

INFORME N° **DFOE-EC-IF-00027-2019**

18 de diciembre, 2019

INFORME DE AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO EN LA
AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

2019

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRODUCCIÓN	5
ORIGEN DE LA AUDITORÍA	5
OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	5
ALCANCE	5
CRITERIOS DE AUDITORÍA	6
METODOLOGÍA APLICADA	6
DEFINICIONES	6
GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO	7
COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....	9
SIGLAS	9
2. RESULTADOS	9
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	9
DEBILIDADES EN LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	10
DEBILIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	12
3. CONCLUSIONES	17
4. DISPOSICIONES.....	17
A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....	18
AL DR. ROBERTO JIMÉNEZ GÓMEZ, EN SU CALIDAD DE REGULADOR GENERAL DE LA AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO.....	18
CUADROS	
CUADRO N° 1 CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA.....	6
CUADRO N° 2 ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	7
CUADRO N° 2 PRESUPUESTO EJECUTADO EN RECURSO HUMANO EN EL AÑO 2018 – EN MILLONES DE COLONES	8
CUADRO N° 3 LISTADO DE SIGLAS	9
CUADRO N° 4 CONTRATACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES. ENERO 2016 A JUNIO DE 2019	15
IMAGENES	
IMAGEN N° 1 DISTRIBUCIÓN DE PLAZAS EN LA ARESEP- PERIODO 2016-2019	8

Resumen Ejecutivo

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría tuvo como propósito verificar el cumplimiento del marco regulatorio aplicable a la formulación, implementación y seguimiento de la planificación estratégica para la administración del recurso humano de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos. El periodo evaluado comprendió entre el 1 de enero de 2016 y el 30 de junio de 2019.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La planificación estratégica del recurso humano permite a las instituciones públicas orientar, desarrollar, conducir y promover a su personal, así como, atraer recurso humano calificado que contribuya en el logro de los objetivos estratégicos institucionales para cumplir con su finalidad pública, la cual en el caso de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, se orienta a la fijación de precios y tarifas; así como, velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima de los servicios públicos.

Así las cosas, la formulación, implementación y seguimiento de acciones estratégicas para la administración del recurso humano, en procura del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales es relevante, máxime considerando que durante el periodo 2018 esa Institución destinó ₡10.843,6 millones (67,4% de su presupuesto ejecutado) para el pago de remuneraciones y actividades relacionadas con su recurso humano; entre ellas, capacitación institucional, aplicación de pruebas psicológicas, contratación para procesos de reclutamiento, programas para fomentar el bienestar general y actividades de clima organizacional.

¿QUÉ ENCONTRAMOS?

En la auditoría realizada se identificó que la Administración de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos ha incorporado en su Plan Estratégico Institucional 2017-2022, 6 acciones estratégicas para la administración de su recurso humano, las cuales tienen el propósito de contribuir en el cumplimiento de 2 de sus objetivos estratégicos, mediante el fomento de una cultura institucional con un enfoque de regulación centrada en los usuarios; la promoción de las habilidades y conocimiento de sus funcionarios; la innovación como elemento estratégico del negocio; el desarrollo de un adecuado ambiente laboral; contar con una estructura organizacional con un enfoque basado en procesos que evite duplicidades para el uso eficiente de los recursos; y, medir el desempeño como visualizador de rendimiento.

Sin embargo, del análisis de la formulación, implementación y seguimiento de dichas acciones estratégicas para la administración del recurso humano, se determinó que existen debilidades que limitan su cumplimiento y el alcance de sus propósitos.

Entre las principales debilidades identificadas se tiene que la oficialización y ejecución del Plan Estratégico Institucional 2017-2022, en el cual se incorporan las citadas acciones estratégicas, fue oficializado y ejecutado por un periodo de 17 meses sin contar con la aprobación de las metas e indicadores respectivos por parte de la Junta Directiva, lo cual limitó el seguimiento y la rendición de cuentas correspondientes. Aunado, a deficiencias en la definición de la línea base de esos indicadores, inconsistencias en las fórmulas para su medición, así como la ausencia de fichas técnicas para cada uno de ellos.

Asimismo, se determinó que la estructura, conformación y movimientos del personal de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos responden a necesidades operativas puntuales sin una dirección estratégica, lo que se evidencia en la ausencia de

mecanismos que permitan determinar y justificar técnicamente esas necesidades, mantener actualizados los datos referentes a la administración del recurso humano, ejecutar oportunamente los procedimientos ordinarios de contratación de personal, disminuir los periodos de interinatos y administrar las plazas de servicios especiales en atención a la regulación, situaciones que limitan el cumplimiento de las acciones estratégicas que tienen como propósito fomentar una estructura organizacional que evite duplicidades y promueva el uso eficiente de los recursos.

Aunado a lo anterior, se determinó que durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 30 de junio de 2019, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos realizó 63 contrataciones de servicios profesionales por un monto de ₡1.223,4 millones, para atender funciones relacionadas con las labores sustantivas y administrativas de las diferentes dependencias, sin contar con las justificaciones técnicas que respalden la necesidad del servicio contratado, la vinculación con las acciones estratégicas y el estado del producto final recibido.

Por otra parte, se identificaron debilidades en la atención de la acción estratégica que pretende que la evaluación del desempeño de los funcionarios sirva como visualizador de su rendimiento y aporte al cumplimiento de la estrategia institucional, pues los resultados de ese proceso no se encuentran ligados a los objetivos y metas de los planes anuales operativos y no son considerados en la toma de decisiones para la administración del recurso humano.

¿QUÉ SIGUE?

Con fundamento en los resultados obtenidos, se emiten disposiciones a la Junta Directiva y el Regulador General para que se ejecuten mejoras en la definición, implementación y seguimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, con el propósito de coadyuvar en el uso eficiente de ese recurso y potenciar el talento humano para que su desempeño contribuya en el cumplimiento de la visión estratégica institucional de mediano y largo plazo.

INFORME N° DFOE-EC-IF-00027-2019

DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA

ÁREA DE FISCALIZACIÓN DE SERVICIOS ECONÓMICOS

**INFORME AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO EN LA
AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

1. Introducción

ORIGEN DE LA AUDITORÍA

- 1.1. La planificación estratégica del recurso humano permite a las instituciones públicas orientar, desarrollar, conducir y promover a su personal, así como, atraer recurso humano calificado que contribuya en el logro de los objetivos estratégicos institucionales para cumplir con su finalidad pública, la cual en el caso de la ARESEP, se orienta a la fijación de precios y tarifas; así como, velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima de los servicios públicos.
- 1.2. Considerando lo anterior, la formulación, implementación y seguimiento de acciones estratégicas para la administración de recurso humano, en procura del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales es relevante, máxime considerando que durante el periodo 2018 esa Institución destinó ₡10.843,6 millones (67,4% de su presupuesto ejecutado) para el pago de remuneraciones y actividades relacionadas con su recurso humano; entre ellas, capacitación institucional, aplicación de pruebas psicológicas, contratación para procesos de reclutamiento, programas para fomentar el bienestar general y actividades de clima organizacional.
- 1.3. Así las cosas, la auditoría se realizó en cumplimiento del Plan Anual Operativo de la DFOE con fundamento en las competencias que le son conferidas a la CGR en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política; y, 12, 17 y 21 de su Ley Orgánica, N° 7428.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

- 1.4. El propósito de la auditoría fue verificar el cumplimiento del marco regulatorio aplicable a la formulación, implementación y seguimiento de la planificación estratégica para la administración del recurso humano de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

ALCANCE

- 1.5. La auditoría comprendió la verificación del cumplimiento de la planificación estratégica para la administración del recurso humano en la ARESEP, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 30 de junio de 2019, considerando los siguientes aspectos conforme al marco regulatorio aplicable:
 - a) **FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO:** comprende el marco estratégico del recurso humano, así como el seguimiento y rendición de cuentas sobre las acciones definidas para su gestión de acuerdo con la estrategia institucional.
 - b) **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO:** comprende su implementación en los procesos de movimientos, selección y nombramientos del personal; así como, el alineamiento de las contrataciones por servicios profesionales y la evaluación del desempeño con la estrategia institucional.

- 1.6. Cabe indicar, que se consideró el “*Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional*” emitido por MIDEPLAN en el año 2017, el cual tiene como propósito convertirse en una estrategia permanente de modernización de las organizaciones públicas, por medio de la integración de aspectos mínimos que deberán ser considerados en ese proceso, entre ellos, el desarrollo del recurso humano, refiriéndose a la forma en que la institución gestiona, desarrolla, conduce y promueve el potencial de su personal con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión. Dicho modelo, deberá ser aplicado por ARESEP a partir del periodo 2024, por lo que las situaciones que se identificaron servirán como base para su preparación.

CRITERIOS DE AUDITORÍA

- 1.7. Los criterios de auditoría fueron comunicados formalmente mediante el oficio DFOE-EC-0553 del 26 de agosto de 2019. Dichos criterios se detallan a continuación:
- a) Constitución Política de Costa Rica, artículo 11.
 - b) Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, N° 8422, artículo 3.
 - c) Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131, artículo 8, inciso d).
 - d) Ley General de Control Interno, N° 8292, artículo 13, incisos c) y e).
 - e) Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, N° 7593, artículos 53, inciso a), d), f), i) y ñ) y 57, inciso a) puntos 4 y 7.
 - f) Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios, N° 9158, artículos 17 y 20.
 - g) Reglamento interno de organización y funciones de ARESEP y sus órganos desconcentrados, artículos 4; 6; 12, incisos 1 y 6; 24 párrafo 2, incisos 1), 2), 4), 15), 16), 17), 18) y 19).
 - h) Reglamento autónomo de las relaciones de servicio entre ARESEP, su órgano desconcentrado y sus funcionarios, artículos 6 incisos a) y b); 12; 14; 17; 27; 29 a 32; 42 a 47; 50; 52; 67; 69; 79; 90; 91; 92; 97 y 101.
 - i) Reglamento Interno de Contratación Administrativa, Artículos 14 incisos 9, 10, 15 y 39; 16 incisos 1, 2, 3, y 12.
 - j) Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional emitido por el MIDEPLAN, variable 4.4.4 “Desarrollo del Talento Humano”.

METODOLOGÍA APLICADA

- 1.8. La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la CGR y el Procedimiento de Auditoría vigente establecido por la DFOE. Para la verificación del cumplimiento de los aspectos vinculados a la planificación estratégica del recurso humano en la ARESEP, se realizaron entrevistas y consultas al personal de esa institución y procedimientos analíticos.

DEFINICIONES

- 1.9. Los principales conceptos utilizados en la auditoría realizada se detallan a continuación:

CUADRO N° 1 CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Direccionamiento Estratégico	Enfoque gerencial que permite a la Junta Directiva definir las actividades para promover que la institución trabaje en una misma dirección, mediante políticas, programas, estrategias y acciones.
Estrategia	Conjunto de acciones planificadas que se implementarán en un contexto determinado con el propósito de alcanzar las metas asociadas a los objetivos definidos en su planificación estratégica.
Administración del Recurso humano	Proceso mediante el cual se desarrolla, conduce y promueve el potencial de los colaboradores en atención a las acciones estratégicas institucionales establecidas.
Plan de sucesión	Plan que prevé la permanencia, crecimiento y continuidad del conocimiento institucional, para mantener el equilibrio y la marcha habitual de la gestión ante la ausencia de personal clave de la entidad.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Planificación Estratégica Institucional	Proceso mediante el cual, en atención al direccionamiento estratégico, se definen los planes, estrategias y mecanismos orientados a cumplir con el marco regulatorio de manera eficiente y eficaz de la entidad.

Fuente: CGR, utilizando como referencia la regulación aplicable indicada en la sección de criterios de auditoría.

GENERALIDADES ACERCA DEL OBJETO AUDITADO

- 1.10. La planificación estratégica para la administración del recurso humano es un mecanismo utilizado por las instituciones para identificar y gestionar los requerimientos actuales y futuros de personal conforme a la estrategia institucional definida para un periodo determinado; por lo que, es un proceso que debe ser concretado tanto por el nivel jerárquico como por los departamentos encargados de ese recurso, considerando las situaciones que se presenten en el desarrollo de las funciones definidas para cumplir con los objetivos y metas institucionales, las cuales deben estar dirigidas a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- 1.11. En el caso de la ARESEP, en su Plan Estratégico Institucional 2017-2022 se incluyen 6 acciones estratégicas para la administración de recurso humano, la cuales se definen para alcanzar el cumplimiento de 2 de los 5 objetivos estratégicos formulados por esa Institución, según se detalla a continuación:

CUADRO N° 2 ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

OBJETIVO ESTRATÉGICO (O.E.)	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL (E.)	ACCIÓN ESTRATÉGICA (A.E.)
O.E.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 los servicios públicos.	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.	A.E.1.3 Fomentar una cultura institucional con un enfoque de la regulación centrada en los usuarios.
	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.	A.E.4.3.1 Fortalecer las habilidades y conocimiento de los funcionarios A.E.4.3.2 Fomentar y cuidar el desarrollo de un adecuado ambiente laboral
O.E.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.	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.	A.E.4.4.1 Revisión de la estructura organizacional según el nuevo plan estratégico y con un enfoque basado en procesos, que evite duplicidades y promueva el uso eficiente de los recursos y la medición del desempeño. A.E.4.4.3 Gestionar la evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento
	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.	A.E.4.5 Fomentar la innovación como elemento estratégico del negocio

Fuente: CGR, con datos suministrados por la ARESEP.

- 1.12. Así las cosas, la ARESEP en el desarrollo de sus funciones, principalmente de armonizar los intereses de los consumidores, usuarios y prestadores de los servicios públicos de energía eléctrica, acueductos y alcantarillados, combustibles derivados de hidrocarburos, riego y avenamiento, transporte público remunerado de personas, servicios marítimos y aéreos en los puertos nacionales, transporte de carga por ferrocarril, así como de la recolección y tratamiento de desechos sólidos e industriales; contó durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 30 de junio de 2019, con 343 plazas en promedio por año, según se detalla a continuación:

IMAGEN N° 1 DISTRIBUCIÓN DE PLAZAS EN LA ARESEP- PERIODO 2016-2019



Fuente: CGR, con datos suministrados por la ARESEP.

- 1.13. En el año 2018, los gastos asociados a la administración del recurso humano de la ARESEP ascienden a ₡10.843,6 millones (67,4% del presupuesto ejecutado), según se detalla a continuación:

CUADRO N° 3 PRESUPUESTO EJECUTADO EN RECURSO HUMANO EN EL AÑO 2018 – EN MILLONES DE COLONES

CONCEPTO	MONTO EJECUTADO
Remuneraciones institucionales	10.440,6
Administración del recurso humano	403,0
Capacitación	187,4
Incapacidades	91,5
Servicios Médicos de Empresa	32,3
Viáticos	27,2
Riesgos Profesionales (0,31%)	22,0
Otras gestiones vinculadas al recurso humano ^{1/}	11,3
Encuestas para Aumentos Semestrales	10,5
Prestaciones legales	8,6
Clima Organizacional	6,4
Pruebas Psicológicas	5,8
Total de gasto ejecutado	₡10.843,6

Nota 1/: Practicantes: ₡1,3 millones; vacunas viajes al exterior: ₡0,4 millones; provisión para resolución de casos especiales: ₡0,3 millones; comisión de valores: ₡0,1 millones; materiales médicos: ₡0,1 millones; otras partidas vinculadas con la ejecución de la dirección de recursos humanos: ₡9,1 millones.

Fuente: CGR, con datos suministrados por la ARESEP.

- 1.14. Cabe indicar, que la administración del recurso humano recae en diferentes actores, entre ellos, la Junta Directiva, la cual según lo dispuesto en el artículo 53¹ de la Ley N° 7593, debe: *“Dictar las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos de los funcionarios y trabajadores de la Autoridad Reguladora...”*; asimismo, en el artículo 57² de dicha Ley se

¹ Incisos a), d), f) i) y ñ).

² Incisos a.4 y a.7.

establece que el Regulador General debe “Proponer a la Junta Directiva la aprobación o improbación de los planes de trabajo...”, mientras que, en el artículo 24 del RIOF se constituye que la Dirección de Recursos Humanos “...es responsable de la gestión del potencial humano de la Aresep, utilizando procesos, políticas, estrategias y métodos que promuevan el mejor desempeño de los funcionarios...”

COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

- 1.15. La comunicación preliminar de los resultados, conclusiones y disposiciones, producto de la auditoría que alude el presente informe, se comunicaron formalmente mediante el oficio N° DFOE-EC-0926 del 06 de diciembre de 2019. Las observaciones sobre el citado borrador de informe fueron remitidas por la Administración en oficio OF-1073-RG-2019 de 16 de diciembre de 2019. Lo resuelto sobre los planteamientos efectuados se comunicó mediante oficio DFOE-EC-988 del 18 de diciembre de 2019.

SIGLAS

- 1.16. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:

CUADRO N° 4 LISTADO DE SIGLAS

SIGLA	SIGNIFICADO
ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
CGR	Contraloría General de la República
DFOE	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la CGR
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PEI-2017-2022	Plan Estratégico Institucional de la ARESEP para el periodo 2017-2022
RAS	Reglamento autónomo de las relaciones de servicio entre la ARESEP, su órgano desconcentrado y sus funcionarios
RIOF	Reglamento interno de organización y funciones de la ARESEP y su órgano desconcentrado

Fuente: CGR, elaboración propia.

2. Resultados

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

- 2.1 La planificación estratégica para la administración de recurso humano en la ARESEP se incorpora en su Plan Estratégico Institucional 2017-2022, mediante 6 acciones estratégicas³ relacionadas con la promoción de la gestión integral del recurso humano; definir una estructura organizacional orientada a complementar las distintas dependencias; generar una cultura alineada a la excelencia; fortalecer la comunicación para la rendición de cuentas y a las necesidades de los usuarios y prestadores de los servicios, las cuales se proponen con el fin de aportar al cumplimiento de 2 de sus objetivos estratégicos.
- 2.2 Así las cosas, la auditoría realizada comprendió la verificación de la formulación, implementación y seguimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano en la ARESEP, determinando que existen debilidades que limitan su cumplimiento, provocando que no se alcancen satisfactoriamente sus propósitos, según se detalla a continuación:

³ Acciones: A.E.1.3; A.E.4.3.1; A.E.4.3.2; A.E.4.4.1; A.E.4.4.3; y, A.E.4.5.

DEBILIDADES EN LA FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 2.3 La planificación estratégica institucional contempla la manera en que una organización formula su direccionamiento estratégico y sus planes operativos, de manera que le permita maximizar su desempeño y fortalecer su capacidad de crear valor público⁴. En ese sentido, la definición de acciones estratégicas para administrar el talento humano constituye uno de los ejes centrales para su exitosa implementación, ya que permite a las instituciones orientar, desarrollar, conducir y promover a su personal, así como, atraer recurso humano calificado que contribuya en el logro de los objetivos estratégicos institucionales para cumplir con su finalidad pública.
- 2.4 Asimismo, la planificación estratégica es una herramienta que coadyuva a una mayor eficacia de las actividades, proporcionando acciones que incrementan la probabilidad de cumplir esa finalidad pública, propiciar la racionalización de los recursos disponibles y validar los resultados conseguidos.
- 2.5 Por lo anterior, las acciones estratégicas para la administración del recurso humano en la ARESEP constituyen elementos fundamentales de su planificación estrategia institucional, por lo que, de acuerdo con la regulación interna de esa Institución⁵, las responsabilidades de formulación y seguimiento recaen en los siguientes actores:
- **Junta Directiva:** Define la orientación estratégica, las políticas y los programas que permitan a la ARESEP ejercer las potestades y competencias establecidas en el ordenamiento jurídico⁶. Asimismo, deberá dictar las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, las obligaciones y los derechos del personal de esa institución⁷.
 - **Regulador General:** Propone a la Junta Directiva la aprobación o improbación de los planes de trabajo y presupuestos; ejecuta y vela porque se cumplan, como superior jerárquico en materia administrativa, la política y los programas de la ARESEP; y, resolver los recursos en materia laboral⁸.
 - **Dirección General de Estrategia y Evaluación:** Dirige la planificación estratégica y operativa, el seguimiento y la evaluación de sus resultados⁹.
 - **Dirección de Recursos Humanos:** Administra el recurso humano de la ARESEP, utilizando procesos, políticas, estrategias y métodos que promuevan el mejor desempeño del personal, con el fin de que la institución logre su visión y misión expresadas en el plan estratégico¹⁰.
- 2.6 Sobre el particular, se determinaron debilidades relacionadas con la aprobación, formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2022, las cuales inciden en las acciones estratégicas para la administración del recurso humano, según se detalla a continuación:

OFICIALIZACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2022 SIN APROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

- 2.7 La Junta Directiva es responsable de definir la orientación estratégica, las políticas y los programas que permitan a la ARESEP ejercer las potestades y competencias establecidas en el ordenamiento jurídico, con el propósito de promover la conducción de sus funciones hacia

⁴ Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, (2017), elaborado por MIDEPLAN.

⁵ RIOF.

⁶ Inciso a) del artículo 53 de la Ley N° 7593 y artículo 6 del RIOF.

⁷ Inciso ñ) artículo 53 de la Ley N° 7593.

⁸ Incisos a.4 y a.7 del artículo 57 de la Ley N° 7593.

⁹ Artículo 12 del RIOF.

¹⁰ Artículo 24 del RIOF.

el logro de los objetivos institucionales, mediante mecanismos tales como: planes, estrategias, acciones y metas que permitan el cumplimiento del marco regulatorio de manera eficiente y eficaz¹¹.

- 2.8 No obstante, del análisis de la documentación que respalda el proceso de planificación estratégica institucional 2017-2022¹², se determinó que dicho plan fue oficializado y ejecutado por un periodo de 17 meses, sin contar con la aprobación de las metas e indicadores para el seguimiento del cumplimiento de las acciones, estrategias y objetivos estratégicos por parte de la Junta Directiva, incluidas las correspondientes al recurso humano.
- 2.9 Esa situación obedece a que tanto los miembros de la Junta Directiva como el Regulador General, mantuvieron criterios distintos sobre la competencia y etapas que conforman el desarrollo de la planificación estratégica institucional, principalmente en lo concerniente a los elementos que debían incluirse para la aprobación por parte del Órgano Colegiado.
- 2.10 Lo anterior, limitó el seguimiento y la rendición de cuentas, tanto sobre el plan estratégico institucional como de las acciones para la administración de recurso humano, afectando el proceso de toma de decisiones del Órgano de Dirección, que le permitiera fomentar una cultura institucional, siendo que desconoce los resultados de la gestión realizada por la ARESEP para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos durante el periodo transcurrido entre su oficialización y la respectiva aprobación.

DEBILIDADES EN LA DEFINICIÓN DE LAS METAS E INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 2.11 La ARESEP debe realizar el seguimiento y evaluación tanto de su plan estratégico institucional, como de sus planes operativos, mediante un proceso sistemático de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas que le permitan verificar lo realizado y sus resultados, considerando el monitoreo permanente del entorno, así como disponer de información actualizada que sirva de insumo para direccionar el quehacer institucional¹³.
- 2.12 Para esos efectos, las metas permiten cuantificar el cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar en los ámbitos temporal y espacial, considerando los recursos necesarios, lo que conlleva la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad; asimismo, los indicadores tienen el propósito de generar información cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de una intervención pública que se utiliza para demostrar el cambio dado respecto a una situación de partida¹⁴.
- 2.13 No obstante, del análisis de las metas e indicadores utilizados en el seguimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano, vinculadas a los objetivos estratégicos OE1 y OE4 del PEI 2017-2022, se identificó que para los años 2017-2018, la Administración de la ARESEP no determinó el avance de dichas acciones. Asimismo, si bien en el mes de julio de 2019, la Dirección General de Estrategia y Evaluación aplicó una herramienta a las dependencias de la ARESEP para medir las metas del Plan Táctico Institucional y con ello determinar el avance de las acciones, estrategias y objetivos vinculados, la Administración no ha logrado determinar los resultados respectivos¹⁵.

¹¹ Artículo 6 del RIOF.

¹² Acuerdo 06-32-2018.

¹³ Incisos 1 y 6 del artículo 12 del RIOF.

¹⁴ Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación, 2014, MIDEPLAN.

¹⁵ Según los datos digitados por esa institución en el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos (SIPP) de la CGR, se observa que la ejecución reportada para las metas del objetivo estratégico 4 en el año 2017, alcanzó un 16,7% (6 de 36) de lo planificado, mientras que para el año

- 2.14 Las situaciones descritas obedecen a la ausencia de elementos fundamentales para realizar el seguimiento de las acciones estratégicas vinculadas a la administración del recurso humano según se detallan a continuación:
- El 66,6% (4 de 6) de los indicadores establecidos no cuentan con la línea base que defina el dato o la cifra inicial a partir de la cual se establecerán los valores futuros a alcanzar y que permita el seguimiento y la evaluación en el cumplimiento de las metas.
 - En 2 de los 10 indicadores establecidos por la Dirección de Recursos Humanos en su plan táctico, se determinaron inconsistencias en las fórmulas definidas para la medición del cumplimiento de los aspectos relacionados con brechas entre los conocimientos del perfil ideal y el actual¹⁶, y la encuesta de ambiente laboral¹⁷. Asimismo, el 50% de los citados indicadores no permite medir de forma específica y clara lo que se quiere evaluar.
 - No se cuenta con fichas técnicas para los indicadores definidos en dicho plan táctico, ya que si bien se utiliza un formato establecido internamente que incorpora datos sobre su formulación, no se evidencia información sobre las variables a utilizar para su aplicación.
- 2.15 Las condiciones mencionadas han generado que la ARESEP no pueda medir efectivamente los resultados de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano, afectando la toma de decisiones de la Administración respecto al uso eficiente de los recursos y la prestación de sus servicios.

DEBILIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 2.16 La administración del recurso humano debe responder a la formulación de acciones estratégicas y el establecimiento de programas o tácticas, que orienten y coadyuven al cumplimiento de la estrategia institucional. En ese sentido, dichas acciones estratégicas deben orientar la administración del recurso humano de forma coherente respecto a la misión, visión y objetivos organizacionales, previendo las necesidades de personal a lo largo del tiempo y las estrategias para cubrirlas.
- 2.17 Al respecto, MIDEPLAN señala que las instituciones públicas, para gestionar, desarrollar, conducir y promover su personal, deben establecer políticas, estrategias, planes y acciones alineadas a la estrategia institucional, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la ciudadanía. Las cuales, deben orientarse a organizar y gestionar los puestos de trabajo, incluidas las habilidades para promover la cooperación, iniciativa, empoderamiento, innovación, cultura organizacional y la flexibilidad para responder a las necesidades y exigencias del entorno; identificar las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales; realizar una efectiva planificación de la sucesión de los líderes y demás puestos dentro de la institución; así como para medir y mejorar la satisfacción y motivación de los colaboradores¹⁸.
- 2.18 Como parte de acciones estratégicas del PEI 2017-2022 de la ARESEP, relacionadas con la administración del recurso humano¹⁹ se planteó la revisión de la estructura organizacional basada en procesos para evitar duplicidades, promover el uso eficiente de los recursos, fomentar y cuidar el desarrollo de un adecuado ambiente laboral; y, gestionar la evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento del recurso humano institucional.

2018 reportaron en el SIPP 5 metas con una ejecución del 40%. Asimismo, en ese sistema no se incorpora información del año 2018, sobre las 30 metas del periodo 2017 que no fueron atendidas.

¹⁶ Meta 4.3.1.

¹⁷ Meta 4.3.2.

¹⁸ MIDEPLAN, Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional, (2017).

¹⁹ Acciones: A.E.1.3; A.E.4.3.1; A.E.4.3.2; A.E.4.4.1; A.E.4.4.3; y, A.E.4.5.

- 2.19 No obstante, se determinó que las acciones desarrolladas por la ARESEP en cuanto a movimientos —creación, eliminación y organización de puestos—, selección y nombramientos del personal, contrataciones de servicios profesionales y evaluación del desempeño; no se encuentran alineadas con las citadas acciones estratégicas antes descritas, según se detalla a continuación:

DEBILIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LOS MOVIMIENTOS, SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTOS DEL PERSONAL

- 2.20 La administración del recurso humano alineada a la estrategia institucional se convierte en un mecanismo utilizado por las instituciones para gestionar, desarrollar y conducir a su personal, así como, para lograr identificar y gestionar los requerimientos actuales y futuros de las distintas dependencias, mediante el cual pueden seleccionar el personal idóneo para cumplir con los objetivos y las metas definidas por la institución. En ARESEP, según el marco normativo interno las funciones relacionadas con los movimientos, selección y nombramientos de su personal se distribuyen de la siguiente manera:
- **Junta Directiva:** Dicta las normas y políticas que regulan las condiciones laborales, la creación de plazas, obligaciones y derechos del personal²⁰.
 - **Regulador General:** Nombra, disciplina y remueve al personal de la ARESEP, con excepción del auditor y subauditor internos²¹.
 - **Dirección de Recursos Humanos:** Propone e implementa métodos y estrategias para la atracción, reclutamiento, selección y contratación de personas aptas para el puesto; así como asegura su inducción y orientación, en el marco de los valores estratégicos, con el fin de dotar a la Institución con el mejor talento posible del mercado laboral²².
- 2.21 Sobre el particular, se determinaron deficiencias en la administración de los movimientos, selección y nombramientos de personal, de acuerdo con el marco regulatorio aplicable²³; situación que limita el cumplimiento de lo pretendido con las acciones estratégicas vinculadas al recurso humano, según se detallan a continuación:
- a) En los procedimientos internos que regulan los nombramientos por plazo determinado²⁴ no se establece que deba definirse una fecha de finalización de la relación laboral en el contrato y en la acción de personal. Al respecto, se determinó que en el control utilizado para el registro de esos nombramientos se omite la fecha final de los contratos (38 de 343); asimismo, el citado control no permite a la Administración contar con información sobre el periodo de nombramiento de los 38 casos mencionados.
 - b) No se ha definido formalmente un plazo máximo para llevar a cabo los procedimientos ordinarios para llenar las plazas vacantes mediante concurso posterior a un nombramiento interino²⁵. Al respecto, se detectaron las siguientes situaciones:
 - La plaza correspondiente al Intendente de Energía quedó vacante desde el año 2016 y a la fecha no se ha nombrado a un funcionario por tiempo definido según el marco normativo vigente; en su lugar, se nombró a dos funcionarios de la ARESEP, bajo la

²⁰ Artículo 53 inciso ñ de la Ley N°7593.

²¹ Artículo 4 del RIOF.

²² Artículo 24 inciso 2 del RIOF.

²³ Artículo 14 del RAS.

²⁴ Nombramientos para el desempeño de labores temporales, por razones de eventualidad y excepción. Entre las plazas que se pueden nombrar bajo ese esquema están: intendentes, directores generales y directores que son nombrados por un plazo de 5 años prorrogables, servicios especiales y nombramientos interinos.

²⁵ Nombramientos que se realizan por sustituciones temporales o en el tanto la Administración lleva a cabo el procedimiento ordinario para llenar las plazas vacantes mediante concurso.

modalidad de recargo de funciones y nombramientos interinos, según se detalla a continuación:

CUADRO N° 1 MOVIMIENTO EN LA PLAZA CORRESPONDIENTE AL INTENDENTE DE ENERGÍA

NOMBRE	MOVIMIENTO	PLAZO
FUNCIONARIO N°1	Recargo de funciones	Del 23 de agosto al 30 de noviembre de 2016
	Recargo de funciones	Del 1 al 31 de diciembre de 2016
	Recargo de funciones	1 de enero de 2017 – sin fecha final indicada
	Nombramiento Interino	1 de julio de 2017 al 31 de enero de 2018
	Prórroga - nombramiento Interino	1 de febrero al 15 de marzo de 2018
	Prórroga - nombramiento Interino	16 de marzo al 15 de junio de 2018
	Prórroga - nombramiento Interino	16 de junio al 31 de diciembre de 2018
FUNCIONARIO N°2	Recargo de funciones	Del 7 al 27 de enero de 2019 ¹⁷
	Nombramiento Interino	1 de febrero de 2019 – sin fecha final indicada.

Fuente: CGR, con datos suministrados por la ARESEP.

- Un total de 36 nombramientos interinos se mantuvieron por más de 1 año en una misma plaza, de los cuales 13 funcionarios han permanecido en esa condición durante 3 años en promedio sin que exista una justificación técnica para su permanencia por un periodo superior al año; a pesar de que el nombramiento interino, debe obedecer a circunstancias en que se requiera sustituir a un servidor regular y se mantenga sólo por tiempo estrictamente necesario para efectuar el respectivo nombramiento en propiedad, ya que esta figura sirve para resolver problemas temporales²⁶.
- c) No se evidencia que la contratación de personal mediante servicios especiales²⁷, responda a la planificación estratégica institucional dado que existen deficiencias en cuanto al control de estos nombramientos; entre ellos, se identificaron 9 plazas de ese tipo ubicadas en dos dependencias distintas, 10 cambiaron la clase de puestos, y 16 permanecieron vacantes al menos un año del periodo evaluado.
- d) No existen plazas definidas para desempeñar las labores de la Contraloría de Servicios²⁸, ya que dicho cargo es desempeñado bajo la modalidad de recargo de funciones desde el año 2007²⁹.
- e) No se han documentado las actividades para diseñar, proponer, mantener y evaluar la estructura ocupacional, incluyendo el diseño, análisis y clasificación de puestos de acuerdo con las acciones estratégicas para la administración del recurso humano³⁰.
- f) Se carece de un procedimiento documentado y formalizado que explique los pasos, criterios y herramientas que se deben aplicar para elaborar estudios organizacionales, a pesar de que existe una metodología para dicho fin.
- g) No se dispone de un plan de sucesión del personal³¹, que se constituya en insumo para los movimientos, selección y nombramientos; que permita la permanencia, crecimiento y continuidad del conocimiento institucional; con el propósito de mantener el equilibrio y la marcha habitual de la gestión ante la ausencia de personal clave.
- h) El mecanismo utilizado para reportar los movimientos del personal por parte de la Dirección de Recursos Humanos a la Dirección de Finanzas presenta inconsistencias en la información del personal, tales como: datos duplicados, estados incompletos referentes a los códigos de las plazas y tipos de nombramientos desactualizados.

²⁶ Sala Constitucional Sentencia N° 00056-2015.

²⁷ Personal profesional, técnico o administrativo contratado para realizar trabajos de carácter especial y temporal, que mantienen una relación laboral por un período determinado.

²⁸ Artículo 17 de la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios, N° 9158.

²⁹ Artículo 20 de la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios, N° 9158.

³⁰ Artículo 24 inciso 4 del RIOF.

³¹ Artículo 24 inciso 18 del RIOF.

- 2.22 Las situaciones identificadas obedecen a que la institución no cuenta con mecanismos que permitan determinar las necesidades de personal que tienen las diferentes dependencias en un momento específico, carencia de controles para mantener actualizados los datos estadísticos de selección y movimientos de personal referentes a la administración del recurso humano, y a la ausencia de una definición clara de los plazos para realizar los procedimientos ordinarios de contratación de personal y disminuir los periodos de interinatos.
- 2.23 Las condiciones mencionadas limitan la implementación y cumplimiento de las acciones estratégicas institucionales relacionadas con el recurso humano y su eficiente utilización, ya que la estructura, conformación y movimientos actuales del personal responden a necesidades operativas puntuales sin una dirección estratégica de mediano y largo plazo, provocando que no se obtengan los beneficios esperados de esa planificación; tales como: promover la gestión integral del recurso humano; definir una estructura organizacional orientada a complementar las distintas dependencias; y, generar una cultura alineada a la excelencia y a las necesidades de los usuarios y prestadores de los servicios.

DEBILIDADES EN LA VINCULACIÓN DE LAS CONTRATACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES CON LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS VINCULADAS AL RECURSO HUMANO

- 2.24 La contratación de servicios profesionales físicos o jurídicos para la atención de funciones sustantivas y administrativas de la Institución, debe encontrarse alineada con la planificación estratégica y operativa institucional³², por cuanto constituye un medio para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización³³. Asimismo, es fundamental para la institución conocer la capacidad de su recurso humano, para que la contratación de servicios profesionales se encuentre justificada técnicamente y responda a las acciones estratégicas definidas.
- 2.25 Sobre el particular, se determinaron debilidades que afectan el cumplimiento de la acción estratégica relacionada con la revisión de la estructura organizacional para evitar duplicidades y promover el uso eficiente de los recursos públicos, ya que durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 30 de junio de 2019, la ARESEP realizó 63 contrataciones de servicios profesionales por un monto total de ₡1.223,4 millones, con el propósito de atender funciones relacionadas con las labores sustantivas y administrativas de las diferentes dependencias, las cuales presentan las siguientes debilidades:
- a) El 52,4% (33) de las contrataciones por un monto de ₡754,9 millones, no se encuentran vinculadas a la planificación estratégica institucional, según se detalla a continuación:

CUADRO N° 5 CONTRATACIONES DE SERVICIOS PROFESIONALES. ENERO 2016 A JUNIO DE 2019

Categoría	Total de contrataciones	No tienen vinculación	Monto total en millones
Estudios técnicos	27	19	854,4
Comunicación ^{1/}	12	5	206,7
Sistemas de información ^{2/}	9	4	74,9
Gestión del recurso humano ^{3/}	8	0	37,6
Asesoría legal	5	3	25,4
Atención al cliente	1	1	22,0
Mantenimiento y control de activos	1	1	2,4
Total	63	33	₡1.223,4

Nota 1/: Información, publicidad y propaganda, relaciones públicas e impresión.

Nota 2/: Desarrollo, soporte y mantenimiento de sistemas

Nota 3/: Desarrollo, selección y bienestar del personal.

Fuente: CGR, con datos suministrados por la ARESEP.

³² Artículo 16 inciso 1 del Reglamento Interno de Contratación Administrativa.

³³ Emitido en el año 2004.

- b) No se obtuvo evidencia de que las contrataciones de servicios profesionales se realizaran con fundamento en justificaciones técnicas de la necesidad de adquirir los servicios contratados, considerando su estructura y capacidad actual, así como los beneficios esperados.
 - c) El Departamento de Proveeduría no cuenta con información sobre el estado del producto final recibido del 100% de las contrataciones por servicios profesionales detalladas anteriormente³⁴, a pesar de que ese Departamento es responsable de verificar el recibo conforme del producto final e incluir en el expediente de la contratación el informe respectivo³⁵.
- 2.26 Las limitaciones antes señaladas se originan en razón de que la institución no cuenta con un mecanismo de control respecto a las contrataciones de servicios profesionales que realizan las distintas dependencias, incluyendo como insumo el análisis de la estructura ocupacional, así como el procedimiento utilizado por la institución para diseñar, proponer, mantener y evaluar dicha estructura. Asimismo, no se realizaron estudios de cargas de trabajo en las dependencias que contrataron bajo la modalidad de servicios profesionales.
- 2.27 Las condiciones mencionadas podrían originar que la contratación de servicios profesionales externos para atender asuntos relacionados con su actividad sustantiva y administrativa, sin contar con un análisis anticipado sobre las necesidades que podrían presentar las dependencias en casos específicos para cumplir con los establecido en las acciones estratégicas respectivas, las cuales se deben enfocar en procesos que eviten duplicidades y promuevan el uso eficiente de los recursos públicos. Asimismo, la ausencia de estudios de mercado para concretar las necesidades de contratación podría limitar la calidad de los productos esperados de esas contrataciones e incidir en el logro de las acciones estratégicas y por ende de los objetivos estratégicos institucionales.

DEBILIDADES EN LA VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

- 2.28 La evaluación del desempeño es un medio o instrumento para alcanzar el mejoramiento de las competencias del personal en la organización y por ende lograr los objetivos propuestos; por medio de información referente a la productividad del recurso humano, que permita mejorar el desempeño y que ayude en la identificación de las debilidades y fortalezas del personal, para una adecuada toma de decisiones³⁶. Para realizar dicha evaluación, la ARESEP establece las siguientes funciones:
- **Dirección de Recursos Humanos:** Administra el sistema de evaluación³⁷ del desempeño, para proveer información respecto al recurso humano a la Administración, para mejorar, contribuir y potenciar el desempeño de cada funcionario.
 - **Jefaturas:** Evalúan el desempeño de sus funcionarios anualmente³⁸, para cumplir con las metas y objetivos institucionales definidos, planificando y organizando el trabajo de la dependencia a su cargo.
- 2.29 Sobre el particular, se determinaron debilidades que limitan el cumplimiento de las acciones estratégicas vinculadas a la administración de recurso humano, específicamente las relacionadas con el fomento de las habilidades y conocimientos de los funcionarios; así como la evaluación del desempeño como visualizador de rendimiento; según se indica a continuación:

³⁴ Artículo 14 incisos 9 y 10 del Reglamento Interno de Contratación Administrativa.

³⁵ Artículo 14 incisos 39 del Reglamento Interno de Contratación Administrativa.

³⁶ Artículo 90 del RAS.

³⁷ Artículo 91 del RAS.

³⁸ Artículo 92 del RAS.

- a) Los mecanismos utilizados por las jefaturas para evaluar el desempeño de su personal no se encuentran ligados con los objetivos y metas definidos en el plan anual operativo de la institución; y con ello la contribución al logro de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano.
 - b) Los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas a los funcionarios de la ARESEP anualmente, no son considerados en la toma de decisiones relacionadas con la administración del recurso humano; pese a que en la normativa interna se dispone que servirán como factor determinante para la medición del rendimiento de las dependencias, el estímulo a la productividad, el otorgamiento de permisos, la escogencia para actividades de capacitación y de formación; y, la participación en los concursos para llenar plazas vacantes³⁹.
- 2.30 Las situaciones descritas se originan en razón de que la evaluación del desempeño del personal no responde a las metas definidas por la institución para el seguimiento de las citadas acciones estratégicas; asimismo, los resultados obtenidos no proveen información relacionada con la productividad del recurso humano, individualmente o por dependencia, que permita contar con insumos para mejorar el desempeño y que ayude en la identificación de las necesidades y fortalezas del personal.
- 2.31 Lo anterior influye en el cumplimiento de las citadas acciones estratégicas, por cuanto la ausencia de información oportuna sobre el desempeño de los funcionarios limita la toma de decisiones respecto a los ajustes o iniciativas que deban desarrollarse para el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos del personal, potenciar su desempeño y reconocer los incentivos asociados a dicha evaluación, cuando corresponda.

3. Conclusiones

- 3.1. Con base en los resultados obtenidos se concluye que la ARESEP presenta debilidades en la formulación, implementación y seguimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano en atención a su Plan Estratégico Institucional 2017-2022, las cuales limitan su cumplimiento, provocando que no se obtengan los beneficios esperados; tales como: promover la gestión integral del recurso humano; definir una estructura organizacional orientada a complementar las distintas dependencias; y, generar una cultura alineada a la excelencia y a las necesidades de los usuarios y prestadores de los servicios; y consecuentemente el logro de los objetivos estratégicos institucionales respectivos.
- 3.2. Así las cosas, es indispensable que se consideren las situaciones descritas en este informe, con el objetivo de mejorar la administración del recurso humano en procura de cumplir con la planificación estratégica institucional de conformidad con el marco regulatorio aplicable.

4. Disposiciones

- 4.1. De conformidad con las competencias asignadas en los artículos 183 y 184 de la Constitución Política, los artículos 12 y 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, y el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, N° 8292, se emiten las siguientes disposiciones, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo o en el término conferido para ello, por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.
- 4.2. Para la atención de las disposiciones incorporadas en este informe deberán observarse los "Lineamientos generales para el cumplimiento de las disposiciones y recomendaciones

³⁹ Artículo 94 del RAS.

emitidas por la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría”, emitidos mediante resolución N° R-DC-144-2015, publicada en La Gaceta N° 242 del 14 de diciembre de 2015 y que entraron en vigencia a partir del 4 de enero de 2016.

- 4.3. El Órgano Contralor se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las disposiciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales disposiciones.

A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

- 4.4. Tomar los acuerdos que permitan definir e implementar mejoras en la formulación, implementación y seguimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano de la ARESEP aprobadas mediante el plan estratégico institucional, de manera que se subsanen las deficiencias en la definición de metas e indicadores, movimientos, selección y nombramientos de personal, la contratación de servicios profesionales, así como la vinculación y uso de los resultados de la evaluación del desempeño de los funcionarios. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de junio de 2020, una certificación en la cual se acrediten los acuerdos tomados por ese Órgano Colegiado y el detalle de las mejoras definidas a partir de esos acuerdos; y, al 15 de diciembre de 2020, una certificación donde se acrediten las mejoras implementadas. (Párrafos 2.1 al 2.31).

AL DR. ROBERTO JIMÉNEZ GÓMEZ, EN SU CALIDAD DE REGULADOR GENERAL DE LA AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS O A QUIÉN EN SU LUGAR OCUPE EL CARGO

- 4.5. Definir, oficializar e implementar los mecanismos que permitan mejorar la formulación y seguimiento del cumplimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano, de manera que se brinde un monitoreo oportuno y los resultados obtenidos sean considerados en la toma de decisiones institucionales. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de mayo de 2020, una certificación en la cual se acredite la definición y oficialización de los mecanismos requeridos; y, al 29 de enero de 2021, una certificación en la que conste su implementación. (Párrafos 2.1 al 2.15).
- 4.6. Definir, oficializar e implementar las acciones y mecanismos de control que permitan subsanar las debilidades identificadas respecto a la estructura de nombramientos de los funcionarios de la ARESEP; la identificación, justificación y documentación de las necesidades de personal; el proceso de selección, contratación y movimientos de funcionarios, periodos de interinatos, contratación de servicios profesionales y de la evaluación y medición del desempeño, en procura del cumplimiento de las acciones estratégicas para la administración del recurso humano. Remitir a la Contraloría General, a más tardar el 30 de junio de 2020, una certificación en la cual conste la definición y oficialización de las acciones y mecanismos de control requeridos; y, al 15 de diciembre de 2020, una certificación en la que conste su implementación. (Párrafos 2.16 al 2.34).

Licda. Jessica Viquez Alvarado
Gerente de Área

Licda. Flor de María Alfaro Gómez
Asistente Técnica

Bach. Carolina Méndez Lara
Coordinadora

Bach. Josué Solano Vindas
Colaborador