

# **SESIÓN EXTRAORDINARIA**

**N.º 03-2016**

**25 de enero de 2016**

***San José, Costa Rica***

**SESIÓN EXTRAORDINARIA N.º 03-2016**

Acta de la sesión extraordinaria número tres, dos mil dieciséis, celebrada por la Junta Directiva de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, el lunes veinticinco de enero de dos mil dieciséis, a partir de las catorce horas. Asisten los siguientes miembros: Dennis Meléndez Howell, quien preside; Edgar Gutiérrez López, Pablo Sauma Fiatt, Adriana Garrido Quesada y Sonia Muñoz Tuk, así como los señora (es): Grettel López Castro, Reguladora General Adjunta; Ricardo Matarrita Venegas, Director General de Estrategia y Evaluación, y Alfredo Cordero Chinchilla, Secretario de la Junta Directiva.

**ARTÍCULO 1. Lectura de la agenda.**

El señor *Dennis Meléndez Howell* indica que la agenda de esta sesión contiene un único punto relacionado con una reunión de trabajo con personeros de la firma Pricewaterhouse Coopers, para recolectar insumos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2017-2021.

**ARTÍCULO 2. Intercambio de impresiones acerca del Plan Estratégico 2017-2021 de la ARESEP.**

*A partir de las catorce horas y treinta minutos ingresan los señores Carlos Navarro y Dennis Meneses, personeros de la firma Pricewaterhouse Coopers, a participar en el tema objeto de este artículo.*

El señor *Ricardo Matarrita Venegas* explica que como parte de la elaboración del Plan Estratégico 2017-2021, a finales del año anterior se realizó un proceso abierto por medio de Merk-Link, el cual inició en octubre 2015. El proceso fue denominado: “Contratación de servicios profesionales para la elaboración de insumos para el Plan Estratégico Institucional 2017-2021”. La empresa adjudicada fue Pricewaterhouse Coopers, a quien se le contrató con el propósito de contar con insumos que contribuyan a la elaboración del citado Plan y que a continuación se detallan:

- a) *Organización y desarrollo de entrevistas internas con funcionarios seleccionados para identificar temas de interés a considerar en la formulación del Plan Estratégico.*
- b) *Diseño, organización, facilitación y sistematización de sesión de trabajo con Junta Directiva y Administración Superior, para definir el direccionamiento estratégico institucional y las grandes líneas que orientarán el desarrollo del Plan Estratégico.*
- c) *Diseño, organización, facilitación y sistematización de cinco sesiones de trabajo con funcionarios de ARESEP seleccionados para definir acciones concretas enmarcadas en las grandes líneas estratégicas que sean definidas.*
- d) *Elaboración de Informe final con sistematización, resultados y recomendaciones obtenidos a partir de la labor realizada.*

Agrega que el objetivo de esta sesión de trabajo, es contar con la opinión de los miembros de esta Junta Directiva, para conocer cuáles son los elementos más importantes a considerar. Aclara que no se está haciendo el Plan en este momento, ya que hay varios aspectos a considerar; por ejemplo, el involucramiento de los entes externos; cuáles son los temas que están en el Plan Estratégico vigente y que

probablemente existan algunos a los que se les tenga que dar continuidad; o también, nuevos temas que incorporar.

El señor **Pablo Sauma Fiatt** externa su preocupación respecto a la situación que se está presentando, por el hecho de que una empresa externa sea la que está realizando el trabajo que le correspondería efectuar a la Dirección General de Estrategia y Evaluación (DGEE). Considera que esta Dirección está sobredimensionada, tanto en el término del número de funcionarios, como en el rango de los mismos.

Agrega que en el 2013, la DGEE tenía un Director General y un Director, lo cual era exagerado en ese momento y además contaba con una secretaria ejecutiva 2, dos profesionales 5 y dos profesionales 4. En la actualidad, cuenta con un director general, una directora, siete profesionales 5, dos profesionales 3, un profesional 2 y un profesional 1. Es decir, más que se ha triplicado el número de profesionales 5, por lo que se cuestiona ¿qué están haciendo siete profesionales 5?

Cuando esta Junta Directiva aprobó plazas o la reestructuración, era justamente para que llevaran a cabo este tipo de labores, como profesionales 5 que son y no para contratar una empresa externa y que estos funcionarios se convirtieran en asistentes técnicos de los consultores externos. En su criterio, es necesario revisar qué está haciendo la DGEE, le parece que está sobredimensionada, ya que para las funciones que están haciendo no se necesita tantos profesionales. Asimismo, en el tema de gestión, le preocupa que pretendan evaluar la gestión a nivel institucional con los parámetros internos, ya que no observa eficiencia.

Reitera que esta labor que se está contratando, es una función que debe hacer la Dirección General de Estrategia y Evaluación; la función más importante, el nombre así lo demuestra; sin embargo, no lo hace, se sigue contratando externamente. Además, en esta situación se refleja a lo que generalmente se opone, que es ese tipo de esquema en donde todos los funcionarios pretenden ser profesionales 5, pero no producen como tal.

Ante lo externado, se cuestiona qué acción se puede tomar con esta situación; pues insiste en que la DGEE está sobredimensionada.

La señora **Sonia Muñoz Tuk** indica que el año pasado en el tema del presupuesto, y al momento de la aprobación del mismo por parte de esta Junta Directiva, cuestionó ciertos aspectos en cuanto al seguimiento que hace la Institución de los proyectos aprobados; sin embargo, no insistió por considerar que tal vez era un poco tarde, porque ya había pasado la etapa de formulación de los proyectos, además, que estaba recién incorporada a este cuerpo colegiado. Coincidió en su totalidad con lo manifestado por el director Sauma Fiatt.

Por otra parte, señala que solicitó una información a la DGEE en lo concerniente al seguimiento de cada uno de los proyectos que tiene la Institución, y en los próximos días va a solicitar la actualización de esa información por parte de DGEE y la estará compartiendo con los demás miembros.

Externa su preocupación por el gran superávit, la magnitud del presupuesto que tiene la ARESEP y proyectos que no terminan, o que no son evaluados, situación que la Junta Directiva debe darle seguimiento. Comparte la inquietud del director Sauma Fiatt ante este escenario. Además, señala que no había tenido la agudeza para solicitar la información en cuanto al personal que tiene la DGEE; pero, según lo detalló el señor Sauma Fiatt, el contar con siete profesionales 5 y que se tenga que acudir a

contratar empresas externas para que realice el trabajo interno, es preocupante y no se debe permitir.

El señor **Ricardo Matarrita Venegas** aclara que la empresa contratada no está haciendo el Plan Estratégico, es simplemente una labor de facilitar grupos o recopilar información. No se está comprando la elaboración del Plan, como se hizo anteriormente.

Señala que, hace dos años la Dirección General de Estrategia y Evaluación no tenía la función de llevar a cabo el presupuesto institucional. Asimismo, el tema de calidad apenas estaba empezando, era un proyecto que todavía no tenía las dimensiones que tiene actualmente. Adicionalmente, está el tema de los proyectos; existe un tema combinado y es muy importante; la trazabilidad de los proyectos que había antes no era suficiente, por eso hubo eternos llamados de atención por parte de la Contraloría General de la República.

Indica que existían proyectos que se presentaban solo con dos objetivos y de esa forma se aprobaban todos los recursos. Luego de dar seguimiento a esta situación, la cual generaba una complicación, dado que se desconocía en qué se había gastado, si eran las partidas correctas, el propósito correcto e igual, se rendían informes sin esa precisión. Es obligado realizar mayores esfuerzos para el control de los proyectos.

Manifiesta que el punto de vista de este cuerpo colegiado es muy respetable, es un tema que se puede tomar en consideración. El crecimiento ha sido moderado; hay muchas funciones que se han tenido que reforzar, como por ejemplo, el tema de control interno, el seguimiento de proyectos, gestión de calidad, todo lo concerniente al presupuesto. En este año, la DGEE empezará con todo lo que es la parte estratégica, que es un tema que había quedado muy desarticulado.

La señora **Adriana Garrido Quesada** indica que, le preocupa que hay varios proyectos que ha estado llevando la DGEE y otras unidades, todos los que tienen que ver con la organización, entre ellos, los de calidad; procesos; recursos humanos (manuales descripción de puestos); sistemas de información, indicadores de desempeño, de los cuales ha solicitado en Junta Directiva que la DGEE informe cómo se están articulando entre sí, tanto en su ejecución como en su avance y resultados. Este informe no se ha recibido; considera que la Dirección General de Estrategia y Evaluación no ha cumplido en este punto; tal vez porque se ha recargado con funciones que son muy administrativas, por ejemplo, el seguimiento de las partidas presupuestarias, que podría hacerlo la Dirección de Finanzas, en detrimento de las funciones sustantivas de DGEE, señaladas en el nombre de esta unidad. Sugiere, además, que se procure en las sesiones de Junta Directiva tomar acuerdos formales sobre los informes o estudios que se requieran, para asegurar que estos sean agendados por las unidades involucradas.

Asimismo, es conveniente repensar cómo está el diseño, la estructura de la DGEE y en consecuencia, analizar el perfil del personal que se necesita; porque para llevar a cabo el presupuesto no se requiere profesionales 5. Percibe un vacío, se cuestiona dónde está esa integración de la parte estratégica y los componentes de la organización en la que hay que apoyarse; se supone que todo lo que es la planificación y la evaluación del desempeño se apoyarán sobre el conocimiento de esos procesos y de esa relación.

Siente que hay un faltante en el apoyo a lo que es la gestión estratégica de la Institución; en otros componentes se han mejorado muchos sistemas y apoyos en la información; sin embargo, le parece que estas mejoras se están utilizando primordialmente para cumplir con la Contraloría General de la República y no se profundizan para alcanzar logros sustantivos en la Institución.

Por otro lado, con respecto a la DGEE hay un asunto de enfoque de dónde y cuándo se hace reflexión estratégica. Es importante que cada individuo de la organización tenga claro por qué tiene que trabajar, cuál es la importancia estratégica para la ARESEP de su día a día. La reflexión estratégica se debe hacer a todo nivel de la organización y se debe hacer todo el tiempo; esto es clave.

En conclusión, propone revisar si todo lo que está haciendo la Dirección General de Estrategia y Evaluación, se debe hacer a ese nivel o algunas funciones se podrían trasladar a la Dirección de Operaciones, por ejemplo, lo cual les permitiría no desviar la atención o recursos de la parte estratégica y evaluativa, por urgencias en las otras áreas. Por otra parte, propone revisar también la visión de cómo se quiere que funcione la estrategia y evaluación dentro de la Institución y cómo cada empleado se va a relacionar con esos campos.

El señor **Dennis Meléndez Howell** indica que, efectivamente, el ejercicio de analizar esta Dirección en retrospectiva, es conveniente para conocer qué es lo que ha venido haciendo, cuáles son las tareas, si realmente esas son las que deben hacer y sobre todo, qué es lo que se espera a futuro. Es importante ir preparando el material necesario para que los directores se enteren de todos estos aspectos; ya que, podría ser que algunas de las funciones que hacen no deberían estar en la DGEE; así como analizar cuál es el personal asignado y qué funciones ejecuta. Actualmente, se cuenta con un instrumento valioso que es el Sistema Optimus, en donde cada uno de los funcionarios consigna las labores que lleva a cabo diariamente; consecuentemente, se puede utilizar para evaluar qué es exactamente lo que se está haciendo.

Sería importante reenfocar las funciones de la DGEE, para determinar si se tiene que trasladar algunas tareas a otras dependencias de la Institución, o simplemente se dejan de hacer. La estrategia institucional a largo-mediano plazo es importantísima, conocer exactamente hacia dónde hay que dirigirse, cómo está el balance de funciones en la ARESEP, qué funciones se deberían estar haciendo de más, para cumplir con los objetivos institucionales en relación con otras tareas que se están llevando a cabo y que tal vez no están ayudando a cumplir esos otros objetivos que establece la ley. Considera importante determinar cuál es el balance correcto para cumplir de la mejor manera los objetivos.

Agrega que, en línea con lo externado, sugiere realizar ejercicios de esta naturaleza con las diferentes áreas de la ARESEP. Ha participado recientemente en algunas presentaciones de la Intendencia de Transporte y le ha llamado la atención la gestión que hacen, así como lo que tienen pendiente, por lo que le ha solicitado al señor Enrique Muñoz Aguilar, Intendente de Transporte, hacer una presentación ante este cuerpo colegiado y así tener una perspectiva a largo plazo, de qué es lo que se ha hecho y qué se quiere hacer.

El señor **Ricardo Matarrita Venegas** añade que, además del Plan Estratégico, es pensar en la administración para tener una proyección a largo plazo. Anteriormente los mecanismos de control eran muy débiles; la información que se maneja en este momento es mucho más cierta; adicionalmente, hay que tener en cuenta la creación de las intendencias, cada una emergió con un ritmo distinto y con propuestas diferentes. Considera que este es un momento propicio para hacer ese balance que mencionó el señor Meléndez Howell

*A las catorce horas con cincuenta minutos ingresan al salón de sesiones, los señores Carlos Navarro y Dennis Meneses de la firma Pricewaterhouse Coopers.*

El señor **Ricardo Matarrita Venegas** indica que la firma Pricewaterhouse Coopers ha estado llevando a cabo la recopilación de información con insumos para la elaboración del Plan Estratégico. Lo que se pretende con esta sesión de trabajo, es tener la visión hacia dónde se debe orientar la organización en los próximos años.

Los señores **Carlos Navarro** y **Dennis Meneses** explican en qué consiste este proyecto, la metodología utilizada para iniciar el levantamiento de insumos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

Los consultores de la empresa Pricewaterhouse Coopers, moderan a continuación una sesión de trabajo, con el propósito de contar con insumos de parte de los miembros de la Junta Directiva, que eventualmente conducirán a delinear la visión a largo plazo de la Institución y los lineamientos generales que orienten la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Reguladora 2017-2021.

*A las diecisiete horas con diez minutos finaliza la sesión.*

**DENNIS MELÉNDEZ HOWELL**  
*Presidente de la Junta Directiva*

**ALFREDO CORDERO CHINCHILLA**  
*Secretario de la Junta Directiva*