice la Auditoría en relación con la Secretaría de SUTEL y el tema de si es básicamente desde agosto del 2010 o si desde el momento en que el Consejo de la SUTEL conoció el informe de la Auditoría Interna.

Don **Edgar Gutiérrez López** señaló que se tiene que recordar, en primer lugar, que el informe resulta de una serie de irregularidades que la Auditoría detectó en un periodo determinado en la tramitación o el desarrollo de las sesiones de Junta. En alguna medida, algo que se repite con relación al procedimiento que se había ordenado la Junta anterior. Como todo informe de Auditoría inicia en un momento determinado, corta en otro y procede a emitir las recomendaciones.

Los hallazgos de la Auditoría son bastante preocupantes y podrían tener mucha relevancia y, en razón de la responsabilidad que esta Junta puede tener ante la competencia que tiene sobre esa entidad. Con la preocupación de doña Sylvia Saborío ahí ahora va a haber un momento de cuándo se estudio, cuándo se llegó y cuándo posteriormente entra de nuevo la Auditoría a verificar. La idea era, si eso se dio que se revise el tiempo que falta desde el momento en que va a comenzar la Auditoría a determinar los cumplimientos, para que se llegue a determinar si en ese periodo también se cumplieron las mismas irregularidades.

Le parece que no tiene tanta importancia, ni es que tenga relevancia jurídica como para que SUTEL diga que no puede, porque eso no lo sabía. De tal forma, con el acuerdo como ha sido redactado, se podría avanzar esas dos situaciones, no tiene relevancia que se parta de fechas determinadas, sino que sea cumplido para determinar si las irregularidades halladas también existen en ese periodo. Si es así, casi que se debería estar pensando en tener una vigilancia permanente. Lo que tiene importancia es los hechos que se han cometido, independientemente quien los haya cometido.

Don **Emilio Arias Rodríguez** apuntó que comparte con doña María Lourdes en que debe ser a partir de que se conoció el informe.

La directora Sylvia Saborío Alvarado indicó que difería totalmente por las razones que ha expresado en múltiples oportunidades desde que se empezó a discutir el tema. No cree que se tenga opción ante la seriedad de los hallazgos y dada la responsabilidad que tiene esta Junta. ¿Cómo se va a ejercer la función de vigilancia de la SUTEL cuando lo está diciendo el mismo Auditor que no se puede confirmar en la evidencia documental porque hay fallas serias?

En todo caso, es de la transcripción el espíritu de la discusión ese día. Era claro que lo que se estaba acordando era no dejar una brecha en el periodo bajo análisis que, por supuesto, una parte sería una extensión del periodo de análisis con base en los hallazgos que se habían hecho para ver si continuaba y que, a partir del momento, en que ya se le habían señalado a la SUTEL las recomendaciones de la Auditoría Interna, la naturaleza del ejercicio que haría la Auditoría sería un seguimiento del acatamiento de esas directrices.

Considera que sería una irresponsabilidad de la Junta no solicitar que se abarque ese tema. Y eso ya no tiene nada que ver con la decisión original de la Junta Directiva anterior, sino que es una decisión de esta Junta, ante los hallazgos serios que se evidenciaron durante el período de muestra del análisis.

El señor **Arias Rodríguez** comentó que conforme al razonamiento que hace doña Sylvia, como lo dijo en la sesión pasada, le parece que si ella considera tener las evidencias, las que ha manifestado, lo que procede es que presente una moción igual a la que en su momento presentó la Junta anterior bajo los elementos o antecedentes que ella misma acaba de definir, de manera que la Auditoría inicie el proceso, no hacerlo de esta forma sin tan siquiera una moción y una justificación, si lo hace de la manera estaría en total anuencia de votar.

Lo que se tiene que tener claro es que el informe que se entregó acá tiene un alcance y se generó por medio de un acuerdo de Junta. Si se quiere ir más allá, no tiene ningún problema, sin embargo debe hacerse de la manera adecuada. Lo que pasa es que para eso existen procedimientos y las cosas hay que hacerlas ordenadamente. No está en contra de que se investigue, pero debe ser conforme al orden y el orden llama a que si un miembro de Junta tiene la posición de solicitar una investigación sobre cualquier tema haga una moción, la redacte y la presente y esta Junta la conoce.

Si se quiere ampliar más allá la investigación solicitada originalmente, como ha sido la postura de Doña Sylvia, se debe hacer de la manera adecuada y no simplemente ampliar el alcance original de la investigación que ya hizo la auditoría.

El **Regulador General** señaló que, desde su punto de vista, no hace ningún daño el hecho de que se empiece la investigación desde agosto del año pasado, sobre todo considerando que fue el propio señor Auditor quien ofreció hacer ese procedimiento en esa forma. Él dijo «bueno se puede» lo que dijo que no procedía era hacer una investigación más amplia e incluir nuevos elementos, pero que no tenía inconveniente en darle seguimiento a los hallazgos encontrados.

La Auditoría Interna podría analizar hacia atrás y ver qué había pasado en ese período, si se había repetido o que incluso dijo, podría hasta suceder que ya con solo la presencia de la Auditoría ya haya mejorado, eso es perfectamente válido. En ese sentido, siente que eso no hace nada malo y más bien, de alguna manera, simplifica algo que si se va por el otro camino, podría ser excesivamente complejo y un desperdicio de recursos a la larga.

La directora **Echandi Gurdián** indicó que el tema es que en ningún momento entendió que eran dos cosas como planteó Sylvia la sesión pasada, dos labores. Realmente, en el mismo acuerdo se evidencia, es un seguimiento a las recomendaciones y por lógica y razón un seguimiento tiene que ser posterior a la emisión de un informe, por lo que no entiende cómo va a ser anterior, porque entonces lo que se está haciendo al final es solapadamente ampliando el plazo del acuerdo que se tomó, en la sesión número 019-2010 del 7 de mayo de 2010, de la anterior Junta. Es otra cosa lo que entendió el día en que se discutió este tema, pues creía que era un seguimiento para ver si SUTEL estaba enderezando la conducta en relación con las recomendaciones y hallazgos que había hecho el Auditor, no ampliar el acuerdo del 7 de mayo del 2010 que tomó la Junta Directiva pasada.

Tampoco esperaría nada nuevo, no está de acuerdo, no avala la conducta de SUTEL, ni los errores que haya tenido, ni los descuidos, ni las negligencias, aclara que no las avala, pero no espera que hayan corregido su conducta, sino hasta después de que se le haya informado los hallazgos, siendo un órgano que estaba iniciando, que no tenía los recursos, que apenas estaba entrando la presente Junta Directiva y que se le dio la Secretaria independiente hasta febrero del 2011.

El señor **Regulador General** sometió a votación el citado recurso de revisión, al cual los señores **Meléndez Howell**, **Gutiérrez López** y **Saborío Alvarado** no estuvieron de acuerdo con dicho recurso, mientras los directores Echandi Gurdián y Arias Rodríguez a favor del recurso de revisión del Acuerdo 08-53-2011, inciso 2.

Luego de que los señores directores realizan algunas observaciones al acta de la sesión 53-2011, y con base en los comentarios y sugerencias formulados en esa ocasión, dispuso

ACUERDO 03-56-2011

Rechazar el recurso de revisión interpuesto por doña María Lourdes Echandi Gurdián contra lo resuelto en el inciso 2) del Acuerdo 08-53-2011, del acta de la sesión 53-2011, celebrada el del 2011.

ARTÍCULO 5. Planteamiento de la directora Echandi Gurdián respecto al Acuerdo 04-53-2011.

Se conoce planteamiento de la directora **María Lourdes Echandi** cuyo texto queda explícito, para los efectos correspondientes, en el artículo 3 de esta acta, relacionado con recurso de revisión que plantea al acuerdo 04-53-2011, adoptado en la sesión 53-2011 del 24 de agosto del 2011, relacionado con el informe 11-I-2010 del 29 de marzo del 2011 de la Auditoría Interna de la ARESEP, sobre la declaratoria de oficio de deserción del proceso monitorio del Juzgado Especializado de

Cobros, Segundo Circuito Judicial de San José, Expediente: No. 09-023925-012-CJ, establecido por la ARESEP en contra de Leonel Fonseca.

Don **Edgar Gutiérrez López** en este caso no estaba de acuerdo con la revisión que plantea la directiva Echandi dado que, en primer lugar, se está haciendo extenso el asunto y considera que el acuerdo tomado está legalmente tomado y es oportuno. No está contradiciendo todas las consideraciones legales que se han señalado, pero le parece que todo ese análisis que hizo no va a cambiar su voto ya externado. No estaría de acuerdo con la revisión.

Sobre el particular, la señora **Sylvia Saborío Alvarado** y el **Regulador General** indicaron que tampoco estarían de acuerdo con dicha revisión.

Don **Emilio Arias Rodríguez** manifestó que quería hacer unas observaciones al respecto. En primer lugar, le parece que esa posición de los señores miembros de la Junta asume de no permitir la revisión, es un elemento importante para considerar a futuro cuando se le solicite a él y a la señora Echandi Gurdíán dejar en firme cosas. Queda claro don Edgar, que es imposible hacerlo y lo dejo como antesala, para que el día de mañana no se les plantee la posibilidad de hacerlo, porque esta postura suya y de los otros dos compañeros de impedir la revisión de un acuerdo es absolutamente cuestionable y nos genera una absoluta desconfianza y nos impide a futuro dejar cosas aprobadas en firme, ya que ustedes nos impedirían revisarlo conforme a derecho y simplemente aplicarán el rechazo 3-2 les recuerda que existe el informe de auditoría 11-I-2010 del 29 de marzo.

El señor **Regulador General** indicó que no se va discutir el tema.

El señor **Arias Rodríguez** apuntó que va razonar su voto sobre la revisión y tiene el derecho. Sobre el proceso monitorio de ARESEP contra el señor Leonel Fonseca, No. 09023925-2011-CJ, se evidencian faltas graves. Le parece que de acuerdo incluso a lo expuesto por la directora Echandi Gurdíán, y específicamente lo citado en los pronunciamientos de la Procuraduría General de la Republica, C241-99 del 14 de diciembre de 1999 y C201-2000 del 1 de setiembre del 2000, y el análisis que se hace, se está en presencia de un caso que no es de materia laboral, por lo tanto, si existe, y es posible que esta Junta instruya al Regulador General para que proceda a abrir ese procedimiento.

El señor **Meléndez Howell** indicó que don Emilio se estaba yendo al fondo y evidentemente no era esa la idea, a lo cual el directivo **Arias Rodríguez** señaló que le parece que lo que corresponde es la revisión de ese acuerdo para efectos de enderezarlo y actuar conforme lo establece, incluso conforme es permitido según el análisis de estos pronunciamientos y también conforme a lo que la ley establece. A pesar de que no estuvo en esa sesión, debe decir que comparte en esos extremos el recurso de revisión y lo vota de manera de que sea el mismo aceptado por esta Junta.

Sobre lo apuntado, don **Dennis Meléndez Howell** indicó que entonces quedaba rechazado el recurso de revisión tres votos a dos.

La Junta Directiva, con los votos a favor de los directores **Meléndez**, **Saborío** y **Gutiérrez** y votos en contra de los directores **Echandi** y **Arias**, resolvió por mayoría:

ACUERDO 04-56-2011

Se rechaza conocer el recurso de revisión de la directora María Lourdes Echandi Gurdían contra el Acuerdo 04-53-2011, adoptado en la sesión 53-2011 del 24 de agosto del 2011, relacionado con el informe 11-I-2010 del 29 de marzo del 2011 de la Auditoría Interna de la ARESEP, sobre la declaratoria de oficio de deserción del proceso monitorio del Juzgado Especializado de Cobros, Segundo Circuito Judicial de San José, Expediente: No. 09-023925-012-CJ, establecido por la ARESEP en contra de Leonel Fonseca.

ARTÍCULO 6. *Aprobación del acta de la sesión 54-2011.*

La Junta Directiva procedió a conocer la aprobación del acta de la sesión 54-2011, celebrada el 31 de agosto del 2011.

Seguidamente, los señores miembros de la Junta Directiva procedieron a indicar algunas observaciones sobre la citada acta sometida en esta oportunidad.

Luego de analizado el tema objeto de este artículo, la Junta Directiva dispuso:

ACUERDO 05-56-2011

aprobar el acta de la sesión 54-2011, celebrada el 31 de agosto del 2011, cuyos proyectos se distribuyeron con anterioridad entre los señores miembros de la Junta Directiva.

ARTÍCULO 7. *Prórroga del nombramiento interino del Secretario de Junta.*

A partir de este momento salió del Salón de Sesiones el señor Alfredo Cordero Chinchilla, Secretario de Junta, e ingresó la señora Amalia Godínez Lobo, funcionaria de la Secretaría de la Junta Directiva. Además ingresa el señor don Guillermo Monge Guevara y doña Norma Cruz Ruiz a participar del siguiente tema.

Don **Dennis Meléndez Howell** indicó que era importante conocer la prórroga del nombramiento del Secretario de Junta, dado que el próximo 14 de setiembre se vence dicho plazo. En ese sentido, le parece oportuno que el Departamento de Recursos Humanos informe a esta Junta Directiva sobre dicho tema y cómo va el proceso de nombramiento por tiempo indefinido, del Secretario de la Junta, con el propósito de contar con ese antecedente, lo cual justifica la necesidad de hacer la prórroga del nombramiento interino.

Seguidamente doña **Norma Cruz** procedió a referirse a las distintas etapas relacionadas con el nombramiento interino del Secretario de la Junta Directiva. Se trabajó en el perfil del puesto, fundamentalmente en lo que era depurar el perfil que va a ser publicado para hacer ya el proceso ordinario, el cual explicó en detalle.

Don **Emilio Arias Rodríguez** indicó que tenía una duda con respecto al Orden del Día, pues lo que se iba a conocer era la prórroga del nombramiento interino del Secretario de la Junta Directiva, pero se está viendo el perfil cuyo tema no estaba agendado.

Sobre el particular, don **Dennis Meléndez Howell** señaló que, en una próxima sesión, se podría agendar y traer el tema del análisis del perfil del puesto y concentrarse ahora en lo que es la prórroga. En esta oportunidad, les pareció importante poner en conocimiento todos los antecedentes de cómo iba el proceso. Del proceso, en este momento, que lo que falta es aprobar el perfil y la descripción del puesto, y ya con eso se saca el concurso.

Seguidamente se suscitó un cambio de impresiones entre los señores miembros de la Junta, sobre el plazo oportuno para la prórroga, luego de lo cual se hizo ver la conveniencia de que fuera hasta el 31 de diciembre, como máximo, o antes si el proceso se completa con antelación.

La Junta Directiva con base en los comentarios y sugerencias formulados en esta oportunidad, así como en el proyecto de acuerdo sometido a los señores miembros de la Junta, resolvió, por unanimidad,

Considerando:

- I. Que de conformidad con lo establecido en el artículo 4 del Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos desconcentrados, le corresponde a esta Junta Directiva nombrar su Secretario.
- II. Que mediante acuerdo 001-015-2011, literal a), del acta de la sesión 15-2011, celebrada el 3 de marzo del 2011, la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos dispuso:
☐ Nombrar por un periodo de seis meses al señor Alfredo Cordero, como Secretario Interino de la Junta Directiva, mientras se realiza el procedimiento para llenar la plaza en propiedad de Junta Directiva.
- III. Que de conformidad con la acción de personal 501.11 emitida por la Directora Administrativa Financiera el 23 de marzo del 2011, el nombramiento del señor Alfredo Cordero como Secretario de Junta Directiva inició el 14 de marzo del 2011, por lo que el mismo vence el 14 de setiembre del 2011.

- IV. Que de conformidad con el oficio 496-DGCDR-2011 del 25 de agosto del 2011, se remitieron al Regulador General, para aprobación como superior jerárquico administrativo, las bases del concurso requeridas para la publicación del respectivo concurso.
- V. Que para un adecuado funcionamiento de éste órgano colegiado, resulta indispensable contar con el apoyo de un Secretario de Junta Directiva.
- VI. Que de conformidad con lo anterior y con el fin de no poner en riesgo el debido funcionamiento de esta Junta Directiva, lo procedente sería prorrogar el nombramiento del señor Alfredo Cordero como Secretario de este órgano, esto hasta tanto finalice el procedimiento ordinario para llenar en propiedad, la plaza de Secretario de Junta Directiva.

Por tanto, por unanimidad:

ACUERDO 06-56-2011

Prorrogar el período de nombramiento del señor Alfredo Cordero Chinchilla, en el puesto de Secretario Interino de la Junta Directiva, a partir del 15 de setiembre del 2011 y hasta el 31 de diciembre del 2011, como máximo, o antes, si el procedimiento ordinario para llenar dicha plaza de Secretario de la Junta Directiva de la ARESEP, se completa con antelación.

ARTÍCULO 8. *Presentación de la firma Deloitte & Touche, S.A. sobre el Plan Estratégico Institucional de la ARESEP.*

A partir de este momento ingresan las siguientes personas: Alfredo Cordero Chinchilla, Enrique Muñoz Aguilar, Luis Fernando Chavarría, Mario Freer, Carlos Solano, Guillermo Monge Guevara, Federico Campos y Oscar Pizarro, estos dos últimos, funcionarios de la firma Deloitte & Touche, S.A.

Seguidamente se entró a conocer el punto 3.2 de la Agenda, relacionado con una presentación de la firma Deloitte & Touche, S.A. sobre el Plan Estratégico Institucional de la ARESEP.

Don **Federico Campos** brindó un repaso de los principales hallazgos relacionados con [Contratación Directa 2011-CD-000051-ARESEP Contratación de Servicios Profesionales para el dimensionamiento y formulación del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional, 2012 que permita apoyar el alineamiento estratégico y organizacional de la Autoridad Reguladora] apoyado en los informes: i) Informe de Diagnóstico de la Situación Actual, Junio 2011 e ii) Informe II, Plan Estratégico Institucional, Julio 2011.

Don **Óscar Pizarro** comentó que meses atrás se buscaron una serie de lineamientos, orientaciones estratégicas por parte de ARESEP, las cuales fueron base para construir todo lo que era el plan estratégico.

Don **Federico Campos** señaló que en aquel momento se hizo un análisis documental de mejoras prácticas de Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, análisis de los documentos que anteceden, esto es los PEI-POI de años anteriores, entrevistas y grupos focales

Don **Óscar Pizarro** señaló que normalmente en los informes de los grupos focales se indica lo que comenta la gente, tal cual lo comentó, en ese sentido los grupos focales, a diferencia de las entrevistas que son menos estructuradas, se toman apuntes. En el alto nivel sí se genera todo un informe, donde lo que dicen las personas es tal cual se refleja en el respectivo informe, y no se hace ningún tipo de modificación en relación con dicho informe.

Don **Federico Campos** señaló que dichos grupos son facilitadores de todo este proceso, lo cual ha conllevado incorporar mucha gente de la organización para estar todos alineados. Además, comentó el detalle de todo ese diagnóstico, el grupo focal y la forma de trabajar en los citados grupos. En términos generales la organización siente que no tiene claro un objetivo, hay confusión y básicamente por ahí es donde van los primeros resultados del diagnóstico.

Don **Óscar Pizarro** agregó que a los niveles operativos, técnicos, administrativos, se está solicitando urgentemente un norte claro hacia dónde ir. Los grupos se ubicaron en el escenario 4, en el cual ni siquiera se ve la carretera. Se espera en el cortísimo plazo se visualice como una trocha y al final en el mediano y largo plazo se termine en una carretera con un buen direccionamiento.

Don **Federico Campos** expuso el producto de los diferentes ejercicios del diagnóstico: i) Se percibe con una débil política regulatoria, ii) Se percibe falta de claridad en los objetivos, roles y responsabilidades, iii) Focos en asuntos tarifarios y no focos en asuntos de temas regulatorios como tal, iv) Se considera que en la organización hay una comunicación poco efectiva o no efectiva, v) Un atraso tecnológico importante, temas de innovación tecnológica hay un rezago, vi) Carencia o falta de estrategia de desarrollo del talento humano y vii) Se tiene una ARESEP que no cumple al 100% las expectativas de las partes interesadas.

Ante una consulta de doña Sylvia Saborío Alvarado en el sentido de si hay alguna base para establecer tendencias, porque el corolario que se puede derivar de eso es distinto si se estaba bien y ahora se está mal, o si se estaba mal y se sigue mal.

Al respecto, don **Óscar Pizarro** señaló que esta es la primera vez que se hace este ejercicio. Sería bueno verlo desde la perspectiva, dentro de un año, dos años más, volver a hacer el ejercicio, para ver cómo se ve a lo interior. En su criterio, esto es algo que se viene construyendo, no es reciente ni de un año o dos años atrás, es algo que se viene construyendo a lo largo del tiempo, y sirve de base para emitir ese punto de vista.

Se basa con lo que se escucha fuera de la organización, es coherente lo que se siente a lo interno con lo que se percibe desde la ciudadanía, por lo tanto, no hay ninguna base para decir que eso es de hace unos meses o de hace un año, sino que con base a lo que se escucha a lo externo, como ciudadano, a lo que resulta acá es algo que viene de atrás.

Ante una consulta de don **Emilio Arias Rodríguez** sobre la forma para escoger el grupo focal o los participantes del grupo focal ¿fue aleatoria? ¿Hubo alguna representación de los diferentes sectores de la organización?

Al respecto, don **Federico Campos** explicó que se obtuvo la lista de todos los funcionarios, se creó una fórmula matemática para asegurar que, al menos, un funcionario de un área estuviera representado en estos "focus group". Si mal no recuerda, hubo 24 asistentes, luego se hizo una ronda y una o dos personas no podían participar por algún motivo, entonces se trajo a alguien del área, si era del caso que era la única persona de un área.

Continuando con su exposición, don **Federico Campos** se refirió a todas las debilidades convertidas en oportunidades o en aspectos claves que son los que se van a trabajar. En la actualidad no se identifica una política de estrategia regulatoria claramente definida que guíe el proceso de desarrollo, revisión, aprobación, autorización permanente de metodología tarifarias y normativa regulatoria. A todo este proceso se le agrega las orientaciones estratégicas que se revisaron con ustedes hace unos meses, donde se trata el tema de perfeccionar y mejorar las metodologías tarifarias, mejorar la calidad de los servicios en los estándares internacionales, el tema de la participación ciudadana, de excelencia técnica de los funcionarios y las capacidades actuales de la organización.

Con estas orientaciones estratégicas o en el diagnóstico institucional realizado, se introduce el tema de análisis del benchmark del sector público que utiliza Deloitte para este tipo de ejercicios. Se utiliza una estructura de cuatro grandes temas: i) políticas y estrategia, ii) la eficacia de la Regulación, iii) la eficiencia operativa y iv) la eficiencia de los activos, a su vez tienen subpalancas de valor, creadores de valor por sí solos. Se realiza en el proceso un mapeo de las orientaciones estratégicas que abarca todo el mapa de valor para la creación de la estrategia de una organización del sector público.

Posteriormente, se mapea las áreas de oportunidad, los aspectos claves, los hallazgos de acuerdo a su tema por diferentes generadores de valor. Seguidamente se refirió a los resultados en el tema de políticas y estrategias, la cual está cargada con puntos verdes que son áreas de oportunidad, así como a los demás temas de la estructura.

Don **Óscar Pizarro** señaló que la organización lo que está haciendo es trabajar toda esta parte de metodologías que se ven en los diferentes proyectos de las diferentes áreas. Se han reunido con las diferentes áreas que tienen sus revisiones de metodologías o hacer una nueva metodología, pero se trabaja en la deficiencia de la regulación, buscando eficacia en esa regulación, pero siempre tener los puntos de partidas claramente definidos, que se quiere hacer, o sea que queremos que al final sea esto. Es parte del camino nublado que ve la gente bueno voy a hacer una metodología y lo haré a su mejor entendimiento lo que debería de ser y creo que la administración superior quiere que sea esa metodología así como lo vemos nosotros.

Don **Emilio Arias Rodríguez** comentó que, en este caso, un ejemplo es lo que sucede con las metodologías, que a la fecha no existe una política para estandarizarlas, de manera que todas evidencien una línea regulatoria.

Sobre el particular, don **Óscar Pizarro** señaló que no hay una base o una política, una estrategia que defina claramente hacia dónde se quiere desarrollar o hacia dónde se quiere guiar ese tema de metodologías tarifarias, cuáles son los principios. El modelo que va a utilizar para posteriormente generar todos esos parámetros que van a permitir construir esa metodología. No están las bases de ese edificio. Lo que se está construyendo posiblemente se ha venido haciendo al mejor criterio, pero no han existido esos grandes lineamientos generales que permitan darle una consistencia en las diferentes áreas.

La directora Saborío Alvarado indicó que una forma de interpretar eso, es que, si bien es cierto, ARESEP es una sola Institución, en realidad son tres vertientes, tres políticas generales, pero al final toman su especificidad al ser aplicadas en los distintos sectores. En ese sentido, una institución con estas características está tratando de mejorar su razón de ser. No le parece extraño que esté haciendo una apuesta a la parte metodológica en cada uno de los sectores que son su razón de ser, si la necesidad de mejoras se ha identificado aquí y a nivel de Junta se ha discutido.

A nivel macro, hay que tener algunos conceptos básicos que cubran a todos los sectores, por ejemplo, sobre cómo se va a tratar el costo de capital, cuando se va a definir que una fijación de tarifas es ordinaria versus extraordinaria. Es decir, hay ciertos aspectos comunes

Pero luego, ya la regulación específica debe tomar en cuenta la disímil naturaleza de esos sectores. No le parece extraño, ni necesariamente una distorsión, el estar apostando a las mejoras metodológicas en cada una de las áreas. Ciertamente, se puede tener políticas que busquen un balance entre los regulados y el bien público y servicio al costo, los cuales ya vienen dados en la legislación y que forman el marco y la base de la regulación, pero el tema hay que definirlo dentro de la especificidad de cada uno de los sectores.

Don **Guillermo Monge Guevara** señaló cuál era el resultado del diagnóstico, porque una cosa es la percepción de los funcionarios sobre el resultado de organización, qué tan estratégicamente está orientada y qué tanto desarrollo tenga en sus áreas básicas y otra cosa, es el objetivo del desarrollo de la organización.

A veces la percepción coincide con la situación objetiva y a veces no es común que haya problemas de comunicación y que entonces el conjunto de funcionarios puedan no conocer, no captar orientaciones que ya han sido establecidas y definidas o planes estratégicos que han sido trazados y a veces es una mezcla de las dos cosas. Carencias en orientación estratégicas y también carencias de comunicación o que derivan en carencias en percepción. Le parece importante consultar esto porque no se podría quedar con que el diagnóstico es el diagnóstico de las percepciones. Se consideraron otras fuentes de información.

Don **Federico Campos** comentó que, efectivamente, se consultaron otras fuentes, y falta también señalar que Deloitte llegó tarde al proceso, las exposiciones que hicieron los directores de las áreas a la Junta Directiva que fue antes de la contratación de la firma. Se obtuvo la información con la Dirección General de Estrategia y Evaluación de las presentaciones de ese material.

El director **Emilio Arias Rodríguez** comentó que en esto no es posible hablar de estado objetivo. Por ejemplo: Quién define que es el estado objetivo? estaríamos frente a una percepción del jerarca que cree que el estado objetivo es el mejor o si un funcionario cree que el estado objetivo es el mejor, precisamente para evitar ese sesgo, es que se hacen estudios cuantitativos o cualitativos, que nos permiten resultados mucho más objetivos y menos subjetivos.

El señor **Óscar Pizarro** explicó que además en una institución pública a diferencia de una empresa privada, es más fácil establecer ese estado objetivo porque lo hace a través del desempeño financiero con respecto a otros similares. En una institución pública no lo puede hacer así, entonces no todo es percepciones, el grupo focal que está conformado por funcionarios de niveles medios hacia abajo y el funcionario de esos niveles capta ciertas cosas a su nivel. Se percibe, por ejemplo; que hay una falta de comunicación, puede estar percibiendo que no hay un norte claro, pero no entiende o no va a decir al final que el problema es una falta de políticas de estrategias de regulación porque posiblemente eso no está en su radar.

Aquí lo importante, está esto los grupos focales, las entrevistas con cada uno de los encargados de las áreas, pero también mucho esa institución objetivos la firma la trata de visualizar y traer a través del análisis de lo que hace organismos similares en otros países, porque al final y al cabo, se busca las mejores prácticas y en función de ahí se empieza entra ahí si los países nórdicos hacen eso porque yo no puedo hacerlo a su nivel.

Entonces es una mezcla de varias cosas, no solamente son percepciones y quería volver a traer el tema de políticas y estrategias ya que no son expertos en regulación, pero entienden que si se quiere que las fijaciones tarifarias sean más eficaces, consistentes, verificables, comprensibles para los operadores, los usuarios, debe haber una gran "sombriilla" que defina que va a considerar en todo la organización, independiente si es Aguas, Transportes y Energía por eficaces, consistentes, verificables, comprensibles, etc., .Eso es a lo que se refiere por políticas y estrategias.

Lo mismo sucede con el tema de la regulación de la calidad, objeción de un sistema indicado de calidad, de la contratación de organismos técnicos especializados que esto es una estrategia, es una acción para verificar si está cumpliendo con esos estándares pero hay que definirlos claramente. Lo que va a buscar la ARESEP es cómo se va a hacer la verificación. Las orientaciones hay que afinarlas, aterrizarlas que todo la organización esté alineada y posteriormente desde luego, una metodología para aguas es totalmente diferente que una metodología tarifaria para transportes, etc, pero todo sobre una misma sombrilla o construido sobre una misma base.

Continuando con su exposición el señor Federico se refirió a los bloques de tecnología, en los cuales existe una gran oportunidad en los temas de desarrollos tecnológicos, así como los objetivos y acciones estratégicas para el periodo 2012-2016.

La directora **Sylvia Saborío Alvarado** comentó que se empezó por una situación en que se está mal. A partir de ahí, los lineamientos estratégicos salieron de la reunión que se tuvo con la Junta, están bien orientados a lo que hay que hacer, a partir de una mala situación. Lo segundo, es que la Junta en principio sabe por dónde habría que actuar, entonces hay una coherencia básica entre la naturaleza de los problemas percibidos por otra gente y por los miembros de Junta y el tipo de objetivos y visión estratégica que la Junta ha planteado.

Considera que donde hay alguna duda, tiene que ver con una noción implícita que valdría la pena discutir: en Deloitte tienen una noción de una secuencia lógica de cómo las cosas deberían ir y no están tan convencidos de que la Institución está decidiendo apostar sus recursos en la forma que debiera. Parece que ese es un poco el meollo del asunto.

Don **Dennis Meléndez Howell** señaló que tal vez para ligarlo a esto, no sabe si a la hora en que han sido definidos esos objetivos, se ha tomado en cuenta lo que los economistas llaman las restricciones presupuestarias. Todo esto es lo ideal que se debería tener. Una cosa es lo ideal y a partir de allí, se podría decir: "bueno, para poder llevar a cabo estos objetivos se necesita realizar estas actividades y para eso se necesita estos recursos materiales, este personal, etc., entonces se deriva el ideal de Institución que se necesitaría para poder llevar a cabo eso"

Eso es una forma de enfocar el asunto, es decir, llegar a visualizar la Institución ideal que se debería tener. La administración pública se enfrenta a un problema distinto, nos dicen "bueno, esta es la Institución que tenemos, ahora trate de lograr estos objetivos, con estos recursos" Se pregunta, por ejemplo, ¿cómo haría en estos momentos don Carlos Solano en la Dirección de Transportes para empezar a enfocarse en muchos de estos objetivos, cuando tiene toda su gente copada haciendo estudios tarifarios para sacar la fijación de tarifas de líneas de autobuses que hay que entregarlas dentro de dos días?

Mientras tanto, se tiene en camino una nueva metodología de autobuses que no se ha podido sacar, una nueva metodología de puertos que tampoco se ha podido sacar, por la falta de recursos humanos. Se podría fácilmente decirle que "está incumpliendo" pero también hay que considerar que no se le ha dotado de los recursos suficientes. No sabe cuál de los dos es el enfoque, si se está partiendo de la realidad que se tiene y entonces con base en eso fijar cuales son los objetivos realizables.

Doña **Sylvia Saborío Alvarado** indicó que aún dentro de esos objetivos que se señalan, no ve una ponderación, una priorización, una ruta crítica, una secuencia apropiada de por dónde empezar para que eso que voy haciendo se vuelva habilitante para facilitar lo que sigue. Esos aspectos no están todos al mismo nivel.

Don **Enrique Muñoz Aguilar** apuntó que a propósito de lo que mencionó don Dennis, quería señalar que en una sesión que se tuvo con los directores, precisamente esa fue la gran preocupación de todos los que participaron. Una gran conclusión fue que se tiene que dimensionar muy bien la capacidad con que se cuenta para incluir ciertos proyectos y en eso ha estado trabajando en estos días, pero definitivamente considera que la Junta también tiene que valorar a que le se va a dar prioridad y a dónde hay que inyectar más recursos.

Había que conformar un grupo grande de personas para que trabajara cada uno de esos temas paralelo a la rutina, si es que realmente se quería inducir un cambio en esas cosas y esa fue la apuesta y la administración superior decidió sacar un grupo, buscar plazas, incorporar un grupo de cuatro personas para trabajar cada objetivo estratégico y definir las metas y empezar a trabajar esas cosas. Obviamente con participación de toda la organización, pero es parte de las apuestas que hay que hacer acá.

Don **Óscar Pizarro** indicó que para aclarar un tema, básicamente esas son las cosas que se tienen que hacer para mejorar el desempeño de la ARESEP. Se tiene que tener presente que no se puede mejorar el desempeño de la ARESEP, si no se hace algo en este campo de incrementar la eficiencia operativa. No se puede mejorar el desempeño de la ARESEP en los próximos 5 años, sino se consolida las capacidades organizacionales. No puede mejorar el desempeño de la ARESEP sino fortalece ese aspecto. Son elementos que caminan paralelamente.

Uno de estos objetivos, se dividen en acciones estratégicas, en cada acción estratégica se transforma en proyectos y eso es lo que se necesita priorizar. Para apoyar este objetivo y alcanzar las metas que se han propuesto, se tiene que llevar a cabo estas acciones y éstas se van a transformar en iniciativas o proyectos. Se cuantifica los proyectos, cuánto tiempo van a durar, cuánta inversión se tiene que hacer y al final, es donde se tiene que priorizar y elegir qué proyectos.

Se tendrá claro que posiblemente algún objetivo no lo va a alcanzar en un año o dos años, pero si lo puede hacer llegar a analizar en el camino dentro de cuatro años y en el siguiente período de calificación. Lo importante es que en los primeros cuatro años toda la organización sepa, con los recursos que dispone, dónde va poder llegar y contra eso, a cada área se le pida la rendición de cuentas.

Por ejemplo, DGPU dentro de los objetivos estratégicos se establece la satisfacción de los usuarios debe ser de un 85% y para eso esa dirección señala que para llevar a cabo todas estas acciones y esos proyectos no tiene presupuesto y va tener que recortarlos a la mitad. No va poder alcanzar ese 85%, por lo tanto debe discutirse con la Junta Directiva y modificar el porcentaje del objetivo inicial.

Es necesario una priorización de los recursos, porque no todo se va a poder hacerse al mismo tiempo o en cuatro o cinco años, pero son ustedes los que tienen que decir si esas metas para esos objetivos, desde su perspectiva son alcanzables, porque van a aprobar los recursos para que se lleven a cabo esas acciones y esos proyectos. Básicamente lo que viene aquí fortalece el marco jurídico, viene una descripción del proyecto, la descripción del objetivo y vienen las acciones estratégicas que se van a llevar a cabo para apoyar ese objetivo. Viene el indicador de resultado y las acciones con la calendarización de cada uno de ellas y para cada una de estas acciones se definen proyectos. Para cada uno de estos objetivos viene calendarizado esas acciones.

Don **Federico Campos** indicó que era importante aclarar que eso, inclusive, se estuvo revisando en una sesión de trabajo que se tuvo el pasado viernes con todos los directores, en la cual se aportaron una serie de ideas. Básicamente, este es el Plan Estratégico Institucional y lo importante es que se está participando a todos los directores que, al fin y al cabo, van a ser responsables por uno o dos objetivos estratégicos que se están proponiendo.

Doña **María Lourdes Echandi Gudián** manifestó que está viendo un paralelismo entre el diagnóstico que hizo la firma consultora Deloitte & Touche de la ARESEP, con el abordaje que se da en Junta Directiva de este plan estratégico 2012-2016, dado que en ambos se evidencia que no se parte de las bases y no se consolidan para dar un paso firme hacia adelante. Como Miembro de Junta Directiva, recibió una versión preliminar de este plan estratégico el 17 de agosto en la sesión 52 2011, sin embargo no contó con el Diagnóstico de la Situación Actual de la Aresep, de junio del 2011, ni contó con el Informe II, Plan Estratégico de la Aresep, de julio del 2011, ambos realizados por la indicada firma consultora.

Necesitados de esa información, el Directivo Arias y su persona, solicitaron que se les hiciera llegar dichos informes de la empresa consultora Deloitte & Touche. En ese sentido, hace ver que se empezó al revés entregando el PEI 2012-2016 sin remitir el diagnóstico institucional que lo motiva. Precisamente por eso, el Directivo Emilio Arias y su persona consideraron oportuno solicitar agendar en esta sesión los indicados documentos para empezar por el principio, porque se tiene que saber cómo se está viendo la Aresep en el espejo para luego ver hacia dónde se va y qué medidas se tienen que tomar.

En la sesión 52-2011 del 17 de agosto del 2011, en la cual se vio la versión preliminar del plan estratégico 2012-2016, uno de los objetivos estratégicos que generó polémica de parte de la Directiva Saborío fue el de la Participación del Usuario. Por ello, le interesaría que los consultores de Deloitte en este momento ahonden este tema para efectos de enriquecer a la Junta Directiva.

Don **Oscar Pizarro** comentó que para efectos de participación ciudadana, le gustaría decir que en este momento la Institución, la organización está alineando los proyectos que iban en el canon con estos objetivos. Se analiza que efectivamente calcen bien, estén bien priorizados, inclusive, se comenta sobre la posibilidad de que muchos de ellos cambien el alcance al tratar de adecuarlos para que realmente apoyen algunas de estas acciones estratégicas.

El señor **Muñoz Aguilar** apuntó que lo que se ha hecho es trabajar con los directores y con la funcionarios que tienen a cargo los proyectos para dimensionar un poco más lo que van a hacer en el año próximo y efectivamente, los proyectos tienen algunos cambios que se harán del conocimiento de la Junta en una próxima sesión. Precisamente, el PEI se está haciendo, con base en la retroalimentación que se ha recibido, producto de la consulta realizada, algunos ajustes para que también esté bien alineado con este Plan Estratégico Institucional.

Don **Federico Campos** señaló que el objetivo de fortalecer la participación del usuario mediante el suministro de información adecuada y los fundamentos necesarios para el ejercicio de sus derechos con respecto a los servicios públicos que recibe, con trámites y procedimientos simples y efectivos por parte de la Aresep, desde este punto de vista, se busca cinco acciones estratégicas específicas para este objetivo: i) establecer una agenda estratégica de mejora de los servicios públicos regulados, ii) implementar el programa de actividades de educación, comunicación e información para que los usuarios conozcan y ejerzan sus derechos, iii) crear un programa de formación para el personal relacionado con los usuarios en temas de satisfacción de clientes y administración de las relaciones con los clientes, iv) desarrollar el modelo de audiencias públicas basado en mejores prácticas, y v) implementar un proceso permanente de evaluación de la participación del usuario.

Ante una consulta de doña **Sylvia Saborío Alvarado** respecto a qué tan diferente es eso que se está planteando de lo que DGPU está tratando de hacer hoy en día, don **Luis Fernando Chavarría Alfaro** indicó que en realidad DGPU veía cinco pilares, que ahí están resumidos en cierta forma, pero que llevan una secuencia en el sentido de que primero para poder incentivar la

participación ciudadana, se debe informar y educar al usuario, un usuario que esté bien informado, bien educado desde el punto de vista de sus derechos y de cómo hacerlo en el momento de actuar para efecto de la regulación de los servicios públicos, puede hacer una buena gestión de reclamos.

Es decir para que pueda exponer una buena queja, una buena denuncia bien fundamentada, un buen recurso etc., lo cual también requiere de facilidades que la Aresep debe brindar, no sólo facilidades de información, sino facilidades de tecnología para efectos de hacerlo. La atención de lo que es la gestión de reclamos debe ser efectiva, oportuna y con facilidades para que hagan sus quejas. Se debe tener una consejería de usuarios muy fortalecida, el usuario debe saber cómo se le está fijando las tarifas, cómo se están tomando determinaciones con respecto a los servicios públicos y para eso se necesita una consejería bien fortalecida para asesorar al usuario, de tal manera que ya bien educado y a sabiendas de cómo hacer un reclamo y cómo presentarlo, también conozca de las metodologías tarifarias o por lo menos de la normativa adicional para efectos de esas aceptaciones respecto a la ARESEP.

Adicionalmente, también está incluido las audiencias públicas, las cuales involucran toda una logística de preparación que debe cumplir una serie de condiciones, plazos legales etc., que también deben estar debidamente preparadas al momento en que el usuario va hacer su participación en relación a una fijación tarifaria, por ejemplo. También está incluida la investigación y la percepción de la calidad, o sea Aresep no solamente debe ser una *“fábrica de fijación de tarifas”*, sino también tenemos que saber qué efectos se están produciendo en el usuario.

Es decir, qué percepción está teniendo, no de Aresep exactamente, sino del servicio público que está recibiendo. Además, la investigación y percepción permite retroalimentar internamente a las unidades o dependencias que son las que fijan tarifas, con lo cual se cierra un círculo donde se integra al usuario perfectamente dentro de lo que es la regulación. En resumen, siempre ha visto esos cinco parámetros fundamentales como objetivos estratégicos que, en su momento, se les dio al grupo consultor que los resumió de esa manera, los cuales más o menos respaldan lo que se tiene acá.

Doña Sylvia Saborío indicó que no se había respondido su pregunta, en el sentido de, ¿qué de diferente hay ahí, de lo que se está haciendo o lo que se está intentando hacer hoy en día? El otro día fue a hablar con la Defensoría de los Habitantes para ver si ellos tenían modelos para defender a la ciudadanía en general y salió defraudada. Pero en fin, dentro de las cosas más importantes justamente estaba lo de las asesorías que ayude a los usuarios a defenderse y a mejorar su actuación eso por un lado.

Otro aspecto que no está ahí y es de lo que más funciona, es llevar un buen registro de quejas y aunque sea numérico, los números hablan en ese sentido, porque es además un asunto de evidenciar, de transparentar, de mapear por dónde están concentrados los problemas. Está de acuerdo que ese puede ser un instrumento que podría ayudarle a los usuarios.

Aparte de eso, le parece que se sigue pensando en "poquitico" o sea, por ejemplo, si se pusiera la tarjeta inteligente en los buses, eso haría más por los usuarios que ningún sistema de quejas. Más allá de estar registrando y llevándolo de la mano cuando las cosas ya han pasado, lo que hay que hacer es prevenir al usuario antes de que se presente el problema. En ese sentido, siente que no es como satisfactorio y se debería estar pensando precisamente en esa posibilidad de evitar la queja.

Don **Luis Fernando Chavarría** indicó que para responderle bien a doña Sylvia, quería indicarle que todo lo que se ha señalado aquí para desarrollar en la DGPU, todo está contemplado en los planes que presentó. Segundo, sobre el tema de la prevención perfecto, pero la realidad en este momento es que, en este momento, lo que se tiene es mucha gente lamentablemente llamando pidiendo explicaciones, por defectos, problemas y otra índole que lo afecta desde el punto de vista del servicio público. Mientras no se tenga esa tarjeta inteligente que pueda ser dentro de los proyectos, se seguirán presentando ese tipo de quejas.

Como representante de la DGPU debe estar preparado para atender y dar una respuesta que sea justificada. El usuario no siempre se va llevar una respuesta positiva de su gestión o sea no siempre se le va a decir que tiene la razón, pero que perciba que se hizo todo lo que se pudo para tratar de ayudarlo.

Don **Álvaro Barrantes** señaló que quería hacer un comentario sobre el papel del consejero del usuario, ya que en algún momento estuvo dirigiendo esa área y se definieron los bosquejos de un plan para convertir esa área realmente en un área proactiva. Precisamente, eso dentro de ese plan que le mencionaba la concesión de convertir o potencializar esa figura del consejero al usuario hacer un área sustantiva dentro del área de DGPU para que estuvieran las funciones específicas. Considera que es un tema que se debe potenciar.

Don **Juan Manuel Quesada Espinoza** señaló que tenía un comentario adicional a ese tema, dado que hay que tener cuidado si los esfuerzos van a ir guiados en informar bien al usuario sobre sus derechos y que al final de cuenta se va medir a satisfacción de él. Un usuario bien informado, no sólo de los derechos como usuario de un servicio público, sino como usuario de Aresep, puede ser que salga catastrófico, si como ejemplo, quería mencionar el tema de los peritos que habla la ley. Qué pasa si se sale a la calle a informar al usuario que tiene derecho a un perito que la ARESEP lo va a financiar y llegada la hora no tiene respuesta de nuestra parte. Se debería estar pensando en que muchas de estas cosas deben ir con el desarrollo de la gestión institucional, no sabe si será plazas o es priorizar tareas a nivel de direcciones, pero tienen que estar los recursos para poder acompañar estos temas efectivamente.

Don **Rodolfo González Blanco** señaló que cuando leía le parecía que el punto 4.1 de acción estratégica, debería de decir que es a través de las asociaciones comunales. Le parece que don Álvaro puso el punto correcto. Lo mejor es decir que eso es lo que interesa establecer, esa agenda estratégica para ver de qué manera se hace para que la gente participe mejor, pero pueda ir directamente a las asociaciones comunales.

Eso ha sido un tema de discusión interna. El record que se tiene como país en eso no es muy bueno, eventualmente algo se podría hacer, pero tal vez la acción estratégica más bien es definir esa estrategia para establecer exactamente dónde es que debe poner esa carga.

Ya don Juan Manuel comentó algo, cuando se ve el 4.3, realmente ese un objetivo estratégico de la parte de participación del usuario de satisfacción del cliente. Las direcciones tienen clientes que no son usuarios por ejemplo; entonces hay que aterrizar eso. Pareciera un enfoque como al cliente, el ideal de la Institución considera que hay que tener un indicador de resultados del nivel de satisfacción de los usuarios al recibir el servicio público regulado en las mejores condiciones. Como dice la ley, en cantidad y calidad.

Como dice don Juan Manuel, en realidad pueda ser que el usuario salga muy contento porque puso un reclamo, porque se atendió o porque le devolvieron el importe de la plancha que se le quemó, pero como ente regulador no se está haciendo el trabajo. Es interesante el ejercicio y la Junta ante esa fotografía que nos tomaron y que salió ahí, refleja que se tiene una deficiencia en la parte de las políticas de estrategia. Es un tema que requiere mucha afinación de manera que lo que se vaya hacer en la DGPU sea efectivamente bien encaminado a lo que es la política y la estrategia de la Institución.

Doña Sylvia Saborío Alvarado comentó que en ese sentido le parece que una buena atención de quejas puede servir para dos propósitos. Uno, es atender la queja, pero es además un dato de inteligencia de dónde hay fallas. Entonces, más allá de la queja es un dato y eso debe ayudar a mapear por dónde van los temas en términos de la mala calidad del servicio, lo cual se puede potenciar e indica dónde hay que poner énfasis para acabar con una medida que se vuelve preventiva y que elimine las próximas quejas, porque ya se resuelve el tema. Le parece que hay que verlo en un sentido más dinámico y más estratégico.

Don **Luis Fernando Chavarría** indicó que no se puede decir que la DGPU debe dedicarse a resolver o atender quejas, que la DGPU debe hacer sólo audiencias. La DGPU es un ente integral que debe hacer bien estas cosas para lograr el objetivo final que tiene objetivos intermedios de resolver de inmediato las necesidades que está presentando. Son 5 pilares que se deben de ir haciendo al mismo tiempo, inclusive, la investigación y la protección de la calidad en el usuario se ha venido midiendo, pero en realidad no hemos medido qué percibe el usuario.

De estos objetivos estratégicos se deriva un plan, metas, proyectos, indicadores, al fin y al cabo los que van a tener que utilizar para dar cuentas o rendir cuentas. Este último objetivo de investigación y protección de la calidad pretende retroalimentar a las direcciones técnicas. Finalmente, esos puntos tienen que ser integrados, informarle y educar al usuario, facilitarle la gestión de sus reclamos, tenerle una consejería bien adecuada, preparar y tener toda la base de las audiencias públicas y luego decir cómo está dando resultados lo que está haciendo regulación, no lo que está haciendo DPU, sino lo que está haciendo regulación y su efecto en los servicios públicos de la ARESEP y retroalimentar con ello a las direcciones técnicas.

El señor Regulador General indicó que retomando lo que dice doña Sylvia, le parece que, a la larga, se está desperdiciando en Participación del Usuario, una fuente de información estadística importantísima, es decir, se debería incluso ampliar eso, ya no solo quejas y renunciaciones, sino también "berreos". Eso precisamente le sirve a ARESEP para ir montando estadísticas y dar seguimiento e identificar a qué se pueden estar debiendo esos problemas, fallas del prestador del servicio o simplemente faltas de infraestructura, por ejemplo.

Doña María Lourdes Echandi Gurdíán indicó que lo que veía es que ya no hay tanta resistencia en incluir este objetivo estratégico 4 "Fortalecer la participación del usuario" de parte de la directiva Sylvia Saborío, a lo cual la directora Saborío señaló que no era resistencia al objetivo, sino buscar una forma imaginativa y efectiva de que eso se tradujera en algo.

La directora **Echandi Gurdíán** agregó que no entendió eso en la sesión 52-2011. Entendió que con el objetivo 4 "Fortalecer la participación del usuario" prácticamente no estaba de acuerdo la Directiva Saborío, pero por dicha ya está de acuerdo. Excelente.

Doña **Sylvia Saborío Alvarado** indicó que siempre estuvo de acuerdo. Le parece que había que formularlo en forma más dinámica, más estratégica.

Doña **Elizabeth Granados** quería aclarar que respecto a los objetivos se va por el mismo camino, pero si se trata de no desviarse mucho de la ley. Si la ley dice que hay que educar al usuario para que defienda sus derechos, eso es lo que se tiene que fortalecer. Mucho de las correcciones que pidieron fue hacer esta en la parte del modelo de audiencias, por ejemplo.

Otro aspecto, es que esto es un ciclo, el usuario, el regulado y el Regulador. El Regulador es el que tiene que tomar esos tres hilos, y conjuntarlos con el usuario o el que recibe el servicio. Si se tiene una estrategia de metodología, en esa estratégica va a tener que tomar todas las variables que van a afectar la metodología tarifaria. Una de las variables que nos tenemos que fijar muy bien es la calidad y la tarea evaluación que llevan las Superintendencias.

Don *Emilio Arias Rodríguez* indicó que, personalmente, la iniciativa de esta presentación sobre el diagnóstico situación, está sustentada en lo siguiente: uno de los elementos que le ha sorprendido durante todo este proceso de un año y resto, es que la institución definió en algún momento un rumbo no tan claro como lo dice el mismo informe, pero que antes de definir un rumbo o de modificar una organización estructuralmente, incluso, la lógica es que debe existir un diagnóstico de situación que le diga dónde está para poder decir hacia dónde va, cuál es la carretera que va a tomar para poder llegar a ese lugar.

Es como un plan de viaje, antes de irse de viaje usted define cuáles son los mecanismos, y cuáles son los vuelos que más le sirven para llegar en el menor tiempo y ser exitoso en el objetivo de su viaje, eso es lo que no ha existido en la ARESEP. En esa dirección, quería que se expusiera esto, precisamente porque le interesa que en el acta del día de hoy queden incluidos los documentos que respaldan este diagnóstico que se expuso y que fue analizado, porque no quiere que el día de mañana, dentro de 5 años, en el camino, por lo menos dejemos el rastro de que efectivamente, de previo a este plan estratégico institucional, se hizo este diagnóstico y la seriedad del diagnóstico que existió en realidad. Específicamente que se incluyan los documentos denominados: Informe de Diagnóstico de la Situación Actual, Junio 2011 e Informe II, Plan Estratégico Institucional, Julio 2011.

Es un proceso serio y en la misma dirección de lo que doña María Lourdes exponía en relación a que cuando nosotros vimos el plan estratégico la pregunta que uno se hacía era, bueno pero esto surge de algo tiene que ser producto de algo, no es de 4 o 5 personas que se sentaron escribir.

Cuando ustedes hacen esta exposición ya se tiene claro cuáles son los instrumentos que se utilizaron para efectos de medir la situación donde se está. Esa fotografía de la situación real en que estamos, nos guste o no, sea estratégico saberlo o que lo sepan, esa es la realidad en que se está.

Partiendo de eso, quisiera por lo menos la exposición sobre los puntos de este documento le quedan claros, sobre estos dos documentos, quisiera que al igual que va a quedar en el acta el plan estratégico cuando se apruebe, igual en el acta de hoy queden estos dos documentos, porque quien el día de mañana analice este proceso, le quede claro que este proceso tuvo un antecedente y que no nació de la espontaneidad o que no pasó como lo que acaba de decir don Alvaro Barrantes, que un bosquejo quedó posiblemente archivado.

Que se diga que seriamente se llegó a un análisis y a un diagnóstico. En ese sentido don Federico, en su caso, le satisface la solicitud. Lo que quisiera es que el informe 2 y ese informe diagnóstico se consignent en el acta.

En cuanto al punto último de la consulta de doña María Lourdes, por lo menos también celebra el hecho de que ya se tenga claro de que sí debe de ir ese objetivo estratégico, porque evidentemente como lo decía la compañera de la Dirección de Estrategia, no solamente es porque muchas de estas cosas no son lo que queremos nosotros, sino también es lo que la misma ley nos determina de previo y que, en dado caso, como lo dijo en la sesión que se analizó el Plan Estratégico,

hay algún objetivo que sea consecuente con lo que la Ley establece no nos guste, entonces hay un mecanismo muy fácil y muy largo eso sí para corregirlo que es llevar un proyecto a la Asamblea Legislativa, y ahí que se cambie lo que cada quien defina cambiar, en esa dirección, por lo menos celebro que tengamos claro ese tema de la participación al usuario.

Don **Dennis Meléndez Howell** señaló que, en el plan informático, se va por camino lerdito, el cronograma que nos presentaron, la mayor parte empieza en el 2014 o 2015 por ahí ya para ese entonces la tecnología que se intentaba implementar ya no va a existir.

Doña Sylvia Saborío Alvarado indicó que parte de lo que se le solicitó a la Dirección General de Estrategia y Evaluación es que viera el plan de tecnología e informática a la luz del PEI, y que los compatibilizara y parte de eso tiene que ser la coherencia entre los calendarios de las necesidades del PEI y de las respuestas que tiene que dar DTI como instrumento para permitir realizar esos objetivos.

Don **Enrique Muñoz Aguilar** manifestó que para atender el comentario que hacía don Emilio Arias, se va a buscar los diagnósticos viejos que hay en el institución y se le van a hacer llegar, porque sí hay diagnósticos realizados en años anteriores y él los había revisado hace algunos meses y el asunto es que muchas cosas se vienen repitiendo.

Don **Emilio Arias Rodríguez** considera que eso va a permitir evaluar porque si existen diagnósticos, nos va a permitir evaluar a partir del último diagnóstico, ya un periodo más claro y así tenemos fotos, ya el rompecabezas se puede ir completando.

Don **Enrique Muñoz Aguilar** comparte que esos diagnósticos le abona un poco a lo que decía don Oscar Pizarro, realmente ahí se ven cosas, dolencias que ha tenido la institución y que no hemos logrado superar, entonces un poco también la idea de ver cómo se logra que este sea un plan que trascienda el diagnóstico y logre aterrizar en cosas concretas.

La señora Elizabeth Granados me ha ayudado a buscar esos diagnósticos y se los haremos llegar a ustedes.

Doña **María Lourdes Echandi Gurdian** señala que está satisfecha con la exposición, le parece muy ilustrativa y considera que hasta el día de hoy se está empezando con lo que se tenía que empezar cuando se agendó la versión preliminar del PEI 2012-2016 el 17 de agosto del 2011, es decir: conociendo el diagnóstico institucional.

Por otra parte, le preocupa el cronograma y el calendario, sobre todo pensando en el presupuesto, y el tiempo que requerimos. Porque con este diagnóstico institucional ya estamos viendo en la foto a la Aresep y vemos que la Junta Directiva tiene problemas con el tema de políticas y de dirección y no quisiera tener que verlo y revisarlo dos o un día antes.

Don ***Emilio Arias Rodríguez***, comparte en la misma dirección, le parece que, doña María Lourdes acaba de hablar del tema presupuesto, y solicita que por lo menos con dos sesiones de anticipación al 30 de septiembre, se les debe presentar la propuesta de presupuesto, para que no suceda lo que ocurrió con los Cánones que se hizo de manera atropellada.

Luego de algunos comentarios adicionales, teniendo suficientemente analizado el asunto objeto de este artículo, la Junta Directiva resolvió:

ACUERDO 07-056-2011

Dar por recibido la presentación de la firma Deloitte & Touche, S.A. en torno a los principales hallazgos relacionados con el [Contratación Directa 2011-CD-000051-ARESEP Contratación de Servicios Profesionales para el dimensionamiento y formulación del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional, 2012 que permita apoyar el alineamiento estratégico y organizacional de la Autoridad Reguladora.] para lo cual se conocieron el Informe de Diagnóstico de la Situación Actual, Junio 2011 y el Informe II, Plan Estratégico Institucional, Julio 2011, los cuales, en ese orden, se detallan a continuación:

Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.

CONTRATACIÓN DIRECTA 2011CD-000051-ARESEP

□ Contratación de Servicios Profesionales para el Dimensionamiento y Formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Institucional 2012, que Permita Apoyar el Alineamiento Estratégico y Organizacional de la Autoridad Reguladora

Informe II: Plan Estratégico Institucional

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	1
Introducción	2
Plan Estratégico Institucional	3
Anexos	7

Introducción

Se presenta a continuación, como parte de la contratación directa **2011CD-000051-ARESEP** *Contratación de Servicios Profesionales para el Dimensionamiento y Formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Institucional 2012, que Permita Apoyar el Alineamiento Estratégico y Organizacional de la Autoridad Reguladora*, el Informe de la Fase II denominado **Informe de Plan Estratégico Institucional**.

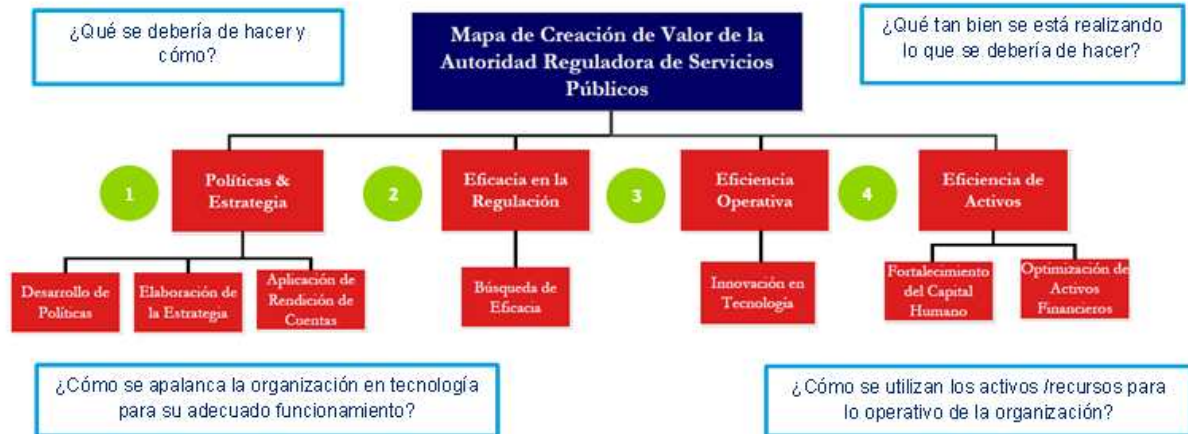
El **Plan Estratégico Institucional** es el resultado del proceso de especificar los objetivos, metas e indicadores, así como las acciones y proyectos que una organización debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos. Una buena estrategia institucional debe alinear las metas a las realidades de la razón de ser de la ARESEP, es decir, decide los objetivos a desarrollar, así como busca sinergias entre las distintas unidades de negocio y permite coordinar los recursos y actividades a los cambios del mercado.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos de la ARESEP nos basamos en el **Value Map para Desempeño del Sector Público** que nos permitirá:

- ☐ Identificar los generadores de valor en que la ARESEP se desempeña más y menos favorablemente
- ☐ Relacionar los aspectos claves con los impulsores de valor

Todo lo anterior con la finalidad de generar iniciativas o acciones que generen valor a la Institución. En este sentido, el valor de una organización se basa en los conductores de valor que se muestran en la figura siguiente:

Figura 1
Mapa de creación de valor de la ARESEP



Plan Estratégico Institucional

Situación Actual de la ARESEP



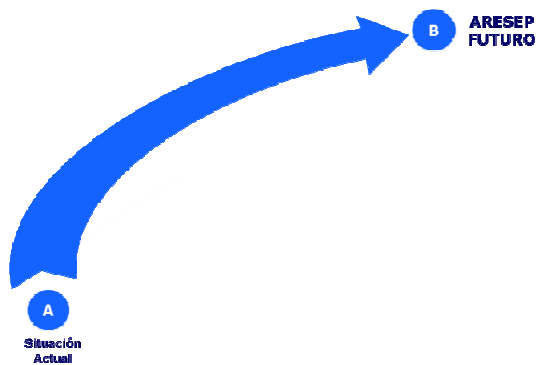
Principales Aspectos Claves de la ARESEP

- 1) En la actualidad no se identifica una política y estrategia regulatoria claramente definida que guíe el proceso de desarrollo, revisión, aprobación y actualización permanente de metodologías tarifarias y normativa regulatoria.
- 2) Se carece de herramientas o mecanismo de monitoreo, ni sistemas de reporte con acceso a todas las partes interesadas que aseguren, faciliten y permitan revisar, consultar, generar opinión y evaluar metodologías tarifarias.
- 3) La Institución no aplica evaluaciones periódicas que permitan diseñar métricas de calidad para los servicios que brinda la Institución, así como para los servicios públicos regulados y establecer metas a ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo, dar seguimiento a la evolución de los mismos y tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones, tal y como se establece en las mejores prácticas.
- 4) Se carece de un proceso estandarizado de homologación de metodologías tarifarias por sector que este alineado a las buenas prácticas regulatorias¹, Esta carencia se evidencia con la administración paralela entre las áreas de apoyo y las superintendencias que generan la no conformidad de los usuarios y/o regulados que da como resultado la constante apertura de casos asociados a la metodología liberada para el servicios público correspondiente.
- 5) No hay claridad en objetivos, roles, responsabilidades a ser alcanzados y desarrollados por cada una de las unidades organizacionales, esto se evidencia con la administración paralela y duplicidad de funciones que afecta a las superintendencias en el cumplimiento de la Visión y Misión de la ARESEP con ayuda de las áreas de apoyo.
- 6) Lo anterior, ocasiona también que la cartera de proyectos no este alineada con la Visión y objetivos estratégicos de la Institución, ni hay una adecuado proceso de rendición de cuentas que permita comunicar a lo interno como a lo externo de la Institución acerca de las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos por cada superintendencia y la Institución como un todo.
- 7) Por lo que, no existe una estrategia efectiva tanto hacia lo interno y como lo externo de la Institución de exposición con los medios. Las buenas prácticas sugieren que la Institución debe comunicar masivamente temas de interés en normativa o cambios en la regulación, así como aspectos técnicos o casos específicos de resolución, con lo cual fortalece la relación con las partes interesadas.

¹

- 8) La organización no tiene mecanismos de mejora continua de procesos, evaluación de la satisfacción de las partes interesadas, y mecanismos de rendición de cuentas. Esto debido a la carencia de un sistema de aseguramiento de la calidad de los servicios que brinda la institución.
- 9) El área de TI no se ve involucrada en los proyectos de la organización, por lo cual muchos de éstos no se llegan a realizar y se pierde el valor de integralidad necesaria en una plataforma tecnológica común y de valor para la organización.
- 10) Los procesos financieros y administrativos en general son manuales o no hay integración entre los diferentes sistemas que han sido implementados, como lo es el caso de la gestión de cobro.
- 11) No existe evidencia de una estrategia de Desarrollo del Talento Humano, ni programas que coadyuven a atraer, retener y desarrollar el recurso humano, a través de la implementación de procesos adecuados de reclutamiento, selección, planes de capacitación, incentivos, beneficios, así como planes de sucesión.

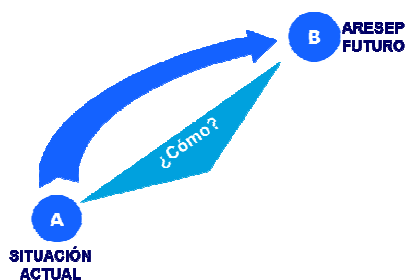
ARESEP Futuro □ 2016



- **Metodologías tarifarias mejoradas y perfeccionadas** de tal manera que sean más eficaces, consistentes, verificables y comprensibles para los operadores y usuarios.
- **Regulación de la calidad de los servicios públicos con estándares internacionales.**
- **Participación ciudadana consolidada** que permita a los ciudadanos ejercer sus derechos y conocer los cálculos y las metodologías que dan como resultado los precios que pagan por los servicios que reciben.
- **Excelencia técnica de los funcionarios** para que la ARESEP sea líder en materia de regulación de servicios públicos y su autoridad técnica sea reconocida por los diferentes actores.

- **Procesos óptimos apalancados en tecnología de información**, la actualización del marco jurídico y normativo institucional, y la correcta asignación de los recursos a las prioridades institucionales.

ARESEP Estrategia 2012 □ 2016



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Fortalecer el desarrollo de políticas regulatorias** mediante el cumplimiento, coordinación e implementación de las mismas.
- **Fortalecer la rendición de cuentas con las partes interesadas:** establecer canales efectivos de comunicación para que la usuarios, regulados y gobierno tenga acceso a todas las decisiones sobre temas regulatorios.
- **Mejorar la calidad de los servicios internos de la Institución**, asegurar que los procesos respondan a las necesidades de los usuarios de la institución.

- **Mejorar la regulación de los servicios públicos**, definir estándares que permitan evaluar la calidad de los servicios públicos.
- **Incrementar la eficiencia de los procesos de la Institución mediante la innovación tecnología.**
- **Fortalecer el Talento Humano mediante la mejora de su estrategia y programas.**

Anexo I

Elementos que fundamentan el Plan Estratégico de la ARESEP

El Marco Jurídico de la ARESEP:

En 1995 la Comisión Especial de Reforma del Estado de la Asamblea Legislativa, inició la discusión y análisis de ese proyecto el que fue aprobado el 30 de Marzo de 1996 como la Ley No.7593 que creó la AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS (ARESEP) y entró a regir a partir del 6 Octubre de 1996. La ARESEP se constituyó en una Institución autónoma que se financia de los cánones que se cobran a los prestatarios de los diferentes servicios públicos.

Entre las nuevas obligaciones que se le asignaron a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos estuvo la regulación de las tarifas y servicio del transporte público en las modalidades de taxis y autobuses. También los servicios marítimos y aéreos en puertos nacionales y la carga en ferrocarril.

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) es la responsable de regular técnica y económicamente los mercados que le asigna la ley y de ser garante de la prestación óptima de dichos servicios para elevar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de los habitantes de Costa Rica, en forma transparente, oportuna, eficiente y razonable.

La Autoridad Reguladora tendrá autonomía en los siguientes aspectos:

- a. Personalidad jurídica, patrimonios propios, así como autonomía técnica y administrativa. (Art. 1, modificación Ley 8660 41-b).
- b. La Autoridad Reguladora no se sujetará a los lineamientos del Poder Ejecutivo en el cumplimiento de las atribuciones que se le otorguen en esta ley, no obstante, estará sujeta en materia de fiscalización, únicamente a las disposiciones de la Contraloría General de la República. (Art. 1, modificación Ley 8660 41-b).
- c. La Autoridad Reguladora no se sujetará a los lineamientos del Poder Ejecutivo en el Cumplimiento de las atribuciones que se le otorgan en esta Ley, no obstante, estará sujeta al Plan Nacional de Desarrollo, a los Planes Sectoriales correspondientes y a las políticas sectoriales que dicte el Poder Ejecutivo.

Como **primer paso**, se revisó el marco filosófico de la organización, que está conformada por aquellos lineamientos que dirigirán la estrategia en el largo plazo:

- Misión
- Visión
- Valores
- Principios

La ARESEP se debe definir una **misión** que involucre a las partes interesadas.

Esta Misión y Visión son insumos claves para la definición del **Plan Estratégico**, con sus objetivos e iniciativas.

La nueva **Misión de la ARESEP**:

Asegurar que los regulados presten servicios públicos en condiciones óptimas de acceso, costo, calidad y variedad para los ciudadanos.

La nueva **Visión**:

Ser **reconocida como** una Autoridad Reguladora innovadora y especializada en las materias de su competencia, de alta credibilidad en la sociedad costarricense y ante la comunidad internacional, independiente en la toma de sus decisiones,

Por otro lado, **los valores institucionales**, guían a los funcionarios hacia un adecuado desempeño de sus labores para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

- **Excelencia:** El quehacer regulatorio debe buscar el mejoramiento continuo para alcanzar los más altos estándares de calidad y realizar las labores de la mejor manera.
- **Transparencia:** Los procesos de regulación deben ser conocidos y abiertos a la participación de los ciudadanos, y deben conducir a decisiones bien fundamentadas, que se basen en reglas claras cuya aplicación sea congruente.

- **Independencia:** Las decisiones regulatorias estarán exentas de influencias que puedan comprometer los resultados.
- **Integridad:** Las funciones deben ser ejecutadas con ética, honradez, discreción y responsabilidad.
- **Solidaridad:** En las actuaciones regulatorias se debe proteger el bienestar de quienes no tienen oportunidad de defender adecuadamente sus intereses, en especial los grupos más vulnerables y las generaciones futuras, con base en los preceptos legales de equidad social y sostenibilidad ambiental.

Para la identificación de los pasos a seguir (**la estrategia**) se construyeron los objetivos estratégicos basados en los aspectos críticos identificados en la etapa de Diagnóstico.

Anexo II

Base para la Elaboración de los Objetivos Estratégicos

Esta Sección tiene por finalidad realizar un análisis de alto nivel de la estrategia actual de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), sus objetivos, iniciativas o proyectos actuales y futuros, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que posteriormente permitan alinear los objetivos estratégicos y metas con su estrategia y oportunidades de mejora identificadas, establecer las iniciativas que más valor podrían generar a la ARESEP a partir de metas específicas.

Para ello, se ha utilizado nuestra herramienta Value Map para el Desempeño del Sector Público que nos permitirá en esta fase y en fases posteriores monitorear y comunicar como los objetivos e iniciativas contribuyen a la creación de valor, tal y como se muestra en la figura siguiente.

FIGURA 2
¿Qué es Value Map para Desempeño del Sector Público?



El *Enterprise Value Map (EVM)* es una herramienta o marco de trabajo específico por industria, sector o tipo de negocio que representa la forma en la que la organización genera valor y que permite visualizar el grado en que sus acciones y estrategias están alineadas con esos generadores de valor. La

fuelle de los EVM es la experiencia de los consultores de Deloitte en la forma en que los clientes generan valor para la organización.

Esta herramienta permite identificar oportunidades y busca, a su vez, integrar la visión financiera y estratégica con la parte operativa.

El Value Map para Desempeño del Sector Público nos permitirá:

- ☐ Identificar los generadores de valor en que la ARESEP se desempeña más o menos favorablemente
- ☐ Relacionar las orientaciones estratégicas, proyectos e iniciativas actuales y planeadas, así como los aspectos claves identificados en la etapa de diagnóstico con los impulsores de valor

Para ello, Value Map para el desempeño del sector público define los siguientes generadores, sub generadores y palancas de valor, que a continuación se presentan:

1) Políticas & Estrategia: Se refiere al nexo entre la visión y la gestión. Dirige el establecimiento de los lineamientos o disposiciones que regirán el accionar de la institución, la estrategia y rendición de cuentas. Este generador de valor contesta a la pregunta ¿qué se debería hacer y cómo? En este sentido y de acuerdo a la Ley 7593 de creación de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP), se establece claramente qué debería hacerse:

- Armonizar los intereses de los consumidores, usuarios y prestadores de los servicios públicos definidos en esta ley y los que se definan en el futuro.
- Procurar el equilibrio entre las necesidades de los usuarios y los intereses de los prestadores de los servicios públicos.
- Asegurar que los servicios públicos se brinden de conformidad con lo establecido en el inciso b) del artículo 3 de esta ley.
- Formular y velar porque se cumplan los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad necesarios para prestar en forma óptima, los servicios públicos sujetos a su autoridad.
- Coadyuvar con los entes del Estado, competentes en la protección del ambiente, cuando se trate de la prestación de los servicios regulados del otorgamiento de concesiones.
- Ejercer, conforme lo dispuesto en esta ley, la regulación de los servicios públicos definidos en ella (suministro de energía eléctrica, servicios de telecomunicaciones, suministro del servicio de acueducto y alcantarillado, suministro de combustibles derivados de hidrocarburos, riego y avenamiento, cualquier medio de transporte público remunerado, servicios marítimos y aéreos en los puertos nacionales, transporte de carga por ferrocarril, recolección y tratamiento de desechos sólidos e industriales).

Este generador de valor está conformado a su vez por los siguientes sub - generadores de valor

1.1) Desarrollo de Políticas

Este sub - generador de valor se refiere al desarrollo, revisión y actualización de las políticas que soporta las estrategias y planes de la Institución.

Este sub generador de valor es impactado por los siguientes impulsores de valor:

- 1.1.1) Desarrollo de Políticas: Elaboración, revisión y actualización e implementación de políticas.
- 1.1.2) Ejecución de Políticas: Seguimiento de las políticas Implementadas para asegurar que cumplan con los lineamientos previamente establecidos.

1.2) Elaboración de la Estrategia

Este sub-generador de valor se refiere a la elaboración de las estrategias que emprenderá la ARESEP para alcanzar los objetivos estratégicos y principalmente satisfacer las necesidades los integrantes de la cadena de valor de la regulación mediante el estudio de cada objetivo estratégico y los aspectos claves que puedan condicionar la viabilidad y el alcance de cada objetivo.

Este sub-generador de valor es impactado por el siguiente impulsor de valor:

1.2.1) Desarrollo de Estrategias Regulatorias: acciones a emprender para alcanzar los objetivos de la institución.

1.3) Aplicación de Rendición de cuentas

Este sub-generados de valor se refiere al acto de brindar información y justificar de forma responsable a las partes interesadas, así como la aplicación de sanciones para quien incumpla las políticas, normativas y/o estrategias regulatorias.

Este sub-generador de valor es impactado por el siguiente impulsor de valor:

1.3.1) Rendición de cuentas a lo interno: Informar a la alta dirección sobre los resultados de proyectos y otras iniciativas asociadas a los objetivos estratégicos. Así como otros temas que puedan impactar a la institución.

1.3.2) Presupuestación basada en resultados: Actividades y herramientas que permiten apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la ejecución del presupuesto y promover una más adecuada rendición de cuentas.

1.3.3) Rendición de cuentas a lo externo (Usuario, Regulados, Gobierno): Informar a las partes interesadas sobre resultados, Iniciativas y decisiones regulatorias.

2) **Eficacia en la Regulación:** Se refiere a las actividades necesarias para asegurar que las funciones de la organización permitan lograr o exceder los objetivos estratégicos. Contesta a la pregunta ¿qué tan bien se está realizando lo que se debería de hacer?

La eficacia regulatoria está relacionada con la capacidad de ofrecer servicios eficientes a las partes interesadas de la cadena de valor de la regulación, así como garantizar un mercado de servicios públicos dinámico y atractivo para el desarrollo económico, y de calidad de vida de la población, así como la generación de conocimiento y concientización de la regulación como el eje principal para una economía sana y libre de influencias externas que beneficie a alguna parte interesada.

Este generador de valor está conformado a su vez por los siguientes sub - generadores de valor

2.1) Búsqueda de eficacia:

Este sub-generador de valor se refiere a los esfuerzos necesarios para que la Institución adquiera la capacidad de ofrecer sus servicios de forma alineada con la estrategia, satisfaciendo a las partes interesadas y asegurando la calidad regulatoria.

Este sub-generador de valor es impactado por el siguiente impulsor de valor:

2.1.1) Alinear los procesos a la estrategia: los procesos debe responder a las estrategias, políticas y normativas de la Institución.

2.1.2) Calidad Regulatoria: Las metodologías tarifarias y servicios Institucionales deben cumplir con los acuerdos y objetivos previamente aprobados por las partes interesadas y la alta dirección respectivamente.

2.1.3) Incrementar la Satisfacción de las partes interesadas: El nivel de satisfacción de las partes interesadas refleja si los esfuerzos de mejora de la institución cumplen realmente con las expectativas.

3) *Eficiencia Operativa:* Se refiere al funcionamiento interno de la organización de forma de entregar los mejores niveles de servicio, y apoyo a la ciudadanía de forma eficiente, apalancadosé para ello en la innovación tecnológica.

Este generador de valor está conformado a su vez por los siguientes sub - generadores de valor

3.1) Innovación en Tecnología

Este sub-generador de valor se refiere la definición de necesidades, evaluaciones e implementación de tecnologías de Información que soporten los procesos Institucionales y contribuyan en el cumplimiento de los objetivos.

Este sub-generador de valor es impactado por el siguiente impulsor de valor:

3.1.1) Estrategia de TI: Tecnologías que soporte los procesos de áreas sustantivas de la institución.

3.1.2) Soporte TI: Tecnología que soporte los procesos apoyo de la Institución.

4) *Eficiencia de Activos:* Se refiere a los activos/recursos usados para llevar a cabo las funciones de la organización en forma eficiente y eficaz.

4.1) Fortalecimiento del Capital Humano

Este sub-generador de valor se refiere a las estrategias y programas para el desarrollo del recurso humano. Así como los mecanismos para atraer y retener Talento Humano a la institución.

Este sub-generador de valor es impactado por el siguiente impulsor de valor:

4.1.1) Mejorar las estrategias y programas de recursos humanos: mejorar las competencias de los colaboradores de manera que beneficien su crecimiento profesional y se alcance los objetivos de la institución.

4.1.2) Administración de personal. Sistema para orientar y promover la justicia y la armonía dentro del ámbito de trabajo, así como contribuir en la mejora de eficacia interna y externa de la institución.

4.2) Optimización de Activos Financieros

Este sub-generados de valor se refiere a los sistemas necesarios para eficientizar la gestión financiera de la institución.

Este sub-generador de valor es impactado por el siguiente impulsor de valor:

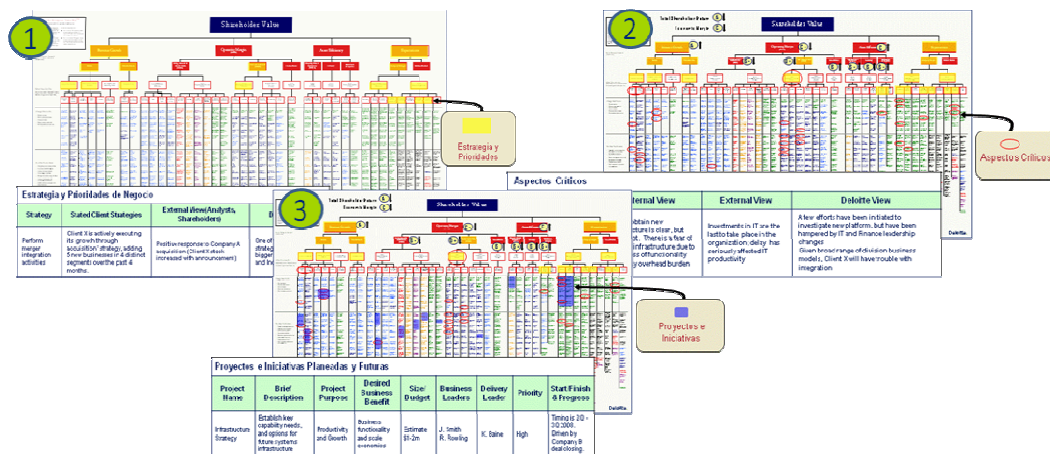
4.2.1) Mejorar la administración de los Activos Financieros: procesos y aplicaciones para la gestión financiera.

Todo ello con la finalidad de plantear objetivos, indicadores, metas, iniciativas y proyectos adicionales que generen valor a la institución.

1.1 Estrategia, principales aspectos claves de la Empresa, proyectos e iniciativas actuales y planeadas

A partir de las orientaciones estratégicas definidas por la Junta Directiva de la ARESEP y los principales aspectos claves identificados en el Análisis de la Situación Actual y los proyectos y acciones actuales y futuras, se presenta a continuación su relación con impulsores de valor de nuestra herramienta **Value Map** para el Desempeño del Sector Público, tal y como se muestra en la figura a continuación.

FIGURA 3
Relación Estrategia, Aspectos Críticos e Iniciativas con Impulsores de Valor



Orientaciones Estratégicas Actuales de la ARESEP

La estrategia de negocio de la ARESEP fue definida por su Junta Directiva y consta de los siguientes 5 elementos; mismos que a futuro son el reflejo de la Institución.

1. **Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias**, de tal manera que sean más eficaces, consistentes, verificables y comprensibles para los operadores y usuarios.
2. **Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos hacia estándares internacionales**, mediante la adopción de un sistema de indicadores de calidad, la contratación de organismos técnicos externos especializados, y el fortalecimiento de la fiscalización, supervisión e inspección del cumplimiento de la normativa de calidad, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.
3. **Fortalecer la participación ciudadana** a través de la educación e información que permita a los ciudadanos ejercer sus derechos y conocer los cálculos y las metodologías que dan como resultado los precios que pagan por los servicios que reciben.
4. **Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios** para que la ARESEP sea líder en materia de regulación de servicios públicos y su autoridad técnica sea reconocida por los diferentes actores, a través de la dotación, retención, motivación, capacitación y desarrollo del capital humano.

5. *Fortalecer las capacidades actuales de la organización*, con procesos óptimos apalancados en tecnología de información, la actualización del marco jurídico y normativo institucional, y la correcta asignación de los recursos a las prioridades institucionales.

Principales Aspectos Claves de la ARESEP

A continuación se describen los principales aspectos críticos, retos o desafíos más relevantes de la ARESEP que se desprenden de las reuniones con las diferentes gerencias de Área y Direcciones y del Análisis de la Situación Actual (Informe I) y su **relación con sus palancas de valor** se muestran en la figura 4.

- 1) En la actualidad no se identifica una política y estrategia regulatoria claramente definida que guíe el proceso de desarrollo, revisión, aprobación y actualización permanente de metodologías tarifarias y normativa regulatoria.
- 2) Se carece de herramientas o mecanismo de monitoreo, ni sistemas de reporte con acceso a todas las partes interesadas que aseguren, faciliten y permitan revisar, consultar, generar opinión y evaluar metodologías tarifarias.
- 3) La Institución no aplica evaluaciones periódicas que permitan diseñar métricas de calidad para los servicios que brinda la Institución, así como para los servicios públicos regulados y establecer metas a ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo, dar seguimiento a la evolución de los mismos y tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones, tal y como se establece en las mejores prácticas.
- 4) Se carece de un proceso estandarizado de homologación de metodologías tarifarias por sector que este alineado a las buenas practicas regulatorias², Esta carencia se evidencia con la administración paralela entre las áreas de apoyo y las superintendencias que generan la no conformidad de los usuarios y/o regulados que da como resultado la constante apertura de casos asociados a la metodología liberada para el servicios público correspondiente.
- 5) No hay claridad en objetivos, roles, responsabilidades a ser alcanzados y desarrollados por cada una de las unidades organizacionales, esto se evidencia con la administración paralela y duplicidad de funciones que afecta a las superintendencias en el cumplimiento de la Visión y Misión de la ARESEP con ayuda de las áreas de apoyo.
- 6) Lo anterior, ocasiona también que la cartera de proyectos no esté alineada con la Visión y objetivos estratégicos de la Institución, ni hay una adecuado proceso de rendición de cuentas

que permita comunicar a lo interno como a lo externo de la Institución acerca de las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos por cada superintendencia y la Institución como un todo.

- 7) Por lo que, no existe una estrategia efectiva tanto hacia lo interno y como lo externo de la Institución de exposición con los medios. Las buenas prácticas sugieren que la Institución debe comunicar masivamente temas de interés en normativa o cambios en la regulación, así como aspectos técnicos o casos específicos de resolución, con lo cual fortalece la relación con las partes interesadas.
- 8) La organización no tiene mecanismos de mejora continua de procesos, evaluación de la satisfacción de las partes interesadas, y mecanismos de rendición de cuentas. Esto debido a la carencia de un sistema de aseguramiento de la calidad de los servicios que brinda la institución.
- 9) El área de TI no se ve involucrada en los proyectos de la organización, por lo cual muchos de éstos no se llegan a realizar y se pierde el valor de integralidad necesaria en una plataforma tecnológica común y de valor para la organización.
- 10) Los procesos financieros y administrativos en general son manuales o no hay integración entre los diferentes sistemas que han sido implementados, como lo es el caso de la gestión de cobro.
- 11) No existe evidencia de una estrategia de Desarrollo del Talento Humano, ni programas que coadyuven a atraer, retener y desarrollar el recurso humano, a través de la implementación de procesos adecuados de reclutamiento, selección, planes de capacitación, incentivos, beneficios, así como planes de sucesión.

Proyectos e iniciativas actuales y planeadas³

Finalmente, en la actualidad ARESEP está llevando a cabo los siguientes proyectos e iniciativas actuales y planeadas (puntos azules, gráfico 4 □ Value Map)

- 1) Mejora de las metodologías tarifarias y normativa para la regulación de la calidad de los servicios públicos (criterios conceptuales y metodológicos comunes para fijación de tarifas, calidad y ambiente).

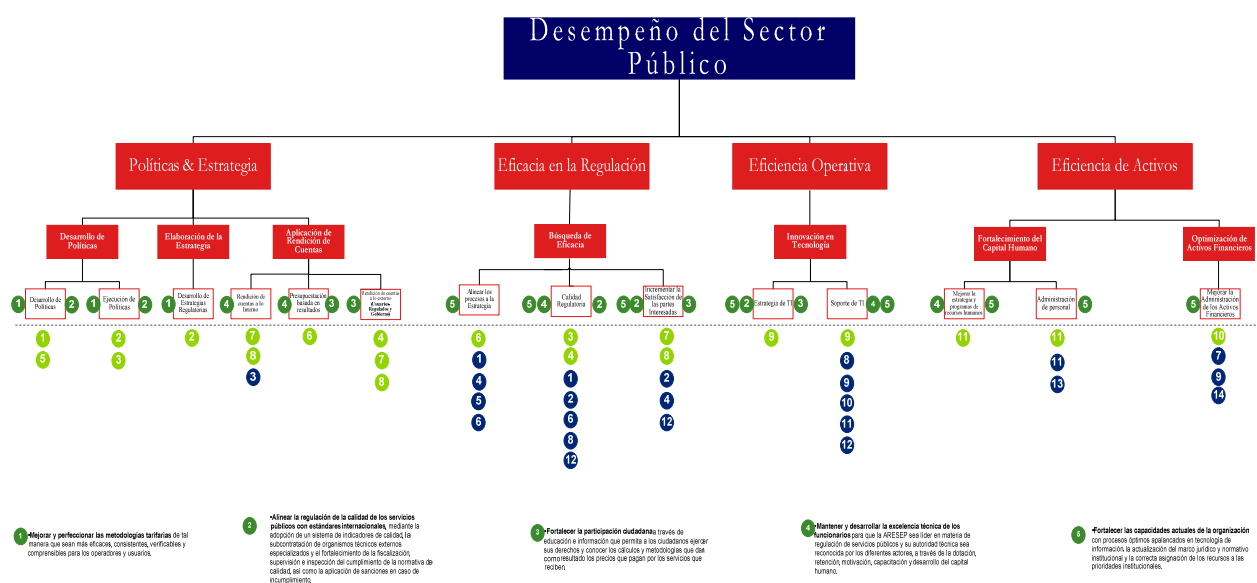
³ ARESEP: Plan Operativo Institucional 2012

- 2) Mejorar la participación ciudadana en los procesos del ente regulador.
- 3) Actualizar el reglamento administrativo interno para que se ajuste a los lineamientos estratégicos, así como a los objetivos estratégicos, misión y visión de la institución.
- 4) Rediseñar los procesos y procedimientos para mejorar la funcionalidad institucional, asegurando buenos niveles de satisfacción del usuario y buena administración de las expectativas de los usuarios, regulados y gobierno.
- 5) Implementar programas de asesoría para la fiscalización y seguimiento de proyectos estratégicos, asegurando el alineamiento con los objetivos estratégicos.
- 6) Ejecutar asesorías para el mejoramiento del sistema de control interno y riesgos.
- 7) Llevar a cabo Auditorías externas financieras (NICSP) y operativas (Control Interno) con organizaciones independientes que operen bajo estándares internacionales para asegurar la gestión se ejecute bajo buenas prácticas regulatorias.
- 8) Automatizar los procesos institucionales de planificación y seguimiento de la gestión institucional.
- 9) Desarrollar e implementar un sistema administrativo financiero que facilite todo el proceso contable, presupuestario, estados financieros, entre otros.
- 10) Implementar un sistema de gestión documental.
- 11) Diseñar e implementar herramientas de Gestión de Recursos Humanos.
- 12) Desarrollar el portal electrónico institucional.
- 13) Realizar una modernización y reestructuración organizativa de la institución que incluye desde un nuevo esquema salarial hasta la creación de superintendencias para cada sector regulado que permitirán un mayor nivel de autonomía funcional y de especialización técnica respecto al nivel jerárquico superior.
- 14) Realizar estudios, adoptar e implementar de las normas internacionales en los procesos contables.

A continuación, en la figura siguiente se resume la relación de la estrategia de la ARESEP, aspectos claves, iniciativas o proyectos actuales y futuros con los generadores y palancas de valor.

FIGURA 4

Relación entre las Orientaciones Estratégicas, Principales Aspectos Claves, Proyectos e Iniciativas Actuales y Futuras y los Impulsores de Valor del Value Map de Desempeño del Sector Público



En la figura anterior se observa que en la actualidad las orientaciones estratégicas de la ARESEP (**puntos verdes oscuro**) consideran a todos los generadores de valor de sector público, lo cual habla de una buena definición por parte de la Junta Directiva.

Seguido de las orientaciones estratégicas están los aspectos claves (**puntos verdes claro**) donde se demuestra que el generador de valor *políticas y estrategias* tiene asociado el mayor número de aspecto claves, seguido de la eficacia de la regulación, y por último la eficacia operativa y eficiencia de activos.

El orden descrito anteriormente está fundamentado en los hallazgos detectados durante la etapa del diagnóstico, donde predominaron aspectos como la falta de políticas claras, la falta aplicación de las políticas y estrategias existentes, desconocimiento de las iniciativas, las decisiones, así como los resultados de cada una de las dependencias de la Institución. Pasando al tema de la eficacia en la regulación se evidencia la gran dolencia en el tema de metodologías tarifarias y la función de la ARESEP como institución con competencias técnicas que deben velar por la calidad de los servicios públicos. En cuanto a la eficacia operativa, es de conocimiento general la falta de procesos y aplicaciones tecnológicas que les faciliten a los colaboradores sus funciones tanto a nivel interno (procesos de apoyo), como externo (áreas sustantivas). Y se finaliza con la eficiencia de activos, donde es claro que la institución requiere mejorar las estrategias y programas de recursos humanos, para atraer y retener talento humano que permita lograr los objetivos, asegurando estabilidad y continuidad del desempeño de la institución. Otro aspecto hace referencia a la gestión financiera que en la actualidad dispone de sistemas obsoletos y asilados.

Después de considerar los aspectos críticos (**puntos verdes claro**), se observa que los proyectos e iniciativas actuales y planeadas (**puntos azules**) estas muy concentrados en el generador de valor de la eficacia de la regulación, con muy poca cobertura al generador de valor de políticas y estrategias, eficacia operativa y eficiencia de los activos.

Las iniciativas y acciones actuales y planeadas se focalizan en las siguientes palancas de valor:

- Rendición de cuentas a lo interno.
- Alinear los procesos a la estrategia, calidad regulatoria, satisfacción de las partes interesadas y las cuales están relacionadas con la búsqueda de la eficacia regulatoria.
- Soporte TI relacionado con Innovación Tecnológica en el generador de eficiencia operativa
- Administración de Personal relacionado con el fortalecimiento del Talento Humano y Administración de los activos financieros, ambos relacionados con el generador eficiencia en activos

Dichos proyectos e iniciativas no solamente resuelven aspectos claves relacionados con el desempeño actual de la ARESEP, tales como:

- Mecanismos de seguimiento de metodologías Tarifarias.
- Medición para la Evaluación de la calidad de los servicios.
- Procesos estandarizados según las mejores prácticas.
- Ejecución del presupuesto asignado para los proyectos planeados.
- Relación con las partes Interesadas.
- Gestión de Recursos Humanos.

Sino también apoyan la consecución de las orientaciones estratégicas definidas por la Junta Directiva

No obstante, palancas de valor como:

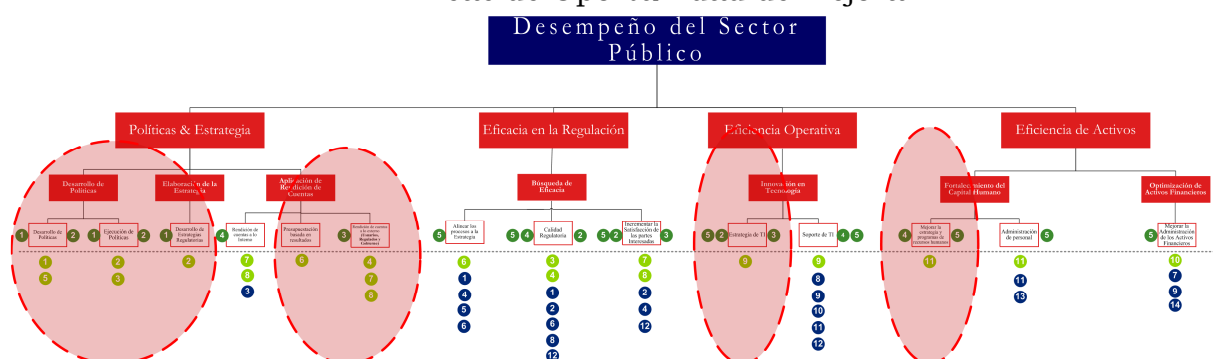
- Elaboración de Políticas, ejecución de políticas y desarrollo y elaboración de estrategias, relacionado al sub-generador de valor Elaboración de políticas.
- Presupuestación Basada en Resultados y Rendición de cuentas al externo, relacionados al sub-generador de valor aplicación de rendición de cuentas.
- Estrategia de TI relacionada con la innovación tecnológica
- Mejorar la estrategia y programas de recursos humanos, relacionado al sub generador de valor Fortalecimiento del capital humano.

No tiene asociadas proyectos e iniciativas actuales y planeadas.

Alineamiento Estratégico e Identificación de Áreas de Oportunidad de Mejora

A partir del anterior, se establecen en la figura siguiente las áreas de oportunidad de mejora que permitirán alinear los objetivos estratégicos y metas con las áreas oportunidades de mejora identificadas, establecer las iniciativas y proyectos que más valor podrían generar a la ARESEP a partir de metas específicas.

FIGURA 5
Áreas de Oportunidad de Mejora



Se evidencia un gran esfuerzo en mejorar la eficacia de la regulación pero no existe una política clara, un sistema de rendición de cuentas, ni una estrategia de innovación tecnológica que sustente los esfuerzos regulatorios, por lo que no ha sido posible alcanzar resultados en este sentido, con base en esto hemos definido los objetivos estratégicos 2012 □ 2016.

Definición de los Objetivos Estratégicos, Acciones y Proyectos

A continuación se presentan los objetivos y metas estratégicas a llevar cabo para apoyar la consecución de las acciones e iniciativas que conformarán la estrategia corporativa de la ARESEP para el quinquenio 2012 □ 2016.

La definición de los objetivos estratégicos se basa en el mapa de Desempeño del Sector Público creado por Deloitte. En éste relacionamos los diferentes aspectos críticos (hallazgos) de la etapa de diagnóstico (Análisis de Valor) con los diferentes aspectos que debo mejora/cambiar y los convertimos en **objetivos estratégicos**.

FIGURA 6
Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

Objetivo Estratégico	Descripción	Acciones Estratégicas	Proyecto	Fecha	Responsable	Patrocina dor
1. Fortalecer el desarrollo de políticas regulatorias mediante el cumplimiento, coordinación e implementación de las mismas.	Definir las bases sobre las cuales la Institución ejecutará sus funciones regulatorias y asegurar el alineamiento entre las acciones que lleva a cabo la Institución para ejecutar sus funciones regulatorias con las políticas definidas.	1.1 Evaluar y proponer políticas y estrategias que respalden y sustenten los procesos regulatorios de la organización, incluida la actividad sancionatoria y definir un proceso de desarrollo y actualización de políticas y estrategia regulatoria. 1.2 Definir actividades de difusión de políticas. 1.3 Definir actividades y roles para asegurar el cumplimiento de políticas.	Establecer / Revisar / Actualizar política y estrategia de regulación. Comunicación y aseguramiento de políticas.	2012	Superintendencias Estrategia y Evaluación	Despacho del regulador

Objetivo Estratégico	Descripción	Acciones Estratégicas	Proyecto	Fecha	Responsable	Patrocina dor
2. Fortalecer la rendición de cuentas con las partes interesadas.	Establecer canales efectivos de comunicación para que la usuarios, regulados y gobierno tenga acceso a todas las decisiones sobre temas regulatorios; así como apoyar las decisiones presupuestarias con información que sistemáticamente incorpore consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos.	2.1 Definir e implementar los canales a través de los cuales la institución va a llevar acabo la rendición de cuentas. 2.2 Definir indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las políticas y estrategias regulatorias a nivel interno y externo (servicios públicos) 2.3 Fortalecer la Rendición de cuentas mediante la presupuestación basada en resultados. 2.4 Definir un proceso de priorización de proyectos. 2.5 Desarrollar e implementar programas de Auditorias de medición del desempeño de los proyectos en función del presupuesto.	Desarrollo del programa anual de rendición de cuentas	2013	Estrategia y Evaluación	Estrategia y Evaluación

Objetivo Estratégico	Descripción	Acciones Estratégicas	Proyecto	Fecha	Responsable	Patrocinador
3. Mejorar la calidad de los servicios internos de la Institución	Asegurar que los procesos respondan a las necesidades de los usuarios, regulados, gobierno y de la Institución; siempre en función de las políticas establecidas con un enfoque basado en procesos.	3.1 Mapear, diseñar e implementar los procesos y procedimientos Institucionales 3.2 Alinear los procesos de la Institución con las políticas establecidas. 3.3 Establecer un Programa de Mejora Continua 3.4 Capacitar al personal en temas de satisfacción de clientes y administración de las relaciones con los clientes. 3.5. Conocer la percepción de las partes interesadas con respecto a la Institución mediante la medición del grado de satisfacción.	Mejora de la calidad de los servicios internos mediante la implementación de un sistema de calidad.	2014	Participación del usuario Gerencia General	Estrategia y Evaluación

Objetivo Estratégico	Descripción	Acciones Estratégicas	Proyecto	Fecha	Responsable	Patrocinador
4. Mejorar la regulación de los servicios públicos.	Definir estándares que permitan evaluar la calidad de los servicios públicos.	4.1 Evaluar y establecer criterios de calidad de los servicios públicos. 4.2 Definir e implementar un programa de seguimiento, revisión y actualización de metodologías tarifarias. 4.3 Definir, implementar y mejorar los procesos de audiencias públicas y los mecanismos de información para temas regulatorios.	Mejora de la calidad Regulatoria	2013	Superintendencia. Participación del Usuario Estrategia y Evaluación.	Despacho del Regulador
5. Incrementar la eficiencia de los procesos de la Institución mediante la innovación tecnológica.	Dotar de sistemas y aplicaciones tecnológicas a la institución para tener capacidad de monitorear en tiempo real la calidad de los servicios públicos, así como aplicaciones que faciliten la ejecución de la funciones del personal de apoyo de la Institución.	5.1 Evaluar las capacidades actuales de la tecnología de la información. 5.2 Identificar las áreas de oportunidad en cuanto a tecnología de la Institución. 5.3 Análisis de las tendencias tecnológicas de acuerdo a las necesidades identificadas. 5.4 Priorizar y ejecutar los distintos proyectos tecnológicos de acuerdo al plan trazado.	Proyecto de Evaluación, y Priorización de la plataforma tecnológicas para la automatización de los procesos estratégicos	2012	T.I	Gerencia General

Objetivo Estratégico	Descripción	Acciones Estratégicas	Proyecto	Fecha	Responsable	Patrocina dor
6. Fortalecer el Talento Humano mediante la mejora de su estrategia y programas.	Dotar, motivar y retener al capital humano necesario para la ejecución de las estrategias y programas definidos.	6.1 Analizar el planteamiento filosófico y estratégico para identificar las competencias organizacionales asociadas. 6.2 Describir competencias organizacionales y clasificar su alcance por niveles y áreas. 6.3 Diagnosticar el nivel de desempeño actual y determinar necesidades de formación para la aplicación de los programas respectivos. 6.4 Alinear los procesos de Desarrollo Humano al sistema de competencias (evaluación del desempeño, promoción, remuneración, incentivos, etc.)	Implementación de un sistema de Gestión de Talento Humano basado en gestión estratégica por competencias.	2013	Desarrollo Humano	Gerencia General

FIGURA 7
Definición de Indicadores y Metas

Objetivos Estratégicos (¿Qué podemos cambiar o mejorar?)	INDICADORES	Linea Base	META	
			2012-2013	2014-2016
1. Fortalecer el desarrollo de políticas regulatorias mediante el cumplimiento, coordinación e implementación de las mismas. (Check List APEC-OECD) Anexo I	% DE CUMPLIMIENTO DE: Política Integrada : A1-A11 $= \frac{\text{CANTIDAD DE ÍTEMS POSITIVOS}}{\text{TOTAL DE ÍTEMS}} \times 100$	20%	70%	90%
3. Fortalecer la Rendición de cuentas con las partes interesadas. (Check List APEC-OECD) Anexo I	Políticas regulatorias : B1-B8 $= \frac{\text{CANTIDAD DE ÍTEMS POSITIVOS}}{\text{TOTAL DE ÍTEMS}} \times 100$	30%	80%	100%
	% DE VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO $= (PP-CA) / PP$, donde. PP= Presupuesto planeado de línea base CA= Costo Actual del Proyecto	75%	40%	10%
3. Mejorar la calidad de los servicios internos de la institución.	NIVEL DE SATISFACCIÓN: Requiere un instrumento de evaluación personalizado para la institución Escala de 1 a 5, donde 5 representa el mejor desempeño y 1 el peor desempeño, los resultados menores a 3,5	1,5	3,5	4
4. Mejorar la Regulación de los servicios públicos				
5. Incrementar la eficiencia de los procesos de la Institución mediante la innovación tecnología.	NIVEL DE MADUREZ: % de cumplimiento: $= \frac{\text{CANTIDAD DE ÍTEMS POSITIVOS}}{\text{TOTAL DE ÍTEMS}} \times 100$ % de cumplimiento Nivel Igual que 100% 5 Menor que 100% y mayor o igual que 85% 4 Menor que 85% y mayor o igual que 70% 3 Menor que 70% y Mayor o igual que 55% 2 Menor que 55% 1	Nivel 1	Nivel 2-3	Nivel 3- 4
6. Fortalecer el Talento Humano mediante la mejora de su estrategia y programas.	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Con base en la primera evaluación	Mejora del 20% Con respecto a la evaluación 2012	Mejora del 20% Con respecto a la evaluación 2014

Anexo III

Check List APEC-OEDC

Anexo IV

Check List Nivel de Madurez

MADUREZ

Es una etapa en el camino de evolución de los procesos que una organización emprende con la finalidad de convertirse en una organización madura.

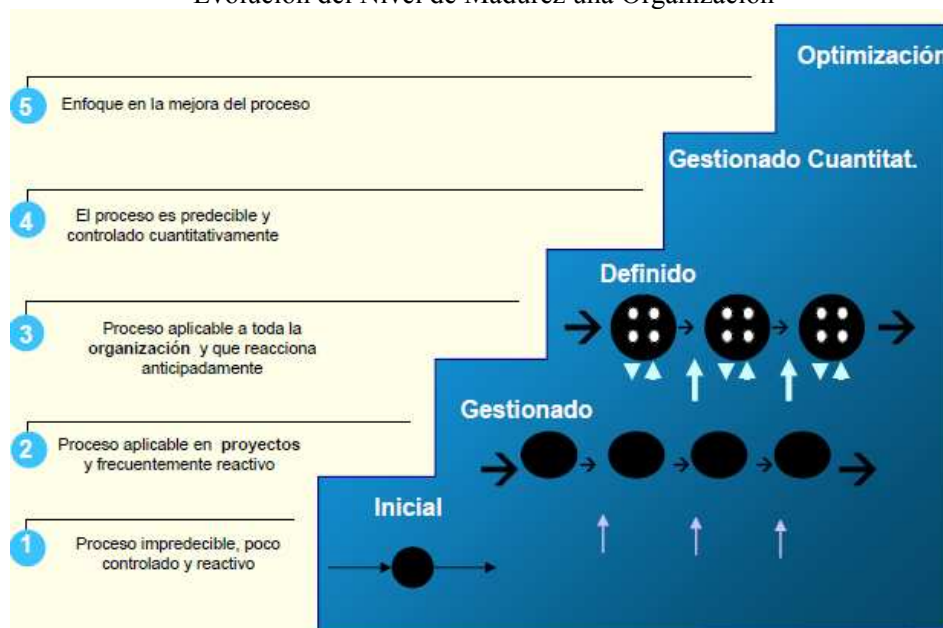
NIVEL DE MADUREZ

Este indicador describe el grado de madurez de la organización en función del apalancamiento en tecnologías de la información.

ORGANIZACIÓN INMADURA	ORGANIZACIÓN MADURA
• Apaga fuegos • Tiene pocos recursos propios • Tiene éxito gracias a la héroes • Hay altibajos en la productividad por rotación de recursos • Las planificaciones son poco realistas • Mucho esfuerzo dedicado a ☐mantenimiento☐ • Los plazos de los entregables son impredecibles • Los empleados están descontentos	• Tiene procesos definido • Tiene responsabilidades definidas • El conocimiento está en la organización • Resultados predecibles • Entrega con la calidad esperada • Incrementa la productividad • Reconocer las mejoras • Satisface a los clientes • Los empleados están a gusto

Las escalas madurez es de 1 a 5, y su evolución se muestra en la siguiente figura.

FIGURA XX
Evolución del Nivel de Madurez una Organización



Para determinar el nivel de madurez de una organización de sector público se define una lista de evaluación de 18 ítems distribuidos en aspectos relacionados a Proyectos, Soporte Organizacional y Procesos.

PROYECTOS		SI	NO
1	Desarrolla y mantiene el plan de proyecto, implica a los participantes y obtiene compromiso con el plan	☐	☐
2	Monitoriza las actividades y toma acciones correctivas incluyendo re-planificación	☐	☐
3	Adapta los procesos organizativos al proyecto, y establece la visión compartida del proyecto	☐	☐
4	Identifica y organiza a los participantes en equipos colaborativos y desarrolla la visión compartida alineada con la visión compartida del proyecto y la organización	☐	☐
5	Desarrolla e implementa una estrategia proactiva identificar, evaluar, priorizar y manejar riesgos del programa	☐	☐
6	Recopila métricas de producto y proceso , y analiza los resultados para identificar oportunidades de mejora	☐	☐

APOYO ORGANIZACIONAL		SI	NO
7	Establece un programa de métricas para proveer resultados objetivos que puedan ser usados para tomar decisiones informadas y tomar acciones correctivas	☐	☐
8	Establece y mantiene la integridad de las Herramientas de trabajo	☐	☐
9	Proporciona prácticas para evaluar objetivamente procesos, productos y servicios	☐	☐
10	Proporciona un proceso estructurado de toma de decisiones que asegura que las alternativas se comparan con criterios objetivos, y se elige la mejor alternativa	☐	☐
11	Identifica las causas de los problemas, y se toma acciones para prevenir que ocurran en el futuro	☐	☐

PROCESOS		SI	NO
12	Ayuda a la organización a establecer y mantener la comprensión de sus procesos e identificar, planificar, coordinar e implementar la mejora	☐	☐
13	Establece y mantiene el conjunto de procesos organizativos con las áreas de apoyo	☐	☐
14	Identifica las necesidades formativas estratégicas y tácticas entre los proyectos y las áreas de apoyo	☐	☐
15	Deriva objetivos cuantitativos de calidad y rendimiento del proceso de los objetivos de negocio de la organización	☐	☐
16	Selecciona y despliega mejoras incrementales para mejorar la habilidad de la organización para alcanzar los objetivos de calidad y rendimiento del proceso	☐	☐

Una vez ejecuta la evaluación de determina el nivel de madurez según los rangos de cumplimiento⁴.

⁴ Los rangos de cumplimiento y nivel de madurez se muestran en la figura 7 de objetivos estratégicos e indicadores.

Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.

CONTRATACIÓN DIRECTA 2011CD-000051-ARESEP

□ Contratación de Servicios Profesionales para el Dimensionamiento y Formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Institucional 2012, que Permita Apoyar el Alineamiento Estratégico y Organizacional de la Autoridad Reguladora

Informe de Diagnóstico de la Situación Actual para Revisión
Versión Borrador

Consultoría
Junio, 2011.

Introducción

Se presenta a continuación, como parte de la contratación directa **2011CD-000051-ARESEP** *Contratación de Servicios Profesionales para el Dimensionamiento y Formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Institucional 2012, que Permita Apoyar el Alineamiento Estratégico y Organizacional de la Autoridad Reguladora*, el Informe de la Fase I denominado **Informe de Diagnóstico de la Situación Actual (ARESEP)**.

Como parte del trabajo de campo, se aplicaron en la ARESEP una serie de herramientas y metodologías dirigidas a la recopilación de los datos e información necesaria, que permitan obtener un diagnóstico confiable, veraz y específico en sus conclusiones y recomendaciones.

Estas herramientas se aplicaron a las diferentes unidades de la ARESEP (Dependencias de la Gerencia General y áreas sustantivas)

- a. Focus Group con las dependencias de la gerencia general y áreas sustantivas.
- b. Focus Group con Junta Directiva y Alta dirección
- c. Sesiones de trabajo con la contraparte técnica.
- d. Sesiones de trabajo con colaboradores(as) en áreas específicas.
- e. Aplicación de herramientas de análisis y evaluación a los documentos normativos de la institución.
- f. Análisis Benchmark de organizaciones similares en el ámbito global.
- g. Aplicación de nuestra Herramienta Government Performance para analizar el alineamiento entre su estrategia actual y los aspectos claves de la Institución (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), así como para facilitar la identificación de áreas de oportunidad.

Sección I

Contexto y tendencias de entes reguladores

En los últimos años, muchos países miembros de la OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) y más allá, han reevaluado su marco político regulatorio para determinar si cumplen con los desafíos de las nuevas demandas regulatorias. Para los mercados de servicios públicos previamente caracterizados por su estabilidad y lentitud al cambio, estos desafíos van surgiendo debido al rápido desarrollo de las tecnologías, la convergencia de las industrias, la globalización de los mercados y consumidores más informados y exigentes.

En el contexto de la regulación, la red de servicios públicos representa el ámbito de mayor desarrollo y velocidad en materia de regulación, la tasa de cambios en los últimos años en la red de servicios públicos ha sido sumamente notable en telecomunicaciones⁵, sin dejar de lado el dinamismo del sector energético, agua, ferrocarriles, servicio postal y transportes. Este dinamismo ha permitido que a través de los miembros de la OECD se desarrollen bases de conocimiento de experiencias regulatorias que contribuyen a un mejor entendimiento de la regulación económica, técnica y de calidad a nivel horizontal.

El sector financiero ha contribuido con mucha información valiosa relacionada con la regulación. Debido a que los mercados financieros se caracterizan por niveles altos de riesgo, la regulación de los servicios financieros es altamente influenciada por aspectos cautelares, tanto que la regulación financiera se percibe más con un foco de integridad del ejercicio que como un instrumento para la competencia y el consumo. La regulación de servicios financieros es altamente motivada por la política macroeconómica, y en algunos casos se utiliza como una herramienta para la política monetaria. Aun así, en ciertas economías no es factible aplicar las buenas prácticas de la regulación financiera debido a sus características cautelosas y menos liberalizadas puede repercutir en un mercado lento y poco atractivo para los inversionistas, así como un bajo desarrollo en materia económica, social y de calidad de vida producto de los nuevos desafíos de la regulación.

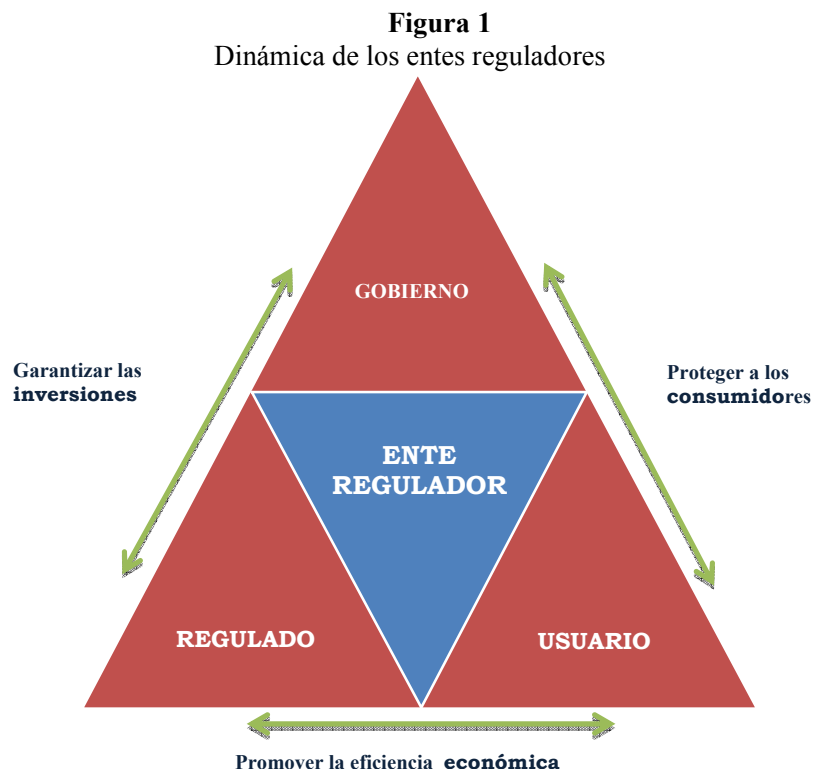
Es así como, en la actualidad, los desafíos y retos de la regulación se definen con las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cómo asegurar que la competencia sea eficaz y eficiente?
- b. ¿Cómo fomentar la inversión y la modernización de las redes existentes?
- c. ¿Cómo mejorar las opciones para el cliente?
- d. ¿Cómo proteger a los consumidores débiles frente a los incrementos de las tarifas?

A pesar de todo, los retos y desafíos no cambian el objetivo principal de todo ente regulador, que es:

Alcanzar el estado de equilibrio entre los usuarios de servicios públicos (Usuario), los concesionarios de servicios públicos (regulados), y el Gobierno, tal y como se muestra en la figura siguiente:

⁵ The evolution of regulatory policy in OECD countries, Nick Malyshev, OECD.



Todo ello, mediante la supervisión y control del cumplimiento de las obligaciones asumidas por los concesionarios de servicios públicos en lo referente a seguridad y calidad de su prestación, inversiones, mantenimiento y uso de los bienes públicos afectados al servicio, tarifas, relaciones con los usuarios y defensa del medio ambiente. Lo anterior exige el monitoreo continuo y conocimiento de todo lo que implica el mercado de servicios públicos para tomar decisiones precisas de carácter técnico, económico o jurídico cuando así se requiera.

Para alcanzar el equilibrio entre las partes que componen la cadena de valor, muchos entes reguladores, en especial, aquellos miembros de la OECD que están avanzados en materia de regulación, han definido los fundamentos de buenas prácticas⁶ regulatorias para operar con eficacia (logro de los objetivos propuestos) y eficiencia (logro de objetivos con un uso menor o igual de recursos acordados).

Los fundamentos de buenas prácticas regulatorias se definen como:

- a. Claridad de roles y objetivos
- b. Autonomía (Independencia)
- c. Participación
- d. Rendición de cuentas
- e. Transparencia
- f. Predictibilidad

⁶ *What makes an independent regulator independent?*, *Business Strategy Review*, Volumen 8 2008

A continuación se explican los fundamentos de buenas prácticas regulatorias con base los criterios establecidos por los miembros de la OECD y NERA Economic Consulting.

a) Claridad de roles y objetivos.

La claridad de roles y objetivos representa la base para que el ente regulador gestione bajo las competencias que el estado le concede formalmente. Esto evita que cualquier usuario o regulado sea afectado por razones asociadas a un exceso indebido de poder en la toma de decisiones.

Criterios utilizados para validar la claridad de roles y objetivos:

- Funciones y deberes claros establecidos por el ente regulador
- Funciones y deberes documentados en instrumentos legales del Gobierno Central
- El regulador tiene un papel consultivo y no una función de toma de decisiones
- Identificación y documentación formal de las funciones compartidas con otras instituciones
- Está estipulado por el Gobierno Central que el ente regulador es el único responsable de la regulación
- Es el responsable de la actividad comercial de los servicios públicos

b) Autonomía (Independencia)

Por lo general, se centra en el distanciamiento del diseño y ejecución de la función regulatoria sobre las presiones políticas y administrativas del Gobierno Central. Al mismo tiempo, la independencia connota una relación con los intereses de los regulados, usuarios y otras partes interesadas en el ámbito regulatorio. Existe una correlación entre cada una de estas relaciones y el marco institucional de regulación que se entrega. Bajo este enfoque complejo, la transparencia de las normas es fundamental para asegurar la independencia en el ejercicio y el efecto de las funciones regulatorias.

Criterios para evaluar la independencia regulatoria:

- División entre el ente regulador y el gobierno Central en temas relacionados en la toma de decisiones en materia técnica, económica, administrativa y de calidad de los servicios públicos.
- Procesos independientes de nombramiento y separación de colaboradores.
- Mecanismos de financiamiento y aprobación de fondos independientes del estado o algún ministerio.
- Definidos los casos donde el ente regulador tiene únicamente el rol consultivo (asesor) en lugar de tomador de decisiones.

c) Participación.

La participación multidireccional busca que las partes interesadas se involucren en todos los procesos pertinentes a la regulación, con el fin de crear una cultura participativa y de bienestar social, para el desarrollo de acuerdos relacionados con temas técnicos, económicos y de la calidad regulatoria.

Criterios para evaluar la participación:

- El ente regulador involucra formalmente a los regulados, u otras partes de la cadena de valor de la regulación, en:
 - i. Decisiones importantes (de alto impacto a la sociedad, a la economía, al medio ambiente y a la calidad en la prestación del servicio).
 - ii. Elaboración de propuestas para la toma de decisiones importantes.
- La comunicación de los resultados de la consulta pública a todos los interesados.

- Se hacen comentarios públicos de las observaciones de audiencia y consulta pública, así como los resultados y efectos generados.
- Se manifiestan por otros medios los resultados de las observaciones de la consulta pública.
- Se dispone de múltiples canales de comunicación para que los usuarios y regulados interactúen con el ente regulador.

d) Rendición de cuentas.

La rendición de cuentas busca frenar las deficiencias democráticas de la independencia regulatoria, creadas por la delegación de funciones regulatorias que asigna el Gobierno central. Sin embargo, también es cierto que la rendición de cuentas es un medio de sustentar independencia de la regulación mediante la integración de la función de regulación en las estructuras existentes de gobierno y dar a los reguladores no sólo el deber, sino también el derecho, de rendir cuentas a sí mismos. Esta integración, si tiene éxito, puede compensar la debilidad de la independencia que surge de la lejanía de los reguladores del Gobierno Central como se ha señalado anteriormente.

Criterios para la evaluación de la rendición de cuentas:

- Mecanismos formales para que las empresas reguladas (u otras partes interesadas) puedan cuestionar las decisiones regulatorias.
- Apertura para que otras organizaciones realicen evaluaciones de la eficacia y eficiencia institucional.
- Le rinden cuentas a las autoridades competentes según los periodos estipulados por el Estado.
- Responde efectivamente a los cuestionamientos de otras instituciones del Estado.
- Potestad de despido al regulador por no cumplir con sus deberes.
- Existe mecanismos para revisión judicial en caso de denuncias de usuarios o regulados.

e) Transparencia.

La efectividad de las instituciones reguladoras, no es cuestión del desempeño en un punto específico en el tiempo, más bien trata sobre la evaluación constante desde la etapa de diseño hasta su ejecución en la dinámica comercial de cada sector regulador. Las estructuras de regulación que se consideran en la fase de diseño no necesariamente seguirán llevando acabo satisfactoriamente sus funciones, sobre todo si se han llevado cambios significativos en el sistema operacional de la institución. El escenario regulatorio es dinámico por lo que las respuestas no deben ser estáticas. Estrechamente relacionada con la evaluación de la efectividad esta la transparencia en los procesos regulatorios, que respalda el accionar de las instituciones reguladoras así como los resultados que se desprenden de las evaluaciones que realizan entes externos e independientes de las partes interesadas de la regulación. Con la transparencia las instituciones regulatorias ganan confianza entre los usuarios, regulados y gobierno.

Criterios para la transparencia:

- Documentos normativos (por ejemplo, licencias) de dominio público.
- Publicación de resultados y decisiones importantes (decisiones, recomendaciones).
- Publicación las razones que sustentan los resultados y decisiones tomadas.
- Publicaciones voluntarias y cumplimiento de las obligatorias.

- Facilitar información de resultados y decisiones tomadas cuando el usuario, regulado o gobierno así lo requiera.

f) Predictibilidad.

La predictibilidad del ente regulador representa un mecanismo de seguridad para los regulados e inversionistas, la predictibilidad facilitan las labores de planeación de corto y mediano plazo de todas partes que pertenecen a la cadena de valor de la regulación, la planeación a largo plazo está sujeta a los cambios en el gobierno central lo cual genera cierta inestabilidad. Este fundamento posiciona al ente regulador como "el orquestador" del mercado de servicios públicos y otros mercados dependientes de los servicios públicos.

Criterios para la predictibilidad.

- Estabilidad y procesos regulatorios formalmente definidos e implementados (ejemplo, procedimiento de revisión de tarifas, definición de las bases de la tasa de retorno que una empresa debería generar).
- Enfoque consistente en las decisiones regulatorias.
- Calendario anual de eventos del ente regulador.
- Acuerdos regulatorios coherentes con el enfoque del sector

Estos principios no son nuevos ni originales, Pero cuando se pasan por alto por aquellos que desarrollan y aplican políticas reguladoras, los resultados pueden ser perjudiciales.

Para alcanzar la calidad reguladora la Public Utility Research Center establece los doce pasos que deben adoptar los entes reguladores para contribuir en la calidad del servicio que ofrece el regulado, así como en sus finanzas.

Calidad del ente regulador (calidad regulatoria)

Los precios tradicionalmente regulados cambian para permitir a las empresas de servicios públicos mayor flexibilidad para realizar inversiones en operaciones e infraestructura, sin una apropiada calidad reguladora, los precios regulados (tasas de retorno, precios máximos o variantes), pueden generar incentivos distorsionados y no deseados para la inversión en infraestructura y la prestación de servicios que ofrece el regulado, por ejemplo: una compañía de servicios públicos podría superar las expectativas de calidad si los retornos de inversión producidos por regulación estimulan excesivas inversiones de capital para mejorar la calidad, porque los retornos de inversión afectan la calidad, el nivel de calidad que los usuarios reciben deben ser mayor de los que están dispuestos a pagar (Baldwin and cave, 1999). En otra situación, una compañía de servicios públicos puede tener incentivos adversos al reducir las inversiones y gastos que promueven una mayor calidad del servicio, por ejemplo, una empresa sujeta a precios tope puede comprometer la calidad del servicio mediante la reducción de costos para aumentar beneficios, sobre todo si sus servicios no están sujetos a una fuerte competencia (Baldwin y Dave, 1999).

- a. Determinar los objetivos regulatorios apropiados.
- b. Balancear los objetivos para determinar las prioridades reguladoras.
- c. Coordinar las funciones de supervisión de calidad de servicio y la calidad de productos básicos.
- d. Definir los estándares de calidad deseados para cada servicio.
- e. Desarrollar las métricas de calidad del servicio.
- f. Identificar los procesos para desarrollar dichas métricas.
- g. Seleccionar el número de mediciones para el marco de trabajo.
- h. Seleccionar el tipo de mediciones para el marco de trabajo.
- i. Evaluar las mediciones.
- j. Entender las desviaciones en el contexto de las mediciones.

Los fundamentos de buenas prácticas reguladoras y los doce pasos para alcanzar la calidad reguladora han sido adoptados en gran medida por varios países miembros de la OECD, en especial los países del norte de Europa (Finlandia, Dinamarca, Suecia y Noruega). Esto ha contribuido significativamente en su desarrollo económico, social, ambiental y de calidad de vida, convirtiéndolos en un modelo a seguir por muchos entes reguladores que intentan mejorar su gestión.

A continuación, se presenta los resultados de la investigación llevada a cabo, a través de fuentes secundarias, con la finalidad de identificar los principales aspectos claves, tendencias y estrategias de la regulación de servicios públicos a nivel internacional.

El conocimiento de los aspectos claves y tendencias de la regulación de servicios públicos permitirá a la ARESEP comprender los fundamentos que algunos países han utilizado para diseñar y llevar a cabo las estrategias que les han llevado al éxito, así como las prácticas que han implementado y que le permitirán a la Autoridad Reguladora tener un punto de partida para diseñar sus propias soluciones a las áreas de oportunidad de mejora que se identifiquen en el análisis de la situación actual.

Para ello, hemos dividido nuestro análisis y presentación de principales resultados en cinco componentes que corresponden a las orientaciones estratégicas y lineamientos para el 2012⁷ en función de cuatro países nórdicos (Finlandia, Dinamarca, Suecia, Noruega):

- Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias.
- Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos.
- Fortalecer la participación ciudadana.
- Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios.
- Fortalecer las capacidades actuales de la organización.

A continuación se desarrolla cada una de las mismas

1.1. Mejorar y Perfeccionar las metodologías tarifarias

El primer objetivo, y más importante de cualquier metodología tarifaria es proporcionar precios adecuados para los consumidores y los regulados, con el fin de asegurar que el costo de la prestación del servicio lo cubre totalmente la tarifa. Así, la tarifa debe permitir la recuperación de los gastos necesarios en los que incurre el regulado para la prestación de servicios al usuario. Las metodologías tarifarias deben ser económicamente eficientes, basadas en costos y deben estar libre de restricciones políticas y sociales con el fin de facilitar el desarrollo independiente del sector de acuerdo a los principios del mercado.

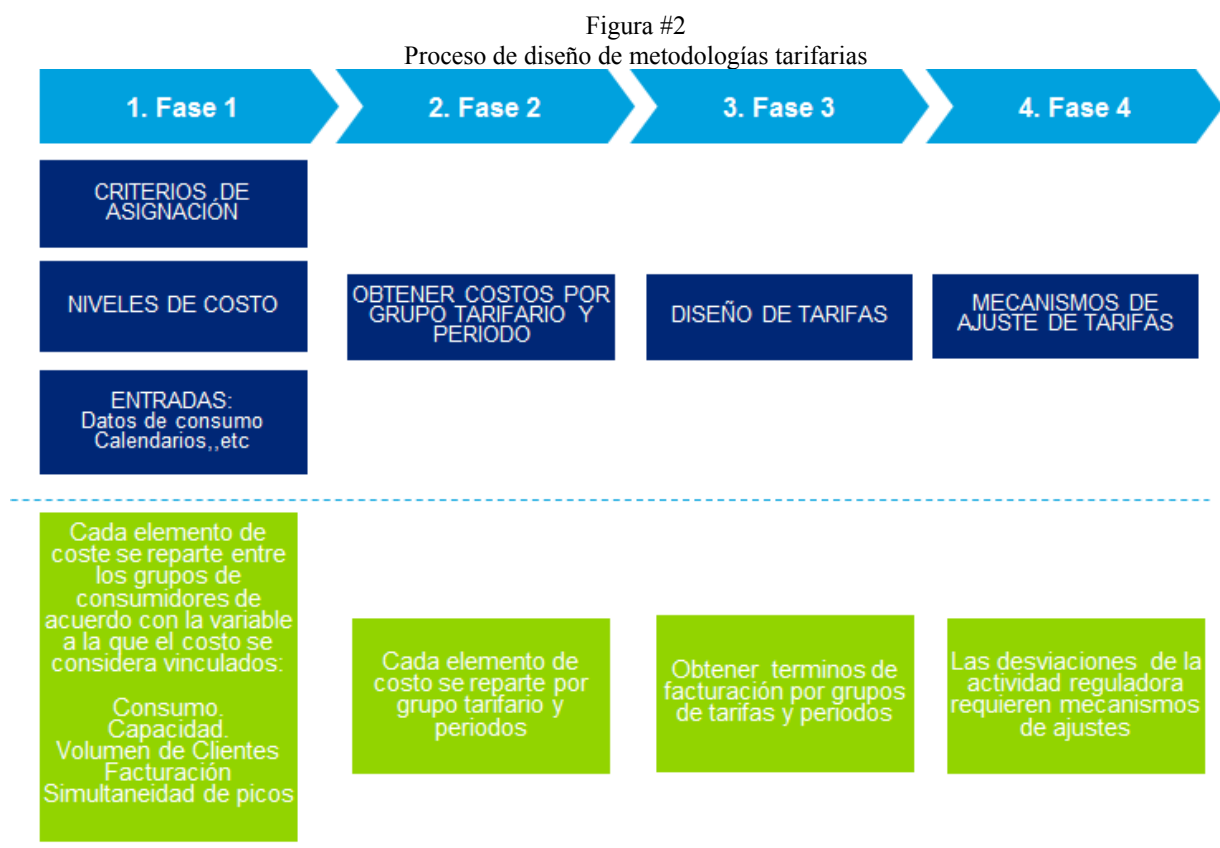
En las buenas prácticas para el diseño de metodologías tarifarias se consideran cinco principios generales:

- Suficiencia: La tarifa debe garantizar que el regulado obtendrá el margen adecuado para continuar ofreciendo el servicio con las especificaciones técnicas previamente acordadas.

⁷ **Plan Operativo Institucional 2012, ARESEP.**

- Consistencia: Debe ser capaz de considerar las variables asociadas al sector y anticipar las variaciones de dichas variables.
- Transparencia: El principio de transparencia se obtiene mediante la ejecución clara del proceso de diseño de metodologías tarifarias.
- Simplicidad: La metodología debe ser didáctica y clara para asegurar que las partes interesadas entiendan las variables y la composición de la fórmula (en caso que el modelo sea extenso se debe publicar un instructivo que explique la fórmula).
- Eficiencia: La tarifa debe reflejar los costos de uso del servicio y la eficiente asignación de costos hundidos.

Bajo estos principios se ejecuta el proceso de diseño de metodologías tarifarias. Tal y como lo muestra la figura # 2



1.1.1 Fase 1

- En esta fase la junta directiva designa un equipo de trabajo interdisciplinario de profesionales calificados para definir:
 - Las variables requeridas para el diseño de las metodologías tarifarias, así como la recolección de datos de fuentes primarias para las siguientes fases.

- ii. La definición de las variables se desarrolla con base en un modelo colaborativo y audiencias públicas que permite interactuar con los regulados y otras partes interesadas de la cadena de valor de la regulación, asegurando siempre las condiciones de independencia y rendición de cuentas para evitar presiones indebidas, considerando al alto nivel de integración y constante comunicación de todas las partes interesadas.
- iii. Después de cada sesión de trabajo entre el ente regulador, el regulado y los usuarios, el ente regulador publica en su página de internet (portal Web) la sesión de trabajo en audio y escrito (acta) y queda a disposición de cualquier ciudadano inscrito al servicio.

1.1.2 Fase 2

- El equipo designado por la junta directiva ejecuta los estudios preliminares de costos por grupo tarifario (sector) y pronósticos por grupo tarifario de las variables definidas en la fase 1.
- Después de definidos los costos por sector y periodo, el equipo presenta un avance a la junta directiva con el objetivo de informar sobre las variables seleccionadas, métodos para definir los costos, así como nuevas solicitudes de recursos y exposición de observaciones de los usuarios, los regulados y otras partes interesadas.
- La sesión es publicada por el portal web de la institución tal y como se menciona en la Fase 1.

1.1.3 Fase 3

- Para la fase del diseño de tarifas los insumos de la fase 1 y 2 son entregados al departamento de investigación y desarrollo.
- Junto con el equipo designado por la junta directiva se llevan a cabo sesiones de trabajo con el área de investigación y desarrollo para asegurar que los insumos (variables, observaciones, datos, costos) generados en las fases anteriores sean considerados.
- En el diseño se asegura cumplir con los principios generales de diseño de metodologías tarifarias (suficiencia, consistencia, transparencia, simplicidad, eficiencia).
- Se convoca a las partes interesadas a participar de una audiencia pública para exponer los resultados de la nueva metodología tarifaria.
- Se enfatiza en las observaciones realizadas en la fase 1 para respaldar la metodología.
- Por sistema democrático se aprueba la metodología.
- En caso de que algún participante este en desacuerdo tiene la opción de exponer su no conformidad a la autoridad competente por medio del portal electrónico.

1.1.4 Fase 4.

- Se analizan y desarrollan propuestas para tarifas especiales entre el departamento de Investigación y desarrollo y el equipo de trabajo designado por la junta directiva.
- Se realizan estudios comparativos de los pronósticos de las variables definidas en la fase 1 y los datos reales de capacidad y consumo (trimestral y anualmente).
- El ente regulador emite anualmente un reporte donde incluye temas como:

- i. Mensaje del presidente o regulador.
- ii. Estructura Organizacional (Organigrama).
- iii. Nuevos servicios que ofrece la institución.
- iv. Cooperación Internacional.
- v. Áreas sustantivas (reguladas por el ente).
- vi. Tendencias del mercado
- vii. Comportamiento de variables del mercado y tarifas⁸
- viii. Decisiones Importantes
- ix. Decisiones a futuro.
- x. Procesos judiciales.
- xi. Funciones, Estructura organizacional y actividades principales del ente regulador.
- xii. Plan Estratégico institucional para el año venidero.
- xiii. Abreviaciones.
- xiv. Puntos de Contacto del ente regulador.

1.2. Mejorar la Regulación de la calidad de los servicios públicos

La Public Utility Research Center establece doce pasos⁹ para alcanzar la calidad regulatoria y de los servicios públicos. Además de los 12 pasos, la mayor parte de los entes reguladores han implementado las siguientes prácticas para garantizar la calidad de los servicios públicos que regula:

- Definición de las especificaciones técnicas de los servicios públicos a regular entre el regulado, el gobierno y el regulador, con el fin de elaborar la lista de chequeo para las inspecciones aleatorias de los servicios.
- Para los servicios de agua y algunos servicios de energía (específicamente combustible), el ente regulador subcontrata laboratorios técnicos para la evaluación de la calidad de los servicios que ofrecen los regulados a los usuarios, con base en especificaciones técnicas previamente acordadas y aprobadas por ambas partes interesadas (regulado y regulador).
- La calidad de los servicios públicos de telefonía (fija o móvil), energía (electricidad), transporte, e Internet son monitoreados en tiempo real por sistemas de información integrados con la red de servicios públicos, de manera que los incidentes detectados por el sistema de monitoreo son conocidos por la mesa de ayuda del ente regulador antes de que el usuario inicie su queja o reclamo. Estos sistemas de monitoreo se les conoce como NOC (Network Operation Center). Generalmente son servicios subcontratados debido a la alta inversión que representan los NOC¹⁰ para la organización al inicio y durante su vida útil.
- La calidad de los servicios públicos se monitorean por medio de sistemas de información compartidos entre el regulado y la mesa de ayuda del ente regulador, permitiendo visualizar la cantidad de quejas o reclamos en función de las especificaciones previamente acordadas.
- Los análisis de impacto regulatorio (RIA)¹⁰ son parte de los instrumentos de la calidad regulatoria. Estos análisis de impacto regulatorio buscan identificar, medir y evaluar los riesgos potenciales que puedan afectar la calidad de los servicios regulados, su utilización ha sido ampliamente aceptada por los países miembros de la OECD, de modo

⁸ *En este apartado se dan los resultados por grupo regulado de las variables relacionadas con el diseño de metodologías*

⁹ *Las investigaciones de la public utility research center se basan en las buenas prácticas regulatorias de los países europeos, incluidos los países nórdicos.*

¹⁰ *OECD (2004) Regulatory Impact Analysis (RIA) Inventory, París.*

que anualmente se genera un informe del RIA para que funcione como instrumento de evaluación y toma de decisiones durante toda la gestión regulatoria.

1.3 Fortalecer la participación Ciudadana

La participación ciudadana forma parte de las buenas prácticas regulatorias relacionadas con transparencia y rendición de cuentas. Donde los países nórdicos han dado pasos agigantados en este campo producto de la constante búsqueda de la autonomía regulatoria.

Las prácticas adoptadas por los entes reguladores son¹¹:

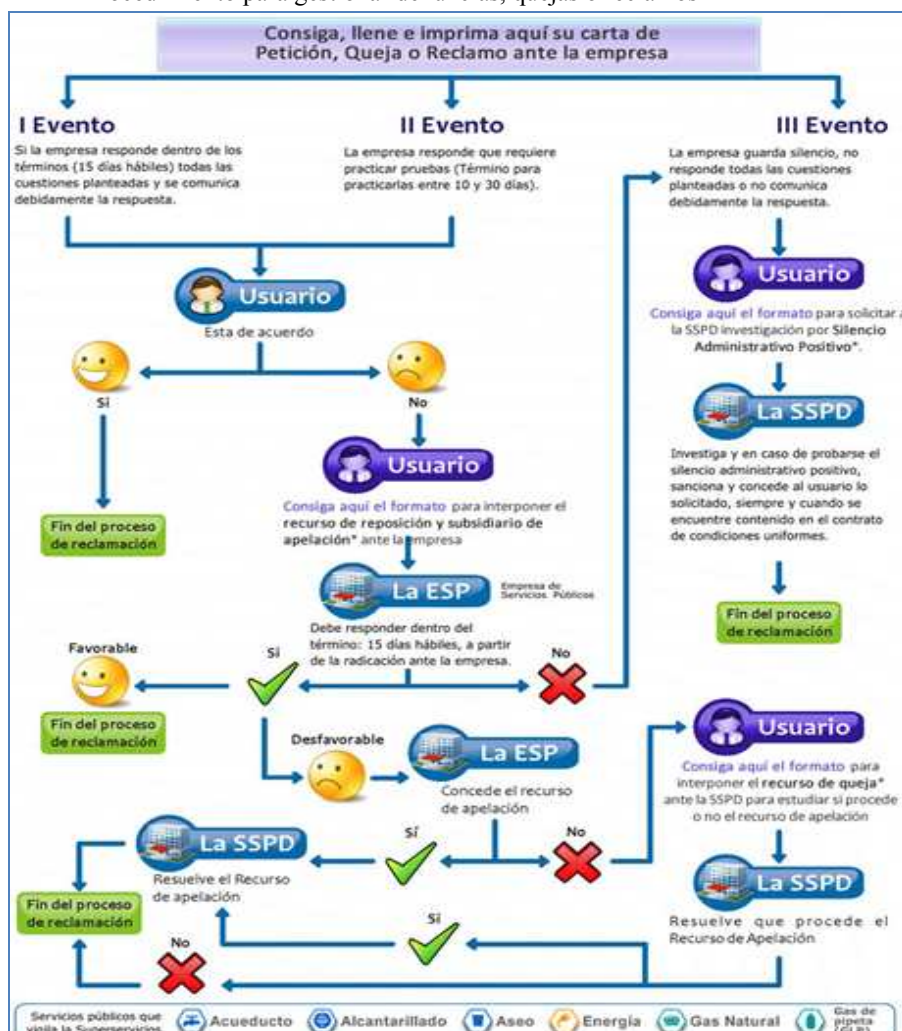
- Diseñar, evaluar, validar e implementar modelos de comunicación multidireccionales que faciliten el intercambio de información de cualquier índole entre el gobierno, usuarios, regulados y ente regulador. Estos modelos de comunicación están basados en tecnologías de la información, específicamente con:
 - i. Portales electrónicos para la publicación de documentos relacionados con la gestión regulatoria.
 - ii. Sistemas de Autoservicio.
 - iii. Redes sociales integradas con las instituciones que forma parte de la cadena de valor reguladora.
 - iv. Video Conferencias.
 - v. Mesas de Ayuda o "Service Desk" normalmente utilizados por los usuarios en horarios extraordinarios.
 - vi. Atención personalizada liderada por la oficina de defensa del usuario. El defensor del usuario es de carácter jurídico y funciona como la contraparte interna del ente regulador. Esta oficina es utilizada por los usuarios en casos donde el ente regulador incumpla su responsabilidad (atrasos en la resolución de un caso, inconformidad con la respuesta final del ente regulador, u otro caso extraordinario).
 - vii. Comunicados sobre las últimas noticias del ente regulador por medio de correo electrónico para los usuarios que estén inscritos a los servicios web de la institución.
- Evaluar si los medios de comunicación que ofrece y promueve el ente regulador están al alcance de los usuarios, de no ser así, se debe solicitar a las autoridades competentes la resolución de la falta de acceso (normalmente las solicitudes van orientadas los regulados de telecomunicaciones o energía).
- Implementación de campañas de comunicación por medios masivos (televisión, radio, Internet, redes sociales), para dar a conocer a toda la población sobre los servicios que ofrece el ente regulador, así como las convocatorias a asambleas.
- Fomentar la consulta pública proactiva y no solamente reactiva, con la implementación de programas de seguimiento y opinión de los servicios públicos en conjunto con grupos organizados e independientes del ente regulador, así como la anticipación de temas relevantes por medio de la información generada en los departamentos de investigación y desarrollo.
- Continuar los esfuerzos para fomentar un mayor número de participantes en los proceso de consulta pública.

¹¹ **OECD (2009) the OECD principles of corporate Governance**

- Asegurar que las observaciones y acuerdos realizados en los procesos de consulta pública sean revisados, ejecutados y publicados, para mostrar que los aportes tienen influencia real sobre los resultados.
- Agilidad en medios de comunicación para atención al usuario mediante la implementación de herramientas tecnológicas de alto nivel. A continuación se presenta una de las aplicaciones relacionada con la gestión de los reclamos y/o quejas que es posible encontrar en la página digital de la institución y funciona como guía para el usuario que requiera ingresar una queja o reclamo. Adicionalmente el sistema le brinda al usuario una carta modelo en la cual ingresa la información ahorrando de esta el tiempo de su elaboración (Ver figura 3).

FIGURA 3

Procedimiento para gestionar denuncias, quejas o reclamos



1.4 Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios

Los sistemas modernos de administración del personal son la prioridad principal de los entes reguladores. Con restricciones cada vez mayores de personal calificado, es esencial la implementación de un sistema sofisticado de reclutamiento, selección y desarrollo del personal para disponer de equipos de trabajo altamente competitivos. Para lograr esto, se requiere de un excelente plan de desarrollo humano que considere las competencias actuales y futuras del ente regulador, y así poder definir los programas de desarrollo profesional por roles y responsabilidades dentro de la organización. Solo con la combinación de pro actividad y personal motivado los entes reguladores puede ejecutar sus funciones de manera eficaz, rentablemente y en los tiempos presupuestados¹².

Mantener y desarrollar la excelencia de los funcionarios es parte de las buenas prácticas de definición de roles y objetivos, Las prácticas de los entes reguladores de los países nórdicos en materia de desarrollo humano son¹³:

- Desarrollar perfiles de puestos que describan.
 - i. Requerimientos
 - ii. Competencias
 - iii. Entregables
 - iv. Funciones
 - v. Roles
 - vi. Responsabilidades
 - vii. Rendición de cuentas
- Desarrollar planes de desarrollo profesional por roles y responsabilidades (Deben ser aprobados por la Gerencia General y la Junta Directiva).
- Desarrollar en conjunto con el departamento de Investigación y desarrollo programas de desarrollo profesional de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.
- Adecuar los planes de carrera según las nuevas tendencias (cada adecuación debe pasar por la aprobación de la junta directiva).
- Implementar los planes de carrera de acuerdo al plan.
- Diseñar e Implementar instrumentos de validación que garanticen que el plan de carrera cumpla con los objetivos previamente establecidos.
- Desarrollar programas de integración con la academia (universidades, consejos, sociedades, etc.),
- Brindar entrenamiento a líderes de la organización en materia de motivación y administración del personal.
- Impartir talleres de motivación.
- Ejecución de evaluaciones de clima organizacional para medir la satisfacción de los empleados.
- Implementar los programas de ergonomía en puestos de trabajo con base en las buenas prácticas que ofrece el mercado.¹⁴

¹² *bundesnetzagentur, Annual Report 2009, Federal Network Agency.*

¹³ *Regulatory Governance: Improving the institutional basis for sectorial regulators, better regulation in Europe series (Finland, Sweden, Denmark, Norway) 2008.*

¹⁴ *Occupational Health and safety assessment series (OHSAS 18001).*

- Realizar estudios salariales para evitar la fuga de profesionales por temas salariales (mantener salarios competitivos aseguran tasas de egresos sumamente bajas).
- Considerar la Gestión de Cambio como un elemento clave para crear mecanismos eviten que los cambios organizacionales generen incertidumbre y degraden la calidad de los servicios que presta el ente regulador organizacional.

1.5 Fortalecer las capacidades actuales de la organización

Este lineamiento estratégico representa la base fundamental del ente regulador, ya que sobre el descansan los procesos¹⁵ basados en tecnologías de la información.

En la actualidad los entes reguladores de la unión europea son altamente dependientes de los sistemas y tecnologías de la información debido a la flexibilidad que ofrecen para:

- i. Administrar los procesos y procedimientos institucionales
- ii. Gestionar la entrada y salida de datos
- iii. Monitorear la operación en tiempo real
- iv. Tomar de decisiones
- v. Comunicar masivamente temas de interés
- vi. Responder a las variaciones del mercado
- vii. Administrar el conocimiento generado por el personal de la institución

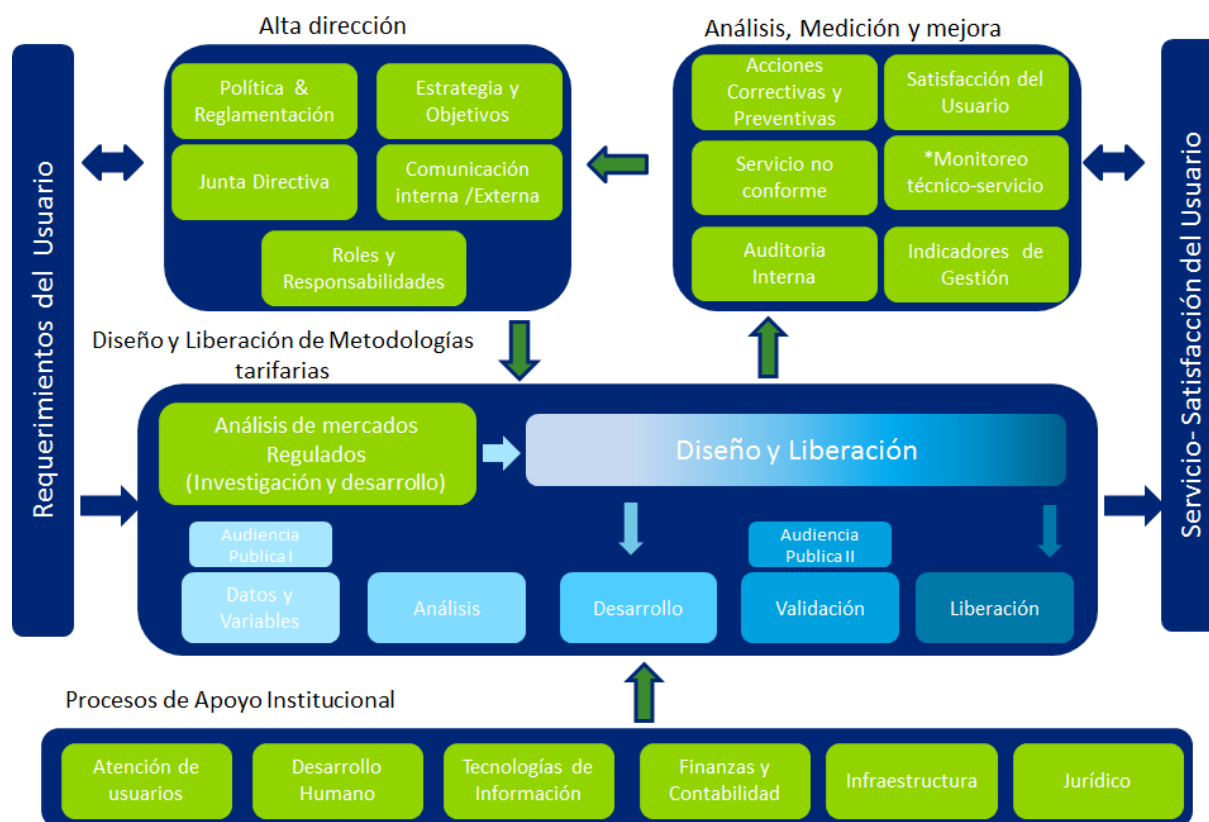
Al ser altamente dependientes de las tecnologías de la información, los entes europeos han incluido en sus operaciones las normativas de recuperación de desastres y continuidad del negocio¹⁶. Al adoptar dichas normativas aseguran la alta disponibilidad de los servicios que le ofrecen a los usuarios, regulados y gobierno.

A nivel de procesos los entes reguladores de los países nórdicos han adoptado normas internacionales para gestionar el conjunto elementos que componen el sistema de gestión (procesos, procedimientos, controles, registros, etc.). Aun así, entre ellos hay muchas diferencias en cuanto al alcance y las funciones de cada elemento del sistema. Sin embargo, a nivel de macro-procesos experimentan grandes e importantes similitudes. Dichas similitudes se muestran en la figura 4 (Macro procesos de entes reguladores).

¹⁵ *International Organization for Standardization, INTE-ISO/IEC 9001:2008*

¹⁶ *BSI, British Standards Institution, Business Continuity and disaster recovery planning*

Figura 4
Macro procesos de entes reguladores



**Monitoreo técnico-servicio (son procesos subcontratados)*

Bajo la estructura de macro-procesos de la figura #3 han alcanzado niveles admirables de desempeño organizacional, lo cual destacan en sus informes anuales, con el respaldo de los niveles de satisfacción del usuario (también realizan mediciones de satisfacción de los regulados y el gobierno).

El desempeño organizacional que exhiben se atribuye esencialmente al desarrollo tecnológico basado en cuatro capas (1.Sistemas de monitoreo, 2.Sistemas de administración de servicios, 3.Sistema empresarial de planeación de recursos o ERP, 4. Portal Web).

A continuación se explican las capas tecnológicas partiendo de la figura #4, que muestra la composición del sistema de monitoreo.

Figura 5
Sistema de Monitoreo de Servicios Públicos (capa1)



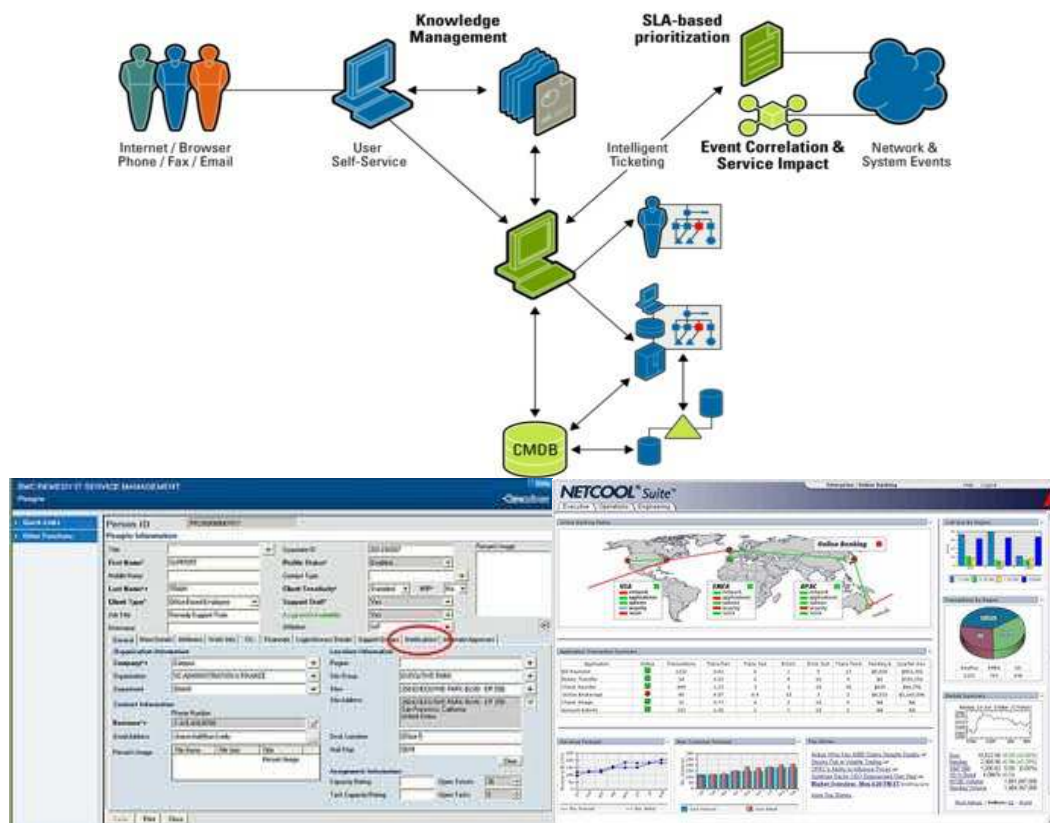
* Los Network Operation Center son servicios subcontratados

- Las prácticas relacionadas con el sistema de monitoreo (figura 5) son:
- El Network Operation Center es responsable de monitorear y almacenar la información generada en tiempo real.
- Toda la información del monitoreo en tiempo real es compartida al ente regulador por medio del sistema de administración de servicios.
- Cuando se presenta una interrupción en los servicios monitoreados la herramienta de administración de servicios genera automáticamente un caso (un ticket) relacionado con la locación y personas inscritas en dicha locación, así como a personas específicas en caso de servicios personalizados (telefonía, Internet).
- Se le recomienda al usuario recurrir en primera instancia al área de soporte de su operador de servicio, en caso de no recibir la respuesta adecuada puede escalar al ente regulador.
- El NOC brinda gestión de la seguridad de la información. Por lo tanto se cumplen términos de confidencialidad.
- Los servicios de Network Operation Center son subcontratados.

- Se debe desarrollar y firmar un SLA (Service Level Agreement) donde se definen las métricas del servicio, así como otras generalidades.
- Se debe desarrollar un contrato donde se definen los aspectos legales del servicio.

La capa 2 está compuesta por la herramienta de administración de servicios (ver figura 6), la cual soporta los procesos de atención de usuarios, sin embargo puede ser utilizada por otra persona de la organización que esté debidamente parametrizado en la herramienta de gestión.

Figura 6
Herramienta de Administración de Servicios



Las prácticas relacionadas con el sistema de administración de servicios son:

- Motivar al usuario para que utilice el autoservicio y no incurrir en llamadas telefónicas o presencia física en las instalaciones del ente regulador.
- Los usuarios tienen la opción de ingresar al portal del sistema para revisar el avance de su caso, así como actualizaciones.

- Las personas que gestionan el sistema de administración de servicios tienen la opción de monitorear los indicadores de desempeño para la toma de decisiones.
- Los casos (tiquetes) generados deben contener adjunta toda la documentación relacionada con las actividades ejecutadas.

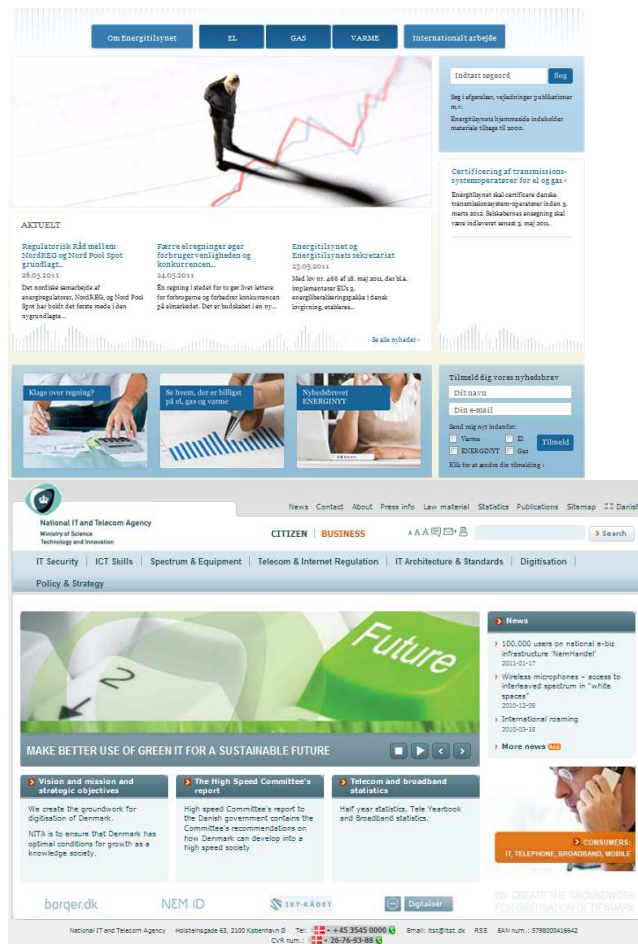
La capa 3 está compuesta por el sistema empresarial de planeación de recursos (ERP), con el objetivo de integrar todas las actividades administrativas del ente regulador. Tal y como lo muestra la figura 7 (ERP)

Figura 7
Enterprise Resources Planning



La capa 4 corresponde al portal Web, que tiene como función ser el medio principal de contacto para el acceso a todas las publicaciones y documentos que desarrolle el ente regulador, así como la asistencia virtual a audiencias públicas, para participar activamente y publicar observaciones con plena libertad.

Figura 8
Portales electrónicos



Los entes reguladores de los países nórdicos han demostrado que los procesos basados en tecnología son las claves para ser competitivos y rentables, sin embargo es importante considerar que los sistemas y tecnologías de información no resuelven por si solos cualquier oportunidad de mejora, se requiere de procesos bien definidos, constante evaluación de las competencias, y sobre todo programas de capacitación para el uso de las tecnologías adquiridas.

Sección II

Análisis de la Situación Actual de la ARESEP

En 1990 se presentó ante la Asamblea Legislativa un proyecto ley que pretendía transformar el Servicio Nacional de Electricidad en un Organismo Regulador moderno y con mayores potestades, para asegurar la cobertura de los servicios públicos a la mayor cantidad de ciudadanos posibles.

En 1995 la Comisión Especial de Reforma del Estado de la Asamblea Legislativa, inició la discusión y análisis de ese proyecto el que fue aprobado el 30 de Marzo de 1996 como la Ley No.7593 que creó la AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS (ARESEP) y entró a regir a partir del 6 Octubre de 1996. La ARESEP se constituyó en una Institución autónoma que se financia de los cánones que se cobran a los prestatarios de los diferentes servicios públicos.

Entre las nuevas obligaciones que se le asignaron a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, se encuentran la regulación de las tarifas y servicios de transporte público en las modalidades de taxis y autobuses. También los servicios marítimos y aéreos en puertos nacionales y la carga en ferrocarril.

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) es la responsable de regular técnica y económicamente los mercados que le asigna la ley y de ser garante de la prestación óptima de dichos servicios para elevar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de los habitantes de Costa Rica, en forma transparente, oportuna, eficiente y razonable.

La Autoridad Reguladora tendrá autonomía en los siguientes aspectos:

- d. Personalidad jurídica, patrimonios propios, así como autonomía técnica y administrativa. (Art. 1, modificación Ley 8660 41-b).
- e. La Autoridad Reguladora no se sujetará a los lineamientos del Poder Ejecutivo en el cumplimiento de las atribuciones que se le otorguen en esta ley, no obstante, estará sujeta en materia de fiscalización, únicamente a las disposiciones de la Contraloría General de la República. (Art. 1, modificación Ley 8660 41-b).
- f. La Autoridad Reguladora no se sujetará a los lineamientos del Poder Ejecutivo en el Cumplimiento de las atribuciones que se le otorgan en esta Ley, no obstante, estará sujeta al Plan Nacional de Desarrollo, a los Planes Sectoriales correspondientes y a las políticas sectoriales que dicte el Poder Ejecutivo.

2.1 Plan Estratégico para el Período 2012 □2016

En el Plan Estratégico para el período 2012 □2016 se define en primer término la Visión y Misión de la ARESEP, tal y como se presenta a continuación:

FIGURA 8
Visión y Misión ARESEP (POI-12)

MISIÓN	VISIÓN
Que los servicios públicos regulados se presten en condiciones óptimas de acceso, costo, calidad y variedad.	Ser una Autoridad Reguladora: - comprometida con los usuarios de los servicios. - independiente en la toma de sus decisiones. - innovadora y especializada en las materias de su competencia. y - de alta credibilidad en la sociedad costarricense y ante la comunidad internacional. - con un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido con los objetivos institucionales.

Fuente: Plan Estratégico para el período 2011 □ 2015.

2.2 Lineamientos Estratégicos Institucionales

En el Plan Estratégico para el período 2012 □ 2016 se establece que el objetivo general de la ARESEP para el período que abarca el plan es:

A la cabeza de los lineamientos estratégicos de la ARESEP se encuentra el fortalecimiento del Modelo de Regulación en los dos ámbitos que lo componen: regulación económica y de calidad de los servicios públicos. Para ello se seguirán los siguientes lineamientos estratégicos:

- Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias, de tal manera que sean más eficaces, consistentes, verificables y comprensibles para los operadores y usuarios.
- Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos hacia estándares internacionales, mediante la adopción de un sistema de indicadores de calidad, la contratación de organismos técnicos externos especializados, y el fortalecimiento de la fiscalización, supervisión e inspección del cumplimiento de la normativa de calidad, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.

- c. Fortalecer la participación ciudadana a través de la educación e información que permita a los ciudadanos ejercer sus derechos y conocer los cálculos y las metodologías que dan como resultado los precios que pagan por los servicios que reciben.
- d. Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios para que la ARESEP sea líder en materia de regulación de servicios públicos y su autoridad técnica sea reconocida por los diferentes actores, a través de la dotación, retención, motivación, capacitación y desarrollo del capital humano.
- e. Fortalecer las capacidades actuales de la organización, con procesos óptimos apalancados en tecnología de información, la actualización del marco jurídico y normativa institucional, y la correcta asignación de los recursos a las prioridades institucionales.

Estos lineamientos fueron definidos por la Junta Directa, y representan la guía de todos los esfuerzos que debe realizar la ARESEP.

2.3 Planes Anuales

Dichos planes se caracterizan por cada uno de los ejes estratégicos definidos en las primeras sesiones de trabajo del 2011 y se muestran a continuación:

2.3.1 Metodologías tarifarias

- Estrategia y plan de desarrollo de proyectos para el mejoramiento de las metodologías tarifarias.
- Desarrollo de criterios conceptuales y metodológicos comunes para todos los sectores regulados.
- Desarrollo de criterios metodológicos para valorar impactos ambientales dentro de las fijaciones tarifarias.
- Mejoramiento de las metodologías tarifarias en el sector de aguas.
- Mejoramiento de las metodologías tarifarias en el sector de transporte.
- Mejoramiento de las metodologías tarifarias en el sector de energía.

2.3.2 Regulación de la calidad

- plan de desarrollo de proyectos para regulación de calidad. Estrategia y
- Mejoramiento de la regulación de la calidad de los servicios del sector de agua.
- Mejoramiento de la regulación de la calidad de los servicios del sector de transporte.
- Mejoramiento de la regulación de la calidad de los servicios del sector de energía.

2.3.3 Participación ciudadana

- Estrategia sobre la participación de los usuarios en los procesos regulatorios.
- Mejoramiento de la participación ciudadana en los procesos regulatorios.

2.3.4 Marco Jurídico Regulatorio

- Estrategia y plan de mejora de la normativa regulatoria
- Revisión de la reglamentación de telecomunicaciones.
- Asesorías especializadas a Junta Directiva.
- Revisión y actualización del marco jurídico del sector de agua.
- Revisión y actualización del marco jurídico del sector de transportes.

- Revisión y actualización del marco jurídico del sector de energía.
- Armonizar reglamentación regulatoria nacional con la regional en el marco de la integración regional eléctrica.

2.3.5 Tecnologías de Información

- Implementación del sistema de información regulatoria de energía.
- Implementación del sistema automatizado de planificación y seguimiento de la gestión institucional.
- Implementación del sistema administrativo financiero.
- Implementación del sistema de gestión documental.

2.3.6 Capital Humano

- Diseño e implementación de herramienta de recursos humanos.

2.3.7 Mejoramiento de la gestión Interna

- Actualización de reglamentos administrativos internos.
- Rediseño de procesos y procedimientos de las áreas de regulación.
- Asesoría para la fiscalización y seguimiento de proyectos estratégicos.
- Asesoría para el mejoramiento del sistema de Control Interno y Riesgo.
- Auditoría externa financiera (NICSP) y operativa (Control Interno).
- Depuración de la información de valor permanente de 1928 a 1996 de SNE para enviar a Archivo Nacional.
- Evaluación externa de la calidad de la gestión de la Auditoría Interna.
- Estudios técnicos para el proyecto del edificio La Sabana.
- Programa de comunicación institucional.

Fuente: POI 2012

2.4 Sectores regulados por la ARESEP

a. Sector de energía:

- Eléctrica: Generación, Distribución, Transmisión y Alumbrado público
- Hidrocarburos: Importación-Producción. Transporte y Distribución

b. Sector de transportes:

- Transporte terrestre (rutas de autobús, taxis, ferrocarriles y peajes).
- Transporte marítimo (puertos y cabotaje).
- Transporte aéreo (aeropuertos).
- Otros servicios complementarios (servicios postales, revisión técnica vehicular, cánones del Consejo de Transporte Público, concesión de obra pública).
- Transportes de estudiantes del Ministerio de Educación.

c. Sector de agua

- Agua potable y Saneamiento (acueductos, alcantarillado e hidrantes).
- Riego: (riego y avenamiento y piscicultura)

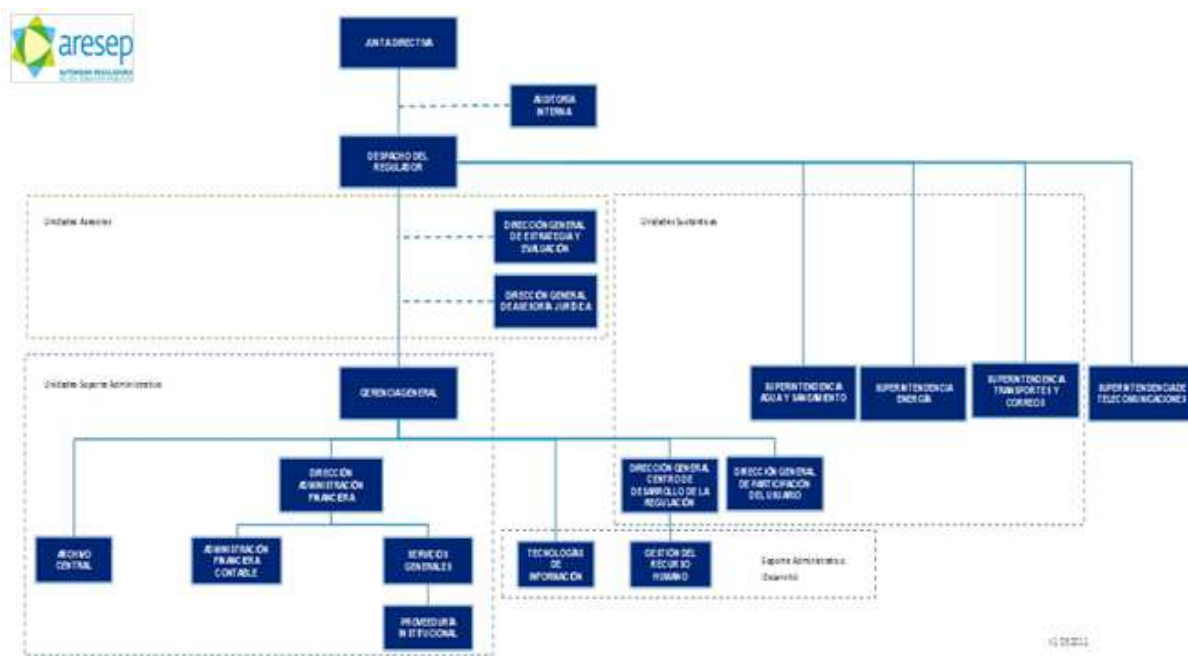
Se analiza el aspecto ambiental a todo el sector de aguas.

d. Sector de telecomunicaciones (SUTEL)

Fuente: Dirección General de Estrategia y Evaluación de ARESEP

2.5 Organización

En lo que se refiere a la estructura organizacional de la organización, el modelo vigente al día de hoy se presenta a continuación.



Junta Directiva

a. Auditoría Interna.

Despacho del Regulador

a. Dirección General de Estrategia y Evaluación.

Superintendencias

- Superintendencia de Telecomunicaciones.
- Superintendencia de Energía.
- Superintendencia de Agua y Saneamiento.
- Superintendencia de Transporte Público.

Gerencia General

- a. Dirección General de Participación del Usuario
- b. Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria
- c. Dirección General Centro de Desarrollo de la Regulación
- d. Funciones gerenciales de Tecnología de Información.
- e. Funciones gerenciales de Administración Financiera.
- f. Funciones gerenciales de Servicios Generales.
- g. Funciones gerenciales de Proveeduría Institucional.
- h. Funciones gerenciales de Gestión y Documentación.

Fuente: POI 2012

2.5 Estudio Cualitativo bajo la técnica de grupos focales.

Esta sección se ha elaborado de acuerdo con los procedimientos y requisitos establecidos en el proyecto:

La evaluación del desempeño de la Institución desde una perspectiva sistémica e integradora que permita identificar los principales aspectos críticos del desempeño actual y las expectativas acerca del desempeño futuro de la Institución, mediante el desarrollo de la metodología de Análisis Institucional Organizacional (AIO)

De esta forma, la información aquí presentada, corresponde a la investigación cualitativa realizada con el objetivo de conocer la imagen y la percepción que diferentes partes interesadas, a saber: Junta Directiva y Grupos de Colaboradores de las áreas sustantivas y adjetivas tienen sobre el desempeño actual y visión futura del ARESEP.

Básicamente se explora la brecha existente entre la "empresa actual y empresa futura" recopilar la percepción, ideas, consideraciones generales sobre el desempeño actual y sus expectativas sobre el desempeño futuro del ARESEP con la finalidad de definir la propuesta de valor que permita determinar qué podemos hacer para mejorar los resultados o desempeño de los mismos, es decir ¿Cuál deber ser la visión futura del ARESEP? ¿Cómo logramos el logro de la visión futura deseada?

Dicha investigación se ha realizado bajo la técnica cualitativa, la cual permite indagar con profundidad sobre las apreciaciones, percepciones y sentimientos de los entrevistados, lo que a la postre genera el conocimiento general de la situación en estudio y que permite avanzar hacia la investigación cuantitativa que arrojará datos representativos de toda la población.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Las técnicas de Grupos Focales son parte de un diseño exploratorio que permite detectar tendencias de opinión en los grupos objetivos indagados. La técnica permite profundizar para obtener la información que proporcione las bases necesarias para determinar tendencias y de esta forma proceder a formular un estudio cuantitativo que permita obtener información estadística.

En este informe se presenta la información obtenida mediante dicha técnica, la cual muestra tendencias de opinión que no necesariamente representan el parecer de toda la población.

Este informe es un insumo al entregable principal por tanto no presenta conclusiones o recomendaciones dado que estas las incorpora el proyecto en su entregable integral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos de la investigación están los siguientes:

- Identificar la percepción del desempeño y visión actual de la ARESEP
- Contrastar el modelo de valor con el desempeño actual de la ARESEP
- Obtener recomendaciones e ideas de los participantes sobre los elementos de la visión futura y cómo lograrla

RESULTADOS

Grupos Focales realizados:

- Junta Directiva
- Grupo de Colaboradores de área sustantivas
- Grupo de Colaboradores de áreas adjetivas

Las sesiones se realizaron partiendo de una guía temática semiestructurada. Se efectuaron en las instalaciones de ARESEP, con una duración de 2 horas cada una, programadas en los meses de abril y mayo. Los participantes que representaron las áreas sustantivas y adjetivas fueron seleccionados aleatoriamente considerando la totalidad de la población de la ARESEP.

Visión del desempeño actual del ARESEP**¿Cómo se analiza el desempeño actual?**

A los diferentes grupos se les planteó el caso hipotético de un artículo sobre el desempeño del ARESEP, donde se califica la gestión y los principales logros y oportunidades de esta institución. Se les pide indicar ¿Qué diría el artículo y qué nota obtendría ARESEP?

En general, para todos los grupos la respuesta fue: ☐El artículo no sería favorable☐ ☐La imagen de la ARESEP frente a la ciudadanía y los medios no es buena☐ ☐ARESEP es sinónimo de alzas en las tarifas☐.

De esta forma, los diferentes participantes coincidieron en que la Institución no ha logrado una imagen positiva y que la percepción del ARESEP se reduce a temas tarifarios y no a temas relacionados con estudios técnicos de calidad y mejora en las prestaciones de servicios, que deberían ser parte de sus objetivos de funcionamiento.

Parte de esa percepción se debe a que tiene a cargo una ☐función ingrata☐ de fijar tarifas sobre servicios básicos en el que se ven afectados los intereses de diversos grupos.

Los colaboradores también hicieron el señalamiento de que ☐el pueblo no sabe lo que hace la ARESEP, el único referente es el alza en los servicios☐ y que esto incide aún más en la percepción negativa del usuario.

La construcción de la ☐imagen☐ actual, en parte es producto del manejo mediático que se ha hecho pero también se debe a debilidades internas que confluyen en la creación de su imagen.

¿Qué camino recorre ARESEP?

Con los grupos de colaboradores, se utiliza una técnica proyectiva que busca que el participante asocie diferentes carreteras/caminos a la situación actual de la ARESEP. Los caminos que se les mostraron para seleccionar se presentan a continuación:



Los caminos más seleccionados fueron el uno y el cuatro. El camino cuatro obtuvo cerca del 60% de menciones y el uno obtuvo un 30% de menciones.

En general el camino cuatro se seleccionó señalando que *“Hay una falta de rumbo, no vemos hacia dónde vamos; no se define cómo vamos a llegar a lograr los objetivos y los cambian constantemente; es como la neblina que no nos permite llegar a donde queremos”*. *“La organización se ha atrasado, tenemos una deuda pendiente, se ha visto limitada en recursos y disminuida en sus funciones”*.

Uno de los participantes asocia la visualización del camino con el resultado de una encuesta realizada entre usuarios de la ARESEP donde se revelan resultados que se asocian con el camino 4. *“La ARESEP perdió el norte”*, *“No se desarrollan proyectos”*, *“No se confía en ella”*, *“No hay orden, no hay claridad, no hay resultados.”*

Quienes seleccionaron el camino número uno, asocian la autopista a *“cambios complejos de la organización realizados en menos de un año”*; *“Hay poca interacción entre las áreas”* y *“No hay una cabeza que ordene y enlace los caminos de la institución”*.

De igual manera se asocia el camino uno a “falta de dirección, a procesos que nadie conoce, a falta de claridad con la organización interna, que en suma generan burocracia, confunde y vuelven lenta la organización”.

Por tanto, la falta de proyección, la poca claridad en objetivos, procesos no definidos ni compartidos y lentitud, fueron los calificativos que predominaron al caracterizar a la institución. En general, existe una motivación media-baja entre los funcionarios/colaboradores de ARESEP.

Qué elementos afectan el desempeño actual

El desempeño actual de la ARESEP, según los participantes, es producto de una amalgama compleja de elementos.

A continuación se detallan los elementos clasificados por grandes temáticas:

Normativa y marco de acción

- ARESEP no cuenta con normativa que les permita sancionar y por tanto cumplir sus objetivos adecuadamente. Debe poder ☐sancionar al que no cumple☐pero con sanciones que realmente sean movilizadores de cambio de accionar.
- La normativa actual deja a un ARESEP con mucho alcance y poco poder y esa fórmula va en contra de nuestro desempeño.
- La función regulatoria se ha debilitado, no se ha dado el fortalecimiento ni el empuje a la Superintendencia según lo planeado, por el contrario, se ha construido un enorme aparato administrativo que no produce criterio técnico y funciona como una administración paralela. En las nuevas jefaturas enmarcadas en la Gerencia General no saben lo que están haciendo por lo que provocan malestar a los usuarios.
- Para algunos de los funcionarios la ARESEP deberían controlar o centralizar todo el proceso de los servicios públicos ya que muchas veces existen contradicciones entre instancias y esto resta poder para controlar el servicio.
- La coordinación con instancias relacionadas (MOPT etc.) es compleja y no alcanza niveles estables de integración.
- Los actores se traslapan (multisectorial), no existe coordinación actual. Las competencias chocan

Metodologías Tarifarias

- Las metodologías deben considerar elementos de calidad, no dejar ausente estos elementos.
- El tema ambiental está ausente en las metodologías.
- Las metodologías están desactualizadas no evolucionan con el mercado y sus actores.
- No existe una homologación de criterios regulatorios entre los diferentes sectores de regulación. Esto conlleva a la aplicación de metodologías muy específicas del sector o empresario.
- Las metodologías no tienen unificación de elementos técnicos y de dirección. La mayoría de demandas contra la institución se realizan por la metodología. Muchas veces no se logra defenderlas /justificarlas adecuadamente o al explicarlas se contradicen entre los mismos funcionarios.
- No existe el tema de calidad como variable a tomar en cuenta en algunas metodologías.
- Las resoluciones tarifarias son más políticas, no prevalece el criterio técnico, y luego es cuestionado por los usuarios.

Enfoque a la Calidad

- El control de la calidad está ausente, la ARESEP no puede desenfocarse en su búsqueda de calidad.
- Se debe revisar y rediseñar los esquemas de inspección de calidad, el personal actual no puede abarcar la tarea.
- No se combina la evaluación de la calidad con la inspección.
- El tema de la calidad no va unido a la tarifa.

Procesos

- Se planifican actividades y metas sin métodos ni herramientas para su cumplimiento.
- No hay una secuencia lógica en la ejecución de las funciones técnicas.
- Los procedimientos, por falta de claridad y coordinación, van en detrimento de la rapidez. Esto sumado al incremento de áreas administrativas internas hace que el usuario vea a una ARESEP cada vez más lenta e ineficiente.
- No permiten la agilidad en las resoluciones.

Personas y Sistemas de Capital Humano:

- No hay roles y responsabilidades para los nuevos colaboradores de la organización.
- No hay identidad de los nuevos colaboradores, principalmente.
- Los nuevos colaboradores no se dan a la tarea de conocer las funciones de la organización.
- Se ha contratado personal con poca experiencia en un momento de sucesión importante de personal con experiencia. Se debe buscar gente con experiencia en regulación.
- Se entrelazan funciones regulatorias con áreas de apoyo donde éstas se convierten en cuellos de botella y no permiten agilizar la labor regulatoria.
- Se ha debilitado el personal sustantivo y se ha incrementado el personal administrativo, en una dinámica que contradice la razón de la institución. Las áreas administrativas por ejemplo jurídicas se han ampliado en una medida no razonable si se consideran las funciones de la institución. Deben reestructurarse.
- No existen políticas ni planes de capacitación de personal de largo plazo, que abarque tanto lo técnico de calidad como de regulación y de todo el personal administrativo. Lo que existe es un programa que no se ajusta a la realidad y presenta esquemas que no benefician el desarrollo organizacional.

- No hay una cultura de compromiso y trabajo en equipo.
- Los canales de comunicación están obstruidos, no hay coordinación.
- La motivación está debilitada.

Liderazgo y gobernabilidad:

- Se percibe que la junta directiva presta poca atención al aporte de mandos medios y desacredita los informes técnicos a la hora de tomar de decisiones.
- No existe armonía entre funcionarios de mando, se deben eliminar el asilamiento entre áreas.
- Algunos criterios emanados de estudios y niveles técnicos no se cumplen o se anulan por directrices de la Alta Administración.
- No se percibe una directriz clara de liderazgo para gerenciar la institución.

Tecnología

- Se evidencia un atraso de 20 años en materia de sistemas de tecnología de la información. Se tienen sistemas propios base pero no están integrados y no responden a las mejores prácticas.

Cercanía con el usuario

- No existe una cercanía real con el usuario estamos alejados.
- Capacidad de razonar a nivel cualitativo y cuantitativo los ajustes tarifarios que se valore no solo el factor precio sino calidad.
- Debe fortalecer al usuario, empoderarlo y educarlo en los derechos en cuanto a la regulación de los servicios públicos que pagan.

Manejo mediático

- No nos comunicamos como debe ser, el vocero brinda declaraciones y debe reforzarse la imagen de los jerarcas.
- No sabemos proyectar nuestros logros.

¿Cuál es su visión del ARESEP ideal?

Qué elementos debe gestionar una ARESEP ideal, cuáles serían indicadores de una gestión adecuada:

Los funcionarios reflexionan sobre algunos elementos que son fortaleza de la institución:

□Tenemos recursos propios, una ley propia, un área de trabajo interesante y de muchos retos, entonces por qué no nos destacamos, ¿por qué estamos totalmente entrabados?

Para los colaboradores, se debe impulsar un programa de cambios en el plan estratégico que permita:

- Un aumento importante en la calidad de los servicios públicos y que ese aumento sea por el trabajo de la ARESEP.
- Que el usuario vea en ARESEP una institución que le protege que se sienta apoyado.
- Que el operador sienta respeto por la ARESEP.
- Que se reduzca el número de juicios (de 400 a 100), es un indicar que nuestra gestión es precisa y que se respalda técnicamente.
- Se ofrezcan servicio vía WEB
- Que la participación ciudadana sea elemento clave en los procesos.
- Que las metodologías se presenten con una base científica e integral.

Qué hacer para lograr la visión

Partiendo de las ideas de los participantes de los 3 grupos se resumen las principales recomendaciones.

Metodologías

Las metodologías deben reenfocarse y rediseñarse partiendo de los siguientes criterios:

- *□fáciles de entender, transparentes y comprensibles□ □metologías ágiles, eficientes y transparentes□*
- Es preciso generar un benchmarking internacional, más allá de las fronteras Centroamericanas que brinden una orientación al manejo de los temas y parámetros de calidad.
- Generar conceptos de homologación en criterios generales de regulación para que las Superintendencias generen metodologías claras y unificadas.
- El tema de la calidad debe estar inmerso en las metodologías tarifarias.

Enfoque a la Calidad

- Contemplar mediciones de calidad.
- Generar tarifas diversificadas según niveles de calidad.
- Buscar la "auto- regulación" del operador, buscar elementos como certificaciones, (ISO- etc.) que sean figuras que apoyen la calidad del servicio.
- Se debe llevar un seguimiento a las metas de calidad que se piden, ¿Cómo se van cumpliendo?

Normativa

- La normativa debe fortalecer el poder de la ARESEP, su alcance y rol deben apoyarse en un marco de sanción adecuado.
- Se debe generar un trabajo a nivel de Sector para que los actores definan claramente sus competencias y sus roles. Esto debe bajar después a nivel operativo para que los funcionarios conozcan sus funciones y coordinen entre ellos bajo esas definiciones.
- Se debe fortalecer la Institución en atención a la seguridad jurídica del país. Esto influye en lo atractivo del país para la captura de inversiones.
- Se debe alinear el Reglamento de Organización y Funciones (RIOF), que obedezca a una estructura organizacional ágil, que fortalezca y empodere a las Superintendencias para que cumplan con la regulación económica y técnica de los sectores que regulan.
- La ARESEP debe tener la autoridad técnica para regular los servicios públicos.

Personal y Sistemas de Capital Humano

- Los Directores deben fortalecer sus competencias de liderazgo y gestión, deben gerenciar sus áreas.
- Se debe revisar la figura de las "Superintendencias" roles y competencias.
- Se debe realizar un estudio de cargas de trabajo.
- Se debe realizar un análisis comparativo de la estructura y puestos.
- Se debe trabajar un plan de sucesión y sistemas de capital humano (reclutamiento, desempeño, capacitación) alineados a los nuevos objetivos y retos institucionales.
- Se debe fortalecer las competencias del personal
- Se debe establecer un plan de capacitación integral que incluya que ayuden en la buena ejecución de las funciones de la ARESEP.

- Se deben fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, en todos los niveles, de forma horizontal y vertical. Se debe trabajar especialmente la comunicación de y hacia la Junta Directiva.
- Se debe definir el perfil competencial del funcionario de ARESEP, dentro de los elementos señalados en los grupos figuran como claves: Excelencia técnica (con experiencia en regulación), capacidad de trabajo en equipo, con actitud de servicio público. El nuevo perfil se enfrenta a una realidad diferente con actores locales e internacionales.
- Se debe diseñar e impulsar una cultura organizacional que facilite el logro de los objetivos estratégico.

Tecnológicos

- Impulso a la tecnología integrada y de alto nivel.
- Las evaluaciones para incluir nuevo software debe considerar la dinámica institucional.
- El área de Tecnología considera que los diferentes departamentos deben apoyar más los diseños y necesidades de TI.

Procesos

- Los procesos deben observar la agilidad y oportunidad de los trámites; deben permitir a ARESEP una respuesta rápida.
- Deben ser procesos compartidos y con indicadores de gestión y control asociados.
- Se deben reformular las políticas del marco sancionador.

Servicio Público comprometido ausencia de corrupción

- Se deben reforzar mecanismos de control y transparencia.

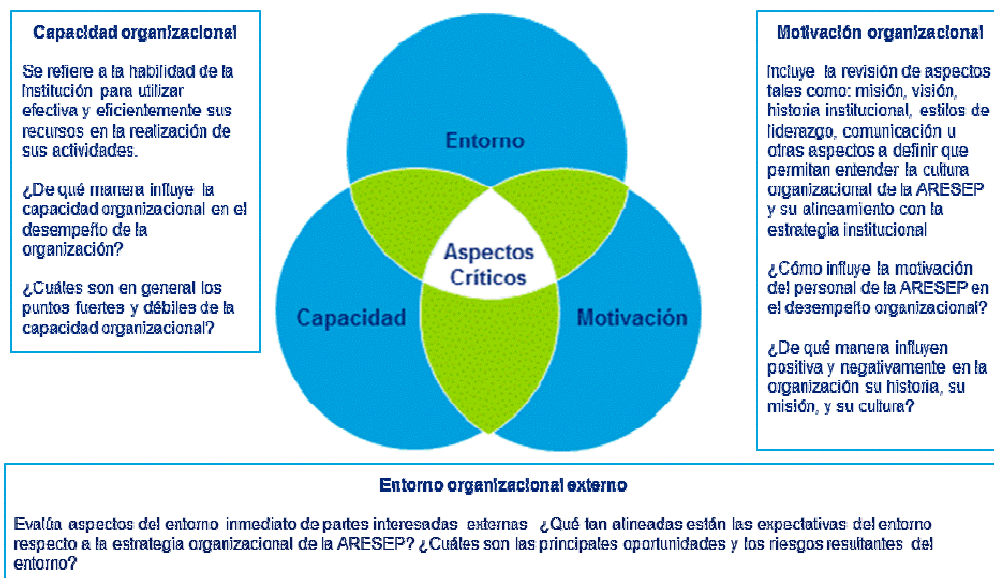
Análisis de Cierre

Se analiza por parte de los tres grupos consultados un conjunto de elementos que afectan a la ARESEP en su función medular: el garantizar que los servicios públicos se presten en condiciones óptimas de acceso, costo, calidad y variedad. Para los entrevistados, la fórmula de la normativa actual brinda un amplio alcance de supervisión pero con poco poder (multas etc.) lo que no permite el adecuado control de los elementos que deben supervisarse.

A esto se suman competencias no definidas o alineadas entre los diversos actores por sector regulado. Al conjunto de elementos externos (entorno), se suman elementos internos que presentan debilidad en cada una de las capas estratégicas: gente, procesos, tecnología y por tanto valor (Capacidad y Motivación Organizacional).

Los colaboradores muestran una ARESEP que debe reenfocar su norte, aumentar la credibilidad ante la ciudadanía y el respeto entre los operadores. Para ello, se debe iniciar por un cambio en la cultura y el liderazgo, la transparencia y el respeto técnico, apoyado en procesos más ágiles y coordinados. De igual manera, con un rediseño de las metodologías y un mayor enfoque a la calidad. (Ver figura 9, Aspectos Críticos)

Figura 9
Aspectos críticos



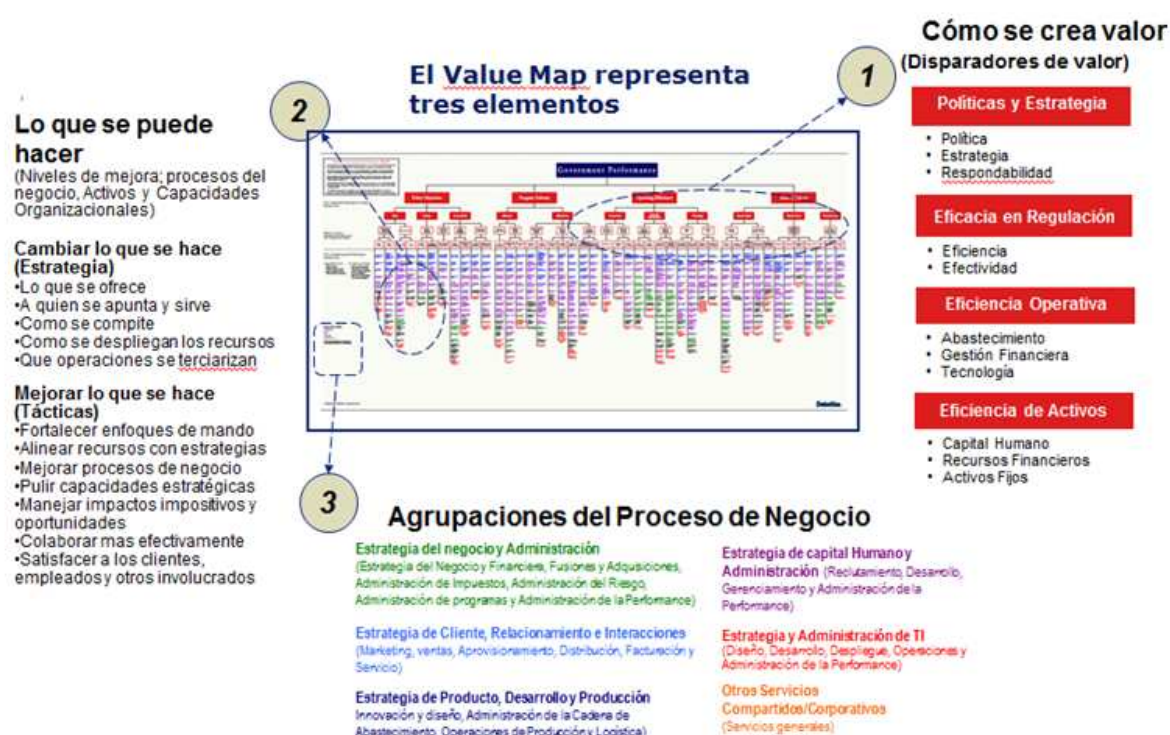
Sección III

Identificación de Aspectos Claves

Esta Sección tiene por finalidad realizar un análisis de los aspectos clave encontrados como parte del levantamiento de información realizado en la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP).

Para ello, se ha utilizado nuestra herramienta Value Map para entidades del Sector Público que nos permitirá en esta fase y en fases posteriores monitorear y comunicar como los objetivos e iniciativas contribuyen a la creación de valor, tal y como se muestra en la figura siguiente.

FIGURA 49
¿Qué es Value Map para Desempeño del Sector Público?

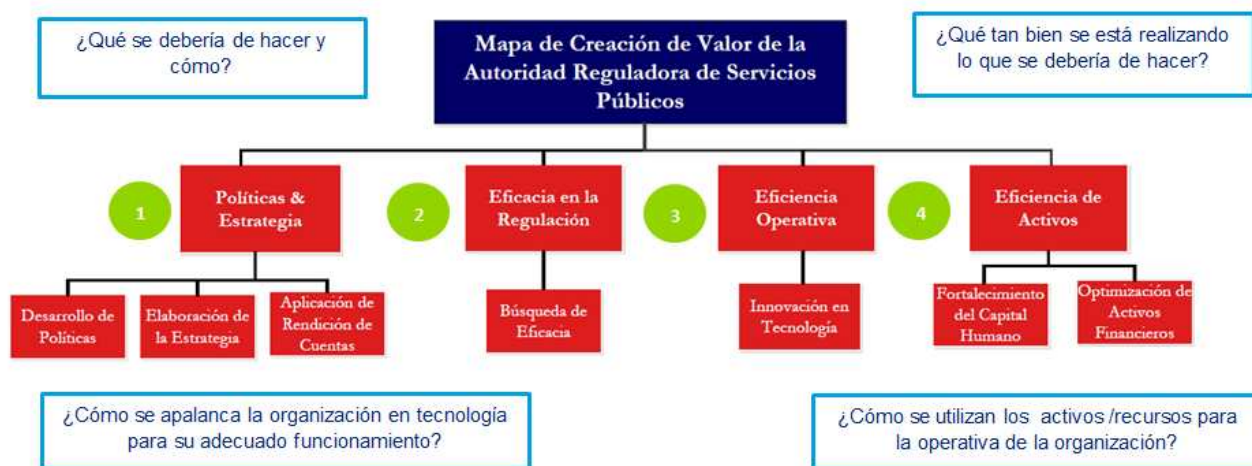


El **Enterprise Value Map (EVM)** es una herramienta o marco de trabajo específico por industria, sector o tipo de negocio que representa la forma en la que la organización genera valor y que permite visualizar el grado en que sus acciones y estrategias están alineadas con esos generadores de valor. La fuente de los EVM es la experiencia de los consultores de Deloitte en la forma en que los clientes generan valor para la organización. Esta herramienta permite identificar oportunidades y busca, a su vez, integrar la visión financiera y estratégica con la parte operativa.

El Value Map para Desempeño del Sector Público nos permitirá:

- ☐ Identificar los generadores de valor en que la ARESEP se desempeña más o menos favorablemente
- ☐ Relacionar los aspectos claves con los impulsores de valor

Todo ello con la finalidad de plantear iniciativas o acciones que generen valor a la institución. En este sentido, el valor de una organización se basa en los conductores de valor que se muestran en la figura siguiente:



5) **Políticas & Estrategia:** Se refiere al nexo entre la visión y la gestión. Dirige el establecimiento de los lineamientos o disposiciones que regirán el accionar de la institución, la estrategia y rendición de cuentas. Este generador de valor contesta a la pregunta ¿qué se debería hacer y cómo? En este sentido de y acuerdo a la Ley 7593 de creación de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP), se establece claramente qué debería hacerse :

- Armonizar los intereses de los consumidores, usuarios y prestadores de los servicios públicos definidos en esta ley y los que se definan en el futuro.
- Procurar el equilibrio entre las necesidades de los usuarios y los intereses de los prestadores de los servicios públicos.
- Asegurar que los servicios públicos se brinden de conformidad con lo establecido en el inciso b) del artículo 3 de esta ley.
- Formular y velar porque se cumplan los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad necesarios para prestar en forma óptima, los servicios públicos sujetos a su autoridad.
- Coadyuvar con los entes del Estado, competentes en la protección del ambiente, cuando se trate de la prestación de los servicios regulados del otorgamiento de concesiones.
- Ejercer, conforme lo dispuesto en esta ley, la regulación de los servicios públicos definidos en ella (suministro de energía eléctrica, servicios de telecomunicaciones, suministro del servicio de acueducto y alcantarillado, suministro de combustibles derivados de hidrocarburos, riego y avenamiento, cualquier medio de transporte público remunerado, servicios marítimos y aéreos en los puertos nacionales, transporte de carga por ferrocarril, recolección y tratamiento de desechos sólidos e industriales).

Al respecto, los fundamentos de buenas prácticas regulatorias¹⁷, enumeradas en la Sección I, permiten a los entes reguladores evaluar ¿cómo deberían operar para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos propuestos? De acuerdo a los lineamientos de la OECD, estas son las funciones esperadas para un organismo regulador¹⁸:

¹⁷ **What makes an independent regulator independent?, Business Strategy Review, Volumen 8 2008**

Independencia

Por lo general, se centra en el distanciamiento del diseño y ejecución de la función regulatoria de las presiones políticas y administrativas del gobierno central. Al mismo tiempo, la independencia connota una relación con los intereses de los regulados, usuarios y otras partes interesadas en el ámbito regulatorio. Existe una correlación entre cada una de estas relaciones y el marco institucional de regulación que se entrega. Bajo este enfoque complejo, la transparencia de las normas es fundamental para asegurar la independencia en el ejercicio y el efecto de las funciones regulatorias.

Gobernabilidad y rendición de cuentas

La rendición de cuentas busca frenar las deficiencias democráticas de la independencia regulatoria, creadas por la delegación de funciones regulatorias que asigna el Gobierno Central. Sin embargo, también es cierto que la rendición de cuentas es un medio de sustentar independencia de la regulación mediante la integración de la función de regulación en las estructuras existentes de gobierno y dar a los reguladores no sólo el deber, sino también el derecho, para rendirse cuentas a ellos mismos. Esta integración, si tiene éxito, puede compensar la debilidad de la independencia que surge de la lejanía de los reguladores del Gobierno Central como se ha señalado anteriormente.

Coherencia e Integración

Las instituciones reguladoras deberán ajustarse al entorno político, administrativo, social y económico y estar de acuerdo con el sistema de gobierno en el que actúan. Esto no impide que las nuevas instituciones, impongan y cuestionen los aspectos de la actual conformación. Un elemento central en el diseño y ejecución de una buena regulación depende por tanto, de una declaración bien definida sobre la finalidad, objetivos y alcance del regulador, los plazos y criterios para medir el progreso en el logro de objetivos de regulación, y las modalidades de su independencia y rendición de cuentas.

Transparencia y evaluación de la efectividad regulatoria

La efectividad de las instituciones reguladoras, no es cuestión del desempeño en un punto específico en el tiempo, más bien trata sobre la evaluación constante desde la etapa de diseño hasta su ejecución en la dinámica comercial de cada sector regulador. Las estructuras de regulación que se consideran en la fase de diseño no necesariamente seguirán llevando acabo satisfactoriamente sus funciones, sobre todo si se han llevado cambios significativos en el sistema operacional de la institución. El escenario regulatorio es dinámico por lo que las respuestas no deben ser estáticas. Estrechamente relacionada con la evaluación de la efectividad está la transparencia en los procesos regulatorios, que respalda el accionar de las instituciones reguladoras así como los resultados que se desprenden de las evaluaciones que realizan entes externos e independientes de las partes interesadas de la regulación. Con la transparencia las instituciones regulatorias ganan confianza entre los usuarios, regulados y gobierno.

En este sentido, de acuerdo con la información recopilada, a continuación se enumeran los principales aspectos claves relacionados con los fundamentos de buenas prácticas regulatorias:

- No existe una Estrategia de Regulación clara ni un proceso definido para la elaboración y aprobación de la normativa, siendo que uno de los fundamentos de las buenas practicas regulatorias es la claridad de roles y objetivos. Precisamente como parte de la búsqueda de la calidad regulatoria la institución debe determinar y balancear los objetivos regulatorios apropiados y en la actualidad se carece de estos fundamentos.

- No se percibe un norte claro por parte la administración superior en cuanto a la elaboración y difusión de políticas. Los procedimientos de elaboración de políticas carecen de integración activa con las partes interesadas, lo que incide en una falta de predictibilidad necesaria para el planeamiento con proveedores y clientes.
- Existe un mecanismo sistemático de difusión y cambios de políticas a lo externo (ej. La Gaceta), sin embargo las políticas no son coherentes ni interpretadas uniformemente por todas las áreas, lo cual habla de falta de transparencia en la elaboración, capacitación y cumplimiento de las mismas.
- No existen herramientas o mecanismos de monitoreo que aseguren y faciliten el control de las políticas y normativas. De acuerdo a los principios de calidad regulatoria, uno de los pasos a seguir es determinar los procesos más efectivos para monitorear y revisar el marco de trabajo, y la organización aún carece de estos procesos.
- En la actualidad existe un departamento con la función de investigar sobre temas pertinentes a la regulación, pero no existe evidencia significativa para concluir que cumpla con sus funciones claves. De acuerdo a las buenas prácticas regulatorias, el departamento encargado de la investigación y el desarrollo debe generar el conocimiento suficiente para que toda la organización esté operando bajo las últimas tendencias de la regulación, asociadas a los cambios del mercado.
- No hay programas activos de cooperación internacional, ni la institución está activamente asociada a algún organismo internacional que aplique evaluaciones de riesgos regulatorio (RIA) a la entidad tal y como se establece en las buenas prácticas regulatorias. Esta vinculación ayudaría al diseño de métricas de calidad de los servicios regulados y a establecer prioridades regulatorias.
- En la actualidad no existe un sistema de reporte con acceso a todas las partes interesadas de la regulación, con lo cual se comprometen los principios de participación y transparencia.
- No hay un proceso que obedezca a estándares internacionales para audiencias públicas lo cual implica una tasa importante de denuncias asociadas a metodologías tarifarias; esto significa a su vez que no hay un sistema depurado de rendición de cuentas para la respectiva toma de decisiones. No existen mecanismos formales para que las empresas reguladas puedan cuestionar las decisiones regulatorias (además de temas tarifarios).
- Actualmente el ente regulador no recibe información financiera al día por parte de los regulados que pueda contribuir en la toma de decisiones tarifarias, con lo cual no es posible tener un proceso estandarizado para el diseño de metodologías tarifarias.
- No existen actualmente mecanismos de ejecución que permitan implementar el plan estratégico y hay una carencia de KPIs de gestión para el aseguramiento de los objetivos institucionales
- La organización no tiene claro hacia dónde va ni el camino a seguir para alcanzar la visión que se han propuesto. La imagen de la ARESEP no está asociada claramente a asuntos de calidad de servicios públicos, sino únicamente a asuntos tarifarios. Nuevamente, la institución requiere mayor claridad de roles y objetivos e involucrar al usuario en su finalidad como institución.
- Las áreas trabajan de forma individual por encima de los objetivos de la organización y siguen su propia dirección. Es necesario integrar las áreas, ordenarlas y darles una misma directriz. Las buenas prácticas sugieren incluir, como base organizacional para operar, normas internacionales de gestión que generen la cultura de enfoque basado en procesos, que garanticen la integración de los objetivos institucionales, independientemente del responsable del objetivo.

- Existe un alto grado de sub-ejecución de proyectos que implica una deficiente utilización del presupuesto lo cual a su vez impacta la consecución de las estrategias de la organización.
 - Dispone permanentemente de recursos económicos aptos para la ejecución de sus funciones, sin embargo la priorización de proyectos no está orientada a los objetivos institucionales. Así mismo existe un alto grado de sub-ejecución de proyectos que implica una deficiente utilización del presupuesto lo cual a su vez impacta la consecución de las estrategias de la organización.
 - La institución aplica el concepto de autonomía al tener la autoridad e independencia para la toma de decisiones para realizar cambios a nivel institucional, según la necesidad de los sectores regulados.
 - Existe segmentación clara de regulación por sector, que puede permitir un seguimiento óptimo por sector regulado, aunque esta fortaleza no ha sido bien aprovechada por el ente regulador. Lo anterior significa a su vez que existe margen para la especialización de servicios por tipo de sector regulado.
 - No existe una estrategia efectiva de relaciones públicas para exposición con los medios. En el caso de los países nórdicos los jefes de la administración superior son los responsables de comunicar masivamente temas de interés en normativa o cambios en la regulación, así como aspectos técnicos o casos específicos de resolución, con lo cual fortalecen la imagen de la institución.
- 6) **Eficacia en la Regulación:** Se refiere a las actividades necesarias para asegurar que las funciones de la organización permitan lograr o exceder los objetivos estratégicos. Contesta a la pregunta ¿qué tan bien se está realizando lo que se debería de hacer?

La eficiencia regulatoria está relacionada con la capacidad de ofrecer servicios eficientes a las partes interesadas de la cadena de valor de la regulación, así como garantizar un mercado de servicios públicos dinámico y atractivo para el desarrollo económico, y de calidad de vida de la población, así como la generación de conocimiento y concientización de la regulación como el eje principal para una economía sana y libre de influencias externas para beneficios específicos.

Esto se demuestra en los siguientes aspectos clave encontrados:

- Fortalecer el proceso de benchmarking para incrementar la eficiencia de la organización y la mejora continua de sus procesos, tal y como lo ejecutan los departamentos de investigación y desarrollo de los países nórdicos.
- En la actualidad no hay alianzas estratégicas con otras instituciones para habilitar puntos de servicios para la recepción de quejas y atención de consultas. Esto es parte de la estrategia que debe existir de habilitar modelos de comunicación para facilitar el intercambio de información entre gobierno, usuarios, regulados y ente regulador.
- La ARESEP actualmente no es vista como una autoridad técnica que invierta en sistemas para garantizar la calidad regulatoria, para así ser capaz de estandarizar y optimizar sus metodologías. Esto es parte de las mejoras prácticas que deberían existir entre el regulado y el regulador para la definición de especificaciones técnicas con las cuales el ente regulador evaluará la eficacia de los servicios (Agua, energía, telefonía, etc.).
- En la actualidad no se dispone de un modelo colaborativo para mejorar la negociación entre el ente regulador y los regulados en temas asociados a la regulación económica, técnica y de calidad. Lo que indica la buena práctica, es que debe existir un modelo que asegure que el costo de la prestación del servicio lo cubre totalmente la tarifa, y que este a su vez permita recuperar los gastos necesarios en los que incurre el regulado para la prestación del servicio al usuario.

- La organización no cuenta actualmente con mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los servicios internos y externos que ellos brindan. Por ende no hay forma de evaluar la satisfacción del cliente de Usuarios, Regulados y Gobierno. Esto está directamente asociado con la práctica de poner a disposición del usuario medios para evaluar la función del ente regulador en la resolución de casos, tener acceso a documentos y estatus de los casos, información sobre servicios que ofrece y consulta pública.
 - No existen lineamientos, indicadores ni un modelo definido de supervisión así como falta de los controles sobre los regulados. Las buenas prácticas estimulan modelos de subcontratación para supervisar y eficientizar los controles con base en especificaciones técnicas previamente acordadas y aprobadas por el regulado y el regulador.
- 7) **Eficiencia Operativa:** Se refiere al funcionamiento de la organización de forma de entregar los mejores niveles de servicio, y apoyo a la ciudadanía por el menor costo, apalancados en tecnología de información de punta.

Esto se demuestra en los siguientes aspectos clave encontrados:

- Existe una imagen errónea de la tecnología permeada a lo largo de la organización. En la medida que la organización entienda que la tecnología ayudará a desempeñar mejor sus funciones existirán mejores oportunidades para cambios positivos e importantes proporcionando flexibilidad en los procesos.
 - Existe la necesidad de mejorar la eficacia en la gestión de cobro sobre la cual opera la institución. La institución carece un sistema empresarial de planeación de recursos con el cual puede mejorar la administración financiera y contable, liberando recursos humanos para actividades de recaudación.
 - Si bien existe una clara definición de las necesidades y carencia tecnológicas de la organización y un entendimiento de que los sistemas de información están obsoletos, no se han puesto en funcionamiento las estrategias y planes para llevar a cabo esos proyectos de tecnologías de información. La implementación de procesos basados en tecnologías de información contribuirían a disminuir la dependencia en el recurso humano.
 - Existe la oportunidad de redefinir (reinventar) el valor de la tecnología en la organización, adaptando nuevas tendencias como software en la nube y tercerización de la plataforma tecnológica. En los países nórdicos, el requerimiento de disponer de un sistema de información certificado para soportar los procesos operativos y de estrategia es fundamental en todo ente regulador del contexto actual, sin el cual es imposible operar eficientemente.
 - Actualmente los esfuerzos en cuanto a nuevas tecnologías nacen en las áreas funcionales y no son escalados al área de TI en tiempo y forma. Al no estar siempre involucrada el área de TI en los proyectos de la organización, se pierde el valor de integralidad necesaria en una plataforma tecnológica común y de valor para la organización. Esto hace que muchos proyectos no se lleguen a realizar, o bien, las áreas realizan sus propios proyectos tecnológicos sin una visión integral de TI. Lo que se busca es asegurar que las iniciativas o proyectos de TI sean implementados según los planes estratégicos con un buen esquema de priorización.
- 8) **Eficiencia de Activos:** Se refiere a los activos/recursos usados para realizar la operativa de la organización y a su gestión con foco en la maximización del beneficio con el mínimo costo.

Esto se demuestra en los siguientes aspectos clave encontrados:

- En la actualidad no existen estudios fundamentados que demuestren las necesidades reales de recurso humano de la organización. La organización debe disponer de un plan de desarrollo humano, según las mejores prácticas que considere las competencias actuales y futuras del ente regulador, y así poder definir los programas de desarrollo profesional por roles y responsabilidades dentro de la organización. Y la organización requiere a su vez definir si va a requerir recursos humanos con experiencia en los sectores que va a regular o con experiencia en regulación propiamente.
- La percepción de los mandos medios con respecto a los altos mandos es que carecen de habilidades de liderazgo y gerenciales para desempeñar su trabajo adecuadamente. Las buenas prácticas sugieren que los líderes de la organización deben recibir formación en materia de motivación y administración del personal.
- Se percibe que ciertos colaboradores de la organización no se encuentran comprometidos ni identificados con la organización lo cual incide en un deterioro del clima organizacional y el nivel de motivación. Las mejores prácticas recomiendan ejecutar evaluaciones de clima organizacional periódicamente para medir la satisfacción de los empleados y fortalecer áreas débiles.
- Los colaboradores reportan que no hay un documento formal de roles y responsabilidades ni una inducción formal y capacitación inicial en el puesto. Las mejores prácticas indican que debe existir un alineamiento entre la capacitación/ y procesos de regulación/atención al usuario y la estrategia que la organización quiere perseguir.
- Se determina un alto grado de experiencia y conocimiento del personal actual, convirtiéndose en valor agregado para la institución pues no es recurso fácil de encontrar en el mercado. Sin embargo, la organización necesita poder mapear las habilidades críticas y los puestos clave en la consecución de la estrategia. De acuerdo a las mejores prácticas, la organización debe alinear los planes de carrera según las nuevas tendencias del mercado, con el fin de mantener y desarrollar la excelencia de los colaboradores.
- La organización no ha llevado a cabo un análisis de los costos de planilla del personal administrativo. Las mejores prácticas sugieren que la excelencia operativa óptima se alcanza con una relación entre la cantidad de personal de áreas sustantivas vs áreas administrativas de 70:30 como mínimo.
- El personal tiene desconocimiento de la política, objetivos, así como el efecto real del entregable que generan. Carecen de acceso a información relacionada con políticas, cambios o transformaciones que se están dando en la organización en tiempo real. Hay una buena práctica que indica que cuando se desarrolla una nueva política, al igual que objetivos, la alta dirección debe divulgar esta información a toda la organización.

Se observa que en la actualidad muchos de los aspectos claves representan brechas importantes para la ARESEP. Es un hecho que es sumamente difícil hacerle frente a los nuevos retos de la regulación con la estructura actual, sin embargo, la institución tiene muy clara las necesidades y desea mejorar. Debido a esto, la ARESEP está invirtiendo esfuerzos en el desarrollo de su Plan Estratégico así como en la definición de objetivos basados en los cinco pilares aprobados en la actualidad por la junta directiva y alta dirección:

1. *Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias*, de tal manera que sean más eficaces, consistentes, verificables y comprensibles para los operadores y usuarios.

2. *Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos hacia estándares internacionales*, mediante la adopción de un sistema de indicadores de calidad, la contratación de organismos técnicos externos especializados, y el fortalecimiento de la fiscalización, supervisión e inspección del cumplimiento de la normativa de calidad, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.

3. *Fortalecer la participación ciudadana* a través de la educación e información que permita a los ciudadanos ejercer sus derechos y conocer los cálculos y las metodologías que dan como resultado los precios que pagan por los servicios que reciben.

4. *Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios* para que la ARESEP sea líder en materia de regulación de servicios públicos y su autoridad técnica sea reconocida por los diferentes actores, a través de la dotación, retención, motivación, capacitación y desarrollo del capital humano.

5. *Fortalecer las capacidades actuales de la organización*, con procesos óptimos apalancados en tecnología de información, la actualización del marco jurídico y normativo institucional, y la correcta asignación de los recursos a las prioridades institucionales.

ARTÍCULO 9. *Asuntos pospuestos.*

A raíz de un planteamiento que se hizo sobre el particular, la Junta Directiva resolvió:

ACUERDO 08-056-2011

posponer, para una próxima oportunidad, el análisis y resolución de los asuntos indicados en la agenda como puntos 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 , 3.7, 4 y 5, los cuales, en ese orden, se indican a continuación:

- a) Informe sobre la contratación directa de una asesoría externa de un especialista en derecho laboral y estatutario, para que se asesore en el proceso de negociación de la convención colectiva. Oficio 376-GG-2011 del 22 de agosto de 2011. (*Distribuido en sesión 54-2011*)
- b) Términos de referencia para la contratación de servicios profesionales de un especialista en derecho administrativo con el propósito que elabore un informe que asesore acerca del procedimiento a seguir en relación con el hallazgo R1: incumplimiento de requisitos por parte de un miembro de la SUTEL. Oficio 339-GG-2011 del 28 de julio del 2011. (*Distribuido en sesión 54-2011*)
- c) Términos de referencia para la contratación del Sistema Administrativo Financiero por medio de la contratación directa 2011-CD-000124-ARESEP denominada "Contratación de Servicios Profesionales para llevar a cabo la elaboración del cartel de licitación para la adquisición del Sistema Administrativo Financiero y su respectiva valoración" Oficio 397-GG-2011.
- d) Perfiles de puestos de superintendente de Energía, Aguas y Transporte. Oficio 398-GG-2011.

- e) Presentación de los términos de referencia para la ☐ Contratación de servicios de consultoría para realizar un estudio preliminar de las opciones viables que existen para satisfacer las necesidades futuras de espacio físico para la ubicación de las oficinas de la ARESEP y de la SUTEL, a partir del mejor uso y aprovechamiento de las propiedades ubicadas en La Sabana ☐ Oficio 400-GG-2011.
- f) Informe sobre el Decreto Ejecutivo 29743-MOPT Reglamento de Vida Máxima Autorizada para las unidades de transporte. Oficio 490-RG-2011 del 25 de agosto de 2011. Atención del acuerdo 009-009-2011.
- g) Asuntos de carácter informativo.

A LAS 17:10 HORAS FINALIZÓ LA SESIÓN.

DENNIS MELÉNDEZ HOWELL
Presidente de la Junta

SYLVIA SABORÍO ALVARADO
Miembro Junta Directiva

EDGAR GUTIÉRREZ LÓPEZ
Miembro Junta Directiva

MARÍA LOURDES ECHANDI GURDIÁN
Miembro Junta Directiva

EMILIO ARIAS RODRÍGUEZ
Miembro Junta Directiva

ALFREDO CORDERO CHINCHILLA
Secretario Junta Directiva