



# PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL POI Proyecto Presupuesto



**2016**

Setiembre, 2015

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Acrónimos</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo I Marco Normativo, Jurídico y Regulatorio</b> .....	5
1.1. Marco Jurídico institucional.....	5
1.2. Estructura programática según RIOF.....	6
1.3. Líneas estratégicas.....	7
1.4. Metodología.....	9
<b>Capítulo II Plan Nacional de Desarrollo y revisión del PEI</b> .....	10
2.1. Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo.....	10
2.2. Revisión del cumplimiento del Plan Estratégico.....	12
<b>Capítulo III Plan Operativo Institucional 2016</b> .....	16
3.1. Proyectos POI 2016.....	16
3.2. Seguimiento a Proyectos Plurianuales.....	20
3.3. Programas de Calidad .....	23
3.4. Riesgos asociados a los proyectos POI 2016.....	25
3.5. Actividades relevantes no incluidas en POI.....	26
3.5.1. Metodologías tarifarias.....	26
3.5.2. Otras actividades de gestión.....	28
3.6. Mejora de la Gestión Institucional .....	30
<b>Capítulo IV Consideraciones Finales</b> .....	33
<b>Anexos</b> .....	34

## ACRÓNIMOS

---

ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
POI	Plan Operativo Institucional
RIOF	Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora y su Órgano Desconcentrado
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SUTEL	Superintendencia de Telecomunicaciones
CTP	Consejo de Transporte y Público
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de Información
PTAC	Plan Táctico de Tecnologías de Información
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
ASADAS	Asociación Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios
SAF	Sistema Administrativo Financiero
GLP	Gas Licuado de Petróleo
AyA	Acueductos y Alcantarillados
ESPH	Empresa de Servicios Públicos de Heredia
SENARA	Sistema Nacional de Agua Subterránea, Riego y Avenamiento.

## INTRODUCCIÓN

---

El Plan Operativo Institucional contempla la identificación de los proyectos a ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. Los recursos asociados a estos proyectos están contenidos en el proyecto presupuesto presentado para aprobación de la Contraloría General de la República.

Para la elaboración del Plan Operativo Institucional 2016 se partió del análisis de las metas asociadas a proyectos y actividades ejecutadas en el periodo 2012-2014, así como las metas en ejecución durante el 2015. Estas iniciativas se contrastaron con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016<sup>1</sup> para identificar las brechas existentes entre lo que especifica cada uno de los objetivos estratégicos del Plan y lo ejecutado y formulado en los planes operativos precedentes al que nos ocupa.

Asimismo se revisó el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “*Alberto Cañas Escalante*” para considerar las metas relacionadas directa o indirectamente con la función reguladora de Aresep, las cuales fueron tomadas en cuenta como marco de acción para la formulación del plan operativo.

Las prioridades institucionales plasmadas en las metas del POI 2016, se ajustaron al cumplimiento de los compromisos pendientes de años anteriores y a la atención de las brechas con respecto a PEI en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, así como al cumplimiento de la ley y normativa vigente.

Este Plan operativo está directamente relacionado con la solicitud del Proyecto presupuesto 2016, y fue elaborado a partir de los requerimientos de los responsables de cada programa presupuestario, con base en los lineamientos emitidos por los Jerarcas de la Institución y coordinados por la Dirección General de Estrategia y Evaluación, como unidad encargada según el Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF).

El POI 2016 involucra tanto los proyectos a realizar por cada una de las áreas como los Programas de Calidad desarrollados por las Intendencias en los tres sectores regulados: Energía, Agua y Transporte.

El presente documento recopila la información del POI 2016, mediante la siguiente estructura y contenido:

El Capítulo I tiene como objetivo presentar el marco jurídico y normativo de la Aresep, el cual establece las funciones que por Ley y reglamento que le han sido establecidas a las distintas áreas de la ARESEP para cumplir con sus obligaciones, así como las líneas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional vigente. Los objetivos estratégicos institucionales son la base de la formulación de los proyectos 2016

---

<sup>1</sup> El Plan Estratégico Institucional 2012-2016 fue aprobado por la Junta Directiva de la Aresep mediante acuerdo 07-58-2011.

En el Capítulo II se brinda información sobre la vinculación de la gestión de Aresep con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 destacando los capítulos y temas relacionados con el quehacer regulatorio. Asimismo se incluyen los resultados de la revisión del cumplimiento del Plan Estratégico institucional con el objetivo de visualizar las brechas existentes y el abordaje de proyectos relacionados con estas brechas detectadas en la ejecución 2014.

En el Capítulo III se presenta un resumen de las 24 metas incorporadas en el Plan Operativo Institucional 2016, que incluyen los proyectos y los programas de calidad de las intendencias, representando un total de ¢ 2.603.383.969 del presupuesto solicitado para el año 2016. Asimismo se señalan los proyectos plurianuales que sobrepasan el periodo de un año y sus fases correspondientes. Estos proyectos son de gran relevancia institucional para cumplir con las funciones asignadas de manera directa a través de las Intendencias de Regulación y de forma indirecta mediante la gestión de la administración.

Este capítulo también contempla una breve explicación de los Programas de Calidad desarrollados por las Intendencias de Regulación y que han sido incluidos en el POI 2016, así como un apartado con las actividades relevantes de la gestión institucional que no están incluidas en POI, como es el caso de la elaboración de metodologías tarifarias. Se incluye una descripción de estas metodologías y los sectores beneficiarios en cada una de ellas.

Adicionalmente, en el Capítulo III se explica el avance en materia de gestión institucional mediante un sistema de registro de horas y del establecimiento de una línea de base para el diseño e implementación de indicadores de gestión como un insumo para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas. Concluye este Capítulo con las consideraciones finales acerca de la formulación del POI 2016.

CAPÍTULO I

**1.1. Marco Jurídico institucional.**

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep) es la entidad encargada en el país de propiciar la prestación óptima de los servicios públicos para elevar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de los habitantes en forma transparente, oportuna, eficiente y razonable.

Es la 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.

La institución focaliza su función reguladora bajo tres grandes actividades<sup>2</sup>,

- **Energía:** suministro de energía eléctrica y de combustible derivado de hidrocarburos.
- **Aguas:** acueductos y alcantarillado, hidrantes, riego y avenamiento.
- **Transporte:** transporte remunerado de personas salvo el aéreo, servicios marítimos y aéreos en puertos nacionales, transporte de carga por ferrocarril, peajes y servicio postal.

Tiene como base legal la denominada Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Ley N° 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 del 8 de agosto de 2008, publicada en el Alcance 31, a La Gaceta 156 del 13 de agosto de 2008; así como la Ley de Correos N° 7768 y la Ley de creación del Consejo Nacional de Vialidad N° 7798 .

Conforme establece el artículo 4 de la Ley N° 7593, 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.

---

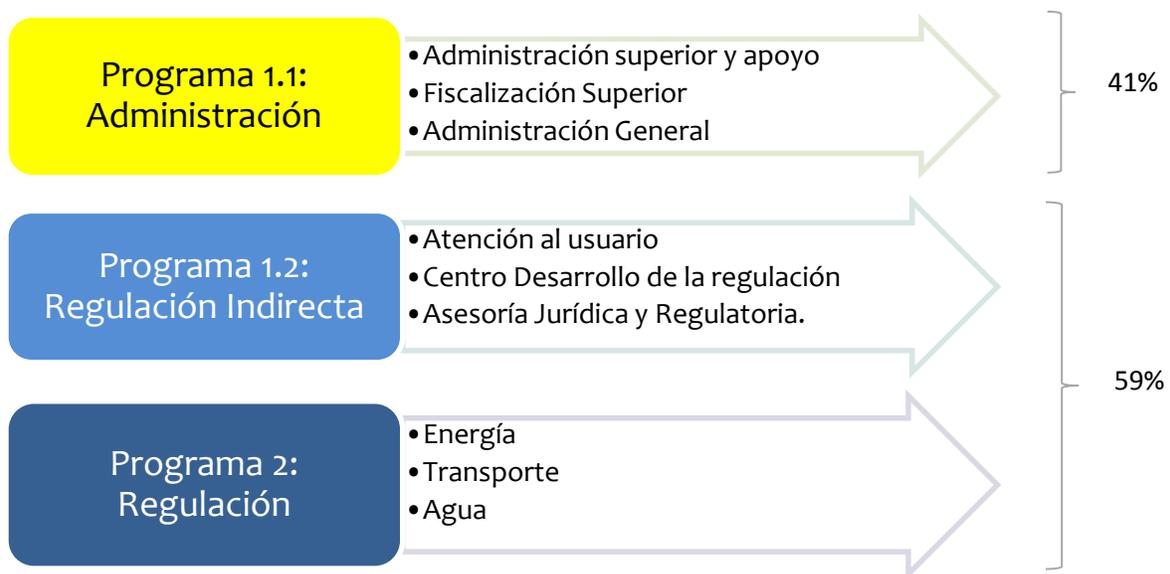
<sup>2</sup> La regulación correspondiente a las telecomunicaciones es ejecutada de forma desconcentrada a través de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), órgano de desconcentración máxima adscrito a la ARESEP.

- 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.

## 1.2. Estructura programática según RIOF

La estructura programática de la Aresep, según lo establecido en el Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF), se divide en dos programas; el programa 1 a su vez se divide en dos subprogramas, tal y como se aprecia en la siguiente figura:

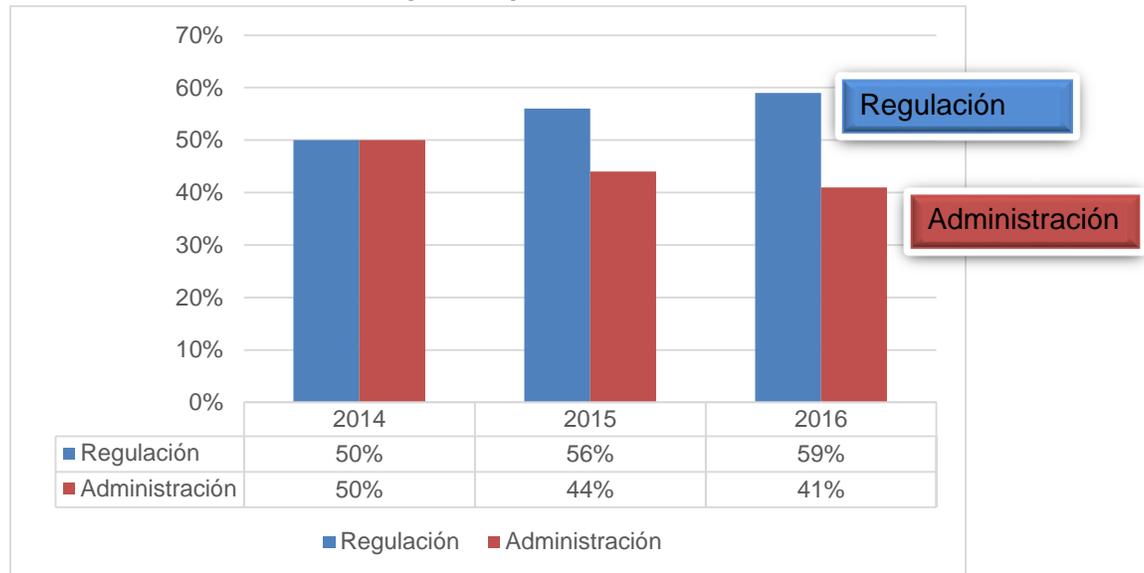
**Figura 1**



El porcentaje indicado corresponde a la distribución de cada uno de los programas según la solicitud del Proyecto presupuesto 2016, de tal forma que los Programas vinculados a la Regulación representan cerca del 59% del presupuesto.

En la figura 2 se puede observar como la participación relativa de los Programas 1.2 y Programa 2: Regulación indirecta y directa respectivamente; tiene cada vez un mayor peso con respecto al Programa 1 Administración.

**Figura 2**  
**Estructura programática 2016**  
**Participación porcentual**



Fuente: Aresep

### 1.3. Líneas Estratégicas

La formulación del Plan Operativo Institucional 2016 toma como base el Plan Estratégico vigente para que las metas, los objetivos e indicadores de la planificación anual, tengan una concordancia con los lineamientos estratégicos dictaminados y aprobados por la Junta Directiva de la institución conforme consta en acuerdo 07-58-2011, cuyo marco estratégico se detalla 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. Objetivos Estratégicos

El Plan estratégico institucional 2012-2016, aprobado y comunicado mediante oficio 371-SJD-2011, define ocho objetivos estratégicos, los cuales llevan a la implementación de dos tipos de actividades, las sustantivas y las de apoyo, tal y como se define en la siguiente figura:

**Figura 3**



#### 1.4. Metodología

Para la elaboración del Plan Operativo 2016, se tomaron en cuenta los siguientes insumos:

- El Marco Legal conformado por la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República, título II, Ley 7593 con sus modificaciones, y Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos, N-1-2012-DC-DFOE, emitido mediante resolución R-DC-24-2012 de la Contraloría General de la República.
- Los Planes Operativos Institucionales 2012, 2013 y 2014 y sus respectivos Informes de Evaluación.
- El Plan Operativo Institucional 2015.
- Los lineamientos y políticas emitidos por la Junta Directiva de la ARESEP, mediante acuerdo 06-42-2015, del acta de la sesión ordinaria 42-2015 y comunicados mediante Oficio 712-SJD-2015.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica del Gobierno de Costa Rica.
- El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016, como marco para el proceso de formulación de los planes anuales.
- La identificación de las brechas en el Plan Estratégico Institucional con respecto al cumplimiento de los planes operativos 2012-2014. (Anexo No.4)
- La información remitida por las áreas con los proyectos identificados como prioritarios en el 2016 y los Programas de Calidad.
- La aprobación del proyecto Cánones por parte de la Contraloría General de la República, según oficio DFOE-EC-0544 (10854) del 30 de julio de 2015.

## PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### CAPÍTULO II

Este capítulo brinda información sobre la vinculación de las políticas, objetivos y metas contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y que tienen relación directa o indirecta con las funciones de la Aresep y que se consideraron como parte del marco normativo y orientador de la formulación del plan operativo para el 2016. Asimismo, se aportan los principales resultados de la revisión del Plan Estratégico Institucional 2012-2016 con el objetivo de visualizar la vinculación entre los proyectos 2016 y los lineamientos estratégicos.

#### 2.1. Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND)

En la siguiente figura se visualiza la vinculación del Plan Nacional de Desarrollo con las macro políticas institucionales que se traducen en un Plan Estratégico que contiene los objetivos y principios regulatorios de la Aresep y que se implementan en el Plan Operativo Institucional.

**Figura 4**



El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 establece el marco global que orienta el POI, así como el financiamiento asociado conforme a los criterios definidos en la Ley 8131 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y el la Ley 7593, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

El PND vigente sustenta su propuesta en tres pilares<sup>3</sup> a partir de los cuales se plantean los objetivos y metas nacionales mediante propuestas sectoriales:

1. Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad
2. Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad
3. Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

En estos tres pilares la Autoridad Reguladora contribuye mediante la ejecución de acciones concretas para asegurar que los servicios públicos regulados se presten en condiciones óptimas de acceso, costo, calidad y variedad para los usuarios.

A nivel sectorial, el PND abarca diversos sectores, de los cuales los siguientes tienen relación directa o indirecta con la gestión de la Aresep:

*Desarrollo Humano e inclusión social:* La prestación de servicios públicos debe procurar el acceso en igualdad de condiciones para los distintos grupos de personas, sin distinción de edad, género, capacidades físicas o condición social.

*Salud, Nutrición y Deporte:* Asegurar la calidad del agua potable que consumen los costarricenses es una de las funciones de Aresep que gestiona a través de sus Programas de Calidad Sectorial. Aunque no se menciona directamente a la Autoridad Reguladora como institución responsable en el Programa 1.9 Programa Nacional para el Abastecimiento de Agua de Calidad Potable a la Población del PND, se asume como una responsabilidad el lograr un incremento en la población con servicio de agua de calidad potable abastecida por el AYA y también por las ASADAS.

*Desarrollo agropecuario y rural:* El suministro de agua para actividades productivas es uno de los sectores atendidos por la Autoridad Reguladora, uno de los objetivos en los programas de este sector en el PND corresponde a la incorporación de nuevas hectáreas de riego para beneficio de los productores de la DRAT (Distrito de Riego Arrenal Tempisque)<sup>4</sup>. La Intendencia de Agua de la Aresep solicita a SENARA información semestral de la DRAT sobre las características de los usuarios, plan de contingencia para el servicio, detalle de los planes de cultivo de las actividades, certificación de la medición del caudal, análisis de calidad del agua, entre otros datos; como parte de la fiscalización de la Calidad realizada por la institución.

*Economía, Industria y Comercio:* El fomento a la competitividad de los sectores productivos es una de las metas del PND en este sector. Se prevé que el Sistema Nacional para la Calidad fortalezca sus servicios al sector productivo en las áreas de eficiencia energética, gas (GLP) productos eléctricos para propiciar la competitividad. La Aresep ha venido trabajando en la revisión y promulgación de normativa de calidad en estas áreas, para lo cual se requiere una coordinación directa con la Dirección de Mejora Regulatoria y Reglamentación Técnica del MEIC.

---

<sup>3</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante.

<sup>4</sup> PND 2015-2018. Sector Desarrollo agropecuario y rural. Programa 2.2 Programa de Riego en Distritos, Pequeñas Áreas de riego y Drenaje usos múltiples del agua

*Transporte e infraestructura:* Modernizar el Sistema de Transporte público de pasajeros por autobús es una de los resultados esperados del PND en este sector<sup>5</sup>. Se requiere de la aprobación de cánones de regulación, así como de la definición de metodologías que involucren aspectos de inversión y eficiencia como incentivo a la modernización y promuevan una mejor calidad del servicio al usuario, temas relacionado con las funciones de la Autoridad Reguladora. Para contribuir con esta meta, se requiere una estrecha coordinación con el CTP y el MOPT.

*Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento territorial:* En este tema destacan dos Programas que tiene relación directa con las funciones de la Aresep.

1. **Aumento de energías limpias en la matriz energética** para reducir su vulnerabilidad supliendo la demanda de energía<sup>6</sup>. El uso racional de la energía mediante el impulso en el uso de energías renovables es un tema de trascendental importancia y para el cual se requiere su incorporación en las metodologías tarifarias y en los Programas de Calidad que corresponden al ámbito de regulación de la Aresep.
2. **Mejora de la Competitividad país** mediante tarifas de electricidad competitivas a nivel internacional<sup>7</sup>: Entre sus funciones, la Aresep por medio de las Intendencias de Regulación debe fijar los precios y tarifas de los servicios públicos bajo su competencia entre los que se encuentra el servicio de electricidad, bajo el principio de servicio al costo, de manera que se contemplen únicamente los costos necesarios para prestar el servicio que permitan una retribución competitiva y garanticen el adecuado desarrollo de la actividad<sup>8</sup>.

## 2.2 Revisión del Cumplimiento del Plan Estratégico

El Plan Estratégico Institucional vigente comprende el período 2012-2016, por tanto el año 2016 será un año de cierre del PEI y de discusión y elaboración del Plan Estratégico para el siguiente período que abarca del año 2017 hasta el año 2021 inclusive. Es por esta razón que antes de dar los lineamientos a las áreas para la elaboración del POI 2016 se realizó una revisión de los proyectos ejecutados en los planes operativos de los años 2012, 2013 y 2014, así como los que se encuentran en ejecución durante el año 2015.

Cada proyecto realizado por las diferentes áreas funcionales en la Institución, corresponde al cumplimiento de uno o varios objetivos estratégicos, los que a su vez comprenden una serie de acciones y metas dentro del PEI. Por tanto, se verificó el cumplimiento de estas acciones de acuerdo a su clasificación en los tres grandes sectores regulados y según lo establecido en cada objetivo estratégico. Para esta verificación se utilizó la información contenida en las Evaluaciones de Final de Período de los planes operativos del 2012, 2013 y 2014, así como el Plan Operativo Institucional

---

<sup>5</sup> PND 2015-2018, Sector Transporte e infraestructura. Programa 3.1 Fuente de energía renovable y su uso racional.

<sup>6</sup> PND 2015-2018, Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento territorial. Programa 3.1 Fuentes de energía renovable y su uso racional.

<sup>7</sup> PND 2015-2018, Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento territorial. Programa 3.4 Tarifas de Electricidad en alta y media tensión.

<sup>8</sup> Ley 7593. Ley de Aresep. Artículo 3, inciso b.

formulado y aprobado por la Contraloría General de la República y que se encuentra en ejecución durante el 2015.

La revisión mencionada indica que se ha dado un marcado énfasis en la atención de los siguientes tres objetivos estratégicos, los cuales también están siendo considerados en la formulación 2016:

**a) Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias:**

En el objetivo estratégico 2, se emitieron y revisaron metodologías tarifarias para adecuarlas a los cambios del entorno, esta labor se realiza por medio de Comisiones en donde participan las Intendencias y el Centro de Desarrollo de la Regulación. En virtud de esta nueva forma de abordar el tema de las metodologías, las mismas no se formulan como proyectos o programas específicos y por tanto no se incluyen en el POI 2016. El avance en este tema se medirá mediante indicadores de gestión que incluyen el cumplimiento en la elaboración y actualización de metodologías. Las metodologías planteadas para el 2016 procuran incorporar variables de calidad productividad, eficiencia, sostenibilidad, equidad social, ambiente para dar cumplimiento a lo establecido en el PEI. Un resumen de las metodologías propuestas para ser desarrolladas en el 2016 se incluye en el Capítulo 3, inciso 3.5.1

**b) Mejorar la regulación de los servicios públicos:**

En el objetivo estratégico 3 correspondiente a la mejora de la calidad de los servicios públicos, durante el 2016 se continuarán ejecutando los Programas de Calidad en el Sector de Energía, se fortalecerá el Programa de Calidad del Agua Potable y se continuarán desarrollando los proyectos asociados con la calidad del Sector transporte, tal como el proyecto plurianual asociado a las auditorías de demanda del servicio de transporte público por autobús, el cual provee información actualizada y confiable de la demanda como insumo para la regulación.

**c) Incrementar la eficiencia operativa:**

Con respecto al objetivo estratégico 7, Incrementar la eficiencia operativa, los esfuerzos se han concentrado en la sistematización de procesos clave de Aresep, tales como el área financiera, la gestión documental y la información regulatoria. Estos proyectos son de carácter plurianual y se explican en más detalle en el inciso 3.2 del Capítulo 3. También se ha avanzado en el tema de mapear, rediseñar e implementar procesos y procedimientos en la institución, los cuales se reforzarán en el 2016 desde una perspectiva de Sistema Integral de Gestión de la Calidad.

**Atención de otros objetivos estratégicos en el 2016**

**Fortalecer la participación y consejería del usuario:** Complementario a lo especificado en los tres objetivos anteriores, otro de los temas que será prioridad en el 2016 corresponde a la atención del objetivo estratégico 4 relacionado con el fortalecimiento de la participación y consejería del usuario, mediante el empoderamiento en la población sobre el alcance de sus derechos como usuarios de los servicios públicos y el desarrollo de una estrategia de comunicación para implementar el reglamento de trato humano en autobús, con el fin de promover los derechos y obligaciones de los usuarios. Asimismo, en conjunto con la Dirección de Estrategia y Evaluación se desarrollará una metodología de participación del usuario en el proceso de formulación del Plan Estratégico

Institucional mediante la vinculación de las necesidades del usuario en una agenda regulatoria que servirá de insumo para el análisis y elaboración del PEI.

**Fortalecer el marco jurídico regulatorio:** También hay varios temas que serán parte de la gestión institucional en el 2016 que corresponden al apoyo necesario al proceso de regulación que se pretenden alcanzar. Como parte de las actividades de gestión de las Intendencias y de la Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria se continuará fortaleciendo el marco jurídico regulatorio (Objetivo Estratégico 1) mediante la revisión y actualización de la normativa existente. Como parte del POI 2016, en el Sector de Aguas, se realizará como parte del POI, un estudio acerca de la implementación de la Norma técnica de hidrómetros.

**Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios:** El cumplimiento de este objetivo estratégico es un factor primordial para que la gestión brinde los resultados esperados. En el 2016, se consolidará el Plan de Capacitación establecido en el PEI, que surge de un Diagnóstico de necesidades de capacitación que se está desarrollando en el 2015, asimismo con recursos internos y como parte de la gestión del área de recursos humanos, se fortalecerá la gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano con un sistema de aprendizaje permanente que integre el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo institucional con un enfoque prioritario en programas de regulación.

**Consolidar las capacidades de la organización:** Para cumplir con este objetivo como parte de la gestión interna, se trabajará en la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el período 2017-2021, el cual contará, a nivel externo, con la participación tanto de los usuarios como de los prestadores de los servicios públicos, y a nivel interno con la Junta Directiva, Directores y funcionarios de todas las áreas. Será un proceso participativo que contará con una serie de insumos y aportes de especialistas encargados de las áreas clave del proceso regulatorio. Dentro de este mismo objetivo estratégico continúan los estudios de factibilidad necesarios para consolidar la ubicación definitiva de las instalaciones de la Aresep.

**Fortalecer la rendición de cuentas:** Finalmente, en lo que respecta al fortalecimiento de la rendición de cuentas se está trabajando en la construcción, monitoreo y seguimiento de indicadores de gestión. Esto permitirá obtener de manera sistematizada información de la gestión en los diferentes procesos desarrollados por Aresep para evaluar oportunidades de mejora y brindar información clara y transparente acerca de la gestión institucional. Mayor detalle del trabajo realizado en este tema se encuentra en la sección 3.6 del Capítulo 3 de este documento.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de la cantidad de proyectos y programas formulados en el POI 2016 según el objetivo estratégico al que corresponden en el PEI vigente, así como los montos asociados a cada objetivo.

**Cuadro 1**  
**Distribución del POI 2016 por Objetivo Estratégico**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descripción</b>	<b># Proyectos</b>	<b>Monto</b>
OE. 2	Mejorar y perfeccionar las metodologías tarifarias	5	₪ 381.000.000
OE. 3	Mejorar la regulación de la calidad de los servicios públicos	10	₪ 1.580.203.969
OE. 4	Fortalecer la participación y Consejería del Usuario	1	₪ 212.000.000
OE. 5	Mantener y desarrollar la excelencia técnica de los funcionarios	1	₪ 21.000.000
OE. 6	Consolidar las capacidades de la organización	3	₪ 105.380.000
OE. 7	Incrementar la eficiencia operativa	4	₪ 303.800.000
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>₪ 2.603.383.969</b>

El año 2016 es un año distinto a los años precedentes ya que presenta la característica particular que coincide con el último año de vigencia del Plan Estratégico Institucional, razón por la cual en su formulación se incorporaron temas pendientes de atender según los objetivos estratégicos contenidos en dicho plan.

Otra característica particular, tiene que ver con el tipo de metas incluidas en el Plan Operativo 2016, las cuales corresponden a proyectos formulados por las áreas y a los Programas de Calidad que llevan a cabo las tres Intendencias de regulación. Las actividades especiales y las de gestión normal de cada una de las áreas, no se incluyen en el POI pero se les da un seguimiento a lo interno por medio de indicadores de gestión y mediante la información contenida en el Informe de Labores Anual, el cual se publica en la página web institucional.

### 3.1 Proyectos POI 2016

El Plan Operativo Institucional 2016 incluye **24 metas** que contemplan tanto los proyectos como los Programas de Calidad con una estimación total de recursos de **¢2.603.383.969**. La descripción de estos proyectos y el monto asociado a cada uno de ellos se puede visualizar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2**  
**Portafolio Proyectos POI 2016**

N°	Objetivo Estratégico	Código	Nombre	Objetivos específico	MONTO
1	2	PY1-CDR-15-16	Modernización de la regulación	1. Determinar variables críticas y sus formas de medición adecuadas sobre la productividad y eficiencia en la prestación de los servicios contemplados en el proyecto. 2. Identificar y aplicar técnicas científicamente válidas para el análisis comparativo de productividad y eficiencia entre prestadores de los servicios y validarlas para su aplicación periódica posterior. 2. Identificar elementos críticos para la definición de estrategias de promoción de mayor productividad y eficiencia en la prestación de esos servicios.	¢ 50.000.000

N°	Objetivo Estratégico	Código	Nombre	Objetivos específico	MONTO
2	4	PY2-DGAU-15-16	Estrategia de comunicación sobre los derechos de los usuarios y la regulación de los servicios públicos	Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación que promueva cambios en las costumbres de los ciudadanos y una transformación en los hábitos que utilizan los servicios públicos, busca invitarlos a participar y empoderarse procurando ciudadanos mejor preparados y más informados que exijan una mejor y más eficiente prestación de los servicios públicos.	₴ 212.000.000
3	6	PY1-DGEE-15-16	Fortalecimiento del sistema de gestión de la calidad institucional	Desarrollar las capacidades de detección, análisis y desarrollo de mejoras en los procesos sustantivos y apoyo de la institución	₴ 47.880.000
4	6	PY1-DGO-15-16	Estudio de factibilidad para establecer de manera definitiva la solución de espacio físico de las oficinas de ARESEP y SUTEL	Obtener de manera definitiva el lugar donde se edificarán las instalaciones de la ARESEP y SUTEL	₴ 28.500.000
5	6	PY4-IE-OP-15-16 / PY6-IA-OP-15-16 / PY7-IT-OP-15-16	Interoperabilidad	Habilitar la interconexión digital con sistemas de información de entes afines a la ARESEP para la captura, consulta, validación o envío de información relevante para la institución.	₴ 29.000.000
6	7	PY1-DGD-15-16	Sistema de Gestión Documental	Automatizar la gestión de la documentación y controlar el ingreso, procesamiento y salida de la información institucional.	₴ 87.800.000
7	7	PY1-DAF-15-16	Sistema Administrativo Financiero	Desarrollar e implementar un sistema automatizado de administración y finanzas	₴ 100.000.000
8	7	PY2-DGO-16	Aseguramiento de la operación	Asegurar la continuidad de las operaciones de acuerdo a un plan claramente definido, aprobado y divulgado.	₴ 16.000.000
9	2	PY1-IE-16	Cadenas de valor en el suministro de los derivados de hidrocarburos	Contar con información detallada de cada eslabón de la cadena de valor del suministro de combustible de tal forma que se pueden definir mejor las metodologías tarifarias y que se identifiquen los prestadores del servicio.	₴ 200.000.000

N°	Objetivo Estratégico	Código	Nombre	Objetivos específico	MONTO
10	2	PY1-IA-16	Vinculación del sector aguas y saneamiento con las cuentas macroeconómicas de Costa Rica	Disponer de un modelo económico que muestre las interrelaciones de la regulación del servicio agua con la actividad económica de las empresas y los hogares	₡ 25.000.000
11	2	PY1-IT-15-16	Mejoramiento de la Metodología de Fijación Tarifaria del Transporte Remunerado de Personas Modalidad Autobús	Identificar, validar y certificar mejoras metodológicas en el modelo de fijación de tarifas para el transporte remunerado de personas modalidad autobús	₡ 50.000.000
12	2	PY2-IT-15-16	Estructura de costos y coeficientes de consumo para el servicio de taxi	Realizar un estudio de mercado del servicio de transporte de personas, modalidad taxi, que se brinda en todo el país según las distintas condiciones de prestación del mismo, que permita actualizar y determinar los valores máximos y mínimos de los parámetros operativos y los indicadores de servicio de taxi regulado, como insumo para el análisis del modelo tarifario vigente.	₡ 56.000.000
13	3	PY3-IT-16	Auditorías de demanda y encuestas de calidad para el servicio de transporte público de personas modalidad ferrocarril en las rutas de Pavas, Heredia, Cartago y Belén	1. Ejecutar encuestas de calidad a los servicios de transporte de personas modalidad ferrocarril (urbano de Pavas, Heredia, Cartago y Belén), que opera el INCOFER; utilizando las herramientas aportadas por el contratista. 2. Realizar auditoría de demanda bajo la modalidad de estudio de punto fijo y encuesta origen-destino en los servicios de tren urbano Pavas, Heredia, Cartago y Belén	₡ 30.000.000
14	3	PY4-IT-15-16	Auditoría de demanda de rutas de sector autobús	Obtener los datos de demanda de rutas de sector autobús	₡ 80.000.000
15	3	PG1-IE-G-16	Calidad del servicio prestado por las plantas envasadoras de GLP del país	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro del GLP (calidad, cantidad y seguridad) en las plantas envasadoras del país en el 2016.	₡ 268.417.672
16	3	PG2-IE-E-16	Verificación de la calidad de la tensión y continuidad del suministro de energía eléctrica	Fiscalizar la calidad de tensión y continuidad del servicio de suministro de energía eléctrica en los sectores industrial, comercial y domiciliario que brindan las 8 empresas distribuidoras del país durante el 2016	₡ 289.286.343

N°	Objetivo Estratégico	Código	Nombre	Objetivos específico	MONTO
17	3	PG3-IE-C-16	Verificación de la calidad de combustibles limpios y negros que se comercializan en el país-RECOPE	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de combustibles limpios y negros (calidad) en los planteles de RECOPE de todo el país durante el 2016.	₡ 149.191.618
18	3	PG4-IE-C-16	Verificación de la calidad y cantidad de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio del país	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio (calidad y cantidad) en todo el país durante el 2016.	₡ 536.418.311
19	3	PG5-IE-C-16	Verificación de la calidad de asfaltos y emulsiones asfálticas que se comercializan en el país-RECOPE	Fiscalizar la prestación del servicio públicos de suministro de asfalto y emulsiones asfálticas (calidad) en los planteles de RECOPE de todo el país.	₡ 39.890.025
20	3	PY2-IA-16-17	Verificación del nivel de confianza de la información proporcionada por los entes regulados del sector acueducto y alcantarillado	Implementar una herramienta de seguimiento que asegure la calidad y confianza de la información que se utiliza para los indicadores del PRT.	₡ 16.500.000
21	3	PY3-IA-16	Evaluación de la Norma Técnica de Hidrómetros	1. Realizar un estudio de la implementación de la Norma Técnica de Hidrómetros. 2. Realizar un diagnóstico de la implementación de la Norma	₡ 30.000.000
22	3	PG1-IA-A-16	Programa de verificación de la calidad de agua potable	Fiscalizar por medio de análisis de laboratorio por muestra la calidad del agua para consumo humano con base en el Reglamento de la Calidad del Agua Potable decreto N°32327-S y el cumplimiento que están realizando los operadores.	₡ 140.500.000
23	7	PY3-IE-SIR-15-16 / PY6-IT-SIR-15-16 / PY5-IA-SIR-15-16	Sistema de Información Regulatoria y de la Calidad	Desarrollar un sistema integral que permita capturar, almacenar, actualizar y procesar automáticamente los datos e información que representan los insumos del modelo de regulación económica, técnica y de calidad de la prestación de los diferentes servicios de transporte público, agua y energía existentes en el país; así como también el seguimiento de los productos desarrollados.	₡ 100.000.000
24	5	PY1-DRH-16-17	Gestión del conocimiento	Desarrollar e implementar un plan integral de gestión del conocimiento.	₡ 21.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>₡ 2.603.383.969</b>

Para cada uno de los proyectos se elaboró un acta constitutiva con el detalle del alcance, objetivos, características, tipo de contratación, costos, responsables de cada uno de los proyectos. Para mayor detalle de cada uno de los proyectos se pueden consultar las matrices por programa del Anexo 2.

Asimismo para cada proyecto y programa del POI 2016 se identificaron los posibles riesgos asociados los cuales se resumen en el Anexo 3.

### 3.2 Seguimiento a Proyectos Plurianuales

La Aresep ha venido desarrollando por varios años un conjunto de proyectos que forman parte de una estrategia de la institución para conseguir resultados de mayor alcance y consecuentemente de mayor impacto de acuerdo con los objetivos planteados. La mayoría de estos proyectos están asociados a un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI)<sup>9</sup> que establece las pautas a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo y modernización de la función de tecnología e información y que se implementa a través del Plan Táctico de Tecnologías de Información (PTAC)<sup>10</sup> mediante un portafolio priorizado de proyectos tecnológicos de importancia institucional.

El Cuadro 3 permite identificar los proyectos que trascienden a un periodo anual y que abarcan varios años para su desarrollo en diferentes fases.

**Cuadro 3**  
**Seguimiento de Proyectos plurianuales**

Proyecto	2012	2013	2014	2015	2016
<b>SAF</b>	Términos de referencia	Se firma contrato	Inicia ejecución de proyecto.	Desarrollo e implementación de módulos.  Se abre órgano director para analizar la posibilidad de rescisión de contrato.	Implementación de propuesta de continuidad de proyecto.
<b>SIR</b>	Plan de proyecto. Estudio técnico y de mercado	Se recomienda desarrollar con recurso interno	Se desarrolla Fase 1: Catalogo de operadores	Requerimientos de todas las áreas e implementación de Catálogo de operadores	Desarrollo e implementación de ingresadores

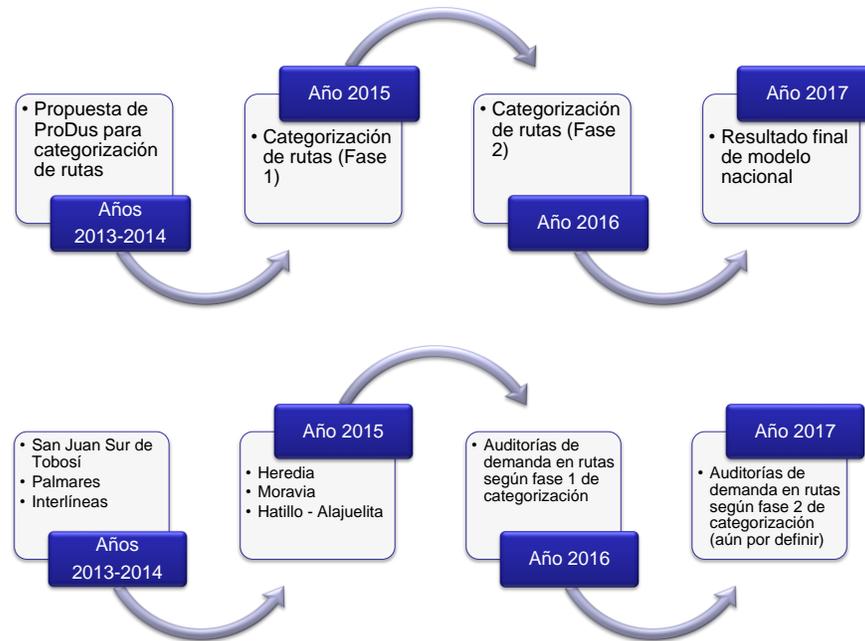
<sup>9</sup> Aprobado mediante Acuerdo 02-52-2013 del acta de la sesión de Junta Directiva No 52-2013 celebrada el 8 de julio del 2013

<sup>10</sup> Ídem

Proyecto	2012	2013	2014	2015	2016
<b>SGD</b>	Plan de proyecto. Estudio técnico y de mercado	Se elaboran términos de referencia y se elabora cartel licitatorio.	Se realiza apertura de concurso, análisis de oferta y declaración de infructuosidad.	Se reformulan los términos de referencia y preparando el concurso para apertura. Inicia ejecución de proyecto.	Continúa la ejecución del sistema.  Implementación del Sistema
<b>Interoperabilidad</b>			Desarrollo interoperabilidad transporte. Se empieza a formular para las demás áreas.	Desarrollo interoperabilidad otras áreas de regulación	Implementación interoperabilidad
<b>Aseguramiento de la operación</b>					Inicia Plan de Continuidad (se prolonga años siguientes)
<b>Edificio</b>	Último trimestre inicia estudio técnico de la Universidad de Costa Rica	Se concluye estudio técnico de la Universidad de Costa Rica para valorar el espacio físico de la sabana para ubicación definitiva de Aresep-SUTEL	Se analizan los resultados del estudio de la UCR, se contacta CFIA para desarrollar el proyecto de factibilidad del edificio. Se decide utilizar la figura de fideicomiso para desarrollar la solución.	Establecer la relación de contratación del fideicomiso con un Banco estatal.	La determinación de necesidades de diseño y valoración de inicio construcción.
<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>	Se identifica y perfila el proyecto con recurso interno	Estudio de rediseño de procesos de toda la institución	Revisión de procesos y documentación existente en cada área.	Gestión de calidad en formulación de metodologías de dos procesos claves de la Aresep	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional
<b>Modernización de la Regulación</b>				Análisis comparativo, homologación de cálculos en metodologías e impacto de las tarifas. (Fase I)	Identificación de aspectos críticos para una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos (Fase II)

Asimismo los proyectos incluidos en el POI 2016 para el Sector Transporte tienen la característica especial de ser proyectos plurianuales, tal y como se observa en las Figuras 5, 6 y 7.

**Figura 5**  
**Análisis de la demanda del sector autobús**



Fuente: Aresep, Intendencia de Transportes

**Figura 6**  
**Mejoramiento de la metodología de fijación tarifaria del transporte remunerado de personas modalidad autobús**



Fuente: Aresep, Intendencia de Transportes

**Figura 7**

**Estructura de costos y coeficientes de consumo en el servicio de taxi**



Fuente: Aresep, Intendencia de Transportes

### 3.3 Programas de Calidad

Los Programas de Calidad desarrollados por las Intendencias de Regulación también tienen la característica de que trascienden al período de un año y constituyen programas de carácter permanente que atienden actividades sustantivas de la Institución relacionadas con su función reguladora, asociadas con el Objetivo Estratégico 3: “Mejorar la Regulación de la Calidad de los Servicios Públicos”<sup>11</sup>.

La Intendencia de Energía viene desarrollando desde hace varios años un Programa de Calidad para Hidrocarburos (Combustibles y GLP) y Electricidad, que se incorpora nuevamente para la gestión 2016.

Este programa incluye la verificación de la calidad de los combustibles en las estaciones de servicio y en los planteles de Recope. Se analiza la composición química, así como el precio y volumen expedido a los usuarios. Anualmente se informa sobre los resultados de esta evaluación.

En el 2014 el programa de calidad se extendió al gas licuado de petróleo (GLP) para verificar la calidad del gas, la identificación de cilindros y campañas de información a los usuarios.

<sup>11</sup> Plan Estratégico Institucional 2012-2016 de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

El otro programa de calidad desarrollado por la Intendencia de Energía es el de la calidad de la electricidad que se realiza mediante un Convenio con la Escuela de Ingeniería y el Centro de Investigación electroquímica y energía química (CELEQ) de la Universidad de Costa Rica.

Un resumen de los Programas de Calidad en el área de energía se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4**  
**Programas de Calidad**  
**Sector Energía**

Número	Nombre	Objetivos específico	MONTO
1	Calidad del servicio prestado por las plantas envasadoras de GLP del país	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro del GLP (calidad, cantidad y seguridad) en las plantas envasadoras del país en el 2016.	₡ 268.417.672
2	Verificación de la calidad de la tensión y continuidad del suministro de energía eléctrica	Fiscalizar la calidad de tensión y continuidad del servicio de suministro de energía eléctrica en los sectores industrial, comercial y domiciliario que brindan las 8 empresas distribuidoras del país durante el 2016	₡ 289.286.343
3	Verificación de la calidad de combustibles limpios y negros que se comercializan en el país-RECOPE	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de combustibles limpios y negros (calidad) en los planteles de RECOPE de todo el país durante el 2016.	₡ 149.191.617
4	Verificación de la calidad y cantidad de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio del país	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio (calidad y cantidad) en todo el país durante el 2016.	₡ 536.418.311
5	Verificación de la calidad de asfaltos y emulsiones asfálticas que se comercializan en el país-RECOPE	Fiscalizar la prestación del servicio públicos de suministro de asfalto y emulsiones asfálticas (calidad) en los planteles de RECOPE de todo el país.	₡ 39.890.025

**TOTAL**

**₡ 1.283.203.969**

En el sector Transporte, en el 2014 se inició la revisión de posibles medidas para mejorar la calidad del transporte por autobús, se realizaron diversas inspecciones y se ha venido trabajando en iniciativas que mejoran la atención de los usuarios y la calidad de la información, su sistematización y la mejora de las reglas de aplicación de los procesos regulatorios. Para el 2016 se llevarán a cabo auditorías de demanda de rutas del sector autobús que como se explicó en la sección 3.2 constituye uno de los proyectos plurianuales del sector transporte; también se efectuarán Auditorías de demanda y encuestas de calidad para el servicio de transporte público de personas modalidad ferrocarril en las rutas de Pavas, Heredia, Cartago y Belén.

Por su parte la Intendencia de Agua incluye en su Programa de Calidad, el Monitoreo de la calidad del agua potable tanto en los acueductos rurales (ASADAS) como en los acueductos urbanos bajo la dirección del AyA. Este programa continuará su ejecución en el año 2016 con el fin de verificar si los resultados cumplen con la norma establecida, se están realizando de forma adecuada y en las condiciones normales de operación del acueducto. Se han definido indicadores de calidad el agua, así como el fortalecimiento de los procesos de fiscalización.

### **3.4 Riesgos asociados a los proyectos POI 2016**

En la formulación de los proyectos y programas de calidad incluidos en el POI, las áreas identificaron los riesgos asociados cumpliendo con la primera actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación y la descripción de los eventos de índole interno y externo que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Operativo, relacionado al proyecto de cánones 2016. Posteriormente formaran parte de las otras etapas del proceso utilizando la herramienta del Sistema de Valoración de Riesgo y que serán presentados con el proyecto de presupuesto 2016.

Con la información de esta primera etapa de la gestión de riesgos, se identifica que la mayoría de riesgos provienen de fuentes internas como son los procesos, tecnologías de información, recurso humano y proyectos. En lo que respecta a fuentes externas se destaca la asimetría de información por parte de los regulados.

Se determinan factores de riesgo que requieren atención, de los cuales destacan los siguientes:

- No contar con mecanismos de verificación de la información suministrada por los operadores
- Ausencia de normativa técnica ambiental para verificar el cumplimiento del servicio en pro del ambiente.
- No contar con mecanismos para lograr la transmisión de conocimientos por parte de los funcionarios
- Existencia de procedimientos no documentados.

En caso de no atender los factores mencionados, éstos podrían materializarse, lo que podría llevar a la imposibilidad de una contratación, atrasos al ejecutar el proyecto, afectación en las operaciones de la Institución, ausencia de especialistas acreditados para conocer el nivel de calidad de los servicios públicos, o normativas incompletas.

Las consecuencias para la institución serían incumplimiento de actividades, no implementación de sistemas, no contar con insumos para el diseño de metodologías, pérdida de credibilidad institucional, brecha amplia en los procesos no documentados, la información errónea brindada por los prestadores del servicio público, incidir en una fijación incorrecta además de no contribuir con el fortalecimiento del ambiente, inspecciones sin respaldo por un laboratorio acreditado.

Con la identificación de estos riesgos asociados a los proyectos y programas del POI 2016, se les podrá dar seguimiento para que éstos no lleguen a materializarse y en el caso de hacerlo se puedan mitigar sus efectos.

### **3.5 Actividades relevantes no incluidas en POI**

En esta sección se resumen las principales actividades realizadas por la institución como parte de su gestión normal. Se destaca por aparte el tema de las metodologías dada su importancia y vinculación directa con una de las principales funciones de regulación: *“Fijar las tarifas y los precios de conformidad con los estudios técnicos”* según lo establecido en el artículo 6 de la Ley de Aresep.<sup>12</sup>

#### **3.5.1 Metodologías tarifarias**

Según las modificaciones al RIOF realizadas mediante acuerdo 01-42-2013 del Acta 42-2013 del 27 de mayo del 2013, se establecen equipos de trabajo nombrados por el Regulador 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”*<sup>13</sup>.

Asimismo, se establece que las Intendencias deben *“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”*<sup>14</sup>.

Bajo este marco normativo se establecieron reglas para el trabajo de estas Comisiones<sup>15</sup>, entre las que se establece su independencia técnica y administrativa, a la vez que serán las responsables de elaborar, calibrar, tramitar y elevar a Junta Directiva las metodologías, así como realizar los trámites posteriores, hasta que queden debidamente formalizadas.

En el siguiente cuadro se resumen las metodologías a desarrollar por medio de Comisiones en el año 2016:

---

<sup>12</sup> Ley No. 7593, Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Artículo 6. Obligaciones de la Autoridad Reguladora.

<sup>13</sup> Reglamento Interno de Organización y Funciones, Artículo 9, inciso 11, Funciones del Regulador.

<sup>14</sup> Reglamento Interno de Organización y Funciones, Artículo 17, inciso 8, Funciones Generales de las Intendencias.

<sup>15</sup> Oficio 561-RG-2013 del 29 de julio del 2013

**Cuadro 5**  
**Metodologías tarifarias programadas 2016**

Metodologías Tarifarias		
Nombre	Descripción	Beneficiario
Metodología tarifaria para estaciones exclusivas para el expendio de GLP	Tiene el propósito de contar con reglas claras y formalizadas para la fijación de tarifas para el expendio de GLP en estaciones exclusivas para la distribución de este tipo de combustible.	Actualmente, están activas dos envasadoras de GLP las cuales le venden a 28 estaciones de servicio que venden GLP como carburante. Aproximadamente, un 10% del GLP vendido por RECOPE se destina a combustible de carros, significando esto 25 millones de litros netos de GLP, según información del 2014. Un tanque puede tener una capacidad promedio de 150 litros, es decir, en un año se llenan alrededor de 167 mil tanques de GLP. Los costos de una estación de servicio exclusiva para el expendio de GLP son completamente distintos a los de una estación de servicio regular, siendo esta una de las razones principales para hacer la diferenciación. Beneficiarios directos: 28 operadores de servicios públicos. Asumiendo que un usuario utiliza un tanque por mes para su vehículo, se tendría un beneficio directo de 13 889 de vehículos.
Modificación de metodología tarifaria para el servicio de transporte remunerado de personas por autobús.	Contar con una metodología tarifaria mejorada y actualizada para el servicio de transporte remunerado de personas por autobús mediante la incorporación de coeficientes técnicos actualizados sobre los costos de operación del servicio y los costos de mantenimiento de los autobuses.	En el 2014, se tienen 395 operadores de 705 rutas los cuales van a ser objeto de esta metodología. De tal manera que el efecto directo es sobre estos 395 operadores de rutas. Además, siendo que el gasto en transporte público por autobús representa un gasto importante para los hogares (16% del ingreso mensual según INEC) es de suma importancia la actualización de la metodología para que refleje de mejor manera los costos reales del sector, ya que la metodología que se utiliza actualmente data de antes de la creación de Aresep (1996). El modelo que utiliza actualmente Aresep data de 1994. En la GAM se generan cerca de 1,5 millones de viajes diarios. Asumiendo que una persona realiza un viaje de ida y vuelta, se tendrían 750 000 usuarios por día en la GAM que se estarían viendo impactados por la metodología. Se beneficiarán los operadores de estos servicios al contar con reglas actualizadas para la fijación de sus tarifas. También los usuarios pues una mejor regulación de las tarifas que cobran los operadores podrían asegurarles tarifas más justas.
Modificación de metodología tarifaria para el servicio de transporte por taxi.	Contar con una metodología tarifaria mejorada y actualizada para el servicio de transporte por taxi mediante la incorporación de coeficientes técnicos actualizados sobre los costos de operación del servicio y los costos de mantenimiento de los vehículos utilizados para la prestación del servicio.	La cantidad de taxis formales para el año 2014 es de aproximadamente 12 500. Éstos serían el total de operadores sobre los cuales la metodología tendrá un impacto directo. En ellos se realizan un 2% de los viajes realizados. Asumiendo que un taxi realiza 12 viajes por día, lo que significaría al menos 12 personas por día por taxi, se tiene que 150 000 pasajeros se beneficiarían directamente. El modelo que se utiliza actualmente data del año 2002, por lo que se requiere una actualización del mismo.

Nombre	Descripción	Beneficiario
Metodología tarifaria para servicios portuarios	Tiene el propósito de contar con Una metodología tarifaria formalizada, mejorada y actualizada para servicios portuarios.	La inversión pública bruta en puertos fue en el 2013 de 15% del monto total de infraestructura, siendo el segundo más importante sólo sobrepasado por inversión en carreteras. El servicio de puertos es brindado por 7 terminales, siendo los puertos más importantes los de Caldera y Moín. En ambos puertos, en el 2013, hubo un arribo de 2759 buques con distintas modalidades, de los cuales un 78% llegaron a la terminal de Moín. El total de carga movilizada es de 15 millones de toneladas. En resumen, se ven afectados 7 operadores y al menos 2759 usuarios de este servicio en un año (asumiendo que los actuales usuarios siguen utilizando el servicio). La metodología tiene más de 10 años de no ser revisada.
Metodología tarifaria para servicios aeroportuarios	Tiene el propósito de contar con Una metodología tarifaria formalizada, mejorada y actualizada para servicios aeroportuarios.	En cuanto al servicio de aeropuertos, se regulan 4 aeropuertos de categoría internacional y los aeropuertos de carácter público (23 locales). La inversión pública bruta en aeropuertos fue en el 2013 de 10% del monto total de infraestructura. El total de pasajeros en el 2013 fue de 4 390 813. En cuanto a carga movilizada se obtuvo 85 millones de kilos. Según estadísticas para el año 2013, la cantidad de pasajeros movilizados sólo en el aeropuerto Internacional Juan Santamaría (siendo este el más importante) fue de aproximadamente 4 millones de pasajeros, de los cuales un 98% son internacionales. El total de operaciones realizadas (tanto despegues como aterrizajes) fue de 62 600. Mientras que en el Aeropuerto internacional Daniel Oduber fueron de 14 063. En resumen, se verían afectados indirectamente 4 millones de pasajeros (al año) y directamente al menos 76 663 usos del servicio público. La metodología utilizada actualmente es la dispuesta en el Reglamento de Servicios Aeroportuarios.
Metodología tarifaria para la distribuidores de combustibles sin punto de venta fijo (peddlers)	Tiene el propósito de contar con Una metodología tarifaria formalizada, mejorada y actualizada para distribuidores de combustibles sin punto n de venta fijo (peddlers)	Para el año 2014, existían 51 vendedores sin punto fijo (peddlers), los cuales tienen un mercado muy amplio ya que le venden a varios sectores como son la industria, la agroindustria, el turismo, centro de salud, transporte remunerado de personas, empresas constructoras y transporte de carga.

### 3.5.2 Otras actividades de gestión

En el siguiente cuadro se resumen las principales actividades de gestión de las áreas relacionadas con las funciones establecidas en el Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Aresep.

**Cuadro 6**  
**RESUMEN DE ACTIVIDADES DE GESTION SEGÚN RIOF**

<b>N°</b>	<b>PROG.</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABILIDADES SEGÚN RIOF</b>	<b>CANTIDAD DE ACTIVIDADES</b>
1	1	Auditoría Interna	Se crea para validar y mejorar las operaciones de la Aresep y de Sutel	7
2	1	Despacho Regulador General	Compuesto por el Regulador General y el Regulador General Adjunto, para cumplir con las funciones descritas en el artículo 57 de la Ley 7593 y sus reformas.	24
3	1	Secretaría de Junta Directiva	Apoya directamente a la Junta Directiva y se encuentra adscrita al Despacho del Regulador General	17
4	1	Departamento de Comunicación	Desarrollar la comunicación organizacional de Aresep, entre otras funciones se encuentra la de promover la transparencia, mejorar la imagen de la entidad, satisfacer las necesidades de información y comunicación de usuarios internos y externos.	17
5	1	Dirección General de Estrategia y Evaluación	Es responsable de dirigir la planificación estratégica y operativa, el seguimiento y evaluación de sus resultados; la formulación de presupuestos y cánones; el control interno y riesgo; la administración de proyectos y la mejora continua de los procesos de la Institución.	20
6	1	Dirección General de Asesoría Jurídica Regulatoria	Es responsable de brindar asesoría jurídica y regulatoria a la Junta Directiva, al Regulador General y a las dependencias que forman parte del Despacho, así como a la Dirección General de Operaciones.	7
7	1	Dirección General del Centro de Desarrollo de la Regulación	Es responsable entre otras funciones de la investigación en temas de regulación, capacitación y otros relacionados que faciliten las metodologías tarifarias y la normativa de calidad para los servicios públicos.	3
8	1	Dirección General de Atención al Usuario	Es responsable de gestionar las relaciones entre la Aresep y las personas físicas o jurídicas usuarias de los servicios públicos	9
9	1	Dirección General de Operaciones	Es responsable de asegurar la disponibilidad de recursos y servicios que requiere la Aresep para operar con efectividad, sean estos: humanos, tecnológicos, financieros, administrativos, materiales y logísticos.	12
10	1	Dirección de Finanzas	Esta Dirección es responsable de brindar los servicios financieros y contables que requiere la Institución.	29

N°	PROG.	DEPENDENCIA	RESPONSABILIDADES SEGÚN RIOF	CANTIDAD DE ACTIVIDADES
11	1	Dirección de Recursos Humanos	Esta Dirección es responsable de la gestión del potencial humano de la Aresep, utilizando procesos, políticas, estrategias y métodos que promuevan el mejor desempeño de los funcionarios, con el fin de que la Institución logre su visión y misión expresadas en el Plan estratégico.	29
12	1	Dirección de Tecnología de Información	Es responsable de investigar, promover, implementar y mantener las soluciones de tecnología de información requeridas por la Institución.	15
13	1	Departamento de Proveeduría	Es responsable de la contratación y adquisición de bienes muebles e inmuebles, materiales, suministros y servicios que requiere la Institución.	17
14	1	Departamento de Gestión Documental	Es responsable de administrar la información documental de las diferentes dependencias de la Institución.	7
15	1	Departamento de Servicios Generales	Es responsable de suministrar los servicios generales y de logística que requiere la Institución.	19
16	2	Intendencia de Aguas	Las intendencias de regulación son responsables de ejecutar la regulación económica y de calidad de acuerdo con el bloque de legalidad aplicable y las directrices de la Junta Directiva. Las funciones de regulación se resumen en el proceso de estudios tarifarios, proceso de verificación de la calidad, fiscalización de las empresas reguladas, seguimiento de información regulatoria, otorgamiento de concesión de operación de los servicios públicos a las empresas y atención de resoluciones, entre otras administrativas. Estas funciones se aplican a los servicios públicos de aguas, energía y transporte.	14
17	2	Intendencia de Energía		26
18	2	Intendencia de Transportes		20

### 3.6 Mejora de la Gestión Institucional

Se inició la implementación 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 corresponde. El sistema que lleva como nombre "Optimus", es una herramienta por medio de la cual se lleva a cabo el registro de horas laboradas según proceso y proyecto lo cual permitirá incorporar lo correspondiente a costos por la participación de recurso interno.

Complementario a lo anterior, en el último trimestre del año 2014 se realizó una propuesta para el diseño y desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para medir, monitorear y evaluar la gestión de la Aresep conforme a las funciones de la ley. Esta contratación constituye la línea de 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 apoyo<sup>16</sup>:** 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.

El abordaje de esta iniciativa se enmarca dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral<sup>17</sup>, a partir de esta propuesta, en el año 2015 la Dirección General de Estrategia y Evaluación se dio a la tarea de revisar y validar los indicadores con cada una de las áreas para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

- Divulgación de la propuesta
- Reuniones con las áreas, revisión y validación de indicadores
- Definición de periodicidad de la información y clasificación de indicadores de acuerdo a su grado de complejidad en su construcción e implementación.
- Solicitud de indicadores o insumos para la construcción de indicadores existentes a inicios del año 2015.

Con el objetivo de valorar el funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Aresep, y en cumplimiento al artículo 17, inciso c) de la Ley General de Control Interno (LGCI), Se realizó la autoevaluación anual del sistema de control interno institucional (SCI), lo cual abarcó los cinco componentes funcionales de este sistema, a saber: Ambiente de Control, Valoración del Riesgo, Actividades de Control, Sistemas de Información y Seguimiento del Sistema de Control Interno. En la autoevaluación realizada en el año 2014, se elaboraron planes para fortalecer el control interno y se cumplieron en su totalidad las siguientes:

Se llevó a cabo una contratación para la actualización del manual de puestos.

Se inició un proceso de capacitación y actividades para fortalecer los valores institucionales e integrar el equipo de trabajo para la toma de decisiones, mejorando la coordinación basados en resultados y enfocados en las metas del 2014-2015. Así como el incrementó en el nivel de conocimiento por parte

---

<sup>16</sup> Incluye aquellas áreas de regulación indirecta: CDR, DGAU y DGAJR.

<sup>17</sup> El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una estructura de trabajo comprensiva que traduce la visión de la institución y su estrategia en un conjunto coherente de mediciones de la gestión.

de los funcionarios de los procesos relacionados con la definición de medidas de control interno y su aplicación.

Como parte de los planes elaborados a partir de los resultados de la autoevaluación del año 2015 se establecieron acciones de mejora identificadas por los titulares subordinados y sus funcionarios miembros de la comisión de control interno, tales como:

- Actividades permanentes y periódicas de seguimiento para la estimación del funcionamiento del control interno.
- Continuidad de las actividades de seguimiento y medidas resguardadas de los ajustes pertinentes.
- Revisión del desarrollo de las operaciones desde la perspectiva del cumplimiento en los procesos de la Intendencia.
- Establecer por escrito instructivos para el manejo de la información y la gestión de los procesos.
- Actualizar y divulgar las directrices giradas para el control de los productos que se generan en la intendencia.
- Comunicar y retroalimentar constantemente los conceptos y medidas de control interno, para una mayor comprensión y aplicación de la temática y documentar las actividades.

## CONSIDERACIONES FINALES

### CAPÍTULO IV

El Plan Operativo Institucional 2016 tiene rasgos característicos que lo identifican y distinguen de la formulación de los planes de años precedentes. En primer lugar, comprende el cierre del Plan Estratégico Institucional vigente 2012-2016, por lo tanto incluye proyectos que permiten reducir las brechas existentes con respecto al cumplimiento de las metas trazadas en el PEI.

Otro factor importante es que el POI 2016 ordena y limita las metas a la identificación y formulación de proyectos institucionales y programas de calidad de las intendencias. En años anteriores, se habían incluido también en el POI las actividades especiales, que corresponden más a la gestión según las funciones establecidas para cada una de las áreas y la mayoría de estas actividades se realizaban con recurso interno, por lo que no se incluyeron en el POI 2016. No obstante, estas actividades serán sujetas del seguimiento por medio de la definición, construcción y monitoreo de indicadores de gestión.

Un tercer elemento a considerar es la promulgación de un nuevo Plan Nacional de Desarrollo por parte del Gobierno de la República a inicios del año 2015, lo cual permitió revisar y considerar los temas correspondientes a la actividad reguladora vinculados a dicho plan dentro de la formulación del POI.

Estos elementos permiten presentar un Plan Operativo que contiene 24 metas, 8 de ellas en el Programa 1 correspondiente a la Administración Superior y Regulación Indirecta y 16 del Programa 2 relacionado con la Regulación Directa. Estas metas son fundamentadas con recursos provenientes del proyecto de cánones 2016 por un monto de \$2.603.383.969.

Por último, es importante señalar que en atención al oficio DFOE-EC-0594 por medio del cual la Contraloría General de la República remite los resultados de la Auditoría sobre la ejecución de proyectos y actividades realizados por la Aresep se incorporarán cambios en el procedimiento de elaboración del Plan Operativo Institucional, de modo tal que se incluya el costo total de cada proyecto considerando tanto los recursos internos como las contrataciones de servicios profesionales, indicadores que faciliten medir los resultados esperados con la ejecución de los proyectos y un cronograma de ejecución detallado de cada uno.

Asimismo, se llevarán a cabo las acciones correspondientes para implementarán los cambios en la Planificación estratégica de la Aresep para el periodo 2017-2021, considerando como parte de la metodología los resultados del informe del análisis de PEI 2012-2016.

# ANEXOS