



Plan Operativo Institucional 2018

DGEE-025-2017

Contenido

Siglas	4
Capítulo 1:.....	7
Marco normativo, estructura programática y metodología	7
1.1. Marco jurídico institucional.....	7
1.2. Áreas de trabajo por programa.....	9
1.3. Mapa de procesos y política de calidad.....	12
1.4. Metodología para formulación del POI-Presupuesto 2018.....	15
Capítulo 2:	19
Análisis del entorno y tendencias regulatorias	19
Capítulo 3:.....	26
Vinculación entre planes nacionales e institucionales.....	26
3.1 Plan Nacional de Desarrollo (PND)	26
3.2 Política de calidad	31
3.3 Planes sectoriales.....	32
3.4 Integración del Direccionamiento Estratégico, Plan Estratégico, Plan Táctico y Plan Operativo 2018.....	34
Capítulo 4:.....	36
Marco Estratégico 2017- 2022.....	36
4.1 Objetivos de Aresep.....	36
4.2 Direccionamiento estratégico	37
Capítulo 5:.....	43
Programas, proyectos y actividades del POI-Presupuesto 2018.....	43
5.1 Programas como modelo para la gestión institucional.....	43
5.2 Proyectos según estructura programática y objetivo estratégico	46
5.3 Programas para la gestión de proyectos.....	47
A continuación, se presentan los programas y sus respectivos proyectos para contribuir al logro de cada uno de los objetivos estratégicos:	47
5.3.1 Programa para el acceso y participación de los usuarios de los servicios públicos.....	48
5.3.2 Programa para la mejora continua de calidad de los servicios públicos.....	48
5.3.3 Programa para la investigación e innovación para el desarrollo de la regulación.....	55
5.3.4 Programa para el fortalecimiento institucional y gestión eficiente	57
5.3.5 Programa de Tecnologías de Información	58
5.3.6 Programas para la rendición de cuentas y el impacto en la regulación	61
5.4 Actividades del POI 2018	64
5.4.1. Programa para el acceso y participación de los usuarios de los servicios públicos ..	65
5.4.3. Programa para la mejora continua de la calidad de los servicios públicos.....	65
5.4.3. Programa de investigación e innovación para el desarrollo de la regulación de los servicios públicos	66

5.4.4. Programa para el fortalecimiento institucional y la gestión eficiente y programa de tecnología de información	66
5.4.5. Programa para la rendición de cuentas y el impacto de la regulación	66
5.5 Gestión de riesgos	67
Capítulo 6: Consideraciones finales.....	70

Siglas

Aresep	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
Asadas	Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios
A y A	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BCCR	Banco Central de Costa Rica
CELEQ	Centro de Investigación Electroquímica y de Energía Química
CGR	Contraloría General de la República
CTP	Consejo de Transporte y Público
DGAU	Dirección General de Atención al Usuario
DGEE	Dirección General de Estrategia y Evaluación
DGCDR	Dirección General Centro de Desarrollo de la Regulación
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
ESPH	Empresa de Servicios Públicos de Heredia
GAM	Gran Área Metropolitana
GLP	Gas Licuado de Petróleo
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
PEI	Plan Estratégico Institucional
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de Información
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNE	Plan Nacional de Energía
PNT	Plan Nacional de Transportes
POI	Plan Operativo Institucional
PTAC	Plan Táctico de Tecnologías de Información
PTI	Plan Táctico Institucional
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
RIOF	Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Autoridad Reguladora y su Órgano Desconcentrado
Senara	Sistema Nacional de Agua Subterránea, Riego y Avenamiento.
SIFA	Sistema de Información Financiera Administrativa
SIG	Sistema de Información Geográfica
SIR	Sistema de Información Regulatoria
SUTEL	Superintendencia de Telecomunicaciones

Introducción

El Plan Operativo Institucional contempla la identificación de programas, proyectos, actividades que deben de ejecutarse a fin de lograr progresivamente los objetivos estratégicos institucionales. Los recursos requeridos para su desarrollo y ejecución están contenidos en el Proyecto Presupuesto 2018 que se remitirá para su aprobación a la Contraloría General de la República.

El Plan Operativo Institucional 2018 está alineado con el Direccionamiento Estratégico 2017-2022, aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo 034-2016 de la sesión 34-2016. La metodología para el desarrollo de la planificación estratégica institucional está basada en la gestión por resultados¹ que contempla, la i) Elaboración de metas e indicadores medibles cuantitativa y cualitativamente; ii) Establecimiento de líneas base y metas anuales para cada uno de los objetivos estratégicos; iii) Vinculación entre los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y los correspondientes Planes Operativos (POI).

El Plan Operativo Institucional 2018 está directamente relacionado con la solicitud de recursos para aprobación incluida en el Proyecto Presupuesto 2018 de la Aresep y fue elaborado a partir de los requerimientos y estimaciones de los responsables de cada programa presupuestario, con base en los lineamientos emitidos por la Junta Directiva y las instrucciones del Regulador General. El proceso de formulación fue coordinado por la Dirección General de Estrategia y Evaluación, tal y como lo establece el Reglamento Interno de Organización y Funciones (RIOF) de la Aresep.

Como parte de los lineamientos, se instruyó la revisión del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “*Alberto Cañas Escalante*” y los planes sectoriales vigentes para considerar las metas relacionadas directa o indirectamente con la función reguladora de Aresep, las cuales fueron tomadas en cuenta como parte del marco de referencia para la formulación del POI y el Proyecto de Presupuesto POI. Asimismo, cada uno de los proyectos planteados responden al Direccionamiento Estratégico 2017-2022 y son el sustento del Plan Estratégico y su correspondiente Plan Táctico.

El Capítulo 1 presenta el marco normativo de la Aresep, el cual establece las funciones que le han sido asignadas según la Ley de Aresep, Ley 7593, y otras normas relevantes relacionadas. Se describe la estructura programática con que opera en la institución, establecida en reglamento Interno de organización y funciones de Aresep y se explica la metodología utilizada en la formulación del POI- Presupuesto 2018.

¹ Dicha propuesta fue remitida mediante oficio 577-DGEE-2015 del 27 de noviembre del 2015.

En el Capítulo 2 se resumen los principales aspectos del entorno institucional. En cuanto a este, se incluye la relación de Aresep con el entorno internacional, así como las tendencias regulatorias más relevantes. Con relación al entorno local, se revisa el entorno económico, sociopolítico y ambiental. Además, se consideran los aspectos relacionados con la evaluación del control interno y el impacto de la regulación en la sociedad.

En el Capítulo 3 se muestra la vinculación entre los planes nacionales, tanto de desarrollo como sectoriales, el Direccionamiento Estratégico y los planes institucionales.

En el Capítulo 4 se presenta el marco estratégico aprobado, mediante el cual se precisa el rumbo y las prioridades de la institución para el período 2017-2022, incluyendo los objetivos, estrategias y metas.

En el Capítulo 5 se presentan los proyectos, actividades estratégicas y operativas asociadas a los programas incorporados al POI-Presupuesto 2018. Estos proyectos son de gran relevancia institucional para cumplir con las funciones asignadas de manera directa a través de las intendencias de energía, agua y transporte y, de forma indirecta, mediante la gestión de la administración.

Se mencionan las actividades, que desarrolla la ARESEP en cumplimiento de su misión y también de su mandato legal. Se incluye también la estimación presupuestaria de los recursos que implican su ejecución por objetivo estratégico. También se presentan los principales riesgos asociados a los programas y proyectos.

El capítulo 6 concluye con las consideraciones finales acerca de la formulación del Plan Operativo Institucional 2018.

Capítulo 1:

Marco normativo, estructura programática y metodología

1.1. Marco jurídico institucional

1.1.1. Servicios regulados

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep) es la institución nacional encargada de definir las normas de calidad, establecer las tarifas y fiscalizar la prestación óptima de los servicios públicos, a fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes y atender las necesidades de la producción nacional en forma transparente, eficiente y oportuna. La prestación óptima de los servicios regulados por Aresep implica brindar a los usuarios servicios con la calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad necesaria para satisfacer sus necesidades en el marco de la normativa vigente.

La institución realiza su función reguladora sobre tres grandes actividades,² a saber:

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

1.1.2. Ley 7593

La base legal de la institución es la 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 la Ley 8660 del 8 de agosto de 2008. Conforme lo establece el artículo 4 de la Ley 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.*

² La regulación de los servicios de telecomunicaciones es realizada por 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.*³
- 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.*

1.1.3. Otras leyes, reglamentos y normas

Además de la Ley 7593, forman parte del marco normativo de Aresep las siguientes leyes, reglamentos y normas y metodologías:

- a. Ley general de la administración pública (Ley 6227).
- b. Ley de contratación administrativa (Ley 7494)
- c. Reglamento a la ley de contratación administrativa (Decreto Ejecutivo No. 33411-H).
- d. Ley de administración financiera de la república y presupuestos públicos, Ley 8131 (únicamente en lo dispuesto en el Título II).
- e. Ley de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos (Ley 8220).
- f. Ley general de control interno (Ley 8292).
- g. Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública (Ley 8422).
- h. Reglamento a la ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública (Decreto Ejecutivo No. 32333-MP-MJP)
- i. Reglamento a la ley reguladora de los servicios públicos (Decreto Ejecutivo No.29732-MP).

³ Se refiere al principio de servicio al costo.

- j. Reglamento a la ley de simplificación de trámites (Decreto Ejecutivo No.37045-MP-MEIC).
- k. Reglamento para la aprobación de los proyectos de cánones de la Aresep y de la SUTEL (R-DC-55-12), que son competencia de la CGR.
- l. Metodología para distribuir el canon por actividad entre empresas reguladas. La Gaceta No.168 del 30 de agosto de 2010.
- m. Reglamento para el cálculo, distribución, cobro y liquidación de cánones. La Gaceta No.245 del 19 de diciembre de 2013 y la modificación publicada en La Gaceta No.134 del 14 de julio de 2014.
- n. Reglamento interno de organización y funciones de la Aresep y su órgano desconcentrado (RIOF), resolución RJD-038-2013. Alcance Digital No.101 a La Gaceta No.105 del 3 de junio de 2013.
- o. Normas técnicas sobre presupuesto público (N-1-2012-DC-DFOE) emitidas por la Contraloría General de la República mediante resolución R-DC-024-2012 del 26 de marzo de 2012 y sus reformas.
- p. Cualquier otra normativa aplicable.

1.2. Estructura programática según RIOF

En el Reglamento interno de organización y funciones de la Aresep y su órgano desconcentrado (RIOF), emitido mediante resolución RJD-038-2013, publicada en el Alcance Digital No.101 a La Gaceta No.105 del 3 de junio de 2013, se estableció la estructura organizativa y funcional de la Aresep.

Esta estructura se divide en dos programas. El Programa 1 Administración, y el Programa 2 Regulación, que incluye las tres intendencias –de energía, agua y transporte-, las cuales tienen a su cargo la labor regulatoria directa.

1.2. Áreas de trabajo por programa

Según lo que establecen las Normas técnicas para el presupuesto público (R-DC-24-2012) en su inciso 2.2.7, el presupuesto institucional debe obedecer a la técnica de presupuesto por programas y sus subdivisiones en categorías de nivel inferior (subprograma, actividad, proyecto, etc., que se requieran de acuerdo con las necesidades de información para la toma de decisiones). Según el RIOF, la Aresep está organizada en dos programas: Programa 1 (Administración Superior y Apoyo, Administración General, Fiscalización y Regulación Indirecta) y Programa 2: Regulación (Agua, Energía y Transporte).

De acuerdo con el RIOF, la estructura programática que se utiliza para definir cada una de las áreas responsables del cumplimiento de las funciones asignadas a la Aresep, según la Ley 7593, es la siguiente:

Programa 1. Administración

Junta Directiva: Le corresponde definir la orientación estratégica y las políticas internas que permitan a la Aresep cumplir con el mandato establecido en el ordenamiento jurídico. Es el superior jerárquico del Consejo de la Sutel, del Auditor Interno.

Auditoría Interna: De acuerdo con la Ley General de Control Interno, es la dependencia encargada de la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad a Aresep y su órgano desconcentrado, puesto que se crea para validar y mejorar sus operaciones.

Despacho del Regulador: Forman parte del Despacho las siguientes dependencias:

1. Secretaría de Junta Directiva.
2. Dirección General de Estrategia y Evaluación.
3. Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria.
4. Departamento de Comunicación Institucional.

Dirección General de Estrategia y Evaluación: Es responsable de monitorear el entorno, dirigir la planificación estratégica y operativa, y el seguimiento y evaluación de sus resultados; la formulación del proyecto de cánones y del presupuesto; el control interno y el riesgo según el SEVRI; el control y seguimiento del portafolio de proyectos institucional y la evaluación y mejora continua de los procesos institucionales.

Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria: Es responsable de brindar asesoría jurídica y regulatoria a la Junta Directiva, al Regulador General y a las dependencias que forman parte de su Despacho, así como a la Dirección General de Operaciones.

Dirección General Centro de Desarrollo de la Regulación: Es responsable del proceso institucional de investigación de las mejores prácticas sobre la regulación de servicios públicos, así como del desarrollo de instrumentos regulatorios (políticas regulatorias, metodologías tarifarias, normas de calidad y otros).

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, en procura de que puedan ejercer plenamente sus derechos.

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. Forman parte de la Dirección General de Operaciones las siguientes dependencias:

1. Dirección de Recursos Humanos.
2. Dirección de Tecnologías de Información.
3. Dirección de Finanzas.
4. Departamento de Servicios Generales.
5. Departamento de Gestión Documental.
6. Departamento de Proveduría.

Programa 2. Regulación de los Servicios Públicos

Intendencia de Agua: Es responsable de:

- a. Realizar las funciones indicadas en el artículo 17 del RIOF relacionados con:
 - ✓ Suministro del servicio de acueductos y alcantarillados, incluido el suministro de agua potable, la recolección, el tratamiento y evacuación de las aguas negras, las aguas residuales y pluviales, así como la instalación y mantenimiento del servicio de hidrantes.
 - ✓ Riego y avenamiento, cuando el servicio se presta por medio de una empresa pública o por concesión o permiso.
- b. Fiscalizar la calidad de los servicios hídricos ambientales.

Intendencia de Energía: Es responsable de:

- a. Realizar las funciones indicadas en el artículo 17 del RIOF relacionados con:
 - ✓ Suministro de energía eléctrica en las etapas de generación, transmisión, distribución, comercialización y alumbrado público.
 - ✓ Suministro de combustibles derivados de hidrocarburos, dentro de los que se incluyen: 1) los derivados del petróleo, asfaltos, gas y naftas destinados al consumidor final. Debe fijar las tarifas y las normas de calidad aplicables, así como fiscalizar a los prestadores.

- b. Instruir los procedimientos de otorgamiento de concesiones y de ratificación de los contratos y adendas que suscriba el Instituto Costarricense de Electricidad destinados a la compra de energía eléctrica.
- c. Atender las tareas que se le han asignado a la Aresep como parte de la Comisión Regional de Interconexión Eléctrica (CRIE).

Intendencia de Transporte: Es responsable de:

- a. Realizar las funciones indicadas en el artículo 17 del RIOF relacionados con los servicios regulados de:
 - ✓ Cualquier medio de transporte público remunerado de personas, salvo el aéreo.
 - ✓ Servicios marítimos y aéreos en los puertos nacionales.
 - ✓ Transporte de carga por ferrocarril.
 - ✓ Servicio postal social.
 - ✓ Revisión técnica vehicular.
 - ✓ Peajes (solo lo referente a tarifas).
- b. Analizar la estructura tarifaria de carteles para concesión de obra pública del sector transporte y aprobar cualquier modificación antes de que sea acordada por las partes.
- c. Analizar y resolver las solicitudes de estudios técnicos que justifiquen la necesidad de licitar concesiones para explotar nuevas rutas de transporte remunerado de personas en vehículos automotores.
- d. Instruir los procedimientos para otorgar o denegar el refrendo de contratos de concesión de transporte remunerado de personas en vehículos automotores, que sean remitidos para estos efectos.

1.3. Mapa de procesos y política de calidad

Con el propósito de facilitar el logro de los resultados trazados en el plan estratégico se propone una visualización distinta del sistema operativo de la institución, de tal manera que el foco esté en la generación de valor y no en la ejecución de actividades. Este cambio se plasma en el nuevo mapa de procesos, que describe la interacción de cada una de las actividades que la Aresep debe ejecutar para transformar las actividades sujetas de regulación.

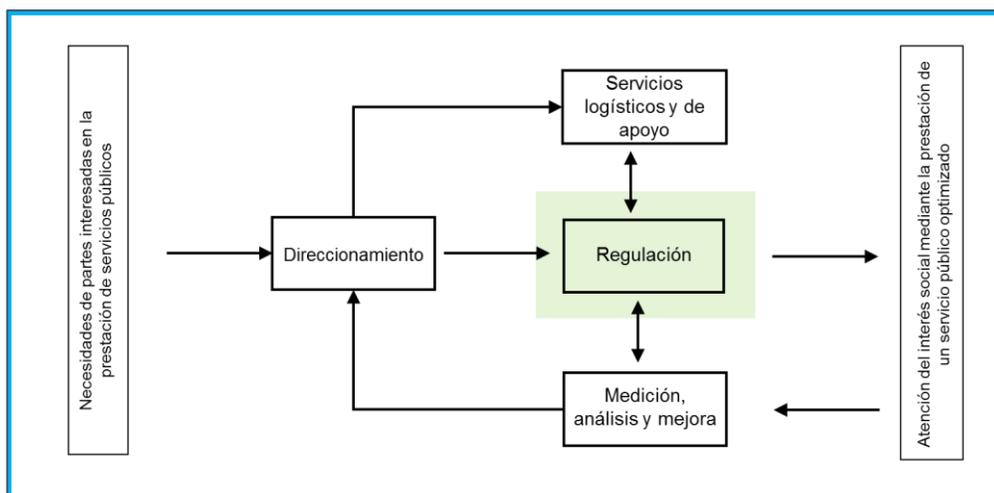
El eje central del enfoque consiste en traducir los objetivos de regulación en resultados concretos y después ejecutar solamente aquellas actividades que sean necesarias para lograrlos. Esto implica, por una parte, dejar de hacer muchas cosas; y por otra, complementar un análisis individual por actividad regulada con

uno multisectorial convergente. Nótese, además, que ninguna actividad o proceso estaría aislado.

El mapa de procesos se resume en la siguiente figura, en la que se enfatiza el proceso de regulación como la esencia de la Aresep y el resto de actividades como insumos para su operación y mejora, destacando que los procesos administrativos están en función del proceso de regulación.

Figura 1

Aresep, mapa general de procesos

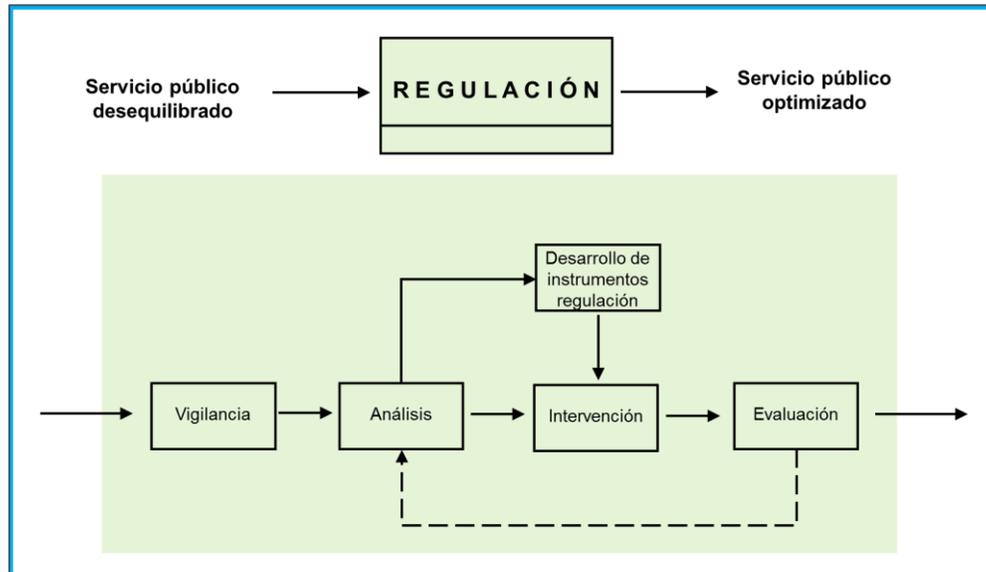


Fuente: Elaboración propia DGEE

A su vez, este proceso de regulación puede detallarse como la aplicación sistemática de cuatro subprocesos que son: vigilancia, análisis, intervención y evaluación; diseñados para facilitar que toda acción implementada esté asociada a un resultado de interés público.

Figura 2

ARESEP, mapa del proceso de regulación



Fuente: Elaboración propia DGEE

La vigilancia comprende todas aquellas actividades que deben realizarse para conocer cómo se está desarrollando cada una de las actividades reguladas. Esto incluye por ejemplo: monitoreo del entorno del mercado, investigación con partes interesadas, inspecciones y atención de reclamos.

El análisis integra todas aquellas actividades que deben realizarse para comprender la lógica que explica cada actividad regulada, y determinar las tácticas, herramientas y planes de intervención regulatoria más adecuados. La aplicación de este subproceso, se constituye en un elemento indispensable para cualquier intervención o desarrollo de instrumentos de regulación; en otras palabras, nada se haría sin un análisis previo.

La intervención comprende todas aquellas actividades de intervención regulatoria que se han estimado necesarias para lograr un resultado específico en los sistemas de prestación de servicios públicos.

Este subproceso incluye actividades como: control de acceso a la industria (concesiones), fijación de precios, evaluación de calidad (cumplimiento normativo), fiscalización y asesoría, auditorías operativas, sanciones e incentivos, asesoría a usuarios y comunicación. Tal y como puede inferirse, la mayoría de las actividades tradicionalmente asociadas con la regulación en la institución, se encuentran en este ámbito.

La evaluación corresponde al seguimiento a las medidas de intervención que se implementaron: su cumplimiento y efectividad. Los resultados obtenidos de este subproceso deben realimentar el subproceso de análisis, con el propósito de identificar si hace falta alguna corrección o reforzamiento.

Por otra parte, para permitir la acertada operación del proceso de regulación se tienen tres procesos complementarios:

- a. Direccionamiento, que permite decidir y programar todo lo que se requiere ejecutar en la institución, como respuesta a un análisis riguroso de las necesidades, metas y recursos disponibles. Aquí se incluye: análisis del entorno, desarrollo de estrategia, elaboración de planes y presupuestación.
- b. Medición, análisis y mejora, que integra todas aquellas acciones para prevenir y corregir desviaciones de los objetivos, y para mejorar gradualmente. Aquí se incluye: auditoría interna, evaluación institucional, análisis de impacto y mejoras.
- c. Servicios logísticos y de apoyo, que articula la provisión de cada uno de los recursos necesarios para las operaciones: personal, tecnología, finanzas, proveeduría, infraestructura, logística y documentación.

1.4. Metodología para formulación del POI-Presupuesto 2018

La formulación del Plan Operativo Institucional 2018 vincula los programas proyectos y actividades, que planea ejecutar la institución, con el Direccionamiento Estratégico 2017-2022 y con el Presupuesto 2018, que prevé los recursos necesarios para implementar el plan.

1.4.1. Modelo de gestión por resultados

Para formular el POI-Presupuesto 2018 se tomó como base el enfoque de gestión por resultados,⁴ considerando los niveles de causalidad, en donde insumos y actividades contribuyen a la obtención de productos, efectos e impacto.

En el Direccionamiento Estratégico, definido por la Junta Directiva, se establecieron la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos y las estrategias, constituyendo el punto de partida para la elaboración de los planes operativos y el presupuesto institucional. La implementación de la estrategia se definió mediante un plan táctico que sirve de enlace entre la planificación estratégica y la operativa.

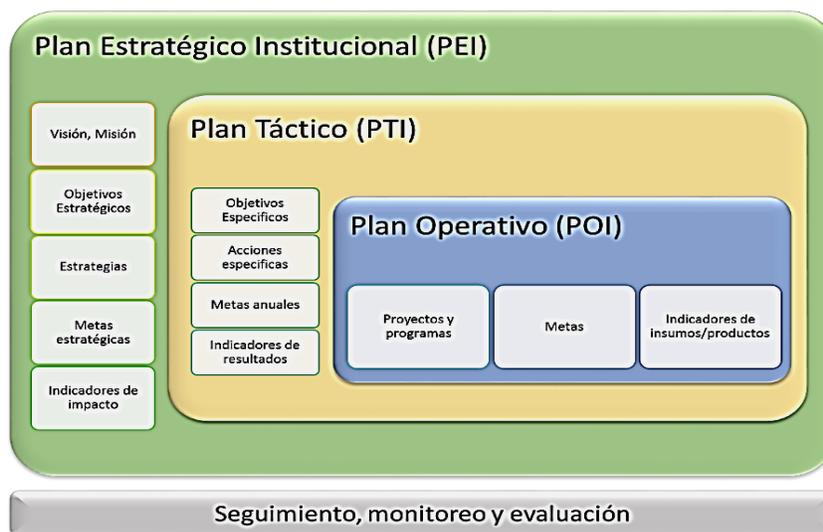
Este plan brinda información acerca de las metas intermedias que permiten avanzar en la obtención de los resultados finales. El plan táctico es la base para la formulación de los planes operativos anuales. En la siguiente figura se resume la

⁴ García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. La Gestión por Resultados en el Desarrollo. Banco Interamericano para el Desarrollo, 2010.

vinculación entre el plan estratégico, el plan táctico y el POI, todos ellos orientados a la consecución de los resultados definidos como prioritarios.

Figura 3

Aresep, fases de la planificación



Fuente: Elaboración propia DGEE

1.4.2. Metodología para la formulación del POI-PRESUPUESTO 2018

El Plan Operativo Institucional 2018 se formuló a partir de los resultados obtenidos mediante la formulación del Plan Táctico Institucional 2017-2022, tomando como insumos los siguientes elementos:

- a. Evaluación de los resultados del POI 2016.
- b. Análisis del entorno en sus dimensiones regulatoria, económica, política, social y ambiental.
- c. Revisión y análisis del marco estratégico:
 1. El Direccionamiento Estratégico aprobado por la Junta Directiva mediante el acuerdo 03-34-2016 de la sesión 34-2016.
 2. El Lineamiento del Regulador General 111-RG-2017 “Plan Estratégico Institucional 2017-2022”.
 3. El Plan Estratégico Institucional para el período 2017-2022.

4. El lineamiento de la Junta Directiva para la formulación del POI, Proyecto de Cánones y Presupuesto 2018 (acuerdo 06-11-201, sesión 11-2017).
- d. El Plan Táctico Institucional 2017-2022,⁵ con sus metas e indicadores anuales. Resultados de la autoevaluación del control interno del 2016.
- e. Aprobación del Programa de Proyectos (RRG-022-2017), la cual instruye la estructura la utilizar para el fortalecimiento de la gestión institucional de proyectos. El primer programa aprobado es el Programa integrado de tecnología de información y comunicación (oficio 105-RG-2017 del 08/02/2017 y resolución RRG-022-2017 del 23/01/2017).
- f. Con base en los programas, proyectos y actividades propuestos por los grupos de trabajo⁶ como parte del Plan táctico derivado de los objetivos estratégicos para el año 2018, se extrae la propuesta inicial, presentada como parte del proyecto cánones 2018.
- g. Una vez aprobado el Proyecto cánones por parte de la Contraloría General de la República, mediante No. de oficio 08492 y según DFOE-EC-0485, considerando criterios de austeridad, eficiencia y resultados de la ejecución del periodo en curso, se procede a solicitar una revisión del portafolio de proyectos por cada una de las áreas ejecutoras, a partir de la cual se presenta el Plan Operativo institucional correspondiente con el Proyecto presupuesto 2018. Para lo cual el Regulador General tomando como base las líneas generales de la Junta Directiva, emiten las instrucciones para la formulación del proyecto Presupuesto 2018 mediante resolución RRG-330-2017 y adición mediante oficio 736-RG-2017.
- h. La Dirección General de Estrategia y Evaluación siguiendo instrucciones al Regulador General, mediante oficios 377-DGEE-2017 (DRH), 378-DGEE-2017 (DGAU), 379-DGEE-2017 (DTI) comunica a las áreas las instrucciones correspondientes para que se realicen los cambios y se incorporen como parte del Plan Operativo Institucional 2018.
- i. Como parte del proceso de mejora en la definición del POI presupuesto 2018, se crearon programas para gestión de proyectos y actividades institucionales relacionados con el acceso y participación de los usuarios de los servicios

⁵ Dirección General de Estrategia y Evaluación. Informe DGEE-003-2017. Propuesta Grupos de Trabajo: Plan Táctico Institucional 2017/2022. Enero de 2017.

⁶ Para elaborar el Plan Táctico Institucional, se conformación de los grupos de trabajo estratégicos en las áreas de usuarios, instrumentos regulatorios, calidad, comunicación y rendición de cuentas y organización. Esos grupos cuentan con una amplia participación de intendentes, directores y profesionales especializados en diferentes disciplinas. Los participantes representan las diferentes áreas regulatorias (directas e indirectas), los servicios de apoyo y la administración superior, en las sesiones de trabajo y talleres realizados. Los grupos de trabajo estratégicos identifican las acciones, programas y proyectos necesarios para lograr los objetivos estratégicos. Se describe la actividad, su valor agregado, impacto esperado, línea base, área responsable y metas para el 2018.

públicos (692-RG-2017), la mejora continua de calidad de los servicios públicos (689-RG-2017), la investigación e innovación para el desarrollo de la regulación (691-RG-2017), el fortalecimiento institucional y la gestión eficiente (688-RG-2017), además de la rendición de cuentas y el impacto en la regulación (690-RG-2017).

- j. Se integra la información atendiendo los lineamientos del Regulador General y se elabora el POI-Presupuesto 2018 y se presenta para revisión del Regulador General para que se revise y someta a aprobación de la Junta Directiva.

Capítulo 2: Análisis del entorno y tendencias regulatorias

2.1 Análisis del entorno

Los acontecimientos del entorno económico, político, social, ambiental y tecnológico tienen una incidencia importante en el sector público y particularmente sobre la actividad reguladora de la Aresep. En esta sección se resumen los principales elementos del entorno.

a. Objetivos de desarrollo sostenible

Costa Rica, como pequeño país, debe estar pendiente de los cambios en su entorno internacional, a fin de adaptarse de manera oportuna y eficaz. Uno de los elementos más relevantes del entorno internacional actual, es la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por parte de los países que integran la Organización de las Naciones Unidas. En ellos se definen los 17 objetivos globales más relevantes para el desarrollo humano, los cuales deben lograrse durante el período 2016-2030.

Estos objetivos tienen importantes implicaciones regulatorias, ya que incluyen la eliminación de la pobreza, el acceso a servicios de agua y electricidad, el desarrollo de infraestructura estratégica y la protección del ambiente, entre otros. El logro de estos objetivos constituye un gran desafío para los próximos años, ya que deben ser promovidos y facilitados por las políticas e instrumentos regulatorios que desarrolla e implementa Aresep.

b. Proceso de adhesión a la OCDE

Costa Rica está en proceso de adhesión a la OCDE, lo cual implica la revisión y ajuste de la normativa y política pública nacional que lo requiera, para adecuarse a las prácticas internacionales de buen gobierno promovidas por esta organización. Para lograr la condición de miembro pleno de la OCDE, el país debe satisfacer una serie de condiciones en materia regulatoria. En este sentido, la OCDE señala que Costa Rica debe “comprometerse al más alto nivel político con una política expresa de Gobierno completo para la calidad regulatoria. La política debe tener objetivos y marcos claros para la implementación a fin de asegurar que, si la regulación se emplea, los beneficios económicos, sociales y medioambientales justifiquen los costos, se consideren los efectos distributivos y se maximicen los beneficios netos.” Finalmente, la OCDE “recomienda a los países miembros dar los pasos necesarios para implementar estándares elevados y mejorar los procesos regulatorios, así

como hacer uso de las regulaciones de manera sensata en la búsqueda de políticas económicas, sociales y medioambientales...”⁷.

c. Tendencias regulatorias

En materia de regulación, existen importantes tendencias internacionales que deben ser consideradas por la Aresep al definir sus estrategias en general, y al formular el POI y el presupuesto 2018 en particular. Algunas de las más relevantes son las siguientes: énfasis en la defensa de la independencia y autonomía institucional; fortalecimiento técnico permanente; modernización del marco jurídico regulatorio; alineamiento de todos los componentes y procesos institucionales con el Direccionamiento Estratégico; énfasis en la ética de la función pública; promoción sistemática de la transparencia; rendición de cuentas en toda la actividad regulatoria y el desarrollo continuo del talento humano interno.

Con relación a los instrumentos de regulación, las tendencias relevantes incluyen:

1. Vinculación con los planes nacionales y sectoriales.
2. Formulación de instrumentos regulatorios modernos, eficaces, comprensibles e imparciales.
3. Incorporación de componentes de eficiencia operativa en los modelos tarifarios.
4. Mejora continua en las normas de calidad aplicables a los servicios regulados.
5. Promoción de mecanismos de planificación, priorización, financiamiento, ejecución y fiscalización de las inversiones en infraestructura.
6. Promoción de procesos de fiscalización técnica y económica más sistemáticos y efectivos.
7. Reducción de la asimetría de la información, mediante normas apropiadas y tecnologías de informaciones modernas y eficaces.
8. Desarrollo de instrumentos regulatorios dirigidos a fortalecer la protección de ambiente, especialmente de las fuentes de recursos hídricos que alimentan los sistemas de acueductos y de generación eléctrica.
9. Gestión preventiva y proactiva de los diferentes riesgos relacionados con el ente regulador y los prestadores.
10. Fortalecimiento del gobierno corporativo de los operadores y de la entidad reguladora.

⁷ OCDE. Recomendación del Consejo sobre política y gobernanza regulatoria. París, 2012.

d. Impacto de la regulación en la sociedad

Un elemento crítico es el impacto de la regulación en la sociedad. En este sentido, las tendencias relevantes incluyen:

1. Protección efectiva de los derechos de los usuarios, especialmente de las personas en condición de vulnerabilidad o riesgo de exclusión.
2. Fortalecimiento de la participación ciudadana en el desarrollo y aplicación de los instrumentos regulatorios.
3. Desarrollo de mecanismos que faciliten el acceso a los servicios y promuevan la equidad social y la no discriminación.
4. Incremento de la competitividad nacional vía servicios eficientes y de calidad.
5. Promoción de la sostenibilidad ambiental a escala nacional y en múltiples mercados.
6. Fortalecimiento de los procesos de fiscalización técnica y económica financiera.
7. Mejora continua de la relación costo/beneficio de los servicios regulatorios brindados a la sociedad.

e. Entorno económico

El entorno económico nacional e internacional tiene importantes efectos en las decisiones regulatorias, especialmente en las tarifarias. Algunos de los elementos relevantes que condicionan el entorno económico e inciden en las decisiones regulatorias, incluyen:

1. Crecimiento de la producción por actividad y sus tendencias (incremento moderado).
2. Comportamiento demográfico por zonas relevantes (crecimiento lento y decrecimiento en ciertas zonas).
3. Índice de desarrollo socioeconómico por distrito, cantón y región (comportamiento variable, más bajo en zonas rurales).
4. Cambios climáticos relevantes y sus tendencias (cambios más rápidos, más pronunciados, menos predecibles).
5. Precios internacionales del petróleo. Inicialmente se espera un crecimiento moderado en el período 2017-2018, aunque pueden darse efectos relevantes por razones geopolíticas, técnicas y/o climáticas.
6. Nivel y tendencia del déficit fiscal, incluyendo medidas de contención del gasto, disparadores automáticos, nivel de la deuda pública, gasto social e inversión

en infraestructura y calificación de riesgo país. El déficit fiscal tiende a crecer y no se espera que el país apruebe en el corto plazo una reforma fiscal integral de alto impacto.

7. Tipo de cambio, incluyendo política cambiaria, movimientos de capitales, inversión extranjera directa, reservas monetarias netas, reglas de intervención en el mercado y margen cambiario. El tipo de cambio tiende a subir, aunque los criterios sobre el ritmo y oportunidad del ajuste difieren entre firmas y profesionales especializados. Este ajuste afectaría a los prestadores de servicios, en cuanto al costo de la deuda, de las inversiones y de las compras de bienes y servicios denominados en moneda extranjera.
8. Las tasas de interés en colones y dólares tienden a subir, lo que incrementaría el costo de capital reconocido a los prestadores.
9. Nivel de inflación. Tiende a subir, aunque dentro de los límites establecidos por el BCCR, o sea entre 2 y 4%. Este aumento esperado en el IPC tiende a incrementar los costos de operación de los prestadores y las tarifas asociadas a los mismos.
10. Disminución en la calificación de la calidad de la deuda soberana y perspectivas negativas establecidas por las agencias calificadoras. Incremento del nivel de riesgo país y de los costos de financiamiento asociados.
11. Nivel de empleo y sus tendencias. El desempleo es 9,2 % y la probabilidad de que se reduzca de manera significativa en el corto y mediano plazo es baja.
12. La pobreza general permanece estancada entre el 20 y el 22% y la pobreza extrema se mantiene alta, entre 7 y 8%.
13. Existe una brecha o déficit de infraestructura considerable, parte de la cual corresponde a prestadores regulados. Los planes de inversión de los prestadores regulados son evaluados por Aresep y requieren de fiscalización sistemática.

El programa macroeconómico 2017-2018 del BCCR muestra las estimaciones de una serie de variables clave de la economía nacional que deben considerarse en los procesos de cálculo económico. Las principales variables macro son las siguientes:

BCCR: Estimación de variables macroeconómicas 2017-2018

	2016	Proyecciones	
		2017	2018
PIB (miles de millones de ₡)	31.127	33.095	35.983
Tasa de crecimiento (%)			
PIB real	4,5	3,8	4,1
Ingreso Nacional Disponible Bruto real	4,3	3,5	4,2
Tasa de desempleo	9,5	9,1	
Inflación (meta interanual)			
Medido como variable del IPC	0,8	3% (±1 p.p.)	
Balanza de pagos (%PIB)			
Cuenta corriente	- 3,6	- 3,8	- 4,0
Cuenta comercial (%PIB)	- 9,4	- 9,7	- 10,3
Cuenta financiera	- 3,0	- 4,4	- 3,7
Pasivo Inversión Extranjera Directa	- 5,4	- 5,3	- 5,2
Saldo RIN (%PIB)	13,3	13,8	13,3
Saldo RIN (%PIB) excluyendo FLAR y DEP EUA\$	13,3	11,7	11,3
Sector Público Global Reducido (%PIB)²			
Resultado Financiero	- 4,8	- 5,7	- 6,2
Gobierno Central	- 5,3	- 6,1	- 6,6
Resto SPNF	1,1	0,8	0,8
BCCR	- 0,6	- 0,4	- 0,4

Fuente: Banco Central de Costa Rica, Ministerio de Hacienda e Instituto Nacional de Estadística y Censos

Algunas de estas variables constituyen insumos relevantes en los estudios tarifarios, tanto ordinarios como extraordinarios, que regularmente realiza la institución, así como en la formulación de su propio presupuesto, por lo que se les da un seguimiento permanente.

f. Entorno sociopolítico y ambiental

El entorno socio político y ambiental también influye en la gestión institucional. Seguidamente se presenta un resumen de los aspectos más relevantes para la institución en estos dos campos.

Mayor participación y beligerancia con relación a las decisiones regulatorias tomadas por Aresep.

Modernización de los instrumentos regulatorios, por parte de algunos prestadores, especialmente cuando se corrigen asimetrías de información y distorsiones tarifarias, en favor de los usuarios.

Tendencia, por parte de los prestadores, a la judicialización de los procesos tarifarios en los que tengan discrepancias relevantes con Aresep. Lo anterior,

puede llevar a un intento indirecto de captura del regulador y a una presión indebida contra la independencia de criterio que la ley le otorga a la institución. Además, incrementa significativamente los costos regulatorios.

Discusión de diversas propuestas de cambios a Ley de ARESEP 7593, u otra normativa legal, cuya eventual aprobación podría debilitar las potestades regulatorias o la capacidad de gestión de la institución.

Las potestades convergentes y complementarias con otras entidades dan lugar a tensiones interinstitucionales. Lo mismo ocurre cuando convergen en un operador importante, funciones de rectoría, prestación de servicios y evaluación de calidad.

Los medios de comunicación prestan una atención creciente a los temas de carácter regulatorio, dada su incidencia en la sociedad. Esta tendencia presenta una oportunidad para comunicar las labores que se realizan, especialmente en el campo de la calidad y seguridad de los servicios. No obstante, también conlleva el riesgo de una sobreexposición, no siempre balanceada, de temas predominantemente tarifarios.

En la búsqueda permanente de la mejora continua de los servicios y, particularmente, de la eficiencia en la prestación, se enfrenta la limitación normativa constituida por onerosos beneficios laborales, consolidados como derechos de los funcionarios de grandes operadores, lo que afecta de manera considerable y adversa las tarifas de los servicios regulados.

Dilemas regulatorios típicos, como son la conciliación de los objetivos de búsqueda de tarifas accesibles y competitivas, al tiempo que se espera cerrar la brecha de infraestructura, mejorar la calidad de los servicios y una promoción seria y sistemática de la sostenibilidad ambiental, metas estas últimas cuyo logro demanda mayores recursos.

Algunos grandes prestadores han ejecutado proyectos que demandan inversiones significativas, los cuáles, por diversos motivos, han concluido con costos muy superiores a los previstos originalmente. Estos sobrecostos, reducen la eficiencia del prestador y dan lugar a solicitudes de incrementos tarifarios no justificados, lo cual perjudica la economía familiar y empresarial de los usuarios.

Restricciones en el gasto en el sector público, que llega a afectar a todas las instituciones, incluyendo a la Aresep. Los entes fiscalizadores, los grupos de presión, los medios de comunicación y la ciudadanía en general, esperan que las instituciones públicas cumplan sus mandatos con costos razonables y entreguen servicios que creen valor público y mejoren su calidad de vida.

Tendencia creciente hacia una mayor participación directa de los usuarios y sus representantes en los asuntos regulatorios que afectan la calidad de vida de los ciudadanos y el desempeño de las empresas. Esto abre una importante oportunidad para fortalecer dicha participación, realizar acciones de educación en materia regulatoria, ampliar y modernizar los mecanismos de participación, mejorar la respuesta que da la institución a la sociedad a través de las herramientas regulatorias que desarrolla y aplica.

Fortalecimiento de los procesos de fiscalización de los prestadores, en las áreas de operación, inversión y financiamiento. En esa línea, Aresep debe continuar desarrollando e implementando programas eficaces de fiscalización técnica y económico-financiera, para fortalecer la tarea de velar por el adecuado uso de los recursos aprobados vía tarifa.

La normativa vigente, la moderna gestión pública, el proceso de adhesión a la OCDE y un mayor escrutinio de la función regulatoria por parte de la sociedad, llevan a la necesidad de fortalecer tanto las políticas, programas, instrumentos y acciones dirigidas a promover sanas prácticas de gobierno corporativo, como la transparencia y rendición de cuentas que promueve la institución en cada una de sus áreas de actividad.

Capítulo 3: Vinculación entre planes nacionales e institucionales

En este apartado se presentan los resultados de la vinculación de las acciones propuestas con las políticas, objetivos y metas contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y que tienen relación directa o indirecta con las funciones de la Aresep. Lo anterior se realiza con el propósito de dar cumplimiento con el principio de vinculación del presupuesto con la planificación institucional⁸.

3.1 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 a través del Plan Táctico Institucional.

Figura 4
Aresep, proceso de planificación institucional



El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 establece el marco global que orienta la planificación institucional, incluyendo el POI-PRESUPUESTO 2018. El PND

⁸ Normas técnicas sobre presupuesto público R-DC-24-2012, 2.2 presupuesto institucional, b) principio de vinculación del presupuesto con la planificación institucional.

sustenta su propuesta en tres pilares⁹ 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.

A su vez, estos pilares contienen objetivos en 16 sectores:

1. Trabajo y seguridad social.
2. Desarrollo humano e inclusión social.
3. Salud, nutrición y deporte.
4. Sector educativo.
5. Vivienda y asentamientos humanos.
6. Cultura y juventud.
7. Desarrollo agropecuario y rural.
8. Hacienda pública, monetario y supervisión financiera.
9. Economía, industria y comercio.
10. Comercio exterior.
11. Sector turismo.
12. Transporte e infraestructura.
13. Ciencia, tecnología y telecomunicaciones.
14. Política internacional.
15. Ambiente, energía, mares y ordenamiento territorial.
16. Seguridad ciudadana y justicia.

Se realizó una revisión de los programas y proyectos propuestos en cada uno de los objetivos sectoriales del PND y se encontró que en 17 programas y proyectos, correspondientes a 8 objetivos sectoriales en 5 sectores, existen acciones relacionadas con las funciones que desarrolla la Aresep. Los cinco sectores que contienen acciones relacionadas directa o indirectamente con la gestión de la Aresep son los siguientes:

1. *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

⁹ Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante.

social. Fiscalizar 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.

2. Desarrollo agropecuario y rural: El suministro de agua para actividades productivas es uno de los sectores regulados por la Aresep. Uno de los objetivos del PND en este sector, corresponde a la incorporación de nuevas hectáreas de riego para beneficio de los productores del DRAT (Distrito de Riego Arenal Tempisque)¹⁰. La Intendencia de Agua de la Aresep solicita a Senara información semestral del DRAT, incluyendo 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 utilizados en la fiscalización este servicio.
3. Economía, industria y comercio: El fomento a la competitividad de los sectores productivos es una de las metas del PND. Se prevé que el Sistema Nacional para la Calidad fortalezca sus servicios al sector productivo en las áreas de eficiencia energética, gas (GLP) y producción eléctrica, 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.
4. Transporte e infraestructura: Modernizar el Sistema de Transporte público de pasajeros por autobús es una de los objetivos del PND en este sector¹¹. Se requiere de metodologías que involucren aspectos de inversión y eficiencia como incentivo a la modernización y, a la vez, promuevan una mejor calidad del servicio al usuario. Para contribuir con esta meta, es necesaria una estrecha coordinación con el CTP y el MOPT.
5. Ambiente, energía, mares y ordenamiento territorial: En este tema destacan programas relacionados con el fortalecimiento de la gestión comunitaria del agua, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el aumento de fuentes de energía renovables en la matriz energética¹² y tarifas de electricidad competitivas a nivel internacional¹³

Dos programas específicos del PND se relacionan con el Objetivo Estratégico 1 sobre la calidad de vida de los usuarios de servicios públicos, 11 programas se identifican con el objetivo estratégico 2 relacionado al mejoramiento de la calidad

¹⁰ 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

¹¹ PND 2015-2018, Sector Transporte e infraestructura. Programa 3.1 Fuente de energía renovable y su uso racional.

¹² PND 2015-2018, Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento territorial. Programa 3.1 Fuentes de energía renovable y su uso racional.

¹³ PND 2015-2018, Sector Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento territorial. Programa 3.4 Tarifas de Electricidad en alta y media tensión.

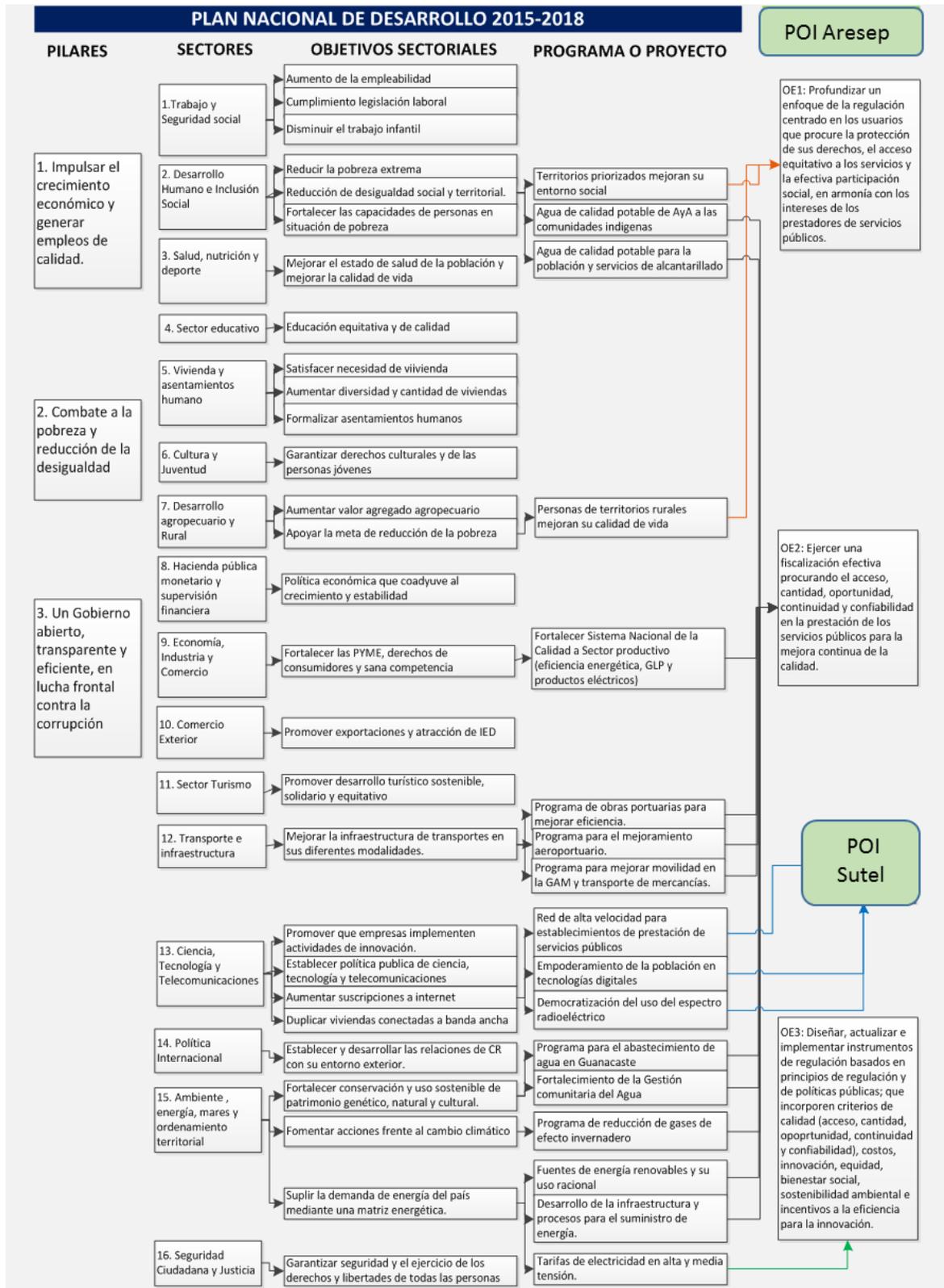
de los servicios públicos, 1 programa se relaciona con el objetivo estratégico 3 sobre los instrumentos de regulación y tres programas o proyectos tienen vinculación con la labor que realiza la Sutel.

Los objetivos sectoriales del PND con los que se vincula el Plan Estratégico Institucional de la Aresep para el periodo 2017-2022 se refieren a los siguientes temas:

- ✓ Reducción de la desigualdad social y territorial.
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades de las personas en situación de pobreza.
- ✓ Reducción de la pobreza.
- ✓ Fortalecimiento de las pymes, derechos de consumidores y competencia.
- ✓ Mejora de la infraestructura de transporte en sus diferentes modalidades.
- ✓ Conservación y uso sostenible de patrimonio genético, natural y cultural.
- ✓ Fomento de las acciones contra el cambio climático.
- ✓ Atención de la demanda de energía del país mediante una matriz energética eficiente y sostenible.

En la siguiente figura se pueden visualizar estas interrelaciones y su vinculación con los planes de Aresep.

Figura 5: ARESEP, vínculo en entre el PND y el POI-PRESUPUESTO 2018



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

3.2 Política de calidad

La política institucional de calidad representa uno de los referentes básicos que deben tomarse en cuenta durante la planificación. Esta política, que fuera emitida por la Junta Directiva mediante el acuerdo 03-54-2013 del 15/07/2013, constituye un punto de referencia para dirigir la institución hacia una mejora en el desempeño y plasma las intenciones globales que orientan la prestación de servicios en Aresep. Además, al igual que otros tipos de estrategias de la organización, requiere traducirse en acciones concretas en cada uno de los ámbitos de trabajo, lo cual se facilita implementando objetivos de calidad asociados con metas e indicadores concretos. La Política de calidad de Aresep señala lo siguiente:

En ARESEP regulamos los servicios públicos con objetividad y transparencia, procurando lograr un balance adecuado entre los intereses de los usuarios y las necesidades de los prestadores de dichos servicios, dentro del ordenamiento jurídico vigente.

Nuestro éxito como organismo regulador depende de la excelencia técnica de nuestro personal y el desempeño de la gestión institucional. Por eso estamos comprometidos con la calidad, la mejora continua y la efectividad en todo lo que hacemos, y exigimos de todo el personal de la institución integridad y dedicación al fin público de la institución. Nuestro compromiso con la calidad incluye, pero no se limita a:

- 1. El enfoque al cliente y la comprensión de sus necesidades actuales y futuras, para tratar de exceder sus expectativas.*
- 2. La productividad, a través de la optimización del uso de recursos y los métodos de trabajo.*
- 3. La eficiencia y el buen uso de los fondos públicos.*
- 4. El aprovechamiento de las mejores prácticas internacionales y la adopción de estándares globales existentes.*
- 5. El enfoque de gestión basado en procesos.*
- 6. El uso de información para sustentar las decisiones y la objetividad.*
- 7. La coordinación interinstitucional para agilizar los procesos.*
- 8. Un liderazgo que permita la existencia de un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a integrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Institución.*
- 9. La mejora continua de nuestro desempeño como un objetivo permanente de la Institución.*

10. *La administración efectiva de riesgos y control interno.*

11. *El enfoque en resultados, la transparencia y la rendición de cuentas.*

3.3 Planes sectoriales¹⁴

Además del Plan Nacional de Desarrollo, el país cuenta con agendas sectoriales que definen las prioridades para los distintos sectores regulados. Se resumen los tres principales programas sectoriales, sin perjuicio de otros instrumentos sectoriales que han sido considerados al definir el Plan Estratégico Institucional, Plan Táctico Institucional y el POI-Presupuesto 2018 de ARESEP. Los tres documentos sectoriales clave, son los siguientes.

- ✓ Plan Nacional de Energía 2015-2030.¹⁵
- ✓ Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035.¹⁶
- ✓ Agenda del Agua 2013-2030.¹⁷

Sector Energía

El sector de energía en Costa Rica ha diseñado un instrumento de planificación de largo plazo, el Plan Nacional de Energía 2015- 2030. Allí se establecen los lineamientos para la política energética con base en una orientación central, cual es asegurar la sostenibilidad energética con un bajo nivel de emisiones. También se definen dos objetivos sectoriales relevantes para la regulación.

1. *Objetivo sectorial 2: “Fomentar las acciones frente al cambio climático global, mediante la participación ciudadana, el cambio tecnológico, procesos de innovación, investigación y conocimiento para garantizar el bienestar, la seguridad humana y la competitividad del país”.*
2. *Objetivo sectorial 3: “Suplir la demanda de energía del país mediante una matriz energética que asegure el suministro óptimo y continuo de electricidad y combustible, promoviendo el uso eficiente de energía para mantener y mejorar la competitividad del país”.*

Estos objetivos sectoriales se traducen en siete objetivos estratégicos que involucran la participación de las Intendencias de Energía y de Transporte. La

¹⁴ Para la elaboración de este apartado se toma como referencia lo señalado en el Informe DGEE-008-2016 “Análisis del Plan Estratégico Institucional 2012-2016” en el apartado “Análisis Sectorial”, así como los proyectos y programas formulados por las áreas en el Plan Operativo Institucional.

¹⁵ Gobierno de la República de Costa Rica, MINAE, Dirección Sectorial de Energía, PNUD. Plan Nacional de Energía 2015-2030.

¹⁶ Ministerios de Obras Públicas y Transportes. Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035. Memoria Setiembre 2011

¹⁷ Presidencia de la República, MINAE, SENARA, AYA, MIDEPLAN IAEA. Agenda del Agua 2013-2030. Acueductos y Alcantarillados. Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José. Avances, octava edición, diciembre 2015.

Aresep ha asumido compromisos para cumplir con los objetivos establecidos en este Plan, los cuales se incorporaron como parte de los planes de acción para los próximos años. En junio 2016 se remitió al Consejo Sectorial de Energía, la matriz con el avance de las acciones del PNE 2015-2030 bajo la responsabilidad de la Aresep. En concordancia con lo anterior y en el marco del PNE, se formularon proyectos en el POI-PRESUPUESTO 2018 relacionados con la verificación de la calidad en el sector energía, los cuales se describen en el capítulo siguiente.

Sector Transporte

El sector transporte cuenta con un Plan Nacional de Transportes de Costa Rica 2011-2035 (PNT), el cual establece la planificación del sistema de transportes a corto, medio y largo plazo; para asegurar la modernización y adecuación de todas las redes de transporte a las necesidades del país. Dicho plan señala como prioridad el aseguramiento de una adecuada movilidad de las personas. Por otra parte, según el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), la red de puertos es demasiado extensa para los tráficos existentes, lo que dificulta llegar con los recursos adecuados a cada una de las instalaciones y provoca la subutilización de muchas de ellas. Asimismo, la capacidad aeroportuaria es baja, con un deficiente sistema de navegación aérea.

En el sistema de transporte público de pasajeros, las situaciones más críticas se concentran en el área de la Gran Área Metropolitana (GAM), donde más de las tres cuartas partes de la movilización de pasajeros se produce en transporte público. El principal medio para realizar estos viajes es en autobús, pues la participación actual del ferrocarril es pequeña. Señala el Plan Nacional de Transportes que el transporte público tiene un efecto positivo sobre la calidad ambiental de los centros urbanos. Sin embargo, en las áreas urbanas centrales de la GAM, y en especial en San José, se produce el fenómeno opuesto: el sistema de autobuses acrecienta la congestión vial y contribuye al deterioro urbano. La concentración de los puntos terminales de las rutas en un área urbana reducida se considera inapropiada. El énfasis en transporte público descrito anteriormente se evidencia en los proyectos que se presentan en el siguiente capítulo.

Sector Agua y Saneamiento

El principal instrumento de planificación sectorial en materia de agua lo constituye la Agenda del Agua 2013-2036, en la que se aborda el tema del agua como un elemento transversal del desarrollo y se enfatiza la gestión integrada del recurso hídrico como un eje central en las políticas públicas del Estado.

Costa Rica posee una oferta hídrica que representa más de tres veces el promedio mundial; no obstante, el aumento poblacional, el crecimiento urbanístico e industrial y las actividades agrícolas y pecuarias, han generado gran cantidad de desechos que se descargan en los cuerpos de agua aumentando su contaminación y, consecuentemente, perjudicando su calidad. Un grave problema es el tratamiento

de aguas negras que llegan a los ríos, ya que solo el 30% de las mismas son tratadas adecuadamente. En respuesta a las necesidades detectadas, la Intendencia de Agua ha planificado para el año 2018 algunos proyectos relacionados con la calidad del agua para consumo humano, a través del Laboratorio Nacional de Aguas. Los proyectos relacionados con el sector de agua se muestran en el siguiente capítulo.

3.4 Integración del Direccionamiento Estratégico, Plan Estratégico, Plan Táctico y Plan Operativo 2018

El direccionamiento estratégico de Aresep está definido considerando, entre otros elementos, el marco jurídico vigente; la realidad nacional en materia económica, política, social y ambiental; el estado de la prestación de los servicios públicos en cada mercado regulado y las tendencias internacionales en materia de regulación. Este direccionamiento incluye la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias; el diseño, ejecución y control de proyectos innovadores y relevantes; la definición de metas plurianuales y los indicadores necesarios para el seguimiento correspondiente.

En la elaboración de los diferentes planes y programas se contó con una amplia participación interna, a nivel de la Administración Superior, jefaturas, profesionales y técnicos, tanto de las áreas sustantivas como de las de apoyo. Estos grupos trabajaron en el alineamiento e integración del POI-Presupuesto 2018, con el Direccionamiento Estratégico 2017-2022, el PEI 2017-2022 y el Plan Táctico Institucional 2017-2022.¹⁸ Finalmente, el proceso culmina con la formulación del presupuesto institucional, instrumento fundamental para el seguimiento y control de los resultados obtenidos.

El Plan Estratégico Institucional 2017-2022 alinea los esfuerzos a nivel institucional para que la función regulatoria asignada a la Aresep mediante Ley 7593, se oriente de conformidad con los desafíos y tendencias de los sectores regulados: energía, transporte, agua y saneamiento, y en atención a las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.

Para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2017-2022, se recopilaron una serie de insumos partiendo del análisis del entorno, las políticas nacionales y sectoriales, el Plan Nacional de Desarrollo, talleres participativos con funcionarios, así como el análisis de cumplimiento del PEI anterior.

Se elaboró una metodología para la formulación del plan estratégico basada en la gestión por resultados y, como parte de un proceso integrado, sistemático y

¹⁸ Dirección General de Estrategia y Evaluación. Informe DGEE-003-2017. Propuesta Grupos de Trabajo: Plan Táctico Institucional 2017/2022. Enero de 2017.

participativo, se generaron los insumos necesarios de las diferentes áreas y se elaboró el Direccionamiento Estratégico.

A partir de este direccionamiento se organizó el proceso de trabajo mediante una metodología integrada y sistemática, contándose así con la participación y aporte de todas las áreas la institución para la elaboración del plan estratégico y táctico institucional para los próximos seis años.

Se crearon cinco grupos de trabajo correspondientes a cada uno de los objetivos estratégicos aprobados, que fueron los encargados de traducir las estrategias y metas del PEI, en metas anuales y acciones concretas que forman parte del plan táctico institucional. Estos grupos formularon los planes tácticos en los siguientes temas: Usuarios, Calidad, Instrumentos Regulatorios, Organización e Impacto y Transparencia.

Los grupos estratégicos contaron con la retroalimentación de los encargados de temas transversales, tales como: legislación y normativa, recursos humanos, tecnologías de información, información y presupuesto, lo cual facilitó lograr la integración y consistencia de la información preparada por cada grupo estratégico.

A partir de los planes tácticos se elaboran los planes anuales planteados por cada grupo estratégico, se integran y forman el Plan Operativo Institucional. Se presenta el Plan Operativo Institucional 2018 que se incorporó en el proyecto cánones y se lleva a cabo una revisión aplicando criterios de austeridad, eficiencia, ejecución y un mayor desarrollo con recurso interno y se elabora el Plan Operativo Institucional 2018 que acompaña al Proyecto Presupuesto 2018.

Capítulo 4: Marco Estratégico 2017- 2022

El Direccionamiento Estratégico para el período 2017-2022 fue aprobado por la Junta Directiva de Aresep mediante el acuerdo 034-2016, de la sesión 34-2016 del 23/06/2016 y comunicado a todo el personal a través de la circular 485-RG-2016 del 11/07/2016.

El 08/02/2017, el Regulador General emitió el Lineamiento 111-RG-2017 “Plan Estratégico Institucional 2017-2022”. En este se indica que “como parte de un proceso integrado, sistemático y participativo, se elaboraron las metas e indicadores estratégicos según las estrategias y objetivos aprobados” y “que las propuestas fueron integradas y analizadas para lograr el alineamiento, claridad y coherencia necesarios para el cumplimiento de los objetivos.”

Con los antecedentes citados, los grupos estratégicos de trabajo formularon el Plan Táctico Institucional 2017-2022,¹⁹ que señala las acciones –ya sean actividades, programas o proyectos- previstos para ese período, su impacto esperado, responsable, línea base y metas anuales. El proceso permitió vincular el Direccionamiento Estratégico, el Plan Estratégico Institucional 2017-2022, el Plan Táctico 2017-2022 y el Plan Operativo Institucional 2018, tal y como se describió en la Figura 9.

4.1 Objetivos de Aresep

El Direccionamiento Estratégico de la Aresep se establece en el marco de los objetivos que le define el artículo 4 de la Ley 7593, que señala lo siguiente.

“Son objetivos fundamentales de la Autoridad Reguladora:

- a) Armonizar los intereses de los consumidores, usuarios y prestatarios 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 prestatarios de los servicios públicos.*
- c) Asegurar que los servicios públicos se brinden de conformidad con lo establecido en el inciso b) del artículo 3 de esta ley.*

¹⁹ Dirección General de Estrategia y Evaluación. Informe DGEE-003-2017 Propuesta Grupos de Trabajo: Plan Táctico Institucional 2017-2022.

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.”

4.2 Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento Estratégico aprobado presenta la visión, misión y valores institucionales. Asimismo, incluye los objetivos estratégicos que guían la acción institucional. Estos objetivos se concentran en los temas de usuarios, calidad, instrumentos regulatorios, organización y comunicación y rendición de cuentas. Cada objetivo cuenta con varias estrategias, y estas, a su vez, con sus respectivas metas e indicadores. El Direccionamiento Estratégico 2017-2022 de la Aresep se presenta a continuación.

Visión, misión y valores

a. Visión

Ser reconocida como una Autoridad Reguladora con autonomía, independencia, alta capacidad técnica y credibilidad, que contribuye a la calidad de vida y al desarrollo de la sociedad costarricense.

b. Misión

Cumplir con excelencia y proactividad las funciones que le encomienda la ley, procurando que la provisión de los servicios públicos regulados garantice la atención de las necesidades de los usuarios y la prestación de los servicios en términos de equidad, acceso, costo, sostenibilidad ambiental y calidad.

c. Valores:

Los valores institucionales²⁰ son los siguientes:

- ✓ Excelencia
- ✓ Transparencia
- ✓ Independencia
- ✓ Integridad

²⁰ ARESEP. Código de Ética. San José, 2014.

- ✓ Solidaridad
- ✓ Diálogo y participación

Objetivos, estrategias y metas

Los objetivos estratégicos aprobados por la Junta Directiva de Aresep y sus estrategias asociadas son los siguientes:

Objetivo estratégico 1

Profundizar un enfoque de la regulación centrado en los usuarios que procure la protección de sus derechos, el acceso equitativo a los servicios y la efectiva participación social, en armonía con los intereses de los prestadores de servicios públicos. El siguiente cuadro presenta las estrategias y metas correspondientes al objetivo estratégico 1:

Cuadro 1 Aresep, estrategias y metas del objetivo estratégico 1

Estrategias del objetivo 1		Metas del objetivo 1	
E.1.1.	Desarrollar instrumentos de información pertinentes y accesibles para incrementar la capacidad de incidencia de los usuarios.	M.1.1.	Que al año 2022 los usuarios puedan disponer de toda la información relevante existente en la Aresep acerca del mercado regulado e incrementar la presencia territorial.
E.1.2.	Procurar la inclusión de las demandas, necesidades y aspiraciones de los usuarios en la definición de la oferta y la prestación de los servicios públicos regulados por parte de los operadores.	M.1.2.	Que al año 2022 se hayan realizado acciones para procurar la atención y satisfacción oportuna de las demandas, necesidades y requerimientos de los usuarios para mejorar la oferta en la prestación de los servicios públicos regulados.
E.1.3.	Fortalecer las instancias de la Aresep para atender oportunamente las demandas de los usuarios de los servicios públicos, procurando su satisfacción y bienestar.	M.1.3.	Que al año 2022 se encuentren implementados mecanismos para la atención oportuna de las demandas de los usuarios de los servicios públicos.
E.1.4.	Desarrollar instancias, espacios y mecanismos de participación acordes con las necesidades y particularidades de los grupos de usuarios y prestadores de servicios para incrementar la efectividad de los procesos de participación social.	M.1.4.	Que al año 2022 se encuentren implementados medios de participación accesibles, modernos, innovadores, acordes con las necesidades y particularidades de los diferentes grupos de usuarios.
E.1.5.	Procurar la atención y satisfacción oportuna y sin discriminación, de las necesidades y requerimientos de los usuarios, por parte de los prestadores de servicios.	M.1.5.	Que al año 2022 se hayan realizado acciones para procurar la atención y satisfacción oportuna y sin discriminación de las necesidades y requerimientos de los usuarios para mejorar la oferta en la prestación de los servicios públicos regulados.

Objetivo estratégico 2

Ejercer una fiscalización efectiva procurando el acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad en la prestación de los servicios públicos para la mejora continua de la calidad. La siguiente tabla presenta las estrategias y metas correspondientes al objetivo estratégico 2:

Cuadro 2

Aresep, estrategias y metas del objetivo estratégico 2

Estrategias del objetivo 2		Metas del objetivo 2	
E.2.1.	Establecer mecanismos de coordinación permanentes con instituciones y organizaciones que tengan competencias concurrentes y complementarias para la regulación, fiscalización y control de los servicios públicos.	M.2.1.	Que al año 2022, se hayan implementado mecanismos de coordinación permanentes con las instituciones con las cuales se tienen competencias concurrentes y complementarias.
E.2.2.	Desarrollar espacios de consulta y participación social que promuevan un papel más activo de los usuarios en la fiscalización de la calidad de los servicios públicos y que permitan la inclusión y satisfacción de sus necesidades.	M.2.2.	Que al año 2022 se hayan consolidado e institucionalizado espacios de consulta y participación social que promuevan un papel más activo y efectivo de los usuarios en la fiscalización de la calidad de los servicios públicos.
E.2.3.	Promover alianzas con organizaciones y mecanismos de coordinación para el estudio y análisis de la calidad en cada servicio regulado, que permitan incorporar mejoras y adecuarlos a los estándares internacionales y a las necesidades y particularidades de los grupos de usuarios.	M.2.3.	Que al año 2022 la fiscalización de los servicios públicos realizada por la Aresep, se ajuste a los estándares internacionales aplicables de la calidad en cada servicio regulado.
E.2.4.	Fortalecer el marco normativo y los mecanismos de regulación de la calidad de los servicios públicos, para ejercer una fiscalización efectiva y exigir mayores estándares que permitan aplicar sanciones e incentivos según corresponda.	M.2.4.	Que al año 2022 todos los servicios regulados cuenten con el correspondiente instrumento regulatorio actualizado para la prestación del servicio público asociado al programa de fiscalización de la calidad.

Objetivo estratégico 3

Diseñar, actualizar e implementar instrumentos de regulación basados en principios de regulación y de políticas públicas; que incorporen criterios de calidad (acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad), costos, innovación, equidad, bienestar social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la eficiencia para la innovación. La siguiente tabla presenta las estrategias y metas correspondientes al objetivo estratégico 3:

Cuadro 3

Aresep, estrategias y metas del objetivo estratégico 3

Estrategias del objetivo 3		Metas del objetivo 3	
E.3.1.	Definir instrumentos de regulación con sustento fáctico, análisis de sensibilidad, escenarios y comparaciones internacionales que promuevan la eficiencia y la innovación en la prestación de servicios públicos.	M.3.1.	Que a partir del año 2017 se desarrolle la investigación aplicada que permita que todos los instrumentos de regulación promuevan el uso de las mejores prácticas y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
E.3.2.	Velar por el cumplimiento de la prestación de los servicios públicos al costo, incorporando criterios de calidad, costos, equidad social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la productividad que aseguren el desarrollo y sostenibilidad de las actividades.	M.3.2.1. M.3.2.2.	Que a partir del año 2017 los instrumentos regulatorios que se desarrollen, incorporen su objeto de forma explícita y cuando corresponda criterios de calidad, costos, equidad social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la productividad. Que a partir del año 2018 se verifique, mediante el uso de información fáctica, que los instrumentos regulatorios aplicados cumplan con los criterios de calidad, costos, equidad social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la productividad.
E.3.3.	Fortalecer el marco normativo y regulatorio para exigir mayor rigurosidad en la información que entregan los prestadores de los servicios públicos y establecer sanciones e incentivos según corresponda.	M.3.3.1. M.3.3.2.	Que al año 2022 se hayan establecido y aplicado los estándares de calidad necesarios, que debe cumplir la información que presenten los prestadores de servicios. Que al año 2022 se hayan propuesto las modificaciones necesarias al marco normativo para aplicar sanciones a los prestadores de servicios públicos, en cuanto a la presentación y acceso de información con los estándares establecidos por la Aresep.
E.3.4.	Desarrollar instancias, espacios y mecanismos de participación acordes con las necesidades y particularidades de los grupos de usuarios y prestadores de servicios públicos, para incrementar la efectividad de los procesos de participación social.	M.3.4.	La meta correspondiente a esta estrategia se desarrolla en la Estrategia 1.4 del Objetivo Estratégico 1.
E.3.5.	Incorporar en el diseño e implementación de las metodologías tarifarias, la estimación precisa de los costos de la regulación.	M.3.5.	Que a partir del año 2017 el diseño de las nuevas metodologías tarifarias, incluyan dentro de los costos del servicio en forma explícita y transparente el canon correspondiente.
E.3.6.	Promover reglas de competencia de mercado en los casos en que sea legal y técnicamente posible y para beneficio de los usuarios.	M.3.6.	Que al año 2022, se cuente con las propuestas para la promoción de las reglas de competencia en los servicios regulados que correspondan según los análisis de viabilidad técnica y legal.
E.3.7.	Fortalecer el marco normativo y los mecanismos de regulación de la calidad en el diseño de los instrumentos de regulación.	M.3.7.	Que al año 2022 se haya fortalecido el marco normativo y los mecanismos de la calidad en el diseño de instrumentos regulatorios.

Objetivo estratégico 4

Fortalecer una organización innovadora y eficaz, orientada a la excelencia y al cumplimiento de las metas estratégicas, procurando el menor costo para prestadores y usuarios de los servicios públicos regulados. La siguiente tabla presenta las estrategias y metas correspondientes al objetivo estratégico 4:

Cuadro 4

Aresep, estrategias y metas del objetivo estratégico 4

Estrategias del objetivo 4		Metas del objetivo 4	
E.4.1.	Promover mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de los recursos provenientes del canon de regulación.	M.4.1.1.	Que al finalizar el año 2022 se haya dado prioridad, en la asignación de los recursos, a los procesos sustantivos, se haya racionalizado el gasto administrativo recurrente y se haya promovido la inversión en acciones estratégicas con criterios de impacto.
		M.4.1.2.	Que al finalizar el año 2022 se hayan automatizado la totalidad de los procesos institucionales definidos en el plan táctico de tecnologías de información aprobado.
E.4.2.	Fortalecer el Direccionamiento Estratégico institucional para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas y la concordancia con los planes nacionales y sectoriales.	M.4.2.	Que al finalizar el año 2022 haya una ejecución total del plan táctico aprobado y sus revisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
E.4.3.	Promover una gestión integral del talento humano en la organización, procurando condiciones de trabajo adecuadas y el fortalecimiento de las capacidades y el conocimiento.	M.4.3.1.	Que al finalizar el año 2022, se hayan cerrado las brechas de conocimiento identificadas en los funcionarios de la Aresep.
		M.4.3.2.	Que al finalizar el año 2022, se constata una mejora en el ambiente laboral de la institución con relación al año base.
E.4.4.	Definir una estructura organizacional que fortalezca la complementariedad entre las diferentes dependencias, el trabajo por procesos sustantivos, que evite duplicidades y promueva el uso eficiente de los recursos y la medición del desempeño.	M.4.4.1.	Que al año 2022 se haya implementado un programa de gestión del cambio para coadyuvar con la implementación de los cambios de estructura organizacional y ocupacional.
		M.4.4.2.	Que al año 2022 se haya implementado un programa de gestión del cambio para coadyuvar con la implementación de los cambios de estructura organizacional y ocupacional.
		M.4.4.3.	Que al año 2022 se haya implementado un sistema de evaluación del desempeño asociado a los objetivos estratégicos.
E.4.5.	Promover una cultura y gestión orientada a la excelencia técnica para ejercer una regulación efectiva y de impacto positivo en la sociedad.	M.4.5.	Que al año 2022 se haya desarrollado una cultura de innovación y eficacia, orientada a la excelencia técnica y al cumplimiento de metas.

Objetivo Estratégico 5

Fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación, información, retroalimentación, con los agentes interesados y la medición del impacto de la

regulación, para mejorar los análisis y la acción de los procesos regulatorios, la transparencia y la rendición de cuentas. La siguiente tabla presenta las estrategias y metas correspondientes al objetivo estratégico 5:

Cuadro 5

Aresep, estrategias y metas del objetivo estratégico 5

Estrategias del objetivo 5		Metas del objetivo 5	
E.5.1.	Reforzar la figura de la Autoridad como ente independiente y autónomo que regula servicios públicos, promoviendo cambios en la normativa para adecuar la regulación al entorno, armonizando los intereses de los usuarios y los prestadores de servicios públicos para la búsqueda del bien común.	M.5.1.	Que al finalizar el año 2022 se constate una mejora de la opinión pública que considere a la Aresep como un ente independiente y autónomo.
E.5.2.	Medir y evaluar el impacto de la regulación para determinar su contribución a la calidad de vida, el bienestar y la competitividad de la sociedad costarricense.	M.5.2.	Que al año 2022 se haya determinado el impacto de la regulación de los servicios públicos regulados en la calidad, bienestar y competitividad.
E.5.3.	Establecer vínculos permanentes de comunicación con los órganos de control, las instituciones, órganos políticos, sectores regulados y formadores de opinión para retroalimentar oportunamente sobre la labor desarrollada en la regulación de los servicios públicos.	M.5.3.1. M.5.3.2.	Que al 2022 se hayan implementado mecanismos para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas institucional ante la sociedad. Que al año 2022 se tengan formalizados e implementados mecanismos permanentes de comunicación con las entidades relacionadas más relevantes.
E.5.4.	Fortalecer la comunicación interna y externa como herramienta de apoyo a la gestión, para la rendición de cuentas y dar a conocer el aporte de la institución a la sociedad.	M.5.4.1. M.5.4.2.	Que a partir del año 2017 se aplique una estrategia formal, permanente y sistemática de comunicación interna. Que al finalizar el 2022, se constate una mejora de la opinión pública y mayor conocimiento del aporte de la institución para fortalecer la participación de una ciudadanía informada.
E.5.5.	Desarrollar mecanismos de obtención de información técnica y financiera de las empresas, organizaciones e instituciones relacionadas para los análisis regulatorios.	M.5.5.	Que al finalizar el año 2022, la información técnica y financiera pertinente, esté disponible y accesible, de manera estandarizada y segura.

Capítulo 5: Programas, proyectos y actividades del POI-Presupuesto 2018

5.1 Programas como modelo para la gestión institucional

La Aresep ejecuta acciones dirigidas al mejoramiento continuo de los servicios de regulación que presta al país. Para gestionar estas acciones el modelo institucional se organiza mediante programas que buscan dar seguimiento a los proyectos y actividades, con el objetivo de cumplir con las obligaciones de la Autoridad Reguladora, así como con las metas planteadas en el Plan Estratégico.

Estos programas son el resultado de las prioridades que se determinaron a partir del Plan táctico 2017-2022, y están alineados con los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional 2017-2022. Además, los programas se definen en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo, los planes sectoriales, las políticas públicas vigentes y el marco legal que regula la Aresep.

Se han establecido seis programas que se alinean a los objetivos estratégicos, como parte de la gestión institucional que tiene el propósito de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y financieros, de modo que se puedan generar economías de escala, mejorar la coordinación interinstitucional, la toma de decisiones, así como obtener mejor ejecución e impacto de los proyectos y actividades. En la siguiente imagen se resumen los programas, con su respectivo código y objetivo estratégico alineado:

Figura 6
Programas para la gestión institucional



Fuente: Elaboración propia, DGEE

Así como los programas se alinean a cada objetivo estratégico, de la misma manera se relaciona el presupuesto 2018 a cada uno de estos objetivos para dar seguimiento a los recursos, pues este modelo de gestión procura optimizar los mismos, al tiempo que da seguimiento a la estrategia de largo plazo de la institución mediante análisis del costo-beneficio y del impacto de cada programa. Es importante recordar que el programa de Tecnología de información si bien para efectos de gestión de proyectos y actividades se ve de manera separada, e incluso de manera transversal apoyando los demás programas, se encuentra asociado también al objetivo 4, por lo que en este es en el cual se verían los recursos asociados a este programa y al de fortalecimiento institucional.

En el siguiente cuadro se puede ver la distribución del presupuesto no solo por objetivo estratégico, siendo el mayor porcentaje de los recursos asociados al objetivo 4 (44%), sino también por estructura programática en la que se detallan los recursos asociados a la regulación directa, indirecta y administrativo.

Cuadro 6
Distribución de recursos del Presupuesto 2018
Según estructura programática y objetivo estratégico
Millones de colones

Programa	Nº 1 Usuario	Nº 2 Fiscalización de la calidad	Nº 3 Instrumentos regulatorios	Nº 4 Organización	Nº 5 Rendición de cuentas	Total	Total
P1 Administración y fiscalización	37,5	0,0	5,0	7.511,2	438,8	7.992,5	37%
P1.1 Regulación Indirecta	1.028,8	457,6	767,0	1.089,7	2,0	3.345,2	15%
P2 Regulación directa	569,3	6.283,4	165,6	851,4	2.497,3	10.367,1	48%
Totales	1.635,5	6.741,1	937,6	9.452,4	2.938,1	21.704,7	100%
Distribución % por objetivo	8%	31%	4%	44%	14%	100%	

Fuente: Elaboración propia, DGEE

Los recursos se encuentran sustentados en 21 proyectos que contemplan una estimación total de recursos de ₡2.693 millones, los cuales han sido debidamente programados para su ejecución y la mayor parte son plurianuales, por lo que se realizarán a lo largo de varios períodos, hasta su finalización. Estos se detallan más adelante.

Además, el monto restante de recursos del presupuesto se sustenta en las actividades ordinarias que permiten cumplir las obligaciones de la Autoridad Reguladora, así como actividades dirigidas a cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.

Las actividades operativas son aquellas usuales y cotidianas desarrolladas para cumplir con el mandato legal establecido por la Ley N° 7593, “Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos”, que establece los objetivos fundamentales

y funciones de la Autoridad Reguladora, particularmente en los artículos 5 y 6, que establecen lo siguiente:

Artículo 5.- Funciones.

En los servicios públicos definidos en este artículo, la Autoridad Reguladora fijará precios y tarifas; además, velará por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima, según el artículo 25 de esta ley.

Artículo 6.- Obligaciones de la Autoridad Reguladora.

Corresponden a la Autoridad Reguladora las siguientes obligaciones:

- a) Regular y fiscalizar contable, financiera y técnicamente, a los prestadores de servicios públicos, para comprobar el correcto manejo de los factores que afectan el costo del servicio (...).*
- b) Realizar inspecciones técnicas de las propiedades, plantas y equipos destinados a prestar el servicio público, cuando lo estime conveniente para verificar la calidad, confiabilidad, continuidad.*
- c) Velar por el cumplimiento, por parte de las empresas reguladas, de las obligaciones en materia tributaria, el pago de las cargas sociales, y el cumplimiento de las leyes laborales.*
- d) Fijar las tarifas y los precios de conformidad con los estudios técnicos (...).*
- e) Investigar las quejas y resolver lo que corresponda dentro del ámbito de su competencia (...).*

Además, las actividades ordinarias contemplan las necesarias para el mantenimiento de la operación, entre las que se destacan los alquileres, servicios generales, maquinaria, equipo y mobiliario, entre otros.

Por su parte, las actividades estratégicas están relacionadas al Direccionamiento Estratégico 2017-2022, al PEI 2017-2022 y al PTI 2017-2022. La asignación de responsabilidades a las diferentes áreas de trabajo se realiza de conformidad con las funciones asignadas por el Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Aresep y su Órgano Desconcentrado -RIOF-, por lo que tanto las actividades ordinarias, estratégicas como los proyectos tienen asociados los gastos por remuneraciones.

5.2 Proyectos según estructura programática y objetivo estratégico

Del total de recursos de proyectos solicitados para llevar a cabo el POI-Presupuesto 2018, un 74% está orientado a la fiscalización de la calidad de los servicios regulados, un 15% para atender requerimientos de sistematización que permitan realizar las operaciones administrativas con mayor eficiencia, un 7% para proyectos relacionados con el fortalecimiento de instrumentos regulatorios y un 4% dirigido al tema de rendición de cuentas e impacto de la regulación. El resumen de la asignación de recursos para proyectos, por objetivo estratégico, se presenta a continuación:

Cuadro 7
Distribución de recursos de proyectos del POI - Presupuesto 2018
Según estructura programática y objetivo estratégico
Millones de colones

Programa	O.E 1 Usuario	O.E 2 Fiscalización de calidad	O.E 3 Instrumentos regulatorios	O.E 4 Organización	O.E 5 Rendición de cuentas	Total general	Relación %
Programa 1	-	-	-	392,7	95,9	488,6	18%
Programa 1.1	-	-	200,0	-	-	200,0	7%
Programa 2	-	2.004,6	-	-	-	2.004,6	74%
Total POI	-	2.004,6	200,0	392,7	95,9	2.693,2	100%
Proyectos por OE		74%	7%	15%	4%	100%	

Además, la distribución de las metas de acuerdo con la estructura programática establece que para los proyectos del POI-Presupuesto 2018, un 74% de los recursos están dirigidas a contribuir al logro de los objetivos en la regulación directa (Programa 2), un 7% a regulación indirecta y 18% a la administración.

En conjunto la inversión de recursos en regulación –tanto directa como indirecta– concentra el 82% del presupuesto, con 14 metas, siendo el restante 18% dirigido a alcanzar metas de apoyo, constituido por 7 metas.

5.3 Programas para la gestión de proyectos.

El POI - Presupuesto 2018, se ejecutará tomando en consideración la ejecución por programas para fortalecer la gestión institucional de proyectos, entendiendo un programa como un grupo de proyectos y actividades relacionadas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.

Para el periodo de ejecución de proyectos correspondiente al año 2018, los 21 proyectos se clasificaron en los 6 programas indicados anteriormente, los cuales están relacionados con la planificación táctica institucional, siendo el programa más importante el de mejora continua de calidad de los servicios públicos, con 12 proyectos y un monto de ¢2.004,6 millones que representa 74% del presupuesto total de proyectos. El detalle se presenta a continuación:

Cuadro 3
Distribución de portafolio de proyectos POI 2018
Según programas para la gestión de proyectos
Millones de colones

Programa	# Proyectos	Monto	Part. Rel.
Programa para el acceso y participación de los usuarios de los servicios públicos	0	-	0%
Programa para la mejora continua de calidad de los servicios públicos	12	2.004,6	74%
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de la regulación	2	200,0	7%
Programa de tecnologías de información	5	392,7	15%
Programa para el fortalecimiento institucional y la gestión eficiente	1	-	0%
Programa para la rendición de cuentas y el impacto en la regulación	1	95,9	4%
Total	21	2.693,2	100%

A continuación, se presentan los programas y sus respectivos proyectos para contribuir al logro de cada uno de los objetivos estratégicos:

5.3.1 Programa para el acceso y participación de los usuarios de los servicios públicos

“Profundizar un enfoque de la regulación centrado en los usuarios que procure la protección de sus derechos, el acceso equitativo a los servicios y la efectiva participación social, en armonía con los intereses de los prestadores de servicios públicos” Objetivo estratégico 1.

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 importancia para el mejoramiento integral de la actividad regulatoria el fortalecimiento de dicha participación y su percepción sobre el proceso regulatorio. En este sentido, es importante lograr el equilibrio entre las necesidades de los usuarios y los intereses de los prestadores de los servicios públicos.

El nuevo PEI pone un énfasis especial en el usuario como centro de la regulación, buscando proteger sus derechos, lograr el acceso equitativo a los servicios y una efectiva participación social. En este contexto, se plantea un conjunto de actividades que atienden el objetivo estratégico 1; derechos de los usuarios, acceso equitativo a los servicios y participación social, cuya ejecución permitirá atender determinar las demandas y necesidades de cada segmento de usuarios en cada servicio regulado, con el fin evaluar el grado de mejora necesario para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Con el propósito de impulsar la participación y el empoderamiento del usuario, definido como el eje central beneficiario del ejercicio regulatorio de la institución, en el PEI 2012-2016 se determinó que era necesario fortalecer la conciencia de sus derechos e incentivar a la toma de acciones de fiscalización, control de calidad y mejora de esos servicios públicos.

Hacia el final del periodo se inicia el proceso de establecer el impacto en el comportamiento del usuario, de forma tal que se permita contar con su opinión, percepción y criterio sobre las acciones tomadas y, sobre todo, mantener el esfuerzo e iniciativa dirigida al cumplimiento del PEI 2017-2022, periodo en el cual se establece el desarrollo de instrumentos de información pertinentes y accesibles para incrementar la capacidad de incidencia de los usuarios.

Las metas asociadas a este programa serán atendidas con el apoyo de recurso interno y por medio del desarrollo de actividades.

5.3.2 Programa para la mejora continua de calidad de los servicios públicos

“Ejercer una fiscalización efectiva procurando el acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad en la prestación de los servicios públicos para la mejora continua de la calidad”. Objetivo estratégico 2.

Los programas de calidad desarrollados por las intendencias de regulación, están orientados 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, trascienden al período de un año y constituyen programas de carácter permanente que atienden actividades sustantivas de la institución relacionadas con su función reguladora.

El cumplimiento de este objetivo se lleva a cabo a través de proyectos a desarrollar en cada una de las áreas sustantivas, que se enfocan en el mejoramiento de la fiscalización efectiva de la calidad de los servicios públicos. El detalle de cada programa se presenta según actividad regulada.

a. Programa de calidad del agua

La Autoridad Reguladora tiene la competencia de velar por el cumplimiento de los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad necesarios para prestar en forma óptima los servicios públicos sujetos a su autoridad y velar porque el agua brindada por los prestadores del servicio de acueducto sea apta para el consumo humano. Para ello, deben cumplir con lo establecido en el Reglamento de Calidad de Agua Potable, decreto N°32327-S.

Por lo anterior, se incluye como parte del Programa de Calidad un total de 4 proyectos con una inversión de ₡ 220 millones, dirigida hacia aspectos de la calidad; verificación del parque de hidrómetros, la gestión de las pérdidas de agua y la caracterización de Asadas.

Los proyectos incluidos dentro del programa facilitan de manera integral obtener un instrumento para medir el impacto que podrían tener diversas acciones en la reducción de las pérdidas de agua y un instrumento para el seguimiento general de las metas de reducción de pérdidas planteadas por los operadores del servicio.

Cuadro 9
Programa de Calidad- Intendencia de Agua
Proyectos POI-Presupuesto 2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
IA	Control de consumos y entrega de caudales en los canales abiertos de riego	Analizar y elaborar una normativa técnica para que rija la instalación de equipos de medición volumétrica para fines de riego (caso específico de canales abiertos)	20,0
IA	Verificación del parque de hidrómetros instalado por los operadores	Verificar el estado y el nivel de exactitud del parque de hidrómetros instalado por los operadores, con el fin de obtener un diagnóstico que determine en qué aspectos se debe mejorar y evaluar el nivel de cumplimiento de la norma técnica	50,0
IA	Aplicación de plan de acción para la gestión de agua no contabilizada	Determinar y controlar cuáles son las pérdidas de agua reales en la red de acueductos del AYA y ASADAS mediante un plan piloto y plan de acción	50,0

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
IA	Investigación y caracterización de los Acueductos Comunales de país y establecer ASADA modelo	Realizar un estudio para caracterizar las ASADAS del país y conformar una ASADA modelo, que permita conocer sus costos de operación eficientes y actualizados. Considerar las necesidades de inversión de estos operadores para lograr una infraestructura adecuada. Recomendar una tipología de ASADAS, que sea congruentes con los requerimientos regulatorios fijados por ley, de manera que posibilite las fijaciones tarifarias respectivas y el fortalecimiento del proceso de fiscalización del sector agua.	100,0
Total			220,0

b. Programa calidad del transporte

En el Plan Estratégico Institucional 2017-2022 se establece que la fiscalización de los servicios públicos regulados debe procurar el acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad en la prestación de los servicios, mediante acciones conducentes a la mejora de la calidad. Es por esto que en el área de transporte se han definido dos programas relacionados con la regulación de la calidad de los servicios públicos, y las estrategias definidas en el Plan Táctico Institucional, con una inversión de ¢ 230 millones.

1. El Programa de Calidad para el transporte público remunerado de personas, permite planificar y ejecutar los estudios, evaluaciones e inspecciones en temas relacionados a demanda de pasajeros, cumplimiento de esquema operativo, información y comunicación, atención al usuario, seguridad y las condiciones físicas y de operación de los servicios de autobús, taxi, ferrocarril y cabotaje.
PGCS-IT-001-P-1718

2. El Programa de Calidad para los servicios de infraestructura, permite planificar y ejecutar estudios, evaluaciones e inspecciones de la gestión del servicio según buenas prácticas y condiciones de las instalaciones, infraestructura y equipos en los servicios de puertos, estibadoras privadas, aeropuertos, peajes y servicio postal social. *PGCS-IT-002-P-1822*

El detalle se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro 10
Programa de Calidad- Intendencia de Transporte
Proyectos POI-Presupuesto2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
IT	Programa de calidad para el transporte público remunerado de personas	1. Realizar los estudios de demanda de pasajeros en el servicio de transporte público modalidad autobús 2. Ejecutar la evaluación de las condiciones físicas y de operación de los operadores de transporte público modalidad autobús 3. Ejecutar la evaluación de las condiciones físicas y de operación del transporte público modalidad taxi 4. Desarrollar la inspección y control de los dispositivos de cobro en el transporte público modalidad taxi 5. Realizar la evaluación de la calidad y las condiciones de operación del transporte público modalidad ferrocarril 6. Ejecutar los estudios de demanda y de evaluación de condiciones de operación del transporte público modalidad cabotaje	50,0

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
IT	Programa de calidad para los servicios de infraestructura	1. Realizar las evaluaciones de la gestión aeroportuaria y la inspección de las instalaciones, infraestructura y equipos utilizados en los aeropuertos 2. Realizar las evaluaciones de la gestión portuaria y la inspección de las instalaciones, infraestructura y equipos utilizados en los puertos. 3. Ejecutar la inspección de las instalaciones, infraestructura y equipos de los estibadores privadas 4. Realizar la evaluación de la prestación del servicio en peajes y las condiciones viales de las carreteras asociadas 5. Realizar la evaluación de la prestación del servicio postal y las condiciones de las oficinas postales.	180,0
Total			230,0

c. Programa de calidad de la energía

El programa de evaluación de la calidad del sector de energía que lleva a cabo la Autoridad Reguladora, se realiza en cumplimiento de las metas establecidas como parte del Plan Estratégico Institucional 2017-2022.

Responde a la responsabilidad legal de velar porque la prestación de los servicios públicos regulados se realice cumpliendo con el principio de servicio a costo y los criterios de calidad, cantidad, oportunidad, confiabilidad y continuidad que orientan la prestación óptima.

Se trata de un programa diseñado para garantizar al usuario que el suministro del gas, los combustibles y electricidad, en estricto apego a las normas técnicas aplicables, bajo un enfoque renovado. Así, además de posicionar la calidad como un derecho ciudadano y una obligación de los prestadores, se recurre a la socialización de los resultados obtenidos durante las fiscalizaciones para que los usuarios cuenten con información oportuna para la defensa de sus derechos.

Para ello se han realizado alianzas con organizaciones y se han establecido mecanismos de coordinación para el estudio y análisis de la calidad en cada

servicio regulado, a fin de incorporar mejoras, estándares internacionales y las necesidades y particularidades de los grupos de usuarios.

Los proyectos de calidad de la intendencia de energía se clasifican en hidrocarburos (combustibles, GLP y emulsiones asfálticas) y electricidad, a nivel de auditorías técnicas y del suministro eléctrico en baja y media tensión. Se incluyen un total de 6 proyectos con una inversión total de ¢1.555 millones del canon de regulación para el 2018. Es por esta razón que el programa de calidad de energía para el año 2018 se compone de aquellos proyectos que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 11
Programa de Calidad- Intendencia de Energía
Proyectos POI-Presupuesto 2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
IE	Calidad del servicio de suministro de gas licuado de petróleo (GLP) del país.	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro del GLP -calidad, cantidad y continuidad- en las plantas envasadoras, distribuidoras y detallistas del país.	358,4
IE	Verificación continua de Calidad de los Combustibles en estaciones de servicio	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio - calidad y cantidad - de todo el país.	690,4
IE	Evaluación continua de la seguridad y riesgos de incendio en estaciones de servicio.	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad con que operan las estaciones de servicio.	29,4
IE	Verificación continua de la Calidad de los Combustibles en Planteles de Recope	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de combustibles limpios y negros-calidad - en los planteles de RECOPE de todo el país.	171,2

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
IE	Verificación continua de la Calidad de los Combustibles en Asfalto y Emulsión Asfáltica	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro del asfalto y emulsiones asfálticas - calidad - en los planteles de RECOPE de Moín y El Alto.	41,1
IE	Verificación de la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica en baja tensión.	Fiscalizar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica en baja tensión de los sectores industrial, comercial y domiciliario que brindan las ocho empresas distribuidoras del país.	264,2
Total			1.554,63

5.3.3 Programa para la investigación e innovación para el desarrollo de la regulación

“Diseñar, actualizar e implementar instrumentos de regulación basados en principios de regulación y de políticas públicas; que incorporen criterios de calidad (acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad), costos, innovación, equidad, bienestar social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la eficiencia para la innovación.” Objetivo Estratégico 3.

Una de las principales funciones regulatorias de ARESEP es la fijación de tarifas, por lo que la prioridad estratégica institucional se concentra en brindar legitimidad y credibilidad a estos procesos, al promover la incorporación de la calidad como principio de la fijación tarifaria, así como criterios de sostenibilidad y uso eficiente de los recursos naturales. Por tal razón, se busca que las metodologías tarifarias que se desarrollen sean más eficaces, consistentes, verificables y comprensibles, tanto para los operadores como para los usuarios, así como de fácil aplicación para la ARESEP.

El esfuerzo en este objetivo estratégico, liderado por la Dirección General del Centro de Desarrollo de la Regulación y las Intendencias, se ha concentrado en la construcción de variables, formas de medición y técnicas para la determinación de valores y parámetros para análisis de los modelos tarifarios vigentes. Todos estos constituyen productos vitales en el proceso de construcción de instrumentos

regulatorios que, a su vez, permiten responder a las exigencias de usuarios y regulados.

Por ser el tema medular de la regulación, el alcance de las metas de este objetivo está a cargo de los profesionales especializados en la materia. Como complemento, el POI-Presupuesto 2018 incluye dos proyectos que se detallan a continuación:

Cuadro 12
Programa Investigación e innovación para el desarrollo de la regulación
Proyectos POI-Presupuesto 2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
CDR	Investigación aplicada para la generación de evidencia fáctica en los sectores regulados por Aresep	1. Estudios de estructura tarifaria: Análisis e impacto de la estructura tarifaria actual (de al menos un servicio regulado) en los principales sectores de consumo (residencial, comercial, industrial). Definición de subsidios 2. Evaluación del impacto económico y social de los subsidios presentes en las tarifas, considerando los diferentes sectores de consumo y con particular atención en el sector Hidrocarburos.	50,0

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
CDR	Generación de información y herramientas regulatorias para la mejora y el desarrollo de la regulación	1. Realizar un diagnóstico del Estado de la inversión en infraestructura y estructura de costos para las estaciones de servicio terrestre, con punto fijo de venta (Estaciones de servicio) 2. Elaborar un estudio para identificar los componentes de la estructura de costos: niveles de inversión (planteles, terminales, terrenos e infraestructura), tipo de activos, estructura de personal administrativo, operativo y de mantenimiento, entre otros costos relacionados con el transporte remunerado de personas, modalidad autobús.	150,0
Total			200,0

5.3.4 Programa para el fortalecimiento institucional y gestión eficiente

“Fortalecer una organización innovadora y eficaz orientada a la excelencia y al cumplimiento de las metas estratégicas, procurando el menor costo para prestadores y usuarios de los servicios públicos regulados”. Objetivo estratégico 4.

Los proyectos incluidos para contribuir al cumplimiento de este objetivo, tienen como propósito llevar a cabo la sistematización de procesos e información para optimizar el uso de los recursos y hacer más eficiente la ejecución de actividades de regulación, para que sea realizada con información más precisa, documentación digitalizada de fácil acceso y consulta, transparente y bajo un enfoque de calidad general a nivel institucional.

El siguiente proyecto es el que se asocia al programa de fortalecimiento institucional y gestión eficiente:

Cuadro 13
Programa para el fortalecimiento institucional y gestión eficiente
Proyectos POI-Presupuesto 2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
DGO	Construcción y equipamiento de las instalaciones físicas de ARESEP y SUTEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar financieramente el proyecto 2. Contratar la actualización de las necesidades y el dimensionamiento del proyecto 3. Contratar el prediseño y el diseño arquitectónico del edificio 4. Contratar la elaboración de planos constructivos, las especificaciones técnicas, los presupuestos detallados, la programación de obra, la dirección técnica y la construcción del edificio 5. Contratar el equipamiento del edificio 6. Establecer mecanismos de monitoreo, evaluación y control, que garanticen la sana administración de los recursos y el avance en la ejecución de proyectos. 7. Conformar las unidades técnicas (órganos auxiliares) necesarias para el cumplimiento de todos los fines y objetivos del proyecto. 	Recurso interno

5.3.5 Programa de Tecnologías de Información

Los avances tecnológicos hoy en día se han convertido en un excelente aliado para mejorar los procesos y ser más eficientes, de ahí la creación de este sexto programa que si bien se asocia al objetivo 4, este funciona de manera transversal ya que permite apoyar cualquiera de los otros programas dadas las ventajas de los desarrollos tecnológicos, pero llevar el seguimiento de todas estas iniciativas de manera integral permite tener una secuencia lógica de proyectos y actividades que

resulta beneficioso para aprovechar sinergias entre las áreas y tener una mejor asignación de recursos.

Como parte de la sistematización se ejecutará un programa con proyectos de carácter tecnológico, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 14
Programa de Tecnologías de Información
Proyectos en el POI-Presupuesto 2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
DTI	Sistema de Información Regulatoria y de Evaluación 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 regulados por ley; así como también el seguimiento de los productos desarrollados	Recurso interno
DTI	Sistema Administrativo Financiero (SIFA)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la implementación de los módulos. • Realizar la migración de los datos cuando sea necesario. • Efectuar pruebas de funcionalidad de los módulos. • Asegurar la continuidad institucional. • Optimizar los procesos. • Comunicar la información entre todas las dependencias. • Permitir acceso a la información de forma, precisa, confiable y oportuna (integridad de datos). 	342,5
DTI	Sistema de Planificación (SIP)	Implementar una herramienta informática que permita capturar e integrar los datos e información necesaria para	35,4

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
		llevar a cabo la planificación institucional de corto, mediano y largo plazo, que se deriva de la estrategia institucional considerando el Plan Nacional de Desarrollo, planes sectoriales y regionales como marco orientador que se vincule con el presupuesto institucional para la toma de decisiones durante el año 2017	
DTI	Riesgos y Gobernabilidad	1. Implementar un modelo de gobierno de tecnologías de información y comunicaciones que esté alineado con las estrategias y objetivos de la ARESEP. 2. Cumplir con las normas técnicas para el control de las tecnologías de información (N-2-2007-CO-DFOE)	14,8

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
DTI	Seguimiento de Información Geográfica	1. Realizar los estudios de demanda de pasajeros en el servicio de transporte público modalidad autobús 2. Ejecutar la evaluación de las condiciones físicas y de operación de los operadores de transporte público modalidad autobús 3. Ejecutar la evaluación de las condiciones físicas y de operación del transporte público modalidad taxi 4. Desarrollar la inspección y control de los dispositivos de cobro en el transporte público modalidad taxi 5. Realizar la evaluación de la calidad y las condiciones de operación del transporte público modalidad ferrocarril 6. Ejecutar los estudios de demanda y de evaluación de condiciones de operación del transporte público modalidad cabotaje	Recurso interno
Total			392,7

5.3.6 Programas para la rendición de cuentas y el impacto en la regulación

“Fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación, información, retroalimentación, con los agentes interesados y la medición del impacto de la regulación para mejorar los análisis y la acción de procesos regulatorios, la transparencia y la rendición de cuentas”. Objetivo estratégico 5.

Si bien en la institución la mayoría de las actividades para dar cumplimiento a este objetivo, se llevan a cabo con recurso interno, es importante señalar que como parte del POI-Presupuesto 2018 se incorporó lo que se denomina “Estudio de la gobernanza externa e interna de los reguladores (Performance Assessment Peer Reviews)” dirigido a mejorar el impacto de la organización.

El estudio será realizado por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y consiste en un análisis del desempeño organizacional e institucional y sus arreglos de gobernanza externa e interna utilizando el marco de las Buenas Prácticas para la Gobernanza de los Reguladores de la OCDE, con el propósito de facilitar un análisis técnico que permita identificar evaluaciones y recomendaciones políticas, y proponer comparaciones útiles con las experiencias de otros reguladores.

A fin de apoyar a los reguladores en su incesante tarea por evaluar de la mejor manera posible su propio desempeño, la OCDE, a través de la Red de Reguladores Económicos, ha desarrollado un Marco Analítico de Evaluación para Reguladores Económicos (Performance Assessment Framework for Economic Regulators - PAFER).

El PAFER analiza las instituciones, los procesos y las prácticas que ayudan a los reguladores a mejorar el impacto de su organización y ha sido aplicado a reguladores en Colombia y Letonia y actualmente se está aplicando en tres reguladores del sector energético en México.

El objetivo final de la colaboración es garantizar una configuración institucional, funcional y política efectiva para el cumplimiento de su mandato. Para esto, por ejemplo, se requiere abordar de manera efectiva, una serie de preguntas para determinar si los trenes llegarán a tiempo, si hay agua limpia para la ciudadanía, si podemos encender la luz o si el teléfono y el internet funcionan de manera adecuada.

Cuadro 15
Programa para la rendición de cuentas y el impacto en la regulación
Proyectos POI-Presupuesto 2018
Millones de colones

ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	MONTO
DGEE	Evaluación de Políticas de desempeño regulatorio (PAFER-OCDE)	1. Optimizar la gobernanza del Regulador a nivel interno y externo. 2. Optimizar la estructura organizacional 3. Monitorear tendencias prácticas regulatorias 4. Visualizar el impacto de las decisiones regulatorias	95,9
Total			95,9

5.4 Actividades del POI 2018

La evaluación del entorno en que actúa Aresep y de su situación interna, hacen necesario desarrollar enfoques, políticas e instrumentos regulatorios que sean viables, eficaces y transparentes, para ser reconocida como una Autoridad Reguladora con autonomía, independencia, alta capacidad técnica y credibilidad, que contribuya a la calidad de vida y al desarrollo de la sociedad costarricense. Para esto y el cumplimiento de los diferentes objetivos, estrategias y metas se han definido las actividades que se detallan en este apartado.

Para efectos de dar seguimiento a los recursos, los mismos se distribuyen por objetivo estratégico, lo que finalmente se asocia a cada uno de los 6 programas, recordando que el de Fortalecimiento Institucional y Tecnologías de Información se encuentran agrupados en el Objetivo 4. En la siguiente tabla se muestra la distribución del presupuesto por objetivo estratégico excluyendo el monto de proyectos, lo que indica la distribución de los recursos de las actividades que se detallan más adelante.

Cuadro 16
Distribución de recursos del Presupuesto 2018 según estructura
programática y objetivo estratégico excluyendo los proyectos
Millones de colones

Programa	O.E 1 Usuario	O.E 2 Fiscalización de calidad	O.E 3 Instrumentos regulatorios	O.E 4 Organización	O.E 5 Rendición de cuentas	Total general	Relación %
Programa 1	37,5	-	5,0	7.118,6	342,9	7.503,9	39%
Programa 1.1	1.028,8	457,6	567,0	1.089,7	2,0	3.145,2	17%
Programa 2	569,3	4.278,8	165,6	851,4	2.497,3	8.362,4	44%
Total POI Programa 1 y 2	1.635,5	4.736,5	737,6	9.059,7	2.842,2	19.011,5	100%
Presupuesto sin Proyectos por OE	9%	25%	4%	48%	15%	100%	

La distribución programática establece para las actividades, un 44% de los recursos están dirigidos a contribuir al logro de los objetivos en la regulación directa (Programa 2), un 17% a regulación indirecta y 39% a la administración.

Como se indicó anteriormente, las actividades se gestionarán por medio de los programas, que buscan obtener beneficios al dar un seguimiento integral de las mismas, las cuales se definieron respondiendo a los objetivos, estrategias y metas definidos en el direccionamiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2022.

El mayor porcentaje de actividades se asocia al objetivo estratégico 4: Fortalecer una organización innovadora y eficaz orientada a la excelencia y al cumplimiento de las metas estratégicas, procurando el menor costo para prestadores y usuarios de los servicios públicos regulados, mediante el programa de Fortalecimiento Institucional, así como el de Tecnologías de Información, lo que se traduce en el énfasis de la institución en querer ser cada día más eficiente.

5.4.1. Programa para el acceso y participación de los usuarios de los servicios públicos

El Objetivo Estratégico 1 consiste en profundizar un enfoque de la regulación centrado en los usuarios que procure la protección de sus derechos, el acceso equitativo a los servicios y la efectiva participación social, en armonía con los intereses de los prestadores de servicios públicos. Para alcanzar este objetivo, en el PEI 2017-2022 se plantearon 5 estrategias con metas asociadas a cada una de ellas, a las cuales se encuentran asociadas cada una de las actividades.

Las acciones específicas están dirigidas a la promoción de la participación efectiva de los usuarios en los procesos de regulación; facilitar el acceso a la información regulatoria y creación de condiciones para una mayor participación en el diseño de los instrumentos regulatorios y su aplicación. También se incorpora el establecimiento de alianzas con actores sociales, el mapeo de los reglamentos de prestación de servicios, entre otros.

5.4.2. Programa para la mejora continua de la calidad de los servicios públicos.

En cumplimiento con lo establecido en el objetivo estratégico 2 del PEI 2017-2022, las actividades de este programa están dirigidas a ejercer la promoción y fiscalización efectiva de la calidad de los servicios en procura del acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad en la prestación de los servicios públicos para la mejora continua de la calidad.

La responsabilidad de las actividades en materia de calidad está a cargo fundamentalmente de las tres intendencias –de energía, agua y transporte-, y DGAU, aunque también tiene la participación de otras dependencias.

Las acciones concretas pretenden el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional en materia de fiscalización; el fomento de la participación de los usuarios en la fiscalización de los servicios recibidos; la sistematización y divulgación de los resultados obtenidos al verificar el cumplimiento de las normas

de calidad; reconocimiento público a operadores destacados y la actualización progresiva de la reglamentación de prestación de servicios, entre otras.

5.4.3. Programa de investigación e innovación para el desarrollo de la regulación de los servicios públicos

Este programa se enfoca en la investigación e innovación, lo cual es importante para el direccionamiento estratégico.

Las acciones están dirigidas a diseñar, actualizar e implementar instrumentos regulatorios basados en principios de regulación y de políticas públicas; que incorporen criterios de calidad (acceso, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad), costos, innovación, equidad, bienestar social, sostenibilidad ambiental e incentivos a la eficiencia para la innovación.

Las acciones específicas incluyen fortalecer instrumentos de regulación, análisis de sensibilidad, escenarios y comparaciones internacionales que promuevan la eficiencia y la innovación en la prestación de servicios públicos; promoción de reformas legales que sancionen el incumplimiento en la presentación de información y la promoción de reglas de competencia en los mercados regulados.

5.4.4. Programa para el fortalecimiento institucional y la gestión eficiente y programa de tecnología de información

Las actividades de este programa buscan fortalecer una organización innovadora y eficaz orientada a la excelencia y al cumplimiento de las metas estratégicas, procurando el menor costo para prestadores y usuarios de los servicios públicos regulados. Esto es de vital importancia para llegar a ser cada día una institución más eficiente.

Las acciones relacionadas con este objetivo incluyen control y seguimiento del gasto administrativo; análisis de las mejores prácticas de los entes reguladores; evaluación de proyectos con criterio de impacto. Además, la promoción del bienestar general de los funcionarios; ajuste de la estructura interna y la gestión del talento humano al nuevo Direccionamiento Estratégico, entre otras.

Además, los avances tecnológicos hoy en día se han convertido en un excelente aliado para mejorar los procesos y ser más eficientes, de ahí que las actividades relacionadas a la tecnología de información también se encuentran en este programa, como lo son el mantenimiento de un sitio web institucional y soluciones móviles actualizadas y útiles, entre otras.

5.4.5. Programa para la rendición de cuentas y el impacto de la regulación

Las actividades de este programa están dirigidas a fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación, información, retroalimentación, con los agentes

interesados y la medición del impacto de la regulación para mejorar los análisis y la acción de procesos regulatorios, la transparencia y la rendición de cuentas.

Las acciones dirigidas al logro de este objetivo incluyen el análisis del entorno y las tendencias nacionales e internacionales de los mercados de servicios públicos regulados, implementación de una estrategia de información y comunicación estratégica, e implementación de la contabilidad regulatoria.

Los recursos presupuestarios requeridos para la ejecución de las actividades tanto ordinarias como estratégicas se detallan en el Presupuesto 2018, los cuales se encuentran divididos por objetivos estratégicos.

5.5 Gestión de riesgos

La gestión de los riesgos incluye procesos para llevar a cabo la planificación, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de los programas que contienen los proyectos. Los objetivos de la gestión de riesgos de los proyectos asociados al POI-Presupuesto 2018, consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos. Se determinan factores de riesgo que requieren atención, de los cuales destacan los siguientes:

Riesgos generales atinentes al portafolio total de programas y sus proyectos correspondientes

- a. Riesgo en la iniciación y formulación del proyecto.
 1. En concreto en la elección de la alternativa de proyecto para abordar la forma de ejecutar el proyecto y generar el producto esperado más el impacto necesario y deseado.
- b. Riesgo en la ejecución del cronograma del plan del proyecto.
 2. Desviaciones en el tiempo estimado de duración del proyecto, más allá de lo lógico y de lo establecido en la línea base del cronograma.
- c. Riesgo en la gestión de adquisiciones de los bienes y servicios.
 3. Impacto en el tiempo total de la contratación del bien o servicio que impida el inicio de la ejecución del proyecto en la fase del proyecto que corresponda.
 4. Impugnaciones de la contratación administrativa propuesta del proyecto.
- d. Riesgo en el impacto deseado final del producto del proyecto.

5. Desviación en la aplicación del producto del proyecto, variando el impacto propuesto.

Riesgos particulares atinentes a los programas que constituyen el portafolio de proyectos para el año 2018

- e. Riesgos atribuibles al programa integrado de tecnologías de información y comunicación.
 6. La incorporación de recurso humano especializado a nivel técnico para el desarrollo de software y/o funciones de contraparte de servicios contratados.
 7. Las respectivas curvas de aprendizaje de los profesionales asignados, las cuales se prolonguen más de lo programado.
 8. La fuga de profesionales, en específico los contratados por la vía de los servicios temporales.
- f. Riesgos atribuibles al programa de calidad de los servicios públicos.
 9. La tercerización de las visitas de control de calidad, en cuanto a frecuencia y aplicación del control, así como su respectivo análisis.
 10. La entropía de los procesos de gestión de la calidad, la acumulada y la futura.
 11. Costo total del programa.
- g. Riesgos atribuibles al programa de comunicación institucional y de información para los usuarios.
 12. La formulación inicial de la estrategia de comunicación institucional, a nivel de público meta, mensaje e intención final de impacto.
 13. La coordinación entre el departamento de comunicación y la dirección general de atención al usuario, al establecer propósitos y metas de gran similitud.
 14. La no medición a tiempo del impacto de la comunicación a quien va dirigida, causando un descontrol en las inversiones publicitarias al no dosificarlas a tiempo.

- h. Riesgos atribuibles al programa de investigación para el desarrollo de la regulación.
 - 15. Establecimiento de los estudios necesarios para la construcción de los instrumentos regulatorios.
 - 16. Oferta y disponibilidad de expertos tanto, físicos como jurídicos.
- i. Riesgos atribuibles al programa de infraestructura y mejora en la gestión institucional.
 - 17. Costo total de la obra física.
 - 18. Autorizaciones de las entidades correspondientes.
 - 19. Factibilidad y Viabilidad.

Con la identificación de estos riesgos asociados a los programas, proyectos y actividades del POI-Presupuesto 2018, se logrará plantear la estructuración de un plan de administración de riesgos, de tal manera que se evite la manifestación de los mismos y en un caso extremo se mitiguen sus efectos. Complementario a lo anterior también se identificaron los riesgos de las actividades operativas.

Capítulo 6: Consideraciones finales

La Aresep ha venido trabajando en la formulación de los aspectos estratégicos, tácticos y operativos del quehacer institucional, de manera que los programas, proyectos y actividades específicos se incorporen e integren en el proceso de planificación general. En esa línea, se resumen las consideraciones más relevantes relacionadas con el POI-Presupuesto 2018

El POI-Presupuesto 2018 se formuló considerando el marco jurídico de Aresep, los elementos relevantes del entorno (nacional e internacional), el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, los planes sectoriales, las tendencias regulatorias, el Direccionamiento Estratégico 2017-2022, el Plan Estratégico Institucional 2017-2022 y el Plan Táctico Institucional 2017-2022 y los lineamientos emitidos por el Jerarca institucional.

El Plan Operativo Institucional 2018 está alineado con el Direccionamiento Estratégico 2017-2022, aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo 034-2016 de la sesión 34-2016. La metodología para el desarrollo de la planificación estratégica institucional está basada en la gestión por resultados²¹ que contempla, la i) Elaboración de metas e indicadores medibles cuantitativa y cualitativamente; ii) Establecimiento de líneas base y metas anuales para cada uno de los objetivos estratégicos; iii) Vinculación entre los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y los correspondientes Planes Operativos (POI).

La asignación de responsabilidades a las diferentes áreas de trabajo se realiza de conformidad con las funciones asignadas por el Reglamento Interno de Organización y Funciones de la Aresep y su Órgano Desconcentrado -RIOF-, por lo que tanto las actividades ordinarias, estratégicas como los proyectos tienen asociados los gastos por remuneraciones.

La gestión de los riesgos incluye procesos para llevar a cabo la planificación, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de los programas que contienen los proyectos. Los objetivos de la gestión de riesgos de los proyectos asociados al POI-Presupuesto 2018, consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos.

En materia de regulación, existen importantes tendencias internacionales que deben ser consideradas por la Aresep al definir sus estrategias en general, y al formular el POI y el presupuesto 2018 en particular. Algunas de las más relevantes son las siguientes: énfasis en la defensa de la independencia y autonomía institucional; fortalecimiento técnico permanente; modernización del

²¹ Dicha propuesta fue remitida mediante oficio 577-DGEE-2015 del 27 de noviembre del 2015.

marco jurídico regulatorio; alineamiento de todos los componentes y procesos institucionales con el Direccionamiento Estratégico; énfasis en la ética de la función pública; promoción sistemática de la transparencia; rendición de cuentas en toda la actividad regulatoria y el desarrollo continuo del talento humano interno.

El modelo para la gestión institucional se organiza mediante programas que buscan dar seguimiento a los proyectos y actividades de la institución, con el objetivo de cumplir con las obligaciones de la Autoridad Regulatoria y las metas planteadas en el Plan Estratégico. Estos programas son el resultado de las prioridades que se determinaron a partir del Plan táctico 2017-2022, que planificó la Institución para el año 2018 y están alineados con los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional 2017-2022.

Se han establecido seis programas que se alinean a los objetivos estratégicos, como parte de la gestión institucional que tiene el propósito de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y financieros, de modo que se puedan generar economías de escala, mejorar la coordinación interinstitucional, la toma de decisiones, así como obtener mejor ejecución e impacto de los proyectos y actividades.

El portafolio de proyectos 2018 incluye 21 metas que contemplan una estimación total de recursos de ₡ 2.693,2 millones. Los proyectos que forman parte del POI-Presupuesto 2018, han sido debidamente programados para su ejecución y la mayor parte son plurianuales, por lo que se realizarán a lo largo de varios períodos, hasta su finalización.

La inversión de recursos en regulación –tanto directa como indirecta- concentra el 82% del presupuesto, con 14 proyectos, siendo el restante 18% dirigido a alcanzar metas de apoyo, constituido por 7 proyectos.

Del total de recursos de proyectos solicitados para llevar a cabo el POI-Presupuesto 2018, un 74% están orientados a la mejora continua de la calidad de los servicios regulados, un 15% para atender requerimientos de sistematización que permitan realizar las operaciones administrativas con mayor eficiencia, un 7% para proyectos relacionados con el fortalecimiento de instrumentos regulatorios y un 4% dirigido al tema de impacto de la regulación.

Por último, es importante destacar como parte del POI-Presupuesto 2018 el énfasis que se da en la mejora continua de la calidad de los servicios regulados, la automatización tecnológica de los procesos y el desarrollo de un nuevo proyecto para la evaluación de desempeño de la estructura para la economía regulatoria basada en los principios de la OCDE.

Anexos

Anexo 1.1
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018
Programación Estratégica a nivel de programa
Programa 1: Administración superior

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018/		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsable (Area)	Código	Partida	Monto
							I sem	II sem						
1	3	Sistema de Información Regulatoria y de Evaluación 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 regulados por ley; así como también el seguimiento de los productos desarrollados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captura del 100% de la información vía web 2. Automatización al 100% del procesamiento de los datos e información (excepto la validación de datos que requiere una revisión directa por parte del personal del área) 3. Migrar hacia un modelo de admisibilidad tarifaria en línea 4. Generar información gerencial en tiempo real para mejorar la toma de decisiones 	Porcentaje de módulos realizados	(Número de módulos realizados/número planeados)*100	50%	75%	Recurso interno	-	DTI	PGIT-DTI-001-P-1718	N.A.	-
1	4	Sistema Administrativo Financiero (SIFA)	<ul style="list-style-type: none"> Definir la implementación de los módulos. Realizar la migración de los datos cuando sea necesario. Efectuar pruebas de funcionalidad de los módulos. Asegurar la continuidad institucional. Optimizar los procesos. Comunicar la información entre todas las dependencias. Permitir acceso a la información de forma, precisa, confiable y oportuna (integridad de datos). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captura del 100% de la información. 2. Automatizar el 100% del procesamiento de datos e información. 3. Generar información gerencial en tiempo real, crear valor e inteligencia para mejor toma de decisiones. 4. Implementar los módulos seleccionados (contabilidad, finanzas, presupuesto, etc.) del ERP/GRP con todos los datos respectivos y contar con la funcionalidad total de la herramienta. 5. Capacitar al personal en el uso de los diferentes módulos a implementar. 6. Verificar el primer uso del sistema. 	Avance de actividades finalizadas en el periodo/sumatoria de actividades planeadas en el periodo)*100		46%	56%	342.500.000	353.274.449	DTI	PGIT-DTI-003-P-1719	1.04.05	342.500.000
1	4	Sistema de Planificación (SIP)	Implementar una herramienta informática que permita capturar e integrar los datos e información necesaria para llevar a cabo la planificación institucional de corto, mediano y largo plazo, que se deriva de la estrategia institucional considerando el Plan Nacional de Desarrollo, planes sectoriales y regionales como marco orientador que se vincule con el presupuesto institucional para la toma de decisiones durante el año 2017	Sistema de planificación automatizado y en funcionamiento vinculado al presupuesto para la toma de decisiones	Grado de cumplimiento	(Requerimientos enviados/requerimientos solicitados)-H	100%	0%	35.400.000	8.187.405	DTI	PGIT-DTI-004-P-1718	1.04.05	35.400.000

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsable (Área)	Código	Partida	Monto
							I sem	II sem						
1	4	Riesgos y Gobernabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un modelo de gobierno de tecnologías de información y comunicaciones que esté alineado con las estrategias y objetivos de la Arasep. 2. Cumplir con las normas técnicas para el control de las tecnologías de información (N2-2007-CO-DFOE) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con procesos de TIC alineados a los procesos de la institución 2. Cumplir de las Normas Técnicas para la gestión y el control de las tecnologías de información de la Contraloría General de la República (N2-2007-CODFOE) 	Porcentaje de avance	Avance real del proyecto/avance programado del proyecto	65%	90%	14.750.000	26.048.731	DTI	PGIT-DTI-005-P-1718	1.04.05	14.750.000
1	2	Seguimiento de Información Geográfica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener un diagnóstico de la situación actual de todos los servicios regulados por la Intendencia, desde la perspectiva geográfica 2. Determinar un plan de implementación del programa entre los servicios regulados, con base en el diagnóstico obtenido 3. Recopilar datos de información geográfica y realizar giras de campo, capacitando al personal de la Intendencia involucrado, con el fin de que pueda darle continuidad y soporte al programa 4. Determinar los requerimientos de información para cada servicio regulado 5. Diseñar, construir e implementar la base de datos de acuerdo con los requerimientos de información de cada servicio regulado 6. Establecer las bases de datos de este programa como única fuente de datos interinstitucionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la situación actual durante el primer año del programa 2. Plan de implementación durante el primer año del programa 3. Recopilar la información geográfica de los servicios de transporte público e infraestructura durante la duración del programa, según el plan de acción 4. Obtener los requerimientos de información, según plan de acción 5. Diseño, construcción y carga de la base de datos, de acuerdo a las necesidades de cada servicio, según el plan de acción 6. Firma de convenio con instituciones, según plan de acción 	<p>Porcentaje de avance en construcción de base de datos de los servicios</p> <p>Porcentaje de avance en construcción de base de datos de los servicios</p>	<p>Recopilada en base de datos de los servicios</p>	25%	50%	Recurso interno	21.438.714	DTI	PGIT-DTI-008-P-1722	1.04.03	-

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018/		Estimación Recursos Presupuestari os provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsabl e (Area)	Código	Partida	Monto
							I sem	II sem						
1	4	Construcción y equipamiento de las instalaciones físicas de ARESEP y SUTEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar financieramente el proyecto 2. Contratar la actualización de las necesidades y el dimensionamiento del proyecto 3. Contratar el prediseño y el diseño arquitectónico del edificio 4. Contratar la elaboración de planos constructivos, las especificaciones técnicas, los presupuestos detallados, la programación de obra, la dirección técnica y la construcción del edificio 5. Contratar el equipamiento del edificio 6. Establecer mecanismos de monitoreo, evaluación y control, que garanticen la sana administración de los recursos y el avance en la ejecución de proyectos. 7. Conformar las unidades técnicas (órganos auxiliares) necesarias para el cumplimiento de todos los fines y objetivos del proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo financiero e informe de diseño y estructuración financiera 2. Contrato para la actualización de las necesidades y dimensiones del proyecto 3. Contar con el contrato de prediseño y diseño arquitectónico del edificio 4 Contar con contratos para la elaboración de planos constructivos , especificaciones técnicas , presupuestos detallados, programación de la obra, dirección técnica y construcción del edificio 5. Contar con el contrato para el equipamiento del edificio 6. Medios de control para verificar el cumplimiento en tiempo y presupuesto en la ejecución de los proyectos 7. Contar con unidades técnicas que faciliten el cumplimiento de todos los fines y objetivos del proyecto 	Porcentaje de avance del proyecto	Actividades realizadas / Actividades totales	50%	50%	Recurso interno	DGO	PGFI-DGO-001-P-1722	N.A.	-	
1	5	Evaluación de Políticas y desempeño regulatorio (PAFER-OCDE)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la gobernanza del Regulador a nivel interno y externo. 2. Optimizar la estructura organizacional 3. Monitorear tendencias prácticas regulatorias 4. Visualizar el impacto de las decisiones regulatorias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear formas de medición de la gestión regulatoria de ARESEP 2. Proponer la optimización de la estructura organizacional de ARESEP 3. Desarrollar mecanismos de gobernanza, centrados en resultados eficaces y transparentes 4. Aprovechar los conocimientos y experiencia de la Network of Economics Regulators (NEC) 	Grado de avance OCDE	Avance real/avance planeado	50%	100%	95.902.900	16.000.000	DGEE	PGRC-DGEE-001-P-1818	1.04.99 1.07.02 6.07.01	3611650 2.000.000 90.291.250

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018/		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Coso estimado de recurso interno	Responsable (Área)	Código	Partida	Monto
							I sem	II sem						
1	3	Investigación aplicada para la generación de evidencia fáctica en los sectores regulados por Aresap	1. Estudios de estructura tarifaria: Análisis e impacto de la estructura tarifaria actual (de al menos un servicio regulado) en los principales sectores de consumo (residencial, comercial, industrial). Definición de subsidios económicos y social de los subsidios presentes en las tarifas, considerando los diferentes sectores de consumo y con particular atención en el sector Hidrocarburos	1. Las investigaciones incorporen análisis e impacto para potenciar la eficiencia en la definición de estructuras tarifarias. Adicionalmente, explorar el uso de tarifas horarias, horario-estacionales, entre otros esquemas. 2. Realizar evaluación del impacto económico y social de los subsidios mediante el uso de técnicas e instrumental cuantitativo (económico, estadístico, etc.), particularmente en el sector de hidrocarburos.	Grado de avance de ejecución del proyecto	(Número de productos entregados y aprobados / número total de productos solicitados)* 100	40%	100%	50.000.000	3.174.063	CDR	PGID-CDR-001 P-1818	1.04.04	50.000.000
1	3	Generación de información y herramientas regulatorias para la mejora y el desarrollo de la regulación	1. Realizar un diagnóstico del Estado de la inversión en infraestructura y estructura de costos para las estaciones de servicio terrestre, con punto fijo de venta (Estaciones de servicio) 2. Elaborar un estudio para identificar los componentes de la estructura de costos: niveles de inversión (planteles, terminales, terrenos e infraestructura), tipo de activos, estructura de personal administrativo, operativo y de mantenimiento, entre otros costos relacionados con el transporte remunerado de personas, modalidad autobús.	1. Recolección y sistematización de información para determinar el estado de la inversión en infraestructura (antigüedad y grado de inversión) y estructura productiva (costos, gastos, personal) de las estaciones de servicio. 2. Recolección y sistematización de información para determinar los componentes de la estructura de costos: niveles de inversión (planteles, terminales, terrenos e infraestructura), tipo de activos, estructura de personal administrativo, operativo y de mantenimiento, entre otros costos relacionados con el transporte remunerado de personas, modalidad autobús.	Grado de avance de ejecución del proyecto	(Número de productos entregados y aprobados / número total de productos solicitados)* 100	40%	100%	150.000.000	4.194.688	CDR	PGID-CDR-002 P-1818	1.04.02 1.04.03 1.04.04	20.000.000 30.000.000 100.000.000

Nota:

Y La meta alcanzada en el periodo presupuestario, en este caso 2018, corresponde al resultado esperado del indicador formulado. El valor en el II semestre es acumulado y en el caso de los proyectos plurianuales el indicador sería 100% en el último año de ejecución del proyecto.

En el caso de los programas continuos la meta del indicador al final del año será 100%, excepto en el caso de los programas de la intendencia de energía, en los cuales se determine con base en la experiencia de años anteriores que el avance al finalizar el año será de un 90%.

Anexo 1.2
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2018
Programación Estratégica a nivel de programa
Programa 2: Regulación de los servicios públicos

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo y específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018/		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsable (Área)	Codigo	Partida	Monto
							I sem	II sem						
2	2	Control de consumos y entrega de caudales en los canales abiertos de riego	Analizar y elaborar una normativa técnica para que rijan la instalación de equipos de medición volumétrica para fines de riego (caso específico de canales abiertos)	1. Documentar aspectos sobre el estado de avance y condiciones actuales del sistema de medición de caudal en canales abiertos existentes en el DRAT identificar fortalezas y debilidades del sistema de medición. 2. Identificar necesidades requeridas para crear la normativa técnica en aspectos relativos a la regulación del servicio de riego para los fines hidroproductivos en general	Normativa realizada	número de informes de productos entregados/número total de informes de productos	33%	100%	20.000.000	7.500.000	IA	PGCS-IA-002-P-1722	1.04.03.26	20.000.000
2	2	Verificación del parque de hidrómetros instalado por los operadores	Verificar el estado y el nivel de exactitud del parque de hidrómetros instalado por los operadores, con el fin de obtener un diagnóstico que determine en qué aspectos se debe mejorar y evaluar el nivel de cumplimiento de la norma técnica	1. Obtener información de la operación de hidrómetros 2. Medir con la muestra evaluada el nivel de cumplimiento de la norma de hidrómetros 3. Verificar si la instalación de 483 hidrómetros se realiza de acuerdo a lo solicitado por ARESEP.	Porcentaje de avance de medición de hidrómetros	número de hidrómetros analizados/total	30%	100%	50.000.000	8.000.000	IA	PGCS-IA-004-P-1719	1.04.03	50.000.000
2	2	Aplicación de plan de acción para la gestión de agua no contabilizada	Determinar y controlar cuáles son las pérdidas de agua reales en la red de acueductos del AYA y las ASADAS mediante un plan piloto y plan de acción	Realizar un plan piloto de aplicación de la herramienta desarrollada sobre la medición de indicadores para el control de las pérdidas de agua en la red de acueductos	Porcentaje indicadores aplicados	número de indicadores aplicados/número de indicadores propuestos	34%	66%	50.000.000	8.000.000	IA	PGCS-IA-005-P-1719	1.04.03	50.000.000
2	2	Investigación y caracterización de los Acueductos Comunales de país y establecer ASADA modelo	Realizar un estudio para caracterizar las ASADAS del país y conformar una ASADA modelo, que permita conocer sus costos de operación eficientes y actualizados. Considerar las necesidades de inversión de estos operadores para lograr una infraestructura adecuada. Recomendar una tipología de ASADAS, que sea congruentes con los requerimientos regulatorios fijados por ley, de manera que posibilite las fijaciones tarifarias respectivas y el fortalecimiento del proceso de fiscalización del sector agua.	1. Crear la tipología de ASADA modelo. 2. Recopilar la información técnica en campo para cada ASADA modelo 3. Elaborar una metodología práctica de valoración y actualización de los diferentes rubros de las ASADAS modelo	Porcentajes de ASADAS / total de ASADAS	Porcentajes de ASADAS / total de ASADAS	25%	75%	100.000.000	22.228.684	IA	PGCS-IA-006-P-1718	1.04.04	100.000.000

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018/		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsable (Área)	Código	Partida	Monto
							I sem	II sem						
2	2	Calidad del servicio de suministro de gas licuado de petróleo (GLP) del país.	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro del GLP -calidad, cantidad y continuidad- en las plantas envasadoras, distribuidoras y detallistas del país.	<p>1. Verificar la calidad, la cantidad y la continuidad del GLP que expende en las plantas envasadoras, distribuidoras y detallistas durante el 2018.</p> <p>2. Verificar en las plantas envasadoras, distribuidoras y detallistas la calidad de los cilindros utilizados para almacenar GLP destinados a la venta del usuario final en el país durante el 2018.</p> <p>3. Verificar las inversiones, la continuidad, medidas de seguridad, procesos y sistemas contra incendios utilizados por las plantas envasadoras de GLP del país durante el 2018.</p>	Indicador de ejecución de inspecciones de calidad, cilindros y cantidad	<p>[[Relación de visitas estimadas entre visitas totales estimas]*(visitas generales realizadas/vistas generales estimadas)]-(Relación visitas especiales estimadas/vistas totales estimadas)*(Visitas especiales realizadas/vistas especiales estimadas)]</p>	45%	90%	358.392.255	61.941.846	IE	PGCS-IE-001-P 1722	1.04.03.01	358.392.255
2	2	Verificación continua de Calidad de los Combustibles en estaciones de servicio	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio -calidad y cantidad - de todo el país.	Verificar la calidad y la cantidad de los combustibles que se comercializan en las estaciones de servicio activas del país durante el 2018.	Porcentaje de ejecución de visitas de inspección a Estaciones de Servicio	Número de visitas efectivas a estaciones de servicio/número de visitas estimadas	45%	90%	690.369.460	45.969.021	IE	PGCS-IE-006-P 1722	1.04.03.02	736.338.481
2	2	Evaluación continua de la seguridad y riesgos de incendio en estaciones de servicio.	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad con que operan las estaciones de servicio.	Mejora en la seguridad de las estaciones de servicio	Estaciones evaluadas	Estaciones evaluadas/Estaciones activas	30%	60%	29.438.918	2.683.036	IE	PGCS-IE-009-P 1722	1.04.03.15	29.438.918

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018/		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsable (Área)	Código	Partida	Monto
							I sem	II sem						
2	2	Verificación continua de la Calidad de los Combustibles en Plantales de Recope	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro de combustibles limpios y negros - calidad - en los plantales de RECOPE de todo el país.	Verificar la calidad de combustibles limpios y negros que expende los plantales de RECOPE de todo el país durante el 2018.	Porcentaje de ejecución de vistas de inspección a Plantales de Recope producto Limpio (CELEC)	Número de vistas efectivas efectuadas a Plantales de Recope producto Limpio (CELEC)	45%	90%	171.164.841	21.721.239	IE	PGCS-IE-007-P 1722	1.04.03.03	171.164.841
2	2	Verificación continua de la Calidad de los Combustibles en Asfalto Y Emulsión Asfáltica	Fiscalizar la prestación del servicio público de suministro del asfalto y emulsiones asfálticas - calidad - en los plantales de RECOPE de Moin y El Alto.	Meta del Proyecto: Verificar la calidad del asfalto y emulsiones asfálticas que expende los plantales de RECOPE ubicados en Moin y El Alto durante el 2018.	Porcentaje de ejecución de vistas de inspección a Plantales de Recope asfalto de Moin y El Alto	Número de vistas efectivas efectuadas a Plantales de Recope asfalto de Moin y El Alto (Lanamme)/número de vistas estimadas a Plantales de Recope asfalto de Moin y El Alto (Lanamme).	45%	90%	41.066.004	15.569.556	IE	PGCS-IE-008-P 1722	1.04.03.04	41.066.004
2	2	Verificación de la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica en baja tensión.	Fiscalizar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica en baja tensión de los sectores industrial, comercial y domiciliar que brindan las ocho empresas distribuidoras del país.	Verificar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica en baja tensión de los sectores industrial, comercial y domiciliar de todo el país durante el 2018.	Cantidad anual de abonados del servicio eléctrico que se han visto beneficiados por las mediciones monofásicas y trifásicas en baja tensión.	Cantidad de abonados beneficiados por la verificación/verificaciones realizadas.	45%	90%	264.197.020	66.995.101	IE	PGCS-IE-010-P 1722	1.04.03.05 al 1.04.03.12	264.197.020

Programa presup.	OE	Nombre	Objetivo específico	Meta	Indicador	Fórmula	Metas de indicador en año 2018		Estimación Recursos Presupuestarios provenientes de CANON	Costo estimado de recurso interno	Responsable (Área)	Codigo	Partida	Monto
							I sem	II sem						
2	2	Programa de calidad para el transporte público remunerado de personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los estudios de demanda de pasajeros en el servicio de transporte público modalidad autobús 2. Ejecutar la evaluación de las condiciones físicas y de operación de los operadores de transporte público modalidad autobús 3. Ejecutar la evaluación de las condiciones físicas y de operación del transporte público modalidad taxi 4. Desarrollar la inspección y control de los dispositivos de cobro en el transporte público modalidad taxi 5. Realizar la evaluación de la calidad y las condiciones de operación del transporte público modalidad ferrocarril 6. Ejecutar los estudios de demanda y de evaluación de condiciones de operación del transporte público modalidad cabotaje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de los estudios de las condiciones físicas y de operación según protocolo asociado 2. Aplicación de la inspección y control de los dispositivos de cobro según protocolo asociado 3. Aplicación de la evaluación de la calidad según reglamento de calidad 4. Aplicación de los estudios de demanda y evaluación de condiciones de operación según protocolos asociados 	<p>Porcentaje de evaluaciones e inspecciones ejecutados</p> <p>Cantidad de estudios, evaluaciones e inspecciones ejecutados</p>	$\frac{\text{Cantidad de estudios, evaluaciones e inspecciones ejecutados}}{\text{Cantidad de estudios, evaluaciones e inspecciones planificados}} \times 100\%$	0%	50.000.000	43.674.821	IT	PGCS-IT-001-P-1718	1.04.03	50.000.000	
2	2	Programa de calidad para los servicios de infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las evaluaciones de la gestión aeroportuaria y la inspección de las instalaciones, infraestructura y equipos utilizados en los aeropuertos 2. Realizar las evaluaciones de la gestión portuaria y la inspección de las instalaciones, infraestructura y equipos utilizados en los puertos. 3. Ejecutar la inspección de las instalaciones, infraestructura y equipos de las estibadores privadas 4. Realizar la evaluación de la prestación del servicio en peajes y las condiciones viales de las carreteras asociadas 5. Realizar la evaluación de la prestación del servicio postal y las condiciones de las oficinas postales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de la evaluación de la gestión aeroportuaria e inspección de aeropuertos según los protocolos a asociados 2. Aplicación de la evaluación de la gestión portuaria e inspección de puertos según los protocolos a asociados 3. Aplicación de las inspecciones según los protocolos a asociados 4. Aplicación de la evaluación del servicio de peaje y condiciones viales según protocolo asociado 5. Aplicación de la evaluación del servicio postal y condiciones de las oficinas postales según protocolo a asociado. 	<p>Porcentaje de estudios</p> <p>Cantidad de estudios/cantidad de estudios planificados</p>	$\frac{\text{Cantidad de estudios/ cantidad de estudios planificados}}{\text{Cantidad de estudios/ cantidad de estudios planificados}} \times 20\%$	100%	180.000.000	31.481.776	IT	PGCS-IT-002-P-1822	104.03	180.000.000	

Nota:

Y La meta alcanzada en el período presupuestario, en este caso 2018, corresponde al resultado esperado del indicador formulado. El valor en el II semestre es acumulado y en el caso de los proyectos plurianuales el indicador se refiere 100% en el último año de ejecución del proyecto.

En el caso de los programas continuos la meta del indicador al final del año será 100%, excepto en el caso de los programas de la intendencia de energía, en los cuales se determino con base en la experiencia de años anteriores que el avance al finalizar el año será de un 90%.