



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

**Informe de evaluación del desempeño de la Junta Directiva del AyA,  
periodo 2021**

Con fundamento en la Directriz n.º 099-MP del 19 de febrero 2018 Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las EPES e instituciones Autónomas y Directriz n.º 039- MP del 2 de abril de 2019 Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directiva su Órganos de Dirección de las EPES y de Instituciones Autónomas.

Abril 2022



## Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>MARCO REGULATORIO</b> .....	<b>4</b>
<b>PARTICIPANTES DEL PROCESO</b> .....	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA IMPLEMENTADA</b> .....	<b>6</b>
<b>RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS</b> .....	<b>6</b>
<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DEL AYA</b> .....	<b>6</b>
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL AYA COMO ÓRGANO COLEGIADO.....	9
Resultados porcentuales.....	10
Comentarios o mejoras propuestas.....	13
<b>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA DEL AYA</b> .....	<b>16</b>
<b>RESULTADOS DEL PLAN 2021</b> .....	<b>20</b>
<b>PLAN DE MEJORAS JD-2022-2023</b> .....	<b>21</b>
<b>ANEXO N° 1:</b> .....	<b>22</b>
<b>ANEXO N.° 2:</b> .....	<b>26</b>
<b>ANEXO N.° 3:</b> .....	<b>36</b>



## PRESENTACIÓN

La Directriz n.º 099-MP, Directriz para general para la revisión de las funciones de Órganos de Dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las Empresas Propiedad del Estado e Instituciones Autónomas consiga en su artículo n.º1 que tiene como objetivo homologar las políticas de gestión y fortalecer las funciones de los órganos de dirección en las empresas propiedad del estado (EPEs) e instituciones autónomas, así como el perfeccionamiento del control interno conforme a la ley y la rendición de cuentas de estas entidades. Para cumplir este objetivo se detallan en sus artículos n.º 3, 4 y 5 una serie de deberes, responsabilidades y funciones que los directivos deben de observar en rol estratégico.

En la Directriz n.º 39-MP, Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las Junta Directiva u Órganos de Dirección de las EPES y de Instituciones Autónomas, se establecen los lineamientos para la realización, entrega, análisis, seguimiento y definición de acciones de mejora, producto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de la Junta Directiva como órgano colegiado, así como de la gestión individual de cada uno de sus miembros y del Presidente de Junta Directiva.

Por lo anterior, se presenta el informe de evaluación sobre el cual se desarrolló el proceso de evaluación y seguimiento de la evaluación al Desempeño de la Junta Directiva del AyA.

## OBJETIVOS

### *Objetivo General*

Conocer la percepción de los miembros de Junta Directiva respecto al desempeño de sus deberes, responsabilidad y funciones, en su rol estratégico y promover acciones para mejorar la gestión institucional.

### *Objetivos Específicos*

1. Conocer la percepción de los Miembros de Junta Directiva mediante la aplicación de los instrumentos:
  - Cuestionario para evaluar el desempeño del Presidente de la Junta Directiva del AyA.
  - Cuestionario para evaluar el desempeño de los miembros de Junta Directiva del AyA.
  - Cuestionario para evaluar el desempeño de la Junta Directiva del AyA como Órgano Colegiado.



2. Analizar los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario con el fin de identificar las debilidades y acciones de mejora en la gestión institucional.
3. Presentar los resultados obtenidos a la Administración Superior y remitir el resultado al Consejo de Gobierno tal y como lo establece el bloque de legalidad.
4. Establecer un plan de mejoras y asignación de responsables de su ejecución.

## MARCO REGULATORIO

- Constitución Política, artículo n.º 11
- Ley General de Control Interno, Ley n.º 8292 del 4 de setiembre de 2002, artículos n.º10 y 13.
- Decreto Ejecutivo n.º 40696-MP denominado "Creación de la Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad accionaria del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas" del 20 de octubre de 2017.
- Directriz n.º 099-MP "Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas" del 19 de febrero de 2018.
- Decreto Ejecutivo n.º 039-MP denominado "Política general para el establecimiento de una evaluación del desempeño en las juntas directivas u órganos de dirección de las empresas propiedad del estado y de instituciones autónomas" del 2 de abril del 2019.
- Reglamento de Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Órgano Gerencial de AyA. Acuerdo de Junta Directiva n.º 2015-208.
- Acuerdo SUGEF 16-16, Reglamento sobre Gobierno Corporativo del 7 de diciembre de 2016, artículo n.º8.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y Reforma Resoluciones N.º R-CO- 64-2005, N.º R-CO-26-2007, N.º R-CO-10-2007.

## PARTICIPANTES DEL PROCESO

Para el proceso de autoevaluación participaron los siguientes miembros de la Junta Directiva:

Tomas Martínez Baldares,  
Presidente Ejecutivo



Roxana Salazar  
Cambronero, Directora



Yolanda Acuña Castro,  
Directora



Federico Avilés Chavez,  
Director



Héctor González Morera,  
Director



Gerardo Morera Rojas,  
Director



Fabio Vincenzi Guilá,  
Director





## **METODOLOGÍA IMPLEMENTADA**

La metodología implementada se basó en los parámetros establecidos en la Directriz n.º 099-MP “Directriz general para la revisión de las funciones de órganos de dirección y fortalecimiento de su rol estratégico en las empresas propiedad del Estado e instituciones autónomas” y considerando los resultados de las metas y otros temas presentados por la Administración Activa.

## **RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS**

### **CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DEL AYA**

*“...Artículo 3º-Responsabilidades y funciones de los directivos. Con base en las buenas prácticas internacionales sobre Gobierno Corporativo mencionadas en la parte considerativa, y en estricto apego de la estructura jurídica de cada institución, se espera de las personas que conforman la junta directiva u órgano de dirección”*

Para la evaluación del desempeño de los miembros de Junta Directiva, se consultaron aspectos sobre las responsabilidades y funciones, considerando las prácticas sobre Gobierno Corporativo y en estricto apego de la estructura jurídica que se espera de las personas que conforman la Junta Directiva y según lo establecido en el artículo n.º de la Directriz 099-MP.

En el anexo n.º1 se muestra el reporte de manera con la percepción que tiene cada miembro sobre los criterios.

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales:



ID	CRITERIO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
1	¿Con que frecuencia asistió a las sesiones ordinarias que convocó el Presidente de la Junta en el periodo evaluado?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
2	¿Qué tipo de análisis realiza a la información suministrada por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada, como apoyo a la toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo los documentos, los analizo y hago un resumen de aspectos importante y me cuestiono algunas situaciones para hacer preguntas en las reuniones de Junta.</li> <li>• Le dedico dos sesiones de análisis por semana, en un primer día de unas 4 horas, y un segundo día de unas 6 horas. Reviso en detalle toda la documentación que se nos envía. Hago un resumen para llevar a la reunión.</li> <li>• Reviso el fin de semana la documentación recibida. Solicito ampliaciones o aclaraciones cuando sea necesario.</li> <li>• Analizo la información, identifico actores y necesidad de información adicional, solicitando los informes complementarios en caso de ser necesario, confronto posiciones técnicas y posiciones gerenciales y señalo razones de acuerdo y desacuerdo, propongo opciones de mejora cuando así me parece necesario.</li> <li>• Lectura a profundidad comparando lo indicado y establecido en el acuerdo que da origen y lo presentado como cumplimiento de este. Si hay datos y cifras cotejarlas y verificación de coherencia, si hay justificaciones valorar la consistencia de estas. Verificación de propuestas en función de las mejores prácticas de administración de proyectos y gerenciamiento. Verificar antecedentes del tema en la institución.</li> <li>• Las observaciones y opiniones que se presentan en Junta Directiva sobre los diversos temas que se presentan y sobre los cuales la junta directiva debe pronunciarse.</li> <li>• Lectura completa de los documentos. Solicitud de información adicional a la Secretaria de la Junta. Solicitud directa de información a otras instancias internas. Me apoyo en asesoría externa en algunos temas en los que no es mi especialidad (ingeniera y otros).</li> </ul>						
3	¿Cuánto tiempo dedica al análisis de la información suministrada por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada de conformidad con el orden del día?	De 5 a 8 horas	De 9 a 12 horas	De 5 a 8 horas	Más de 12 horas	De 5 a 8 horas	De 5 a 8 horas	De 5 a 8 horas



4	Durante el periodo de evaluación, ¿En cuántos casos especiales, comisiones especiales y/o Comité de Apoyo ha participado?	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3
5	¿Mantiene una participación activa y asertiva en las sesiones de Junta Directiva?	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
6	¿Ejerce su libertad de criterio en los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada y de conformidad con el orden del día?	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
7	Durante el periodo de evaluación, ¿Cuántas veces ejerció su derecho de abstenerse, oponerse o salvar voto cuando no estuvo de acuerdo con los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerenc...	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 4 a 6	De 0 a 3	De 7 o más	De 7 o más
8	Durante el periodo de evaluación, ¿Cuántas veces comunicó al Presidente de la Junta, cualquier situación en la que consideró que existió un conflicto de interés y se abstuvo de deliberar y votar e...	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3	De 0 a 3

A continuación, se interpretan los resultados expuestos por cada miembro de Junta Directiva:

- En relación con los temas presentados para aprobación, en promedio dedican 9 horas para el análisis de la información suministrada por la Administración Activa, manteniendo el deber de lealtad y en pro de los intereses de la institución.
- En el último año algunos miembros han participado de comisiones especiales.



- Se manifiesta que en el 71% de los casos, se mantiene una participación asertiva en las sesiones de Junta y de conformidad con el orden del día.
- Se manifiesta que el 86% de los casos, han ejercido su libertad de criterio en los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada y de conformidad con el orden del día.
- Durante el periodo de evaluación no se presentó ningún caso en los que algún miembro comunicara formalmente al Presidente de la Junta sobre alguna situación en la que existiera algún conflicto de interés.

### **CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL AYA COMO ÓRGANO COLEGIADO**

*“...Artículo 4º-Responsabilidades y funciones de la Junta Directiva u Órgano de Dirección. Con base en las buenas prácticas internacionales sobre Gobierno Corporativo mencionadas en la parte considerativa, y en estricto apego de la estructura jurídica de cada institución, se espera de la junta directiva u órgano de dirección...”*

Para la evaluación del desempeño de la Junta Directiva como Órgano Colegiado, se utilizaron los siguientes criterios de selección y escala de valoración. Se solicitó en caso de que se considerara conveniente, establecer una mejora o realizar observaciones:

<b>CRITERIO</b>	<b>%</b>
No se cuenta con información suficiente para evaluar el cumplimiento del criterio	0
Se cumple de manera muy discreta	25
Se cumple parcialmente y carece de formalidad:	50
Se cumple, pero carece de formalidad	75
Se cumple y está debidamente formalizada	100

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales de manera porcentual y comentarios realizados por cada miembro de Junta Directiva. En el anexo n.º 2 se muestra el reporte con los resultados por pregunta según los criterios de selección emitido por cada miembro de Junta Directiva.



**Resultados porcentuales**

ID	Pregunta	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Resultado obtenido 91%
1	¿La Junta Directiva cumple con la rendición de cuentas ante el Consejo de Gobierno?	75%	75%	100%	100%	100%	100%	50%	86%
3	¿La Junta Directiva aprueba los estados financieros de la institución?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	¿Está el plan estratégico institucional alineado al PND y Objetivos del Estado?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
7	¿La Junta Directiva realiza el correspondiente seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
9	¿La Junta Directiva ha aprobado una política o procedimiento para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas?	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	93%
11	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o estrategias para: a. La formulación de la estrategia institucional. b. La formulación de los planes operativos. c. Para garantizar la solv...	100%	100%	75%	100%	100%	100%	75%	93%
13	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para el monitoreo y evaluación de la gestión institucional?	100%	75%	100%	100%	100%	100%	75%	93%
15	¿La Junta Directiva ha establecido Comités de Apoyo para fortalecer la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva?	100%	75%	75%	75%	50%	50%	25%	64%
17	¿La Junta Directiva ha establecido mecanismos para garantizar el principio de vigilar e informar al público sobre la gestión que está realizando?	75%	100%	100%	75%	100%	75%	75%	86%
19	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para revisar y actualizar la estructura organizacional y funcional de acuerdo con los cambios del entorno?	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	89%



21	¿La Junta Directiva es vigilante sobre la rendición de cuentas de la gestión de riesgo y de control, que deben realizar: a- El Auditor b- El Subauditor c- El Gerente General. d- E...	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
23	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices relacionadas con la prevención, detección y combate contra todo tipo de corrupción, fraude e irregularidad?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	93%
25	¿La Junta Directiva ha emitido una directriz institucional que garantice la rotación de auditores externos?	75%	100%	75%	75%	75%	100%	100%	86%
27	¿La Junta Directiva revisan y aprueban los informes de las auditorías externas?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
29	¿La Junta Directiva ha aprobado los mecanismos que garanticen la comunicación de los resultados de estas auditorías externas a la sociedad?	100%	100%	75%	75%	100%	100%	75%	89%
31	¿La Junta Directiva ha aprobado los indicadores financieros?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
33	¿La Junta Directiva realiza la evaluación del desempeño institucional, basada en el rendimiento o resultados de la gestión de la Gerencia y Subgerencia General?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
35	¿La Junta Directiva conoce el resultado de la evaluación del desempeño basada en el rendimiento de la gestión de los Subgerentes de Área y Titulares Subordinados de las Unidades Ejecutoras?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
37	¿La Junta Directiva realiza una evaluación del desempeño basada en el rendimiento o logro de resultados de la gestión de la Auditoría Interna?	100%	100%	75%	100%	100%	100%	50%	89%
39	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas para el tratamiento de denuncias y garantizar la confidencialidad del denunciante de conformidad con el bloque de legalidad?	100%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	96%



41	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos de comunicación para garantizar la transparencia de la gestión institucional?	100%	100%	100%	75%	100%	100%	75%	93%
43	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos para el manejo de conflictos de interés en los diferentes niveles de la organización?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	96%
45	¿La Junta Directiva cumple con el programa anual de trabajo?	75%	100%	100%	75%	100%	100%	100%	93%
47	¿La Junta Directiva revisa periódicamente el procedimiento para establecer el programa anual de trabajo de la Junta Directiva?	75%	100%	100%	75%	100%	100%	100%	93%
49	¿La Junta Directiva revisa periódicamente el procedimiento para evaluar la gestión de los Comités de Apoyo?	75%	50%	75%	75%	50%	50%	25%	57%



**Comentarios o mejoras propuestas**

ID	Preguntas	ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS Y OBSERVACIONES
1	¿La Junta Directiva cumple con la rendición de cuentas ante el Consejo de Gobierno?	Debe el poder ejecutivo establecer un mecanismo que permita esa rendición de cuentas periódica de los miembros de JD como órgano cada 3 meses. No en la figura del presidente que participa en consejo de gobierno sino la JD en pleno.
7	¿La Junta Directiva realiza el correspondiente seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos?	Se debe establecer un seguimiento agendado y puntual riguroso, un procedimiento debidamente controlado, sin que la Junta Directiva esté insistiendo en la presentación de informes sobre tal cumplimiento de metas y objetivos, con sanciones severas en caso de probarse los incumplimientos.
10	¿La Junta Directiva ha aprobado una política o procedimiento para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas?	El reglamento de JD contempla continuas evaluaciones de planes de trabajo, debe integrarse en las acciones cada tres meses, en una sesión especial para analizar esos temas.  Se debe establecer un procedimiento debidamente controlado, riguroso, con sanciones severas en caso de probarse los incumplimientos.
11	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o estrategias para: a. La formulación de la estrategia institucional. b. La formulación de los planes operativos. c. Para garantizar la solv...	Creo que la Junta Directiva no cuenta con políticas rigurosas de seguimiento a los puntos indicados en el punto 8 anterior, periódicamente agendadas, con sanciones específicas en caso de incumplimiento. Esos temas son de gran importancia para la institución y deberían agendarse puntual y ordenadamente, situación que considero no se cumple de la manera que debería hacerse.
13	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para el monitoreo y evaluación de la gestión institucional?	Es parte de lo indicado arriba, debería ser algo continuo, que permita tener una radiografía del accionar de la institución.  Que el monitoreo y la evaluación de la gestión institucional tenga mayor formalidad y control, agendado en sesiones de la Junta Directiva de acuerdo con un procedimiento riguroso y constante.



15	<p>¿La Junta Directiva ha establecido Comités de Apoyo para fortalecer la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva?</p>	<p>Todavía no se ha logrado terminar de definir y aprobar los Comités de Apoyo a la JD. Prevalecen algunas dudas del alcance de la actividad de estos Comités. Lo que se puede hacer es terminar de aclarar estos temas pendientes en sesiones o talleres dedicados solo a esos objetivos.</p> <p>Contar con precisión sobre cuales temas deben analizarse en esos comités, precisamente para brindar apoyo a la JD.</p> <p>Aprobar el reglamento de Gobierno Corporativo con la conformación de las comisiones permanentes y temporales.</p> <p>Como Presidente Ejecutivo he intentado insistentemente fomentar el Gobierno Corporativo, capacitación en el mismo y la conformación de comisiones, pero no ha tenido respaldo del resto de Junta Directiva que insiste en definir primero un aseguramiento para el pago de dietas en estas actividades. Queda una propuesta de norma y conformación de Comités.</p> <p>Se ha trabajado sobre este tema, ya hay una propuesta que se ha visto y discutido, pero todavía no se ha terminado de aprobar. Debe concluirse esta tarea.</p>
17	<p>¿La Junta Directiva ha establecido mecanismos para garantizar el principio de vigilar e informar al público sobre la gestión que está realizando?</p>	<p>No se ha establecido ningún mecanismo y es necesario aprobar ese mecanismo que nos permita esa rendición de cuentas ante la ciudadanía.</p> <p>Es necesario establecer una política de participación del usuario, definitivamente una mejora a impulsar en la institución, pues se brinda información, pero es importante formalizarla en una estrategia general de comunicación institucional y definición de canales para acercamiento de los usuarios.</p> <p>Esta Junta Directiva ha insistido con la presidencia ejecutiva en la necesidad de mejorar las políticas de comunicación y no siento que se haya logrado avances relevantes que tengan un impacto positivo en ese tema.</p>
19	<p>¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para revisar y actualizar la estructura organizacional y funcional de acuerdo con los cambios del entorno?</p>	<p>Existe una Comisión que está elaborando los términos de referencia para la contratación de una consultoría para analizar la estructura organizacional de la Institución. Este tema camina lentamente, pues compete con otras prioridades en el quehacer institucional. Lo que se debe hacer es concluir esta tarea lo antes posible, ya está bastante elaborada.</p> <p>Continuamente se indicó que la institución cuenta con varios análisis sobre el mejoramiento de su estructura funcional. Se logro analizar en un grupo de trabajo, se espera conocer las propuestas concretas.</p> <p>La Junta Directiva aprobó un comité de reorganización de la institución, pero, aunque se trabaja con buena voluntad, su accionar es muy lento.</p>



23	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices relacionadas con la prevención, detección y combate contra todo tipo de corrupción, fraude e irregularidad?	Se debe actualizar el código de ética y hacerlo más amplio y actual, Se ha hecho algunos intentos sobre casos específicos, pero esta iniciativa se presenta cuando se producen hechos concretos y no como una política normal y constante.
25	¿La Junta Directiva ha emitido una directriz institucional que garantice la rotación de auditores externos?	Aprobar un acuerdo donde se establezca esa obligatoriedad de alternar la contratación de auditores externos. Se aplica lo establecido por la ley, pero puede apoyarse en una directriz interna.
29	¿La Junta Directiva ha aprobado los mecanismos que garanticen la comunicación de los resultados de estas auditorías externas a la sociedad?	El tema de la Comunicación a la sociedad todavía debe mejorarse. No tengo claro si esta información se difunde, Esta ubicable en sitio web, se envía a órganos de control externo. Me parece no se hace, pero debería cumplirse con este punto.
37	¿La Junta Directiva realiza una evaluación del desempeño basada en el rendimiento o logro de resultados de la gestión de la Auditoría Interna?	Me parece que no, pero si es así, debería cumplirse con lo indicado.
39	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas para el tratamiento de denuncias y garantizar la confidencialidad del denunciante de conformidad con el bloque de legalidad?	Pueden fortalecerse y difundirse canales de denuncia.
41	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos de comunicación para garantizar la transparencia de la gestión institucional?	De parte de la JD no tengo claro si hemos aprobado tales procedimientos. Comunicaciones depende de la presidencia, debería ser iniciativa de ellos, para conocerlo en la junta. Debería la JD aprobar el plan de comunicación anualmente y establecer en los procedimientos de comunicación para transparentar la gestión. Aprobar una nueva política de comunicación que esta lista, pero no se ha llevado a valoración. de Junta. El tema de "comunicación" es un tema en que la Junta Directiva a insistido bastante, sin grandes avances.
43	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos para el manejo de conflictos de interés en los diferentes niveles de la organización?	Este es un tema que requiere fortalecerse. Fortalecer Junta de Relaciones Laborales. Si no se tiene deberá lograrse.
45	¿La Junta Directiva cumple con el programa anual de trabajo?	El plan de trabajo lo establece la presidencia semanalmente no hay un plan de trabajo aprobado anualmente. Requiere implementar Gobierno Corporativo, Se está en el proceso de elaboración y formalización del gobierno corporativo que sería la mejora necesaria,



47	¿La Junta Directiva revisa periódicamente el procedimiento para establecer el programa anual de trabajo de la Junta Directiva?	<p>La JD trabaja con agendas determinadas por la presidencia. En pocas ocasiones es iniciativa de miembros de JD.</p> <p>Requiere implementar Gobierno Corporativo.</p> <p>Ver comentario anterior</p>
49	¿La Junta Directiva revisa periódicamente el procedimiento para evaluar la gestión de los Comités de Apoyo?	<p>Como se dijo, todavía no están definidos los Comités de Apoyo.</p> <p>Como se dijo anteriormente, no se ha concluido oficialmente con la conformación de los comités de apoyo, aunque si están propuestos. Debe completarse esta tarea.</p> <p>Es parte de un trabajo a realizar.</p> <p>Requiere implementar Gobierno Corporativo.</p> <p>Establecer un procedimiento con mecanismos para comunicar las acciones de la JD, se realiza, pero no se cuenta con un mecanismo.</p> <p>Implementación real de los comités de apoyo.</p>

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA DEL AYA

*“...Artículo 5º-Responsabilidades y funciones de la Presidencia de la Junta Directiva u Órgano de Dirección. Con base en las buenas prácticas internacionales sobre Gobierno Corporativo mencionadas en la parte considerativa, y en estricto apego de la estructura jurídica de cada institución, se espera del presidente de la junta directiva u órgano de dirección...”*

En el anexo n.º 2 se muestra el reporte con la percepción que tiene cada miembro sobre los criterios evaluados.

Para la evaluación del desempeño del Presidente de Junta Directiva, se consultaron aspectos sobre las responsabilidades y funciones, considerando las prácticas sobre Gobierno Corporativo y en estricto apego de la estructura jurídica que se espera del Presidente de Junta y según lo establecido en el artículo n.º 5 de la Directriz 099-MP.

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales:



ID	Criterio evaluado	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	¿Ejerce liderazgo en el desarrollo de las Sesiones de Junta, en relación con el manejo efectivo del tiempo, motivación del equipo de Junta Directiva, generación de espacios para analizar los disti...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
2	¿Dedica el tiempo necesario para la atención de los temas institucionales?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
3	¿Asume la responsabilidad de dirigir la institución como funcionario de mayor jerarquía?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
4	¿Promueve la elaboración e implementación del Código del Buen Gobierno del AyA?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
5	¿Representa a la Institución de acuerdo con el marco jurídico aplicable?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
6	¿Incorpora dentro de los temas de agenda de Junta, las actividades generales que se requieran para realizar las políticas y alcanzar los objetivos de la Institución, alineados a la política genera...	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
7	Como enlace directo entre el Poder Ejecutivo y la Institución, ¿incorpora dentro de los temas de agenda de Junta Directiva para su aprobación las iniciativas dictadas por aquel Poder, relacionadas...	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
8	¿Vela que las decisiones de la Junta Directiva sean tomadas con base en información oportuna, sólida, correcta y asegure su ejecución?	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre
9	¿Promueve y motiva la discusión crítica y respetuosa, donde los criterios disidentes se puedan expresar y deliberar libremente dentro de un sano proceso de toma de decisiones debidamente informada...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre



10	¿Revisa y valida los proyectos de presupuesto anual y extraordinarios que se eleven a la Junta Directiva, para su aprobación, correcta ejecución y asegurando la congruencia de dichos proyectos con...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
11	¿Propone a la Junta Directiva cual es la organización técnica y administrativa de la Institución, orientada a garantizar la eficaz ejecución de sus políticas?	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
12	¿Supervisa y evalúa periódicamente los programas institucionales y de conformidad con los resultados, recomienda a la Junta Directiva lo que estime pertinente para el fortalecimiento, reajuste o t...	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre
13	¿Ha establecido un proceso de inducción formal y completa para los nuevos miembros de Junta Directiva a efectos de que conozcan el negocio, el entorno, las responsabilidades y las mejores prácticas...	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Siempre	Siempre
14	¿Rinde informes escritos sobre la buena marcha de la Institución, así como cualquier otro informe oral o escrito que de su cargo se requiera, según lo dispuesto en la normativa vigente?	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre

Según lo datos externados, los miembros de Junta evalúan el desempeño del Presidente de la siguiente manera:

- El 83% de los miembros considera que ha ejercido un buen liderazgo en el desarrollo de las sesiones de Junta Directiva, en el manejo efectivo del tiempo, la motivación y generación de espacios para analizar de temas. Ha promovido y motivado la discusión crítica y respetuosa, donde los criterios disidentes se puedan expresar y deliberar libremente dentro de un sano proceso de toma de decisiones debidamente informada y discutidas.
- El 100% considera que ha dedicado el tiempo necesario para la atención de los temas institucionales.



- El 100% considera que ha asumido la responsabilidad de dirigir la institución como funcionario de mayor jerarquía.
- El 100% considera que ha promovido acciones para la elaboración e implementación del Código del Buen Gobierno del AyA.
- El 100% considera que ha representado a la Institución de acuerdo con el marco jurídico aplicable.
- El 50% considera que se debieron incorporar dentro de los temas de agenda actividades generales que se requieran para realizar las políticas y alcanzar los objetivos de la Institución, alineados a la política general del Estado.
- El 67% considera que como Enlace directo entre el Poder Ejecutivo se debieron incorporar dentro de los temas de agenda de Junta Directiva, iniciativas dictadas por aquel Poder, relacionadas con la definición, formulación y adaptación de la política de Gobierno de la Institución.
- El 67% considera que suministró información oportuna, sólida, correcta para la toma de acuerdos.
- El 100% considera que se revisan los proyectos de presupuesto anual y extraordinarios antes de ser elevado a la Órgano Colegiado, para su aprobación y correcta ejecución, asegurando la congruencia con la política de la Institución.
- El 33% considera no se propuso cuál es la organización técnica y administrativa de la Institución, orientada a garantizar la eficaz ejecución de sus políticas.
- El 50% considera que se debe supervisar y evaluar periódicamente los programas institucionales y de conformidad con los resultados, recomendar lo que estime pertinente para el fortalecimiento o terminación de estos.
- El 50% considera se debe implementar un proceso de inducción formal y completa para los nuevos miembros de Junta Directiva a efectos de que conozcan el negocio, el entorno, las responsabilidades y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.



**RESULTADOS DEL PLAN 2021**

Ítem de referencia	Mejora propuesta	Encargada (s) de la mejora	Observaciones
JD-2020-P-01	Presentación por parte de la Presidencia Ejecutiva, del informe de rendición de cuentas presentado a Consejo de Gobierno	Yamileth Astorga Espeleta	PRE-2020-516
JD-2020-P-1.2	Aprobación de estados financieros	Ana Cecilia Matamoros	Se incorporó dentro de los procedimientos de la Dirección de Finanzas. Ahora se somete aprobación de Junta Directiva estos informes, ver acuerdo n.º 2021-328
JD-2020-P-2.1	Revisión de cantidad de objetivos, metas e indicadores del Plan Estratégico	James Phillips	Se cumplió a través de la ampliación del plan estratégico y será incluido en el nuevo plan estratégico 2022-2026
JD-2020-P-3.4	Revisión y elaboración de políticas de capital humano	Yolanda Salas	Se solicitó a la Dirección de Gestión del Capital Humano actualizar la política de evaluación del desempeño mediante el acuerdo 2022-07 y 2022-157. Además se agregó como mejora en el 2022
JD-2020-P-6	Elaboración de política para actualizar la estructura organizativa y operativo	James Phillips	Se cuenta con una política de Planeamiento estratégico y reestructuración aprobada mediante acuerdo n.º 2007-324, no se pide actualizar la política dado que se encuentra aprobada la ley de Empleo Público
JD-2020-P- 8.1	Elaboración del Código del Buen Gobierno	Subsistema Control Estratégico	Se agregó como mejora en 2022
JD-2020-P13.1	Evaluación del desempeño del Gerente General y Subgerente General	Junta Directiva	Acuerdo n.º 2021-137
JD-2020-P-13.3	Evaluación del desempeño de la gestión de la Auditoría Interno	Junta Directiva	Acuerdo n.º 2021-137
JD-2020-P-17	Elaboración de políticas y procedimientos para la comunicación de la gestión institucional	Dirección de Comunicación	Se agregó como mejora en 2022
JD- 2020-P-18	Elaboración de políticas y procedimiento para el manejo de conflictos de interés	Rodolfo Lizano	Acuerdo n.º 2021-431 BIS
JD-2020-P-19.2	Elaboración de procedimiento para la evaluar la gestión de los comités de apoyo	Manuel Salas	Se agregó como mejora en 2022



**PLAN DE MEJORAS JD-2022-2023**

En el siguiente apartado se presenta el plan de mejoras a implementar, durante el año 2022. Para el cumplimiento de estas mejoras, se solicitará mediante acuerdo de Junta Directiva la propuesta e implementación de la mejora, a cada uno de los responsables de su cumplimiento:

Ítem	Mejora propuesta	Responsable de cumplimiento	Tiempo ejecución
1	Establecimiento del proceso de inducción formal y completa para los nuevos miembros de Junta Directiva a efectos de que conozcan el negocio, el entorno, las responsabilidades y las mejores prácticas	Dirección de Gestión del Capital Humano, Unidad de Control Interno, Dirección Planificación, Dirección Jurídica	30 de junio 2022
2	Instruir a la Administración Activa establecer un procedimiento que garantice el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas. Para ello deberá verificar los mecanismos de rendición de cuentas y de información de resultados existentes a la fecha.	Gerencia y Subgerencia General, Dirección de Planificación	30 de junio 2022
3	Instruir a la Presidencia Ejecutiva para que en coordinación con la Dirección de Comunicación elaboren una política de comunicación que garantice el principio de transparencia en la gestión Institucional a los sujetos interesados considerando la dinámica con los cambios del entorno.	Presidencia Ejecutiva, Dirección de Comunicación	29 abril 2022
4	Instruir a la Administración Activa brindar a la población institucional programas de capacitación relacionadas con la prevención, detección y combate contra todo tipo de corrupción, fraude e irregularidad.	Gerencia y Subgerencia General, Dirección de Gestión del Capital Humano	30 de junio 2022
5	Elaborar y aprobar el Reglamento de Gobierno Corporativo.	Junta Directiva	31 de agosto 2022
6	Propuesta de procedimiento para el funcionamiento y evaluación de los Comités de Apoyo	Gerencia y Subgerencia General	1 de diciembre 2022
7	Instruir al Subsistema de Control Estratégico presentar un procedimiento que establezca los temas de competencia para conocimiento y aprobación de Junta Directiva de conformidad con la naturaleza legal y normativa.	Subsistema de Control Estratégico, Gerencia y Subgerencia General	30 de junio 2022
8	Instruir a la Dirección de Gestión del Capital Humano realizar una revisión y actualización de la política de Fortalecimiento de capacidades del sector de agua potable y saneamiento y política institucional de sucesión de puestos claves en AyA	Dirección de Gestión del Capital Humano	30 de junio 2022



## **ANEXO N° 1:**

Cuestionario para evaluar el desempeño de  
los miembros de Junta Directiva del AyA



1. ¿Con que frecuencia asistió a las sesiones ordinarias que convocó el Presidente de la Junta en el periodo evaluado?

0%	0
25%	0
50%	0
75%	0
100%	7



2. ¿Qué tipo de análisis realiza a la información suministrada por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada, como apoyo a la toma de decisiones?

7  
Respuestas

Respuestas más recientes

"Lectura completa de los documentos. Solicitud de información adic...

"Las observaciones y opiniones que se presentan en junta directiva sob...

"Lectura a profundidad comparando lo indicado y establecido en el ac...

3. ¿Cuánto tiempo dedica al análisis de la información suministrada por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada de conformidad con el orden del día?

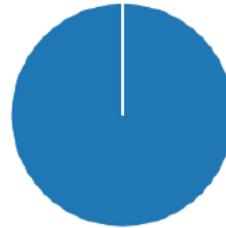
De 1 hora a 4 horas	0
De 5 horas a 8 horas	5
De 9 horas a 12 horas	1
Más de 12 horas	1





4. Durante el periodo de evaluación, ¿En cuántos Casos especiales, Comisiones especiales y/o Comité de Apoyo ha participado?

● De 0 a 3	7
● De 4 a 6	0
● De 7 o más	0



5. ¿Mantiene una participación activa y asertiva en las sesiones de Junta Directiva?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	2
● Siempre	5



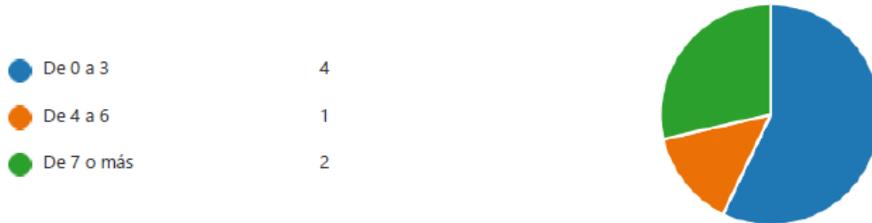
6. ¿Ejerce su libertad de criterio en los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada y de conformidad con el orden del día?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	1
● Siempre	6

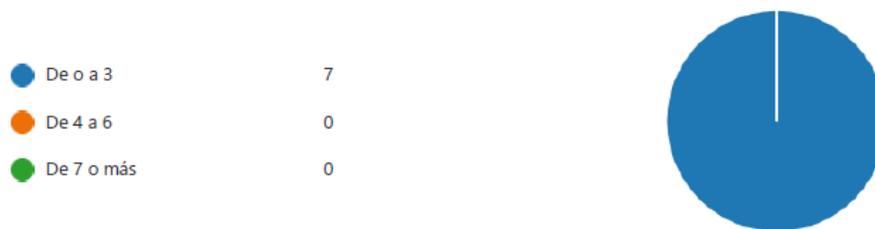




7. Durante el periodo de evaluación, ¿Cuántas veces ejerció su derecho de abstenerse, oponerse o salvar voto cuando no estuvo de acuerdo con los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada y de conformidad con el orden del día?



8. Durante el periodo de evaluación, ¿Cuántas veces comunicó al Presidente de la Junta, cualquier situación en la que consideró que existió un conflicto de interés y se abstuvo de deliberar y votar en el desarrollo de la sesión?





## **ANEXO N.º 2:**

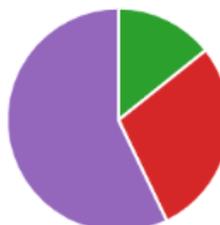
Cuestionario para evaluar el desempeño  
de la Junta Directiva del AyA como Órgano Colegiado



1. ¿La Junta Directiva cumple con la rendición de cuentas ante el Consejo de Gobierno?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 1
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 4



3. ¿La Junta Directiva aprueba los estados financieros de la institución?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 0
- Se cumple y esta debidament... 7



5. ¿Está el plan estratégico institucional alineado al PND y Objetivos del Estado?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6



7. ¿La Junta Directiva realiza el correspondiente seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6



9. ¿La Junta Directiva ha aprobado una política o procedimiento para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 5



11. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o estrategias para:

- a. La formulación de la estrategia institucional.
- b. La formulación de los planes operativos.
- c. Para garantizar la solvencia financiera institucional.
- d. La dotación de talento humano.
- e. El sistema de control interno.
- f. La gestión del riesgo institucional y el SEVRI.
- g. El sistema de gestión de calidad.

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 5



13. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para el monitoreo y evaluación de la gestión institucional?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 5



15. ¿La Junta Directiva ha establecido Comités de Apoyo para fortalecer la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva?

[Más detalles](#)

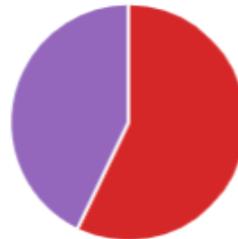
- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 1
- Se cumple parcialmente y care... 2
- Se cumple, pero carece de for... 3
- Se cumple y esta debidament... 1



17. ¿La Junta Directiva ha establecido mecanismos para garantizar el principio de vigilar e informar al público sobre la gestión que está realizando?

[Más detalles](#)

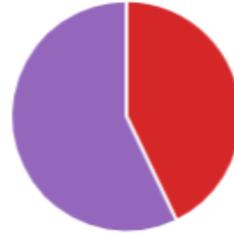
- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 4
- Se cumple y esta debidament... 3



19. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para revisar y actualizar la estructura organizacional y funcional de acuerdo con los cambios del entorno?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 3
- Se cumple y esta debidament... 4



21. ¿La Junta Directiva es vigilante sobre la rendición de cuentas de la gestión de riesgo y de control, que deben realizar:

- a- El Auditor
- b- El Subauditor
- c- El Gerente General.
- d- El Subgerente General.
- e- Los Subgerentes de Área
- f- Los Directores Nacionales.
- g- Los Directores de UEN.
- h- Los Directores Regionales y
- i- Los Titulares Subordinados de las Unidades Ejecutoras

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6



23. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices relacionadas con la prevención, detección y combate contra todo tipo de corrupción, fraude e irregularidad?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 1
- Se cumple, pero carece de for... 0
- Se cumple y esta debidament... 6

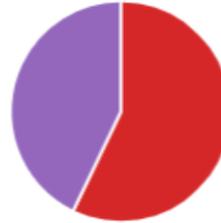




25. ¿La Junta Directiva ha emitido una directriz institucional que garantice la rotación de auditores externos?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 4
- Se cumple y esta debidament... 3



27. ¿La Junta Directiva revisan y aprueban los informes de las auditorías externas?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 0
- Se cumple y esta debidament... 7



29. ¿La Junta Directiva ha aprobado los mecanismos que garanticen la comunicación de los resultados de estas auditorías externas a la sociedad?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 3
- Se cumple y esta debidament... 4





31. ¿La Junta Directiva ha aprobado los indicadores financieros?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 0
- Se cumple y esta debidament... 7



33. ¿La Junta Directiva realiza la evaluación del desempeño institucional, basada en el rendimiento o resultados de la gestión de la Gerencia y Subgerencia General?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6



35. ¿La Junta Directiva conoce el resultado de la evaluación del desempeño basada en el rendimiento de la gestión de los Subgerentes de Área y Titulares Subordinados de las Unidades Ejecutoras?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6

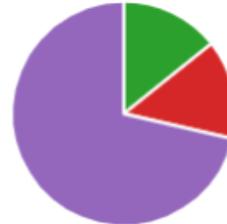




37. ¿La Junta Directiva realiza una evaluación del desempeño basada en el rendimiento o logro de resultados de la gestión de la Auditoría Interna?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 1
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 5



39. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas para el tratamiento de denuncias y garantizar la confidencialidad del denunciante de conformidad con el bloque de legalidad?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6



41. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos de comunicación para garantizar la transparencia de la gestión institucional?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 5





43. ¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos para el manejo de conflictos de interés en los diferentes niveles de la organización?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 1
- Se cumple y esta debidament... 6



45. ¿La Junta Directiva cumple con el programa anual de trabajo?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 5



47. ¿La Junta Directiva revisa periódicamente el procedimiento para establecer el programa anual de trabajo de la Junta Directiva?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 0
- Se cumple parcialmente y care... 0
- Se cumple, pero carece de for... 2
- Se cumple y esta debidament... 5





49. ¿La Junta Directiva revisa periódicamente el procedimiento para evaluar la gestión de los Comités de Apoyo?

[Más detalles](#)

- No se cuenta con información... 0
- Se cumple de manera muy dis... 1
- Se cumple parcialmente y care... 3
- Se cumple, pero carece de for... 3
- Se cumple y esta debidament... 0





### **ANEXO N.º 3:**

Cuestionario para evaluar el desempeño  
del Presidente de Junta Directiva del AyA



1. ¿Ejerce liderazgo en el desarrollo de las Sesiones de Junta, en relación con el manejo efectivo del tiempo, motivación del equipo de Junta Directiva, generación de espacios para analizar los distintos puntos de vista y solución de conflictos?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	1
● Siempre	5



2. ¿Dedica el tiempo necesario para la atención de los temas institucionales?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	0
● Siempre	6



3. ¿Asume la responsabilidad de dirigir la institución como funcionario de mayor jerarquía?

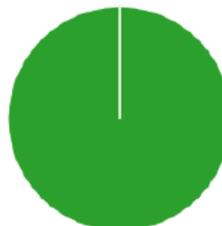
● Algunas veces	0
● Casi siempre	0
● Siempre	6





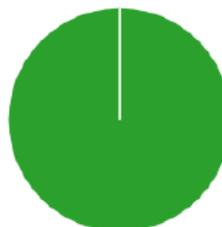
4. ¿Promueve la elaboración e implementación del Código del Buen Gobierno del AyA?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	0
● Siempre	6



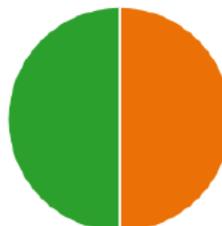
5. ¿Representa a la Institución de acuerdo con el marco jurídico aplicable?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	0
● Siempre	6



6. ¿Incorpora dentro de los temas de agenda de Junta, las actividades generales que se requieran para realizar las políticas y alcanzar los objetivos de la Institución, alineados a la política general del Estado emitido por el Poder Ejecutivo y el Plan Nacional de Desarrollo?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	3
● Siempre	3



7. Como enlace directo entre el Poder Ejecutivo y la Institución, ¿incorpora dentro de los temas de agenda de Junta Directiva para su aprobación las iniciativas dictadas por aquel Poder, relacionadas con la definición, formulación y adaptación de la política de Gobierno de la Institución?

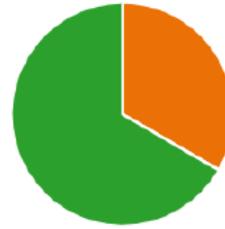
● Algunas veces	0
● Casi siempre	2
● Siempre	4





8. ¿Vela que las decisiones de la Junta Directiva, sean tomadas con base en información oportuna, sólida, correcta y asegure su ejecución?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	2
● Siempre	4



9. ¿Promueve y motiva la discusión crítica y respetuosa, donde los criterios disidentes se puedan expresar y deliberar libremente dentro de un sano proceso de toma de decisiones debidamente informadas y discutidas?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	1
● Siempre	5



10. ¿Revisa y valida los proyectos de presupuesto anual y extraordinarios que se eleven a la Junta Directiva, para su aprobación, correcta ejecución y asegurando la congruencia de dichos proyectos con la política de la Institución?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	0
● Siempre	6



11. ¿Propone a la Junta Directiva cual es la organización técnica y administrativa de la Institución, orientada a garantizar la eficaz ejecución de sus políticas?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	4
● Siempre	2





12. ¿Supervisa y evalúa periódicamente los programas institucionales y de conformidad con los resultados, recomienda a la Junta Directiva lo que estime pertinente para el fortalecimiento, reajuste o terminación de los mismos?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	3
● Siempre	3



13. ¿Ha establecido un proceso de inducción formal y completa para los nuevos miembros de Junta Directiva a efectos de que conozcan el negocio, el entorno, las responsabilidades y las mejores prácticas de Gobierno Corporativo de la Institución?

● Algunas veces	1
● Casi siempre	2
● Siempre	3



14. ¿Rinde informes escritos sobre la buena marcha de la Institución, así como cualquier otro informe oral o escrito que de su cargo se requiera, según lo dispuesto en la normativa vigente?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	2
● Siempre	4

