

Evaluación Plan Operativo Institucional 2014

Dirección General de Estrategia y Evaluación

Informe 001-DGEE-2015



Febrero 2015

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	1
I. Introducción.....	2
II. Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.....	4
III. Hechos Relevantes.....	8
IV. Metodología.....	18
V. Resultados de la Evaluación.....	23
VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	44
VII. Acrónimos.....	46
VIII. Anexos.....	47

I. INTRODUCCIÓN

Para cumplir con las funciones y los objetivos que establece la Ley, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep), elabora el Plan operativo institucional, POI, que tiene como objetivo orientar los procesos institucionales, de manera que los objetivos estratégicos se transformen en tareas y metas medibles a corto plazo. En él se consolidan los proyectos, actividades y tareas que la Autoridad Reguladora planificó realizar durante el ejercicio económico correspondiente al año 2014.

En cumplimiento de la normativa y lineamientos de la Contraloría General de la República (CGR), señalados mediante resolución R-DC-24-2012 (reformada por la R-DC-064-2013) en la que se establece una fase de evaluación semestral mediante la valoración cuantitativa y cualitativa para el cumplimiento de los objetivos, metas y los resultados alcanzados en el ejercicio presupuestario, se elabora el presente informe de Evaluación del cierre del periodo 2014, con el propósito someterlo a conocimiento y aprobación por parte de la Junta Directiva de la Aresep.

Para el periodo 2014, la Junta Directiva aprobó el Plan Operativo Institucional (POI), mediante acuerdo 01-30-2013, de conformidad con la documentación remitida por la Dirección General de Estrategia y Evaluación (DGEE) en su oficio 081-DGEE-2013 (88594) del 15 de abril 2013.

En dicho POI-2014, se establecieron un total de 45 metas, 27 estaban relacionadas con el desarrollo de proyectos y 18 con el desarrollo de actividades a cargo de las diferentes dependencias que conforman la organización, todas enmarcadas en los 8 objetivos estratégicos que se establecen en el Plan Estratégico Institucional, 2012-2016.

Este informe presenta los resultados de la evaluación, donde se documenta no solo el alcance de las metas correspondientes a cada objetivo estratégico, sino las modificaciones que se registraron en el POI como parte de la dinámica institucional, lo que considera tanto las inclusiones como las exclusiones presentadas por las diferentes áreas y aprobadas por la Junta Directiva de la Aresep.

Para evaluar cada una de las áreas responsables en el cumplimiento de las metas, se utiliza la estructura programática según las funciones asignadas a lo interno de la Aresep en su Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF). Dicha estructura permite evaluar las metas relacionadas con la Administración General y Superior y por otra parte los resultados directamente relacionados con las áreas de Regulación de los Servicios Públicos.

En el proceso de evaluación se consideraron los siguientes insumos:

- Las matrices de programación estratégica enviados a la Contraloría General de la República, con las metas según objetivo estratégico del primer semestre 2014.
- Aplicación de los criterios de evaluación pre establecidos de modo tal que permitan visualizar el avance en las actividades y proyectos incluidos en el POI 2014.
- Documentación del proceso de ejecución de las metas mediante la utilización de instrumentos de seguimiento y evaluación, cuyo propósito está dirigido a estandarizar entre las áreas, la medición de los resultados y facilitar la cuantificación del avance en los resultados finalmente obtenidos.

Estos insumos fueron integrados en el presente informe de resultados. Se establece en la introducción el fundamento del informe, seguido por el marco jurídico y los lineamientos que sustentan el proceso de evaluación en la Aresep. Posteriormente, se señalan los hechos relevantes que tienen influencia en el proceso de ejecución y seguimiento del POI 2014 y que por tanto impactan en los resultados obtenidos en la evaluación.

En los siguientes apartados se hace una explicación detallada de la metodología aplicada para llevar a cabo la evaluación de las metas contenidas en el POI 2014, considerando los cambios que se incorporaron como parte de la evaluación de medio periodo, se presenta una de los resultados del análisis de la ejecución, los cambios relevantes y las acciones de mejora para cumplir con los objetivos estratégicos y las metas planteadas. Por último, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del informe.

II. AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El objetivo de este capítulo es describir los principales aspectos del marco jurídico institucional y las directrices estratégicas y presupuestarias para llevar a cabo las funciones que legalmente le corresponden.

2.1 Marco Jurídico institucional

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Aresep es la entidad encargada en el país de regular técnica y económicamente, la entrega de servicios públicos a la comunidad costarricense y propiciar la prestación óptima de los servicios respectivos para elevar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de los habitantes en forma transparente, oportuna, eficiente y razonable.

La institución focaliza su función reguladora bajo tres grandes actividades¹.

- Energía: servicios de electricidad y de combustibles o hidrocarburos.
- Aguas: acueductos y alcantarillado, hidrantes, avenamiento y riego.
- Transporte: transporte de personas, regulación portuaria, carga por ferrocarril, peajes y servicio postal.

Es la institución responsable de fijar precios y tarifas, así como velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima de los servicios públicos que se brindan en el país.

Tiene como base legal la denominada Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Ley No 7593 del 09 de agosto de 1996, y las reformas efectuadas a la misma mediante el capítulo 1, Título IV, que se titula “Modificaciones a la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, N° 7593”, de la Ley 8660 de 8/8/2008, publicada en el Alcance 31, a La Gaceta 156 del 13/8/2008.

Conforme establece el artículo 4 de esta Ley, la razón de ser de la Aresep se fundamenta en los siguientes objetivos:

- a) 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.
- b) Procurar el equilibrio entre las necesidades de los usuarios y los intereses de los prestadores de los servicios públicos.

¹ Por su parte, la regulación correspondiente a las telecomunicaciones es ejecutada de forma desconcentrada a través de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), órgano de desconcentración máxima adscrito a la ARESEP.

- c) Asegurar que los servicios públicos se brinden de conformidad con lo establecido en el inciso b) del artículo 3 de la ley 7593.
- d) 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.
- e) Coadyuvar con los entes del Estado, competentes en la protección del ambiente, cuando se trate de la prestación de los servicios regulados o del otorgamiento de concesiones.
- f) Ejercer, conforme lo dispuesto en esta ley, la regulación de los servicios públicos definidos en ella.

2.2 Marco y líneas estratégicas de orientación del POI

Es importante señalar que todas las metas, los objetivos e indicadores definidos, como parte del plan operativo institucional, deben estar en concordancia con los componentes del marco estratégico dictaminados y aprobados por la Junta Directiva de la institución, los cuales se detallan a continuación:

a. Misión:

Que los servicios públicos regulados se presten en condiciones óptimas de acceso, costo, calidad y variedad.

b. Visión:

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.
- 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.

c. Plan Estratégico Institucional

El Plan estratégico institucional 2012-2016, aprobado y comunicado mediante oficio 371-SJD-2011, define ocho objetivos estratégicos, los cuales llevan a una implementación de dos tipos de actividades, las sustantivas y las de apoyo.

Los objetivos estratégicos considerados en el Plan operativo institucional son:

- No.1. Fortalecer el marco jurídico regulatorio
- No.2. Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias
- No.3. Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos
- No.4. Fortalecer la participación y consejería del usuario
- No.5. Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios
- No.6. Consolidar las capacidades de la organización
- No.7. Incrementar la eficiencia operativa
- No.8. Fortalecer la rendición de cuentas

d. Líneas estratégicas de orientación

Es importante señalar las líneas estratégicas sobre las cuales debe estar basada la asignación de los recursos presupuestarios, de modo tal que se asegure una regulación y prestación de servicios públicos bajo criterios de accesibilidad, costo racional, calidad y transparencia hacia los usuarios. Los cuales se presentan a continuación:

- Direccional el quehacer de la organización para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y orientaciones estratégicas institucionales, de tal forma que se promueva una administración cuyo modelo de gestión se caracterice por la eficiencia, eficacia, calidad, legalidad y transparencia en la atención de los aspectos claves de la Institución.
- Asegurar una asignación adecuada de recursos para el desarrollo de las competencias y atribuciones que por Ley o reglamento le son atribuidas a cada una de las dependencias que conforman la ARESEP.
- Orientar el accionar institucional hacia la búsqueda de la eficiencia operativa, que supone el fortalecimiento de las capacidades internas, en términos de automatización y optimización de procesos, apalancamiento tecnológico, ejecución presupuestaria eficiente y recurso humano adecuado en cantidad y competencias; y hacia la satisfacción del usuario final y del interés público que sustenta la razón de ser de la Institución.

Estas líneas han sido consideradas con el objetivo para asegurar una regulación y prestación de servicios públicos bajo criterios de accesibilidad, costo racional, calidad y transparencia hacia los usuarios.

Lo anterior constituye la base para el análisis y aprobación de las inclusiones y exclusiones que establecen cambios en el POI.

2.3 Financiamiento y estructura programática según RIOF

La Aresep, obtiene su principal fuente de financiamiento del cobro de cánones, el cual jurídicamente está sustentado en el capítulo XII de la Ley 7593, y consiste en cargos anuales que la ARESEP cobra por cada actividad regulada.

Para llevar a cabo las metas correspondientes al año 2014, la Contraloría General de la República aprobó un presupuesto total de ¢16.522.9 millones comunicado por esta institución mediante el oficio de referencia No. 13976.

De este presupuesto un 55% es para el pago de remuneraciones, cerca de un 20% es para el pago de servicios vinculados con proyectos, programa de calidad y financiamiento de actividades especiales y un 25% distribuido en las partidas correspondientes a Materiales y Suministros, Bienes Duraderos, Transferencias corrientes y Cuentas Especiales para el año 2014.

La Aresep según el RIOF, está organizada en dos programas; Administración y Regulación. El primero, se subdivide en tres; Administración Superior, Administración General y Regulación Indirecta y el Programa 2 que está directamente relacionado con los subprogramas de regulación de Energía, Agua y Transporte.

El Presupuesto fue distribuido de acuerdo a la estructura programática anteriormente señalada, lo cual permitió dar contenido económico para viabilizar el cumplimiento de las metas establecidas en el POI 2014, además del cumplimiento de las funciones de carácter sustantivo y de apoyo y que son detalladas dentro del Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos y su Órgano Desconcentrado (RIOF). La estructura organizacional de la institución se puede observar en el Anexo 6.

2.4 Plan operativo institucional 2014

El POI aprobado inicialmente incluía un total de 45 metas, y como parte de los cambios introducidos durante el año se consideraron para la evaluación un total de 64 metas para dar cumplimiento a los objetivos de carácter estratégico, 28 están relacionadas con el desarrollo de actividades y 36 con el desarrollo de proyectos a cargo de las diferentes dependencias que conforman la organización, y para las cuales se definió un presupuesto tal como se detalló en la sección 2.3 del presente documento. El incremento en la cantidad de metas se debe fundamentalmente, a las redefiniciones en la administración y las prioridades de las metodologías tarifarias relacionadas con el objetivo estratégico 2.

Se considera importante destacar que en alineación con el PEI, el POI 2014 fue propuesto considerando el énfasis hacia tres perspectivas: metodologías tarifarias, eficiencia operativa y calidad, como se explica a continuación:

- La orientación hacia metodologías de cálculo tarifario que resulten técnicamente justificables, consistentes, verificables, justas y comprensibles para los operadores y usuarios, pero que a la vez aporten como valor agregado esquemas de aplicación ágiles y eficientes para la ARESEP.
- La calidad de los servicios públicos como garantía para cada tarifa establecida, el beneficiario obtiene una prestación de servicio efectiva y que cumple con estándares de calidad los cuales son monitoreados de forma sistemática por la institución y cuyo incumplimiento comporta las penalizaciones respectivas.
- Sistematización y desarrollo tecnológico para fortalecer la eficiencia operativa mediante la implementación del Plan Táctico de Tecnologías de la Información (PTAC).

III. HECHOS RELEVANTES

El objetivo de esta sección es identificar aquellos hechos relevantes que tuvieron lugar posterior a la planificación institucional que corresponde al año 2014, aprobada en el mes de abril del año 2013 y que durante el año 2014 tuvieron impacto en la consecución de las metas planteadas en el POI.

La Aresep ha implementado acciones dirigidas al fortalecimiento de su gestión según los objetivos fundamentales que la Ley le establece, así como de los lineamientos estratégicos para el cumplimiento de las mismas.

Dentro de las grandes áreas de fortalecimiento institucional propuestas y discutidas durante los años 2013 y 2014, se considera importante señalar las siguientes:

a. Entorno económico, político y social

El quehacer de la Aresep se ve afectado por diversos aspectos del entorno, por lo que la institución debe estar atenta a lo que ocurre a su alrededor, en el ámbito económico, político, social y jurídico.

En el entorno político, la institución cuenta con un Plan estratégico institucional (PEI), que cubre el período 2012-2016, en ejecución, por lo cual, que el año 2014 haya sido un año electoral, no se esperaría que implicara variaciones significativas en la orientación y el quehacer de la organización, en el corto plazo, ya que en el marco de lo que dispone la Ley, al establecer que la Aresep, en el cumplimiento de sus funciones, no se sujeta a los lineamientos del Poder Ejecutivo, aunque sí al Plan Nacional de Desarrollo, los planes y políticas sectoriales correspondientes.

Cabe destacar que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” fue publicado en el mes de noviembre 2014 por lo que el PND relacionado con el POI 2014 es el PND 2011-2014, mismo con el cual se elaboró el PEI 2012-2016.

En el ámbito económico, el comportamiento de algunas variables básicas impactan de manera significativa las revisiones tarifarias de los servicios públicos regulados. Las variables de interés especial para el quehacer institucional, son las siguientes: tipo de cambio, precio internacional del petróleo y sus derivados, inflación, salarios, tasas de interés y producción.

El tipo de cambio tuvo una depreciación de un 8,2% al 30 de junio, lo que ha introducido variantes de consideración en los costos de provisión de los servicios públicos, y por ende, en sus precios, luego mostró una estabilidad con tendencia negativa de 0,3% para el segundo semestre.

El precio internacional de algunos de los combustibles² de mayor consumo en el país también experimentó incrementos importantes en el período. Estas variaciones incluyen 6 fijaciones extraordinarias de precios, una fijación ordinaria de RECOPE y el ajuste por rezago correspondiente al período, una actualización de impuesto único y una revisión del margen de transportistas de combustibles.

² ARESEP utiliza como referencia la base de datos Platt's.

La inflación, medida por la variación en el Índice de Precios al Consumidor³, muestra una variación acumulada del 4,14 % en los primeros seis meses del año, siendo éste el mayor incremento registrado para el primer semestre del año, desde 2009, cuando el país alcanzó niveles de inflación de un dígito. La inflación acumulada anual alcanzó el 5,13 % para el año 2014, siendo éste el mayor incremento registrado después del año 2010.

En los modelos de ajuste ordinario de precios y tarifas, el comportamiento de los precios tiene incidencia, en el reconocimiento de costos incrementales en que incurren los prestadores de servicios, a partir de la última revisión tarifaria, o bien, en la proyección de costos que se realiza para efectos de fijaciones prospectivas de tarifas. Este es el caso en el sector eléctrico y de aguas, en los que se considera, al efecto, la meta de inflación que establece el Banco Central de Costa Rica en el Programa Macroeconómico.

Los salarios son un componente importante de los costos de prestación de los servicios, y una de las variables exógenas incorporadas en los modelos de fijación extraordinaria de tarifas, para los servicios de transporte en modalidades autobús, taxi y ferrocarril.

Las tasas de interés prevalecientes en el mercado, influyen en los costos de financiamiento de las actividades de regulación, y se asocian con la determinación de los niveles de rédito al desarrollo o rendimiento sobre el capital, que se reconoce en los ajustes tarifarios. Como referencia, en el primer semestre, la tasa básica pasiva de interés estuvo entre el 6,45% (inició el año en 6,5%) y el 6,95%, su nivel al 30 de junio de 2014, y al cierre del año 2014 la tasa básica pasiva llegó a 7,20%.

Finalmente, el crecimiento de la producción es siempre una variable a considerar, por su efecto en la actividad de los servicios públicos. En particular, se hace referencia a las estimaciones de esta variable, en las proyecciones de demanda por los servicios de infraestructura, eléctrico y de agua. El aumento del Producto Interno Bruto en términos reales, proyectado por el Banco Central para 2014, es de 3,6%.

El tema eléctrico no se agota con las tarifas, aunque ellas son la parte más visible del desafío que enfrenta el país, para atender adecuadamente sus necesidades de servicio en condiciones favorables de acceso, costo, en forma sostenible y minimizando el impacto ambiental que este esfuerzo implica. La preocupación por la capacidad del sistema para satisfacer en el tiempo las demandas de la población, es muy clara en el sector empresarial, que ha expresado sus inquietudes ante las autoridades de gobierno, el ente regulador, en foros de discusión y a través de los medios de comunicación. Aspectos como la composición de la matriz energética, las posibilidades y necesidad de diversificación, utilización de fuentes de generación eléctrica no convencionales, generación distribuida, eficiencia en el consumo, el impacto ambiental de la actividad; la participación pública y privada en el sector, las transacciones del servicio a nivel regional, han estado casi permanentemente presentes en los medios. Se ha enfatizado, desde el sector empresarial, en el impacto que el tema tarifario tiene en su competitividad y, por tanto, en la actividad económica en general.

Los precios de los combustibles son parte importante de la discusión a nivel nacional, por el efecto que ellos tienen en la factura eléctrica, a través de la generación térmica; además de su incidencia en varios elementos de costos de producción de las empresas.

³ IPC Base: julio 2006 = 100. Fuente: Banco Central de Costa Rica.

En los últimos meses, el efecto de las variaciones en los precios internacionales, y de la evolución del tipo de cambio, generaron precios crecientes de las gasolinas y el diésel durante el primer semestre, pero a partir del mes de agosto se da una disminución en los precios internacionales del petróleo con una caída abrupta de estos precios en los 2 últimos meses del año 2014, que paulatinamente, con base en la metodología vigente, fue trasladado al precio nacional de los combustibles.

En el sector de transporte público, modalidad autobús, se enfrentó la inconformidad de los operadores del servicio, al plantear la Aresep la necesidad de que el Consejo de Transporte Público realizara estudios de verificación del servicio, en el proceso de renovación de los contratos de concesión y que deben ser refrendados por el ente regulador.

También en el sector de transporte, modalidad taxis, se han expresado inconformidades de los operadores, por considerar insuficientes las acciones dirigidas a controlar la participación de operadores informales del servicio, recordando las condiciones con que deben cumplir los concesionarios, lo que les pone en situación de desventaja, frente a los informales.

En cuanto al entorno jurídico, si bien son de conocimiento en la Asamblea Legislativa diez proyectos de ley, de interés especial para la Aresep, sobre proyectos de ley referentes al sector eléctrico, el gobierno expresó, recientemente, que no impulsará por ahora ninguno de ellos, mientras se dan los espacios para una discusión nacional sobre el tema.

b. Estructura organizacional de la institución

La estructura organizacional de Aresep se basa en el Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos y su Órgano Desconcentrado (RIOF), publicado⁴ en el año 2013 y modificado parcialmente según acuerdo número 5 de sesión ordinaria 49-2014 del 21 de agosto de 2014, cuya implementación continuará hasta el año 2015 con el propósito de mejorar la estructura de la Institución en la consecución de su fin público.

Esta nueva estructura se vincula con los siguientes temas de la planificación y sus metas correspondientes:

- Normativa de Calidad
- Desarrollo de metodologías de cálculo tarifario
- Mecanismos para la generación de indicadores de gestión
- Procesos de sistematización y desarrollo tecnológico

c. Gestión de la calidad

Con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales para mejorar la gestión de calidad en la Aresep, la Junta Directiva aprobó la Política de Calidad mediante Acuerdo 03-54-2013.

⁴ Reglamento publicado en Diario Oficial La Gaceta el 03 de junio 2013

Esta política destaca el compromiso de la institución con la calidad, la mejora continua y la efectividad en todo lo que hacemos, así como la importancia de la integridad y dedicación de todos los funcionarios al fin público de la institución. Y tiene como objetivos de calidad los siguientes:

Objetivos de Calidad

1. Generar un marco de regulación eficiente para conciliar los intereses de los usuarios y los prestadores de los servicios públicos.
2. Reflejar explícitamente la relación precio- calidad en la fijación tarifaria de los servicios públicos.
3. Fomentar la participación de los usuarios en los procesos regulatorios.
4. Incorporar la sostenibilidad y uso eficiente de los recursos naturales en la fijación de las tarifas de los servicios públicos.
5. Rendir cuentas de la gestión en forma transparente y oportuna.
6. Revisar en forma permanente los puntos de control de los “procesos de realización de producto” de ARESEP, con el propósito de prevenir no-conformidades y fortalecer el control interno.

d. Definición de prioridades en metodologías

Según acuerdo 01-42-2013 del Acta 42-2013 del 27 de mayo del 2013, se modifica el Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF). En lo que se refiere a las funciones del Regulador General queda establecido, en el artículo 9 de dicho reglamento, lo siguiente:

Artículo 9. Regulador General

Inciso 11. Designar equipos para la elaboración de propuestas de políticas y la ejecución de proyectos para el diseño de metodologías de fijación de tarifas y normativa de calidad.

Asimismo, en el artículo 17 correspondiente a las funciones generales de las Intendencias de regulación se establece que éstas deben:

Inciso 8. Participar, como parte de equipos designados por el Regulador General, en la elaboración de propuestas de políticas y en la ejecución de proyectos para el diseño de metodologías de fijación de tarifas y normativa de calidad.

Mediante Oficio 561-RG-2013 del 29 de julio del 2013, se establecieron las siguientes reglas:

- i. Cada intendencia y el Centro de Desarrollo de la Regulación, harán un “ranking de las metodologías” que deberán ser elaboradas en el corto, mediano y largo plazo.
- ii. Se elaborará una propuesta de calendario que indique el tiempo en que estas metodologías deberían ser elaboradas.
- iii. Se identificarán los funcionarios de cada unidad que por su experiencia y/o conocimientos, serían los idóneos para integrarse a una Comisión Autónoma Ad hoc que se encargará de elaborar las metodologías.

- iv. De conformidad con el RIOF estas Comisiones tendrán independencia técnica y administrativa, a la vez que serán los responsables de elaborar, calibrar, tramitar y elevar a Junta Directiva las metodologías, así como realizar los trámites posteriores, hasta que queden debidamente formalizadas.
- v. Previo a elevar la metodología a la Junta Directiva, el grupo someterá a consulta de la Intendencia respectiva, al CDR y a la DGAJR cada propuesta con el fin de lograr un relativo consenso interno.
- vi. Proponer un mecanismo para cubrir las tareas que desempeñan actualmente los funcionarios.
- vii. Identificar los coordinadores Ad-hoc en cada metodología.

En concordancia con lo anterior, las Intendencias enviaron sus respectivos oficios de respuesta en donde realizan una priorización de las metodologías a desarrollar durante el año 2014. Los oficios respectivos son:

- Oficio 1282-IE-2013 por parte de Intendencia de Energía
- Oficio 457-IA-2013 por parte de la Intendencia de Aguas
- Oficio 869-IT-2013 por parte de la Intendencia de Transporte

En el cuadro N°4 se señalan las metodologías formuladas en el POI 2014 y las que está desarrollando el Centro de Desarrollo de la Regulación considerando las prioridades establecidas por las Intendencias en los oficios en mención, bajo los nuevos lineamientos.

e. Mecanismos para la generación de indicadores de gestión institucional

A partir del mes de marzo del 2013 se implementó en la institución de manera generalizada el uso de un único sistema de apoyo a la gestión institucional mediante el registro de horas de trabajo de los funcionarios asociadas a las labores asignadas y a un centro de costo particular cuando procede. El sistema que lleva como nombre "Optimus", es una herramienta que genera insumos para organizar el trabajo en cada dependencia y facilitará la rendición de cuentas a nivel institucional.

Anteriormente se habían realizado esfuerzos en este sentido en distintas dependencias de la institución, pero con este sistema se concentra la información en una sola base de datos que permite aprovechar los datos generados de manera más oportuna y contribuye con información para otros sistemas existentes y en implementación en la institución.

Antes de su puesta en marcha se dieron capacitaciones a todos los funcionarios de las diferentes dependencias y actualmente todos los funcionarios de la institución están realizando los registros de las labores realizadas diariamente por medio de esta herramienta.

La expectativa es que en el corto plazo, las tareas relacionadas al Plan Operativo Institucional puedan ser incluidas y registradas para tener información más específica del tiempo de los funcionarios dedicado a su atención y permita generar indicadores para un mejor seguimiento. A partir de octubre del año 2014 se inicia la reestructuración de este sistema para adecuarlo según el mapa procesos de la institución.

Como complemento, se desarrolló una propuesta de indicadores de gestión para medir, monitorear y evaluar la gestión de la Aresep conforme a sus funciones de Ley. Esta propuesta constituye la línea base para iniciar el seguimiento y monitoreo de la gestión institucional por medio del comportamiento de indicadores relevantes, los cuales se dividen en tres grupos:

- a) **Indicadores generales de gestión:** son generados en dependencias específicas pero aplicables a todas las áreas, lo que permite la comparación y sinergias entre las diferentes áreas, así como la comparación entre períodos.
- b) **Indicadores estratégicos de gestión para las Intendencias:** contienen las variables clave de los procesos desarrollados por las intendencias permiten la comparación entre las Intendencias y el fortalecimiento de la estructura organizacional basada en procesos.
- c) **Indicadores tácticos y específicos de gestión para cada área de apoyo⁵:** Se desarrollan por parte de cada dependencia y miden la efectividad en la gestión de cada una de ellas con el objetivo de fomentar la mejora continua y orientar los servicios a la atención de las necesidades de los clientes internos y externos.

Para la adecuada medición, monitoreo y seguimiento de estos indicadores se desarrolló una aplicación informática mediante el esquema de trabajo del Cuadro de Mando Integral⁶. Esta aplicación permite visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución y de los indicadores, así como la comparabilidad para algunos entre áreas y períodos.

f. Modernización de la función tecnológica

En el año 2013, la Junta Directiva de la Aresep, en sesión extraordinaria 52-2013 del 8 de julio de 2013, aprobó el Plan Táctico de Tecnologías de la Información (PTAC), el cual pretende alinear, guiar y mejorar la gestión tecnológica con el objetivo de satisfacer las metas propuestas en la estrategia institucional. El PTAC incluye una serie de proyectos que vienen a solventar las carencias institucionales en el área tecnológica. Una revisión del alcance al PTAC fue planteada mediante los oficios 201-DGEE-2014 y 181-DTI-2014 de la Dirección General de Estrategia y Evaluación y del Departamento de Tecnologías de Información, fueron aprobados en sesión de Junta Directiva del 21 de agosto del 2014 mediante acuerdo 04-49-14.

Este plan contempla la revisión y planteamiento de un marco estratégico en tecnologías de información que establece las pautas a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo y modernización de la función de tecnología e información.

El objetivo es que la Institución pueda utilizar las tecnologías de la información y comunicaciones en el logro de sus objetivos estratégicos y operativos, lo que lleva a la incorporación, desarrollo e implementación de un sistema financiero, información regulatoria y gestión documental en la planificación operativa del 2014, específicamente en los proyectos:

⁵ Incluye aquellas áreas de regulación indirecta: CDR, DGAU y DGAJR.

⁶ El Cuadro de Mando Integral es una estructura de trabajo comprensiva que traduce la visión de la institución y su estrategia en un conjunto coherente de mediciones de desempeño.

- Sistema de Información Regulatoria
- Sistema Administrativo Financiero
- Sistema de Gestión Documental

El sistema de Información Regulatoria y Evaluación de la Calidad (SIR) es un sistema integral que permite capturar, almacenar, procesar y analizar toda la información necesaria para la regulación económica y técnica de los servicios públicos. Este sistema disminuiría las diferencias significativas de información entre los operadores y la Autoridad Reguladora y permitiría automatizaría la gestión de dicha información.

Este proyecto se está desarrollando con recursos propios de la institución, al cierre del 2014 se implementó el primer módulo del sistema correspondiente al Catálogo de Operadores, aprobaron los requerimientos comunes por parte de las tres intendencias y se tiene una propuesta de resolución para ser remitida a los operadores e iniciar el uso del sistema y el ingreso de la información.

En segunda fase se están analizando los requerimientos de los módulos específicos para cada intendencia, así como los requerimientos del Centro de Desarrollo de la Regulación, de la Dirección General de Atención al Usuario y de la Unidad de Cobro de la Dirección de Finanzas, ya que están relacionadas entre sí con el fin del sistema.

Por su parte, el Sistema Administrativo Financiero tiene como objetivo modernizar y mejorar la gestión financiera, contable y administrativa de la Aresep. Fue adjudicado a finales del año 2013 e inició su ejecución en enero del 2014, consta de 22 módulos que se espera implementar en un período de 18 meses. Al finalizar el año 2014 el proyecto se encuentra en proceso de desarrollo.

El Sistema de Gestión Documental, al cual se le aprobó la suma de 70 millones de colones para su ejecución en el 2014, está definido en el PTAC como un sistema integrado y automatizado de gestión documental que permite capturar, registrar, procesar, controlar y transferir el 100% de los documentos institucionales. Considera los diferentes grupos que interactúan con la Aresep: usuarios de servicios públicos, operadores y fiscalizadores, mediante el seguimiento de procesos y gestiones en formato digital. Se realizó el proceso de contratación en todas sus fases y se recibieron ofertas pero ninguna cumplió totalmente con los requerimientos del cartel, por lo que resultó infructuosa. La contratación se ha programado para el año 2015.

Estos proyectos se relacionan directamente con el Objetivo Estratégico 7, Incrementar la eficiencia operativa, el cual tiene como finalidad la eficiencia y la seguridad de las operaciones en las áreas sustantivas y de apoyo, mediante la estandarización de procesos y procedimientos de trabajo, apalancados en el uso de tecnologías de información (Sistemas). No obstante, por la amplitud de su alcance, estos proyectos también se vinculan con los siguientes objetivos estratégicos:

- No. 1 Fortalecer el marco jurídico regulatorio
- No. 4 Fortalecer la participación y consejería del usuario
- No. 6 Consolidar las capacidades organizacionales
- No. 7 Incrementar la eficiencia operativa
- No. 8 Fortalecer la rendición de cuentas

No cabe duda que la modernización de la función tecnológica influye en el replanteamiento y ajuste de algunos proyectos y actividades que desarrollan y desarrollarán las diferentes áreas durante este y los próximos años.

g. Evaluación y seguimiento de planes de la gestión de riesgos y control interno.

Es relevante considerar el resultado de la gestión de riesgos y de la autoevaluación en el proceso de planificación y su evaluación debido a que se vincula con el cumplimiento de los objetivos específicos derivados del plan estratégico incorporados en el plan operativo 2014.

Se realizó el seguimiento a los planes de la gestión de riesgos y de control interno presentados mediante informe semestral con el oficio 1-CSEVRI-2014, y para el segundo semestre se incluyeron en el Informe de Riesgos mediante oficio 3-CSEVRI-2014.

Asimismo se consideró el resultado del seguimiento de los planes de las medidas de la administración derivadas de la valoración de riesgos y el informe de control interno 2013, tomando en cuenta lo siguiente:

- El diseño o rediseño de las medidas de administración de riesgos dirigidas a la atención, retención, modificación, transferencia y prevención de riesgos, lo cual permite gestionar el evento mediante las causas o factores del riesgo.
- El cumplimiento de los criterios de costo, factibilidad, interés público y resguardo de la hacienda pública, viabilidad técnica y jurídica y análisis costo beneficio como medida para la administración de riesgos propuestas.
- En lo referente a costos, la relación costo/beneficio para definir si es necesario que pase o no a la etapa de administración.
- La viabilidad jurídica como una condición esencial, por el principio de legalidad que rige a la Administración Pública.

Dentro de las principales medidas implementadas cabe señalar los siguientes logros:

- Motivación del usuario mediante actividades de capacitación incluidas dentro del plan anual de promoción y participación de la Dirección General de Atención Usuario.
- Elaboración de un programa para iniciar en dos comunidades los esfuerzos para contar con organizaciones cuyo objetivo se dirige a los servicios públicos, así como el monitoreo e información a las empresas prestadoras y a los habitantes respectivamente.
- Contratación de personal especializado.
- Implementación de controles de distribución interna del trabajo, además de controles de bases de datos y carpetas compartidas de información.

- Conformación de espacios con otras dependencias para trabajar en propuestas conjuntas.
- Implementación de estrategias para incorporar los recursos necesarios al presupuesto y para su ejecución.
- Actualización de los manuales y procedimientos con la Dirección General de Estrategia y Evaluación.
- Definición clara de las labores de los funcionarios dentro de cada proceso y los enlaces de la Dirección General de Estrategia y Evaluación.
- Capacitación especializada, para algunos funcionarios, mediante cursos, talleres y pasantías en países latinoamericanos como Chile, Perú y Colombia.
- Capacitación sobre la Ley 8292 de Control Interno y divulgación de la misma.

h. Evaluación y seguimiento de planes de la gestión de ética y Valores

La Aresep cuenta con un proceso de gestión ética, orientada hacia la afectación de la cultura organizacional, mediante acciones para la definición de enunciados explícitos sobre lo debido, o correcto para los funcionarios.

El seguimiento a los procesos de la gestión de ética se basa en el informe del oficio 10 CIRV-2015 Informe de resultados Plan de Trabajo Comisión de Ética y Valores.

La Aresep fortaleció las etapas de la gestión ética, con la realización de las siguientes actividades:

Etapas de posicionamiento

- Definición de una estructura funcional conformada por la Comisión de Ética Valores.
- Juramento de los funcionarios miembros de la comisión y su inducción en valores institucionales y en el tema de ética, fundamentos y aplicaciones.

Etapas de diagnóstico y definición del marco ético

- Aprobación del código de ética, mediante acuerdo 07-10-2014, del acta de la sesión ordinaria 10-2014.

Etapas de comunicación y formación

- Lanzamiento del Código de Ética, con la participación de todos los funcionarios, mediante la realización de “mini actuaciones” sobre valores institucionales, con la

finalidad de facilitar la identificación e incrementar la participación de los funcionarios en las actividades subsiguientes a la implementación del Código.

- Entrega de un ejemplar del Código de Ética a todos los funcionarios.
- Afiches colocados en lugares visibles para crear conciencia en los funcionarios de los valores como lo son: excelencia, transparencia, orientación resultados, proactividad, independencia, confiabilidad y cultura de servicios.
- Acto Cívico y turno en el que cada dependencia de la institución participó ofreciendo un stand con productos y decoraciones alusivas a los valores patrios.
- Cumplimiento con la asistencia a las sesiones mensuales de trabajo impartidas por la Comisión Nacional de Rescate de valores.
- Envío de boletines internos con aspectos relacionados a la ética y valores.

Etapa de Alineamiento e inserción de la ética en los sistemas de gestión institucional

La Comisión de Valores elaboró el plan de acciones para el cumplimiento de los compromisos éticos realizados durante el año 2014.

Seguimiento y evaluación

La Dirección General de Estrategia y Evaluación, procedió a realizar el seguimiento y cumplimiento de las actividades descritas en el plan presentado en el oficio CIV-6-2014.

IV. METODOLOGÍA

El Plan operativo institucional constituye el punto de partida de la evaluación y es el instrumento de gestión administrativa que establece los objetivos operativos que la Aresep ha planteado realizar para el alcance de metas, cumpliendo las funciones establecidas según ley 7593 y sus reformas y que están orientados a alcanzar los objetivos estratégicos del Plan estratégico institucional 2012-2016, aprobado por la Junta Directiva, mediante acuerdo 07-58-2011.

En el último año se ha venido trabajando para hacer del proceso de planificación y evaluación, un proceso más participativo, objetivo, transparente y con el apoyo de formatos estandarizados. Para ello se construye y valida una metodología que fundamente y permita ir mejorando en el tiempo los resultados obtenidos de la valoración del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos en la institución.

Recientemente se elaboró un procedimiento para la planificación, seguimiento y evaluación del Plan operativo institucional número EE-PO-02, el cual está a disposición de las áreas en la página web institucional.

El propósito de este procedimiento es establecer las actividades, responsables y plazos necesarios para realizar una correcta planificación, seguimiento y evaluación del POI, que permita el alcance de los objetivos estratégicos de la institución.

Lo anterior promoviendo una administración que se oriente a la eficiencia, la eficacia y que asegure una asignación adecuada de los recursos para el desarrollo de las competencias según los recursos asignados por el presupuesto institucional, el cual fue establecido mediante la aprobación del Proyecto Cánones 2014 aprobado por la CGR.

4.1. Metodología para la evaluación

Los principales pasos seguidos para realizar la evaluación de las metas institucionales son:

- Se toma como punto de partida, el POI 2014 aprobado por la Junta Directiva según acuerdo 06-55-2013 alineado al Proyecto Cánones 2014, y en concordancia con el presupuesto aprobado por la Contraloría General de la República correspondiente al año 2014.
- Se extraen las metas de la matriz de programación estratégica a nivel de programa, que fueron presentadas a la Contraloría General de la República y se desglosan por dependencia según lo indicado en el POI 2014.
- Se instruye a jefaturas y representantes de cada una de las dependencias sobre la metodología del proceso, los instrumentos y los criterios que se utilizarían para llevar a cabo la evaluación de los planes institucionales.
- Se utiliza como insumo, los resultados de la evaluación del I semestre 2014, conocida y aprobada por la Junta Directiva mediante acuerdo 04-43-2014.

- La DGEE llevó a cabo reuniones de seguimiento con los representantes de las áreas, según se documenta en el anexo 5.
- La información utilizada para hacer la evaluación, fue suministrada directamente por las diferentes direcciones y jefaturas por medio de una persona enlace que coordinó internamente la recolección y procesamiento de la misma. La DGEE se encargó de la compilación, síntesis y análisis de la información proporcionada por cada una de las dependencias.
- Como herramientas de apoyo, que permiten la comparación de los resultados, se utilizaron los criterios de evaluación de las metas según las fases de evolución de las mismas y su naturaleza. Estos fueron dados a conocer a la Junta Directiva de la Institución y se aplicaron en la evaluación del I semestre 2014, lo que se apoya también con formatos de control de cierre de proyectos y tablas de avance para cada uno de las actividades y proyectos incluidos en el POI.
- Se compiló la información de cada una de las dependencias y se elaboró el informe que consolida los principales resultados, el cual se presenta para valoración y aprobación a la Junta Directiva de la institución.

4.2. Instrumentos y criterios de evaluación

Las metas contenidas dentro del POI incorporan tanto proyectos como actividades, razón por la cual, es importante contar con instrumentos únicos y estandarizados que permitan evaluar el cumplimiento de las mismas al finalizar el año.

Estos instrumentos permiten a cada dependencia de la ARESEP dar seguimiento y tener un mayor control en el cumplimiento de objetivos y metas de las actividades y proyectos a su cargo, permite mejorar la gestión institucional, adoptar medidas correctivas a tiempo y tener documentada la información necesaria que servirá de base para el cumplimiento de los requerimientos establecidos por la CGR⁷.

Los instrumentos señalados se dividen en dos grupos; aquellos que permiten medir el porcentaje de avance en la consecución de las metas a través de criterios de evaluación y aquellos que permiten dar seguimiento al avance y documentar el estado final alcanzado de las mismas al finalizar el periodo de evaluación.

4.2.1. Criterios de evaluación de proyectos y actividades

Para el caso específico de los proyectos, la calificación del grado de avance se mide a partir de la presentación del acta constitutiva donde se declara, el responsable, los objetivos y los tiempos de ejecución del mismo, identificándose cuatro fases: Planificación, gestión de adquisiciones, ejecución del proyecto y cierre. Los porcentajes de avance son asignados de

⁷ Estos instrumentos están contenidos en la Guía de Planificación y Seguimiento (GPS 2014) que fue elaborada y entregada por parte de la DGEE a las áreas para facilitar la labor de las áreas en la preparación del proceso de evaluación.

acuerdo a la documentación referencial que se presenta en cada fase, tal como se detalla sintéticamente en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°1
Criterios de evaluación para proyectos**

Procesos	Puntaje
Planeación	15%
Gestión de Adquisiciones	20%
Ejecución	55%
Cierre	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las actividades, entendidas como un conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada que permite cumplir las metas de un programa o subprograma de operación dentro de la empresa o entidad. Para medir el cumplimiento y avance en estas se identifican 4 fases a saber; planificación de las tareas, desarrollo de la actividad, informe y resultados.

**Cuadro N°2
Criterios de Evaluación de Actividades**

Procesos	Puntaje
Planeación	25%
Desarrollo de la actividad	60%
Presentación de los resultados	10%
Cierre	5%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

El desglose de los criterios de evaluación tanto para proyectos como actividades se presentan en el Anexo 3.

Complementario a lo anterior, se cuenta con varios instrumentos de seguimiento y evaluación que permiten documentar ordenadamente el control de cambios y el cierre de proyectos y actividades según corresponda.

En la Guía de Planificación y Seguimiento de Aresep (GPS 2014) se incluyó un capítulo que explica estos instrumentos de seguimiento y evaluación, con el objetivo de contar con instrumentos únicos y estandarizados para que cada dependencia de la Aresep pueda dar

seguimiento y tener un mayor control en el cumplimiento de objetivos y metas de las actividades y proyectos a su cargo.

Lo anterior permite mejorar la gestión institucional, adoptar medidas correctivas a tiempo y tener documentada la información necesaria que servirá de base para el cumplimiento de los requerimientos de Junta Directiva y de la Contraloría General de la República.

4.2.2. Instrumentos de seguimiento y evaluación de proyectos

Para realizar un adecuado seguimiento y rendición de cuentas de los proyectos se dispone de diferentes instrumentos: Acta constitutiva, plan de trabajo, matrices de avance, dos evaluaciones al año, reuniones de seguimiento y calendario de seguimiento. Ver anexo N°3. Estos instrumentos se utilizan tanto en el seguimiento y rendición de cuentas ex ante, durante y ex post de cada proyecto y cada uno de ellos se explica brevemente a continuación:

- **Acta constitutiva:**

Cada uno de los Proyectos incluidos en el Plan Operativo Anual (POI) cuenta con un Acta constitutiva del proyecto, que se elabora en la etapa inicial del proceso de planificación del mismo y constituye la garantía de que un proyecto está debidamente inscrito y listo para iniciar su ejecución.

- **Matrices de seguimiento (avance)**

Contienen la información básica de los proyectos y sirven de base para que las áreas funcionales documenten las evaluaciones del POI que se realizan dos veces al año.

- **Reuniones de seguimiento**

Se realizan reuniones de seguimiento con los responsables de la gestión y administración de proyectos por parte de cada área funcional. Estas reuniones son documentadas y sirven de insumo para ir completando las matrices de seguimiento de los proyectos.

- **Control de cambios y cierre de proyectos**

Se cuenta con dos instrumentos que se deben utilizar para documentar ordenadamente el control de cambios y el cierre de proyectos. En el caso del control de cambios, éste permite conocer si el cambio se relaciona con el tiempo, con el alcance o con el costo del proyecto, considerando que lo que se modifique en alguno de los tres, necesariamente llevará a un ajuste en uno o en los otros dos. Por otro lado, el cierre del proyecto se puede dar por dos razones: porque se ejecutó el proyecto y está concluido o porque no se pudo ejecutar, en cuyo caso se deben explicar las razones por las cuales no se ejecutó y las medidas correctivas.

En estos instrumentos se documenta también la persona responsable del proyecto, la persona que llena el formulario y la firma del superior jerárquico avalando lo consignado en el respectivo instrumento.

4.2.3. Instrumentos de seguimiento y evaluación de actividades

Para la formulación y seguimiento de las actividades, se lleva un control de la implementación y cumplimiento de metas para actividades especiales, de una manera ordenada y continua de la siguiente manera:

- **Declaración de inicio de actividad:**

Consiste en la formulación inicial de la actividad en donde se establecen los objetivos, metas, descripción de la actividad, recursos, riesgos asociados, equipo responsable, entre otros.

- **Control de cambios:**

Permite documentar cualquier cambio que se realice en una actividad con respecto al cumplimiento de la meta en cuanto al alcance, al cronograma inicial y a los recursos programados tanto financieros, como materiales y humanos.

- **Conclusión de Actividades:**

Cada actividad especial concluida o no realizada por alguna razón, deberá tener una conclusión formal. El formulario creado para tal fin consta de dos partes, una que se llena en el caso de que la actividad haya finalizado y otra parte para el caso de que por algún motivo la actividad no se pudo realizar, con lo cual también requiere de una conclusión documentada.

Todos estos instrumentos permiten conocer también la persona responsable del proyecto, la persona que llena el formulario y la firma del superior jerárquico avalando lo consignado en el respectivo instrumento.

A continuación se presentará los resultados obtenidos a partir de la evaluación de las metas al 31 de diciembre de 2014.

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POI 2014

En cumplimiento de la normativa de presupuestos públicos de la Contraloría General de la República, la evaluación tiene como objetivo principal evaluar el cumplimiento de las metas contenidas en el Plan Operativo Institucional POI al 31 de diciembre 2014, así como los resultados alcanzados como parte de las labores realizadas y el ejercicio presupuestario que se ha dado en la Institución, a nivel de programa y objetivo estratégico.

Tal como se pudo observar en la figura 1, el Plan Estratégico institucional 2012-2016 define ocho objetivos estratégicos, los cuales se relacionan con dos tipos de actividades, las sustantivas y las de apoyo.

Asimismo, según se estableció en el POI 2014 para cada uno de estos objetivos estratégicos fueron definidas 64 metas, 36 están relacionadas con el desarrollo de proyectos y 28 con el desarrollo de actividades a cargo de las diferentes dependencias que conforman la organización.

Para el ejercicio de las funciones correspondientes al año 2014 se había aprobado un monto total del de ₡16.522.9 millones que dio contenido económico para viabilizar el cumplimiento de las metas establecidas en el POI 2014, además de la realización de las funciones complementarias a estas y que permiten cumplir las funciones que por Ley tiene definidas la Institución.

Dado lo anterior, y al considerar la importancia de hacer un análisis entre las acciones desarrolladas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales de conformidad con las metas propuestas en la planificación del periodo; se presentan a continuación los resultados según objetivo estratégico.

5.1 Evaluación según objetivos estratégicos

Dentro de las prioridades del PEI, se encuentra el lograr la eficacia de la regulación que asegure la capacidad de ofrecer servicios eficientes a las partes interesadas, y propiciar un mercado de servicio público dinámico y atractivo para el desarrollo económico y calidad de vida para la población.

De acuerdo a lo anterior y en cumplimiento de los objetivos del PEI, en el POI 2014 se dio énfasis en la ejecución de actividades y proyectos para la consecución de los objetivos del área sustantiva.

En el POI 2014 sujeto a evaluación, un 86% de las metas están relacionadas con tres objetivos estratégicos; desarrollo de metodologías, regulación de la calidad y las acciones dirigidas a incrementar la eficiencia operativa.

Los resultados de la evaluación del POI durante el año 2014 se presentan para cada objetivo estratégico, utilizando los criterios de evaluación indicados en el capítulo 4.

Para cada objetivo estratégico se mostrará los proyectos y actividades que lo conforman, según el estado y la fase de ejecución en la que finalizaron en el 2014, los estados definidos son los siguientes:

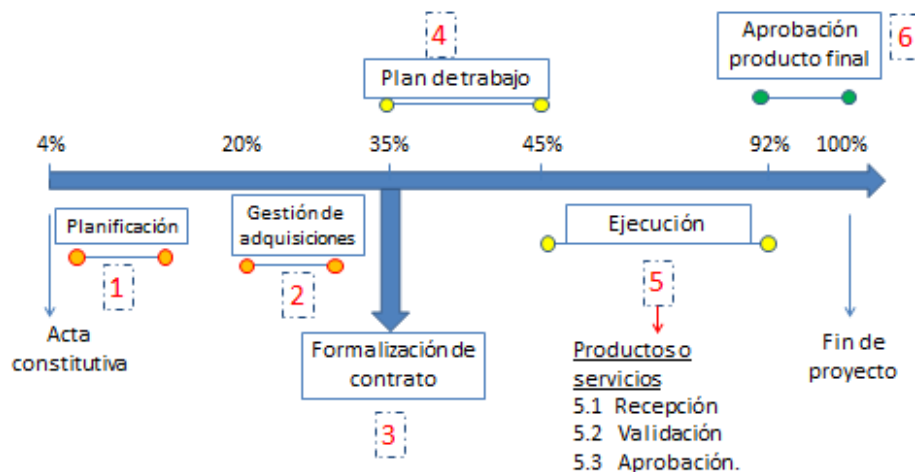
- a. Metas ejecutadas al 100%: Las metas que siendo parte del POI fueron concluidas en su totalidad de acuerdo a los criterios de evaluación en el transcurso del año 2014.
- b. Metas en ejecución: Son las metas que al final del año 2014, si bien no pudieron ser ejecutadas al 100%, las áreas responsables llevaron a cabo el proceso de contratación correspondiente o superaron el 35% del porcentaje según los criterios de evaluación, por lo que su finalización se dará en el año 2015.
- c. Metas no ejecutadas: Son las metas para las cuales el área responsable presentó una solicitud de cierre de proyecto o actividad o quedaron ejecutadas en un porcentaje inferior al 35% según el criterio de evaluación.

Complementario a lo anterior para los proyectos o actividades que alcanzaron un porcentaje inferior al 100% se definieron seis fases según el porcentaje de ejecución y considerando los criterios que se presentan en el Anexo N3, ver diagrama adjunto.

En el caso de los proyectos en ejecución se indica además, el estado en el cual se encuentra a saber; en recepción de productos o servicios, en validación de productos, en aprobación de productos.

En el caso de las actividades en ejecución se indica el estado en el cual se encuentra a saber; análisis de información, validación de resultados, informe final en aprobación.

Figura N°1
Ciclo de ejecución del proyecto o actividad



De acuerdo a los estados definidos anteriormente se determinó que un 64% de las metas fueron ejecutadas al 100% o quedaron en procesos de ejecución con un avance superior al 35% de acuerdo con los criterios de evaluación, al finalizar el año 2014.

A continuación se presenta el detalle del cumplimiento de las metas según estado y objetivo estratégico.

5.1.1 Objetivo Estratégico N° 2: Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias

La Aresep tiene bajo su responsabilidad la fijación de aproximadamente 80 tarifas de servicios públicos, por lo que la prioridad estratégica institucional se concentra en brindar legitimidad y credibilidad a los modelos de fijación tarifaria que realiza, promoviendo la incorporación de la calidad como principio fundamental, así como criterios de sostenibilidad y uso eficiente de los recursos naturales.

Con base en los cambios en el RIOF incorporados en agosto del 2013 en relación con la responsabilidad directa del Regulador General sobre las metodologías, normas y análisis tarifarios, se han efectuado cambios que fortalecen la organización interna para la elaboración de las metodologías, formando equipos de trabajo especializados con participación de diferentes áreas funcionales de la Aresep.

Con el propósito de mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias se hizo un replanteamiento de las prioridades en el tema de metodologías tal como se explicó en el capítulo III, inciso d) y se nombró un coordinador de las Comisiones interinstitucionales Ad Hoc, mismas que se han creado para cumplir con los análisis dictados por el Regulador General.

Como parte de este cambio el equipo de trabajo conformado por equipos interdisciplinarios e interdepartamentales trabajó entre otros los siguientes temas: i) Metodología de Peajes CONAVI, ii) mejoramiento de metodología ordinaria y extraordinaria de buses, de taxis y aeropuertos. Las actividades abarcan tareas desde la creación de las metodologías, mejoramiento de las mismas, coordinación con Intendencias, Asesoría Jurídica y Centro de Desarrollo de la Regulación, Despacho del Regulador, presentación en Junta Directiva y en Audiencias Públicas, así como resoluciones para publicaciones en La Gaceta.

Es importante señalar que como parte de la revisión realizada durante el primer semestre 2014, este objetivo estratégico fue el que enfrentó mayores cambios con respecto al inicialmente planteado por las razones anteriormente señaladas. Con el propósito de simplificar el proceso de evaluación para este objetivo, el cumplimiento de las metas se valorará a partir de lo establecido en el segundo semestre.

Del total de 20 metas evaluadas como parte del objetivo⁹ se considera importante señalar que tres fueron cerradas durante el primer semestre (anexo 4.2). De las 17 metas restantes se ejecutaron 4 al 100%, 6 al 95% ya que únicamente están a la espera del proceso final de aprobación, 3 se quedaron en proceso de ejecución para entregar en el año 2015 y 4 no fueron ejecutadas tal como se detalla a continuación:

⁹ Se excluye metodologías redefinidas en primer semestre, ver anexo 1.

Metas ejecutadas al 100%

En este objetivo estratégico las metas desarrolladas que están en aplicación son: la metodología de fijación de tarifas para generadores privados de energía eléctrica con recursos renovables y la metodología de fijación tarifaria de servicios de distribución de electricidad. Asimismo, se tienen como productos concluidos los planos de distribución de una estación modelo de servicio expendedora de combustible y la elaboración de la normativa con el procedimiento de auditorías externas de grandes operadores regulados.

Complementario a lo anterior, se desarrollaron 5 metodologías que si bien fueron concluidas de parte del área responsable, actualmente se encuentran en la etapa final de aprobación. Además, se debe incluir la elaboración de una propuesta de manual de características operativas de transporte por autobús. El nombre que identifica estas metodologías se puede observar en el cuadro 3.

Metas en ejecución

Hay tres metodologías en fase de conclusión que se prolongan para el año 2015:

- Metodología tarifaria ordinaria para fijar el margen de comercialización de las estaciones de servicio que expenden combustibles (modificada)
- Metodología tarifaria ordinaria para la generación de electricidad con residuos sólidos municipales
- Diseño de un modelo de reconocimiento tarifario de costos de inversión para operadores estatales del sector eléctrico, el cual fue incluido con el objetivo de formular un modelo conceptual y financiero para la aplicación de los gastos de inversión de los grandes operadores estatales del sector eléctrico.

Metas no ejecutadas

Como parte de las metas no ejecutadas se considera importante señalar que: el Proyecto de la Intendencia de Energía denominado “Cadenas de valor en el suministro de combustibles” tiene un contrato presentado que requiere aprobación de la Junta Directiva de ARESEP y su ejecución se espera llevar a cabo en el año 2015.

Hay dos proyectos de la Intendencia de Transporte. Uno de ellos revela a la institución y específicamente al área de transporte, la importancia de contar con una metodología que permita la actualización de los precios y costos que se reconocen en el modelo tarifario antes de establecer el tipo de estadísticas a tomar en cuenta.

El segundo proyecto asociado a esta área de regulación, ya cuenta con un expediente de contratación vía excepción y está planteado para ser ejecutado en el año 2015.

Además de lo anterior, en la evaluación se consideran tres proyectos que fueron cerrados durante el primer semestre 2014 como parte de la definición de prioridades en ese periodo (anexo 4.2).

El primero de ellos consiste en un estudio sobre la Industria de gas natural, ya que se determinó que todavía no están dadas las condiciones en el mercado para introducir este tipo de fuente de energía en el país, por lo que se solicitó no realizar este proyecto durante el 2014.

El segundo proyecto tiene que ver con el diseño de una metodología tarifaria para la revisión técnica vehicular, el cual no pudo ser realizado, ya que la Contraloría General de la República no aprobó el presupuesto asociado, por duplicidad del tema con otro ente estatal.

El tercer proyecto es un estudio sobre la introducción del enfoque de precio tope en las metodologías tarifarias para grandes operadores estatales del sector eléctrico. Según las justificaciones recibidas, este proyecto se cerró por redefinición de las prioridades institucionales, al considerar que se deben definir primero las opciones de reconocimiento de los costos de inversión de los grandes operadores del sector eléctrico, por lo que el proyecto se sustituyó por uno nuevo que atendió este aspecto.

En el cuadro N°3 se resume el estado de los proyectos y actividades de este objetivo estratégico.

Cuadro N° 3
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 2: Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	CDR	PY6-CDR-14	Proyecto	Normativa procedimiento de auditorías externas	100%	Ejecutado
1	CDR	PYN1-CDR-14	Proyecto	Planos de distribución de una estación modelo de servicio expendedoras de combustible 100% concluidos	100%	Ejecutado
1	CDR	AEN1-CDR-14	Actividad	Modificación de metodologías de fijación de tarifas para generadores privados de energía eléctrica con recursos renovables	100%	Ejecutado
1	CDR	AEN2-CDR-14	Actividad	Metodología de fijación tarifaria de servicios de distribución de electricidad formalizada y actualizada	100%	Ejecutado

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	CDR	AEN3-CDR-14	Actividad	Metodología de fijación tarifaria de servicios de transmisión de electricidad formalizada y actualizada	100%	Ejecutado
1	CDR	AEN4-CDR-14	Actividad	Metodología de fijación tarifaria de servicios de generación de electricidad formalizada y actualizada	100%	Ejecutado
1	CDR	AEN7-CDR-14	Actividad	Metodología precios de referencia para el transporte de estudiantes	95%	En ejecución (aprobación producto final)
1	CDR	AEN8-CDR-14	Actividad	Metodología de ajuste ordinario de tarifas de transporte de personas por autobús formalizada	95%	En ejecución (aprobación producto final)
1	CDR	AEN9-CDR-14	Actividad	Metodología de ajuste extraordinario de tarifas de transporte remunerado de personas, modalidad autobús, modificada	95%	En ejecución (aprobación producto final)
1	CDR	AEN10-CDR-14	Actividad	Manual para determinar las características operativas del servicios de transporte remunerado de personas modalidad autobús	95%	En ejecución (aprobación producto final)
1	CDR	PYN2-CDR-2014	Proyecto	Diseño de un modelo de reconocimiento tarifario de costos de inversión para operadores estatales del sector eléctrico	65%	En ejecución (validación de resultados del producto)
1	CDR	AEN5-CDR-14	Actividad	Metodología tarifaria ordinaria para fijar el margen de comercialización de las estaciones de servicio que expenden combustibles, modificada	60%	En ejecución (validación resultados del producto)
1	CDR	AEN6-CDR-14	Actividad	Metodología tarifaria ordinaria para la generación de electricidad con residuos sólidos municipales	60%	En ejecución (validación resultados del producto)

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
2	IE	PY22-IE-14	Proyecto	Estudio de "Cadenas de valor en el suministro de combustibles".	25%	No ejecutado (Etapa gestión de adquisiciones)
2	IT	PYN3IT-14	Proyecto	Revisión y actualización de los coeficientes técnicos para el modelo de tarifas para autobús.	15%	No ejecutado (Etapa de planificación términos de referencia elaborados)
2	IT	PYN1-IT-14	Proyecto	Pago electrónico en autobuses	10%	No ejecutado (Etapa de planificación)
2	IT	PYN2- IT-14	Proyecto	Calculo de parámetros de servicio e indicadores para la metodología de taxis	10%	No ejecutado (Etapa de planificación)

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por las áreas ejecutoras.

5.1.2 Objetivo Estratégico N° 3: Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos

Según lo establece el Plan Estratégico Institucional, la regulación de la calidad debe estar orientada al cumplimiento de estándares internacionales, mediante la adopción de un sistema de indicadores de calidad, la contratación de organismos técnicos acreditados y el fortalecimiento de la fiscalización, supervisión e inspección del cumplimiento de la normativa de la calidad, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.

En el tema de la calidad, durante el año 2014 se llevaron a cabo importantes acciones desde las Intendencias orientadas al fortalecimiento de los servicios regulados dentro de la cuales destacan:

Intendencia de Energía:

- Inclusión del Proyecto de Contabilidad Regulatoria, en atención a lo dispuesto en el acuerdo 06-54-2013, de la sesión 54-2013, del 15 de julio de 2013, en el que se solicita a la intendencia una estrategia de cómo implementar el tema de la contabilidad regulatoria.

Se consideró que la actividad de distribución está asociada a una gran cantidad de activos de diferente naturaleza, distribuidos geográfica y topológicamente, lo que complica su identificación, registro y supervisión.

La metodología utilizada en este sector, basada en la tasa de retorno, es la que consume más tiempo y personal para su aplicación, ya que se cuenta con ocho empresas distribuidoras que remiten información, para un mismo objetivo, de forma muy diversa, lo que genera gran cantidad de trabajo de verificación, formulación y análisis. Dada la gran variedad en el manejo de las cuentas por parte de las empresas y la

información asociada a ellas, no es posible calcular indicadores objetivos homogéneos que permitan hacer un benchmarking contable nacional del sector. Estos factores contribuyen a que la contabilidad regulatoria se puede convertir en un tema de mucha importancia y trascendencia en este sector.

- Inclusión del proyecto de: “Normativa técnica del sector electricidad” que comprende la revisión, discusión, actualización y formalización de las normas de operación, comercialización y calidad del suministro eléctrico que están en proceso de revisión por ARESEP, así como el proceso de acompañamiento y asesoramiento técnico en audiencia pública y su publicación final.

El Regulador General, de conformidad con lo que dispone el RIOF (en especial los artículos 9 inciso 11, 17 inciso 8, 19 y 21 incisos 7 y 9), designó una Comisión Autónoma Ad Hoc para revisar tal normativa, actualizarla, replantearla y/o modificarla conforme al estado actual de la técnica y a la realidad económica del país.

- Adicionalmente, la Contraloría General de la República, dentro del informe DFOE-AE-IE-IF-04-2013, emitió la disposición 4.5, dirigida a la Junta Directiva de la ARESEP, la cual indica lo siguiente: “Emitir y divulgar la normativa técnica de calidad de la energía y de la prestación del servicio eléctrico, así como modificar aquella normativa técnica señalada en los párrafos del 2.92 al 2.133. Remitir a este Órgano Contralor, a más tardar el 16 de diciembre de 2014, el acuerdo de ese órgano colegiado que apruebe la nueva normativa, así como las modificaciones a la existente, e instruya su divulgación a lo interno de la Autoridad Reguladora, a los regulados y usuarios del servicio eléctrico”.

Por tal motivo, se considera adecuado que la Comisión referida, cuente con el apoyo técnico de la Universidad de Costa Rica, única institución de educación superior en el país con la carrera universitaria de Ingeniería Eléctrica con el énfasis en Sistemas de Potencia, pues la formulación de la normativa técnica del sector eléctrico requiere que sea desarrollada por especialistas en ingeniería eléctrica con énfasis en su formación en los sistemas de generación, transporte y distribución de energía eléctrica (Sistemas de Potencia).

- Finalmente, se incluyó el proyecto de “aplicación móvil para estaciones de servicio”, que fue ejecutado en su totalidad y tiene como objetivo brindar al usuario la información oportuna mediante una aplicación para dispositivos móviles que le permita consultar las evaluaciones de calidad en las estaciones de servicio, así como la estación de servicio más cercanas a su ubicación.

Intendencia de Transporte:

- Desarrollo de la “Aplicación informática para validar los datos que registran distintas instituciones de Gobierno”, mejor conocida como “Bus de datos”. Su objetivo es validar la información relacionada con el estado moratorio de los operadores del servicio público de transporte por autobús, así como determinar la condición de las distintas pólizas en las instituciones de gobierno donde aplica, con el fin de utilizarlos como insumos para el proceso de fijación tarifaria de la Intendencia de Transporte. A diciembre de 2014, la solución está en operación y funcionando de acuerdo a lo planeado.

Intendencia de Aguas

- Metodología de suministro de agua en el distrito de riego arenal (DRAT) del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), así como capacitaciones en diferentes temas relacionados con la calidad del servicio de agua e hidrantes.

El detalle de los resultados de la evaluación para las actividades y proyectos asociados a este objetivo estratégico se resume en el cuadro N° 8.

Metas alcanzadas al 100%

A través del cumplimiento de las metas, se contribuye al propósito de mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos. En la Intendencia de Energía destacan los siguientes programas:

- Evaluación de la calidad de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicios
- Evaluación de la calidad y cantidad de GLP en plantas envasadoras
- Protocolo para verificar cilindros y válvulas en plantas envasadoras.
- Calidad de los productos que se venden en los planteles de RECOPE.
- Supervisión sobre la calidad del suministro eléctrico.

En la Intendencia de Agua se ejecutaron al 100% los siguientes proyectos y actividades:

- Censo y diagnóstico de las ASADAS, que permita conocer la vulnerabilidad de sus sistemas
- Estudio de monitoreo de la calidad del agua potable
- Plan de mantenimiento y sustitución de los procedimientos descritos en la norma técnica de hidrómetros AR-HSA-2008.

Metas en ejecución

El programa de evaluación de la calidad y cantidad de GLP en plantas envasadoras continuará en ejecución durante el año 2015, ya que se trata de un programa que se ejecuta anualmente pero con un alcance plurianual.

Metas no ejecutadas

En la Intendencia de Energía se presentó el acta de cierre para dos proyectos relacionados con la normativa de los costos de mantenimiento de las líneas de transmisión (PY19-IE-14) y del parque de generación nacional en el sector eléctrico (PY20-IE-14). El motivo del cierre de estos proyectos obedece a un cambio en las prioridades de la Intendencia de Energía, en donde se determinó la importancia de desarrollar un proyecto de contabilidad regulatoria.

No obstante, el diseño, elaboración y prueba de un método de contabilidad regulatoria para la actividad de distribución final de energía eléctrica en Costa Rica, necesitó más tiempo para su ejecución del correspondiente al año de evaluación, debido a la especificidad del tema y a la

escasez de expertos en la materia, aspectos que llevaron a atrasos en el proceso de contratación de acuerdo a lo planificado.

Asimismo, la Intendencia de Transportes modificó el proyecto relacionado con un “Sistema de mejora de la calidad de los servicios en el sector transporte” en cuanto a su alcance, tiempo y monto. Se redujo el alcance para enfocarlo solamente en los servicios de transporte de pasajeros, incluyendo el estudio e inicio del diseño en una primera etapa que se extiende hasta el año 2015.

Complementario a lo anterior, se llevará a cabo un benchmarking de normativa y aplicación de normas de calidad en este tipo de servicio de transporte.

Cuadro N° 4
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 3: Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
2	IE	PY21-IE-14	Proyecto	Estudio de fiscalización del ICE-CENCE del despacho energético nacional.	100%	Ejecutado
2	IA	PY8-IA-14	Proyecto	Censo y diagnóstico de la situación de las ASADAS, que permita conocer la vulnerabilidad de sus sistemas.	100%	Ejecutado
2	IA	PY9-IA-14	Proyecto	Estudio de monitoreo de la calidad del agua potable	100%	Ejecutado
2	IE	PYN3-IE-14	Proyecto	Aplicación Móvil Estaciones de Servicio	100%	Ejecutado
2	IA	AE18-IA-14	Actividad	Plan de mantenimiento y sustitución de los procedimientos descritos en la norma técnica de hidrómetros AR-HSA-2008.	100%	Ejecutado
2	IE	AR1-IE-14	Actividad	Programa de Calidad: Calidad y cantidad de los combustibles que se venden en las estaciones de servicio	100%	Ejecutado
2	IE	AR2.1-IE-14	Actividad	Programa de Calidad: Calidad y cantidad de GLP en plantas envasadoras	100%	Ejecutado
2	IE	AR2.3-IE-14	Actividad	Programa de Calidad: Protocolo para verificar cilindros y válvulas en plantas envasadoras	100%	Ejecutado
2	IE	AR3/4-IE-14	Actividad	Programa de Calidad: Calidad de los productos que se venden en los planteles de RECOPE	100%	Ejecutado

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
2	IE	AR5-IE-14	Actividad	Supervisión sobre la calidad del servicio eléctrico	100%	Ejecutado
2	IT	AEN1-IT-14	Actividad	Bus de datos	95%	En ejecución (aprobación producto final)
2	IE	PYN2-IE-14	Proyecto	Normativa técnica del sector electricidad	84%	En ejecución (aprobación de producto final)
2	IE	AR5-AE17-IE-14	Actividad	Sistema de estandarización de unidades constructivas, para el sector de distribución y alumbrado público.	75%	En ejecución (aprobación de producto final)
2	IT	PY23-IT-14	Proyecto	Sistema de mejora de la calidad de los servicios en el sector transporte implementado.	70%	En ejecución (producto recibido)
2	IE	AR2.2-IE-14	Actividad	Programa de Calidad: Aplicación del protocolo 2012 (Programa seguridad e incendios plantas envasadoras)	66%	En ejecución (producto recibido)
2	IT	PY42-IT-14	Proyecto	Estimación de la demanda de buses en tres sectores (urbano, interurbano y rural).	45%	En ejecución (con plan de trabajo)
2	IE	PYN1-IE-14	Proyecto	Contabilidad Regulatoria del sistema de distribución de electricidad	25%	No ejecutado (Etapa gestión de adquisiciones)
2	IT	PY7-IT-14	Proyecto	Diseño y levantamiento por el INEC de estadísticas para la fijación ordinaria o extraordinaria de tarifas de buses.	10%	No ejecutado (Etapa de planificación)

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por las áreas ejecutoras.

5.1.3. Objetivo estratégico N°7: Incrementar la eficiencia operativa

Este objetivo tiene como finalidad la eficiencia y la seguridad de las operaciones en las áreas sustantivas y de apoyo, la cual será incrementada mediante la estandarización de procesos y procedimientos de trabajo (Sistemas).

Como se comentó en el capítulo II de este informe, de acuerdo a lo definido en el Plan Táctico de Tecnologías de Información y según se formuló en el POI 2014, se planificó el desarrollo de tres sistemas: Sistema de Información Regulatoria, Sistema de Gestión Documental y Sistema Administrativo Financiero.

El Proyecto “Sistema Regulación Tarifaria y Evaluación de la Calidad” se encuentra en la segunda etapa de implementación correspondiente a la definición de los requerimientos específicos de las Intendencias. En esta etapa se consideró necesario incluir los requerimientos

del Centro de Desarrollo de la Regulación, de la Dirección General de Atención al Usuario y de la Unidad de Cobro de la Dirección Administrativa Financiera ya que están relacionadas entre sí con el fin del sistema. Asimismo, dado que es un proyecto institucional, se han realizado esfuerzos con el objetivo de dar a conocer el avance del proyecto e incluir los requerimientos de todas las dependencias.

A diciembre del 2014 se completó el catálogo de operadores, se aprobaron los requerimientos comunes por parte de las tres intendencias y se tiene una propuesta de resolución para ser remitida a los operadores e iniciar el uso del sistema y el ingreso de la información.

Con relación al Sistema de Gestión Documental, es importante señalar que este proyecto dio inicio antes del 2014 con la elaboración de los términos de referencia y cartel para la contratación por medio de licitación pública, no obstante hubo una redefinición de alcance y objetivos por lo que con la aprobación del Regulador General, mediante oficios 374-RG-2014 y 379-RG-2014, se valoró la modalidad de contratación de licitación abreviada, para lo cual se revisó y adecuó el cartel. Asimismo se analizaron opciones de mercado para la atención de los nuevos lineamientos establecidos en el cartel, la ejecución de este proyecto se llevará a cabo en el 2015.

En lo que respecta al Sistema de información financiera (SAF), su ejecución inicia en el año 2014 y se estableció que finalizaría en el año 2015. No obstante, la ejecución del proyecto ha mostrado atrasos en el desarrollo de los productos con respecto al plan de trabajo establecido al inicio del proyecto, lo cual permite inferir que su finalización trasciende al año 2015.

Siempre en el tema de desarrollo tecnológico, el área funcional de Auditoría Interna planteó dos sistemas relacionados con la documentación de auditoría en la plataforma de intranet y el seguimiento de las recomendaciones de auditoría interna. Ambos se encuentran en trámite de contratación y valorando las mejores opciones para su desarrollo, en el caso del seguimiento de las recomendaciones ya existe un convenio con el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Con respecto al Proyecto de diseño de un procedimiento de evaluación de desempeño a cargo de recursos humanos, se realizó una contratación exceptuada en el II semestre del 2014

Por su parte, el Centro de Desarrollo de la Regulación trabajó y elaboró una normativa para el procedimiento de auditorías externas de grandes operadores regulados.

Los procesos clave de la Aresep se revisaron con el apoyo de recursos internos, como una forma de implementar medidas que mejoren la gestión de calidad en la Aresep (AE5-DGEE-14). Asimismo se avanzó, también con recursos internos, en el diseño de insumos clave (formatos estandarizados y criterios técnicos) para que contribuyan en el desarrollo de un modelo de gestión institucional orientado hacia prioridades de valor estratégico con un enfoque de inteligencia de negocios (AE6-DGEE-2014).

En este objetivo se enmarcan 15 metas del POI 2014, las cuales tienen que ver con desarrollo de sistemas, el diseño y revisión de procesos y procedimientos y el fortalecimiento de la gestión y administración de los proyectos institucionales.

Metas alcanzadas al 100%

En el cumplimiento de este objetivo estratégico se logró implementar el uso de la herramienta SHAREPOINT de la Auditoría Interna, el cual de una forma dinámica, maneja el flujo de información y documentos. Asimismo se realizó la implementación de plantillas de resolución, levantamiento de base de datos, incorporación de pruebas y documentos a los expedientes para poder completar la documentación relacionada con los usuarios de los servicios públicos.

Metas en ejecución

En el grupo de metas que se encuentran en ejecución se incluyen los siguientes proyectos:

- Desarrollo del sistema de información administrativo financiero
- Desarrollo de un sistema integral de información regulatoria para apoyar la regulación económica, técnica y de calidad
- Diseño de un procedimiento de evaluación del desempeño eficaz.
- Implementación de medidas para mejorar la gestión de calidad en Aresep, mediante un modelo de gestión institucional que permita determinar las prioridades y orientaciones de valor estratégico y sustentar las operaciones en procesos basados en normas internacionales de gestión (ISO 9001), así como normas de gestión específicas del sector (ITU, TL900),

Metas no ejecutadas

El Sistema de Gestión Documental no pudo ser ejecutado debido a que el proceso de determinación de necesidades, establecimiento de términos de referencia, cartel licitatorio y la correspondiente contratación administrativa, deriva en un proceso infructuoso de adjudicación, al no contar con ofertas de mercado que cumplieran con los requerimientos de la Institución.

El proyecto de desarrollo de una PMO (oficina de proyectos), que tenía como objetivo fortalecer los procesos de dirección de proyectos a nivel institucional, se cerró para llevar a cabo el objetivo planteado con mecanismo alternativos y recursos internos.

En este objetivo se implementaron cambios en dos proyectos relacionados con procesos, el primero de ellos corresponde a un proyecto de la auditoría interna, el cual se fusiona con un proyecto nuevo de procesos y procedimientos de alcance institucional dirigido por la Dirección General de estrategia y Evaluación y que se explica en el siguiente apartado.

El segundo proyecto es el de diseño de un procedimiento de trámite de consultas de la Gerencia General, ya que se planteó una solución a nivel institucional que corresponde al proyecto de Gestión Documental, el cual incluye el proceso de correspondencia interna que está siendo considerado de carácter prioritario en la elaboración de los términos del cartel para la publicación de la licitación abreviada correspondiente.

Por su parte, la Intendencia de Transporte, realizó con recursos internos, el Proyecto relacionado con una base de datos de servicios de transporte diferente a buses, debido a la especialización que requiere la materia y al conocimiento adquirido en el recurso humano de esta intendencia.

Cuadro N° 5
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 7: Incrementar la eficiencia operativa
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	AI	PY45-AI-14	Proyecto	Sistema documental para almacenar datos de la Auditoría Interna	100%	Ejecutado
1	DGAU	AE4-DGAU-14	Actividad	Proceso de procedimientos administrativos operando plenamente	100%	Ejecutado
1	DGEE	AE6-DGEE-14	Actividad	Sistema de Análisis Estratégico de Negocios (BI) implementado	75%	En ejecución En ejecución (aprobación de producto final)
1	DF	PY40-DAF-14	Proyecto	Sistema Administrativo Financiero	59%	En ejecución (recibiendo producto)
1	DETI	PY38-DETI-14	Proyecto	A. Desarrollo de un sistema de Información regulatoria	58%	En ejecución (recibiendo producto)
1	DETI	PY39-DETI-14	Proyecto	B. Desarrollo de un sistema de Información regulatoria	58%	En ejecución (recibiendo producto)
1	DGEE	AE5-DGEE-14	Actividad	Procesos claves de ARESEP rediseñados e implementados	55%	En ejecución (analizando información)
1	DRH	PY27-RH-14	Proyecto	Diseño de Procedimiento de Evaluación de Desempeño de ARESEP	45%	En ejecución (con plan de trabajo)
1	DGEE	PY43-DGEE-14	Proyecto	Desarrollo del portafolio de proyectos institucionales (PMU)	40%	No ejecutado (cerrado)
2	IT	PY41-IT-14	Proyecto	Base de datos de servicios de transporte diferente a buses.	40%	No ejecución (ejecución interna)
1	DETI	PY34-DETI-14	Proyecto	A. Desarrollo de un sistema de gestión documental	25%	No ejecutado (Etapas de gestión de adquisiciones en proceso de contratación)
1	DETI	PY35-DETI-14	Proyecto	B. Desarrollo de un sistema de gestión documental	25%	No ejecutado (Etapas de gestión de adquisiciones en proceso de contratación)
1	DETI	PY36-DETI-14	Proyecto	C. Desarrollo de un sistema de gestión documental	25%	No ejecutado (Etapas de gestión de adquisiciones en proceso de contratación)
1	DGEE	PYN1-DGEE-14	Proyecto	Desarrollo de la capacidad de gestión de procesos institucionales de la Aresep	25%	No ejecutado (Etapas de gestión de adquisiciones en proceso de contratación)
1	AI	PY46-AI-14	Proyecto	Sistema de seguimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna.	6%	No ejecutado (Etapas de planificación)

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	DETI	PY37-DETI-14	Proyecto	Implementación de tecnología móvil en el portal electrónico	4%	No ejecutado (Etapa de planificación)
1	DGO	AE-GG-2014	Actividad	Diseño de un procedimiento que facilite y ordene el trámite de consultas de la Gerencia General	0%	No ejecutado (Etapa de planificación)

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por las áreas ejecutoras.

5.1.4 Objetivo Estratégico N° 4: Fortalecer la participación y consejería del usuario

El fortalecimiento de la participación y consejería del usuario en la actividad regulatoria es el fundamento de este objetivo estratégico. La Ley 7593 dedica un capítulo al usuario y a su participación en el proceso de la regulación, por lo que resulta de gran importancia para el mejoramiento integral de la actividad regulatoria, fortalecer la participación de los usuarios de los servicios públicos y mejorar su percepción sobre el proceso regulatorio.

El área de atención al usuario ha venido trabajando en los siguientes temas: Información y educación al usuario, promoción de la participación, consejería del usuario y atención de reclamos (quejas y denuncias) y consultas.

Con respecto a la información y educación al usuario se han establecido convenios con diferentes entidades tal es el caso de DINADECO, aprovechando su estructura organizacional, para insertar el tema de la regulación de los servicios públicos dentro de las asociaciones de desarrollo. También se viene ejecutando el convenio con Correos de Costa Rica para la recepción de quejas desde cada una de sus sucursales, acompañado de una capacitación a sus funcionarios.

En el área de promoción de la participación, las audiencias públicas son un espacio de participación ciudadana que permite interponer oposiciones o generar conformidades sobre los temas en discusión. Las audiencias se realizan principalmente, en las comunidades donde se brinda el servicio público para facilitar la presencia de los vecinos y fuera del horario laboral. En el año 2014 se realizaron aproximadamente 380 audiencias públicas.

Con respecto a la consejería del usuario, se trabaja en las consultas públicas como un espacio que facilita interponer oposiciones o generar conformidades en las fijaciones extraordinarias de tarifas y precios, así como a través de las publicaciones en medios escritos y pautas en radio y televisión.

Finalmente, se está trabajando en poner a la disposición de los usuarios diversos medios que les faciliten la presentación de sus reclamos y consultas.

En el año 2013, mediante el Reglamento de Organización y Funciones (RIOF) publicado en La Gaceta N° 105 del 3 de junio del 2013, se elaboró una nueva propuesta estratégica para el área funcional responsable de dar apoyo al usuario (Dirección General de atención al Usuario, DGAU), la cual busca un cambio fundamental en el desempeño de la atención al usuario.

Como parte de estos cambios, en el mes de abril del 2014, se llevó a cabo una modificación en la Dirección de ésta área, la cual ha orientado sus esfuerzos a trabajar en la revisión y fortalecimiento de la estructura organizativa, la redefinición de prioridades, la facilitación y simplificación de procesos, todo lo anterior, con el objetivo de lograr una mayor participación, atención e información al usuario.

En el POI 2014 se planteó un proyecto y dos actividades relacionados con este objetivo, sin embargo en el caso del proyecto, que consiste en un reglamento para la acreditación de peritos, tuvo que cerrarse debido a las razones expuestas más adelante.

Por su parte, el estudio de opinión sobre la calidad de los servicios públicos es una actividad que permite una mayor participación del usuario a través de la aplicación de una encuesta con el fin de conocer la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios públicos.

Este instrumento contribuye a la toma de decisiones con un enfoque en las necesidades del usuario en donde el reto es convertir al usuario en agente fiscalizador, de manera que se hagan valer sus derechos ciudadanos por medio de mayor información sobre sus derechos, agilización y facilitación de los procesos de denuncia y propiciando una reacción oportuna de fiscalización ante las fallas en los servicios públicos.

Asimismo, con el fin de consolidar el proceso de procedimientos administrativos en atención al usuario, se han implementado plantillas de resolución para el levantamiento de bases de datos que permitan agilizar el proceso de incorporación de pruebas y documentos a expedientes para tenerlos completos, lo cual también está estrechamente ligado con el objetivo 7 de incrementar la eficiencia operativa.

Metas alcanzadas al 100%

Se ejecutaron dos tareas concernientes a fortalecer la participación y consejería del usuario; un estudio de opinión sobre la calidad de los servicios y una estrategia de comunicación que está constituida por los elementos o entregables de la solicitud de capacitación RH-116-2014. La primera brinda una percepción desde el punto de vista del usuario respecto a la calidad de los servicios prestados por la institución y la segunda, la forma adecuada de comunicar el trabajo, formas y procedimientos que utiliza la Aresep para atender las inquietudes de los usuarios y regulados.

Metas no ejecutadas

La asignación de peritos técnicos a los usuarios que lo soliciten y cumplan con los requisitos de ley, no se pudo ejecutar. La Dirección General de Atención al Usuario luego de revisar la Ley de Aresep determinó que para tener un grupo de peritos acreditados, hay una condición previa que consiste en definir los criterios requeridos para seleccionar a las personas que podrían beneficiarse de este servicio, por lo que la eventual emisión de un reglamento para la contratación y acreditación de peritos, no contribuiría a la acción estratégica "Fomentar la participación ciudadana". En este sentido, se propone como medida elaborar una propuesta de reglamento al párrafo final del artículo 36 de la Ley de Aresep.

Cuadro N°6
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 4: Fortalecer la participación y consejería del usuario
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	DGAU	AE1-DGAU-14	Actividad	Estudio de opinión sobre la calidad de los servicios.	100%	Ejecutado
1	DGAU	AE5-DGAU-14	Actividad	Estrategia de comunicación	100%	Ejecutada
1	DGAU	PY25-DGAU-14	Proyecto	Reglamento de acreditación de peritos	N.A.	No ejecutado (cerrado)

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por las áreas ejecutoras.

5.1.5. Objetivo estratégico N°8: Fortalecer la rendición de cuentas

Este objetivo estratégico busca establecer canales adecuados para que los usuarios, regulados y las instituciones de fiscalización y control tengan acceso a todas las decisiones sobre temas regulatorios y, en general, sobre el manejo de los recursos públicos que administra la Institución. Esto se logra mediante el desarrollo e implementación de un sistema de rendición de cuentas hacia lo interno y hacia lo externo de la Institución, procurando que la información sobre la gestión institucional y la rendición de cuentas esté disponible y verificable tanto para los funcionarios como para la ciudadanía en general.

Metas alcanzadas al 100%

El desarrollo de un modelo de monitoreo y evaluación se concretó en su totalidad, ha sufrido algunos cambios durante su ejecución, reorientándose hacia el diseño de indicadores que permitan un mejor seguimiento y control .. Como resultados de la ejecución de este proyecto se encuentran un diagnóstico y evaluación de los indicadores actuales, una propuesta de indicadores de gestión para la Aresep a partir del cuadro de mando integral, una aplicación informática del cuadro de mando integral y capacitación en el uso de la herramienta a funcionarios de la Dirección General de Estrategia y Evaluación. Adicionalmente, se adquirió una herramienta de Inteligencia de Negocios que permitirá el análisis de información para la toma de decisiones.

Por otro lado, en aras de la transparencia y de una correcta rendición de cuentas, la auditoría de estados financieros a diciembre 2013 se pudo cumplir en su totalidad de conformidad con los plazos y requerimientos normativos y legales.

Cuadro N° 7
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 8: Fortalecer la rendición de cuentas
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	DF	AENI-DAF-2014	Actividad	Auditoría de estados financieros a diciembre 2013	100%	Ejecutado
1	DGEE	PY30-DGEE-14	Proyecto	Desarrollo de un Modelo de Monitoreo y Evaluación	100%	Ejecutado

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por las áreas ejecutoras.

Es importante que los Estados Financieros de la Institución estén debidamente auditados y dictaminados en aras de la transparencia y de una correcta rendición de cuentas. Es por eso que se incluye en esta evaluación un proyecto en el POI 2014 para dictaminar los estados financieros de la Aresep al 31 de diciembre del 2013, tal y como se observa en el cuadro N° 13.

5.1.6 Objetivo Estratégico N°1: Fortalecimiento del marco jurídico

Según el Plan Estratégico Institucional vigente, en este objetivo se pretende impulsar las reformas necesarias al marco jurídico, con el propósito de que la actividad regulatoria disponga de las herramientas necesarias para una regulación efectiva.

Si bien no se incluyeron metas específicas en el POI 2014 para el cumplimiento de este objetivo, se llevaron a cabo algunas acciones complementarias.

La Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria durante el año 2014 desarrolló actividades, entre las que encuentran: asesorías y consultas, instrucción de procedimientos administrativos, atención de asuntos judiciales, elaboración y revisión de normativa interna, gestión administrativa, entre otros.

Asimismo durante el 2014 se elaboraron o actualizaron diferentes propuestas de reglamentación interna que contribuyen al fortalecimiento del marco jurídico regulatorio:

- Propuesta de reglamento de rendición de garantías de fidelidad a favor de la Aresep
- Ajustes realizados al Código de ética
- Reglamento para la administración y prestación de servicios de transportes en la Aresep.
- Reglamento para el uso de la tarjeta de débito institucional
- Reglamento para la administración y el uso de los espacios para estacionamiento en las instalaciones de Aresep

- Reglamento de Audiencias y Consultas Públicas
- Reglamento interno de contratación administrativa de la Aresep
- Propuesta de modificación al artículo 36 del Reglamento autónomo de servicios de la Aresep de su órgano desconcentrado y de sus funcionarios
- Reglamento para la aplicación del teletrabajo en la Aresep
- Análisis del artículo 41, inciso a) de la Ley 7593, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
- Reglamento de manejo de bienes en desuso

Como parte del POI 2014 se definieron dos proyectos. Un Proyecto relacionado con la revisión y ajuste de la reglamentación de las telecomunicaciones que ha permitido a la SUTEL elaborar una serie de reglamentos en las áreas de calidad, mercados y FONATEL. Se estimaba que quedarían aprobados para el segundo semestre del 2014, lo que permitirá el uso de estos recursos para su publicación y divulgación, sin embargo el proceso de aprobación se prolongó para el 2015 y por tanto su divulgación y publicación también.

Además, el proyecto de ley de reforma al marco jurídico del sector transportes incluido en el POI 2014 no se ejecutó como proyecto durante el año 2014, debido a un cambio de prioridades del área correspondiente.

Cuadro N° 8
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 1: Fortalecer el marco jurídico regulatorio
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de avance	Estado
1	JD	PY2-JD-14	Proyecto	Estudio de revisión y ajuste de la reglamentación de telecomunicaciones	55%	No ejecutado (cerrado)

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por el área ejecutora.

5.1.7 Objetivos estratégico N° 5: Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios

La excelencia técnica y la ética de los funcionarios es un factor fundamental para que la Aresep cumpla a cabalidad con su función de liderazgo en materia de regulación de los servicios públicos. En el POI 2014 se incluyó una actividad especial que consiste en la elaboración de una metodología de evaluación técnica para seleccionar personal en puestos profesionales y gerenciales, la cual tiene como objetivo que las competencias técnicas sean evaluadas de forma integral para determinar el personal idóneo a contratar en la institución. Esta actividad no pudo

ser ejecutada debido a que la Dirección de Recursos Humanos tuvo una reorganización importante que incluyó la contratación de una Directora, la adquisición del DISC, como una nueva herramienta de evaluación de competencias laborales y el cambio en las funciones y procesos de ésta área de acuerdo a los nuevos lineamientos organizativos.

5.1.8 Objetivos estratégico N° 6: Consolidar las capacidades de la organización

Este objetivo estratégico, de acuerdo al Plan estratégico Institucional vigente, persigue consolidar la estructura organizativa y dotar a la organización del recurso humano, la tecnología y el recurso adicional necesario para el cumplimiento de las funciones asignadas por ley. En el 2014 se incluyó una actividad para proponer acciones de mejora para fortalecer el clima de la organización.

La actividad de mejora del clima organizacional responde a la acción estratégica 6.1 que establece el PEI 2012-2016 para la consecución de este objetivo estratégico y que apunta a “establecer un plan de acciones para la mejora del clima organizacional”.

El elaborar un plan de mejora del clima organizacional contribuirá a una mayor satisfacción del personal y por consiguiente un incremento en la productividad que se traducirá en una mejora de la gestión institucional. Esta actividad fue adjudicada en 2014 cuenta con un 35% de avance y se encuentra en proceso de ejecución para el periodo 2015.

Cuadro N° 9
Evaluación de las metas según objetivo estratégico
OE 6: Consolidar las capacidades de la organización
2014

Programa	Área	Código	Tipo	Nombre	% de Ejecución	Estado
1	DRH	AE3-RH-14	Actividad	Plan de mejora del clima organizacional implementado	35%	En ejecución (recopilación de información)

Fuente: Elaboración con base en información proporcionada por el área ejecutora.

5.2 Evaluación financiera de metas POI

Durante el año 2014 la Aresep contó con un presupuesto total de ¢16.522.9 millones, el cual fue aprobado por la Contraloría General de la República para llevar a cabo el cumplimiento de las funciones que la ley le establece.

Según los resultados contenidos en el informe de la ejecución presupuestaria al 31 de diciembre 2014, presentados por la Dirección Administrativa Financiera, y aprobados por la Junta Directiva según acuerdo 07-04-2015 el porcentaje de ejecución presupuestaria fue de 75%.

Acuerdo que indica:

“Aprobar, de conformidad con la documentación remitida al efecto por la Dirección de Finanzas adjunto a los oficios 063-DGO-2015 y 205-DF-2015, ambos del 3 de febrero de 2014, la Ejecución Presupuestaria de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, correspondientes al 31 de diciembre de 2014.”

Como parte de este presupuesto se contabilizaron al final del periodo ¢2.740 millones en las cuentas para atender los gastos para el cumplimiento de las actividades y proyectos. Del total disponible se ejecutaron ¢1.490 millones, lo que significa una ejecución financiera del 54%.

Los resultados de la evaluación de la ejecución presupuestaria según objetivo estratégico y meta se presentan en la matriz de resultados del Anexo N.1.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La evaluación de las metas incluidas en el POI del año 2014, es el resultado del seguimiento específico realizado con cada una de las dependencias sobre los proyectos y actividades que se plantearon desde abril del año 2013 para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la institución. La evaluación se desarrolló bajo un enfoque participativo y basado en criterios estandarizados, objetivos y transparentes, que como tal constituye un instrumento para facilitar la rendición de cuentas y la generación de lecciones aprendidas.
2. La implementación del Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF), aprobado en junio del 2013, generó que durante la ejecución del POI del año 2014, existiera una estructura organizacional nueva, lo que motivó ajustes en proyectos y actividades planteados originalmente. Esto se demuestra con el incremento de 18 metas (40%) con respecto a la cantidad original de 45 metas, ello sin que se varíen las líneas estratégicas que buscaban fortalecer la eficiencia operativa, la construcción de metodologías tarifarias y el incremento en la cultura de ejecución. Adicionalmente, parte de estos ajustes se relacionan con las soluciones tecnológicas y de sistematización, de acuerdo a una mayor claridad en las necesidades detectadas.
3. El 86% de los proyectos y actividades planteadas se concentran en los objetivos estratégicos 2, 3 y 7, lo que muestra una clara intención de la institución, hacia la mejora de las metodologías tarifarias existentes y la regulación de la calidad de los servicios públicos, lo que fortalece el fin público de la Aresep, dirigido a armonizar los intereses de los usuarios y prestadores de los servicios públicos. Por otro lado, el énfasis en el objetivo 7, referido a consolidar las capacidades institucionales es donde precisamente se dota a la organización del soporte y el apoyo para que los procesos de desarrollo de las metodologías y la regulación de la calidad sean eficientes y eficaces.
4. De acuerdo a la evaluación realizada sobre cada uno de los proyectos y actividades, que los clasifica en tres estados (ejecutado, en ejecución y no ejecutado), por la cantidad de iniciativas, el nivel de cumplimiento institucional es del 64%, mientras que por la ejecución presupuestaria relacionada es del 54%. Esto se debe principalmente al cierre de algunos proyectos y actividades que modificaron su objetivo, o que fueron sustituidos por mejores iniciativas determinadas durante la ejecución del POI del año 2014. Esto indica que existen oportunidades de mejora significativas en la etapa de planeación, especialmente en los estudios y análisis previos a la definición de los proyectos y actividades, de manera que los ajustes durante su ejecución sean menores.

5. El nivel de cumplimiento sobre la cantidad de proyectos y actividades del POI del año 2014, se ve compensado en parte por el listado de acciones complementarias relacionadas a cada objetivo estratégico según lo mostrado en el informe, que se compone principalmente de actividades regulares que realizan las áreas, de acuerdo a sus funciones y que aportan al cumplimiento del marco estratégico de la institución.

A partir de los resultados obtenidos se proponen las siguientes recomendaciones:

1. El enfoque de la eficacia, eficiencia, economía y calidad provistos para el desarrollo de los proyectos y actividades para el POI del año 2014, son criterios que deben mantenerse en las etapas de planeación, ejecución y seguimiento de los planes operativos de los años siguientes, siempre dirigidos al cumplimiento del plan estratégico vigente, como componente fundamental del marco estratégico institucional.
2. Las iniciativas que se planteen en los planes operativos, siempre deben estar dirigidos a fortalecer las actividades sustantivas de la institución, ya sea directamente sobre el marco jurídico, las metodologías tarifarias, la regulación de la calidad y la participación del usuario, o indirectamente por medio de las actividades de apoyo y soporte como el desarrollo de los funcionarios, la eficiencia operativa, las capacidades de la organización y la rendición de cuentas. Esto garantiza el aporte para la consecución de los objetivos estratégicos y el fin público de la institución.
3. Es necesario enfatizar fuertemente en el desarrollo de la cultura de la ejecución y en el seguimiento, lo que resulta clave para que las iniciativas establecidas en los planes operativos se puedan materializar. Esto nace desde una buena planificación de proyectos y actividades, por lo que resulta crítico que las dependencias realicen los ejercicios iniciales de definición y formulación de iniciativas, con una lectura clara de sus necesidades y la orientación estratégica de la institución.
4. Para los proyectos y actividades es necesario consolidar lo relacionado a las buenas prácticas para la gestión y administración de proyectos en todas las dependencias, según estándares internacionales, a partir del esfuerzo que desde la DGEE se ha venido realizando en capacitaciones y sistemas de información. Para ello resulta fundamental el compromiso de las jefaturas de todas las áreas en la aplicación adecuada de los conocimientos transmitidos, lo que aumentará en definitiva la gestión de la calidad de las iniciativas a desarrollar.

VII ACRÓNIMOS

ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
CGR	Contraloría General de la República
PEI	Plan Estratégico Institucional
POI	Plan Operativo Institucional
RIOF	Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora y su Órgano Desconcentrado
DGEE	Dirección General de Estrategia y Evaluación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SJD	Secretaría Junta Directiva
DGAJR	Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria
IA	Intendencia de Aguas
IE	Intendencia de Energía
IT	Intendencia de Transportes
CDR	Dirección General Centro de Desarrollo de la Regulación
DGAU	Dirección General Atención al Usuario
DGO	Dirección General de Operaciones
RG	Regulador General
PTAC	Plan Táctico de Tecnologías de Información
DAF	Dirección Administrativa Financiera
AI	Auditoría Interna
GLP	Gas Licuado de Petróleo
JD	Junta Directiva
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo

VIII ANEXOS

Anexo 1: Plan Operativo Institucional 2013: Matriz de resultados por programa.

Anexo 2: Acuerdo de Junta Directiva

Anexo 3: Instrumentos de seguimiento y evaluación

Anexo 4: Proyectos y Actividades redefinidas

Anexo 5: Acciones de Seguimiento

Anexo 6: Organigrama Institucional

Anexo 7: Detalle de la ejecución física del POI