



INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

Informe de evaluación del desempeño de la Junta Directiva del Aya, periodo 2022

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.

Marzo 2023



Contenido

PRESENTACIÓN	3
OBJETIVOS	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
MARCO REGULATORIO	4
PARTICIPANTES DEL PROCESO	5
METODOLOGÍA IMPLEMENTADA	6
RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	6
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DEL AYA	6
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL AYA COMO ÓRGANO COLEGIADO.....	8
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA DEL AYA	14
RESULTADOS PLAN DE MEJORAS JD-2022-2023	17
PLAN DE MEJORAS JD-2023-2024	19
ANEXOS	20
ANEXO N° 1:	21
ANEXO N.° 2:	24
ANEXO N.° 3:	30



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, n.º 4 y n.º 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.º 10 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.º 8.
- 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:

Alejandra Mora Rojas,
Directora



Beverly Hernández
Castro, Directora



Krissia Coto Morales,
Directora



María Fernanda Jiménez
Morales, Directora



Gerardo Morera Rojas,
Director



Se hace la observación que cuatro de los miembros fueron nombrados a partir del 22 de junio 2022.



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 la Directriz 099-MP.

Se hace la observación que para esta evaluación solo se consideraron 5 miembros de Junta Directiva, debido a que tanto el Presidente Ejecutivo como uno de sus miembros fueron nombrados entre los meses de febrero y marzo 2023.

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

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



En la siguiente tabla se presentan los resultados generales:

ID	Pregunta	M1	M2	M3	M4	M5
1	¿Con qué frecuencia asistió a las sesiones ordinarias y extraordinarias que convocó el Presidente de la Junta en el periodo evaluado?	75%	100%	100%	100%	100%
2	¿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?	Más de 12 horas	De 5 horas a 8 horas	Más de 12 horas	Más de 12 horas	De 5 horas a 8 horas
3	¿Mantiene una participación asertiva en las sesiones de Junta Directiva?	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre
4	¿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	Siempre	Siempre	Siempre
5	Durante este periodo de evaluación, ¿Cuántas veces ejerció el derecho del voto disidente con los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada y de c...	De 0 a 3	De 0 a 3	De 4 a 6	De 0 a 3	De 0 a 3
6	Durante este periodo de evaluación, ¿Cuántas veces comunicó al Presidente de la Junta, cualquier situación en la que consideró que existía un conflicto de interés, se abstuvo de deliberar y votar ...	De 0 a 3	De 4 a 6	De 4 a 6	De 4 a 6	De 0 a 3

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

- Con relación a la asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias, se



evidencia un compromiso evidente y manifiesto por parte de los miembros de Junta Directiva.

- En relación con los temas presentados para aprobación, se evidencia que el 60% de los miembros dedican más de 12 horas para el análisis de la información suministrada por la Administración Activa y el 40% entre 5 y 8 horas, lo cual evidencia que los temas vistos en el orden del día han sido previamente analizados, manteniendo el deber de lealtad y en pro de los intereses de la institución.
- En términos de asistencia se percibe un compromiso muy aceptable por parte de los miembros de Junta Directiva, mantener una participación asertiva en cada sesión.
- Se dedica un tiempo razonable al análisis de la información suministrada por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada.
- Se manifiesta que el 100% 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, lo cual manifiesta que es un Órgano Colegiado comprometido y con un actuar basado en la transparencia e integridad.
- Aunado al punto anterior, 4 de los miembros de Junta Directiva que participaron de la evaluación, manifiestan que en un rango de 0 a 3 ocasiones ejercieron su voto disidente en algún tema del orden día, durante el período de evaluado.
- Así mismo, durante el periodo de evaluación 3 de los 5 miembros que participaron en la evaluación, manifiestan que en un rango de 4 a 6 veces se abstuvieron de deliberar o votar en algún tema del orden del día, por considerar que se encuentran en presencia de un conflicto de interés y que fue comunicado al Presidente Ejecutivo de la Junta Directiva oportunamente.

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

“...Artículo 4°-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...”

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



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:

CRITERIO	%
Se cumple	100
Se cumple parcialmente	50
No se cumple	0

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales de manera porcentual alcanzando una nota global de desempeño de 72% durante el periodo evaluados.

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.

ID	Pregunta	M1	M2	M3	M4	M5	Resultado 72%
1	¿La Junta Directiva cumple con los requerimientos de información que solicita Consejo de Gobierno?	100	100	50	100	100	90
3	¿Está el plan estratégico institucional alineado al PND y Objetivos del Estado?	100	50	50	50	100	70
5	¿La Junta Directiva aprueba los estados financieros de la institución?	100	100	100	100	100	100
7	¿La Junta Directiva realiza el correspondiente seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos del Plan Estratégico?	50	100	50	100	100	80
9	¿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.	50	100	50	100	100	80

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



	g. Revisión y ajustes de la estructura. h. Gobernanza tecnológica.						
11	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para el monitoreo y evaluación de la gestión institucional?	100	100	50	100	100	90
13	¿La Junta Directiva ha establecido Comités de apoyo para fortalecer la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva?	0	50	0	50	50	30
15	¿La Junta Directiva ha aprobado las estrategias de comunicación que permitan a la ciudadanía el acceso a la información sobre la gestión que está realizando?	100	100	0	100	50	70
17	¿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	100	100	50	50	50	70
19	¿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	50	100	100	90
21	¿La Junta Directiva ha emitido una directriz institucional que garantice la rotación de auditores externos?	50	50	0	50	50	40
23	¿La Junta Directiva revisan y aprueban los informes de las auditorías externas?	100	100	100	100	100	100
25	¿La Junta Directiva ha aprobado los mecanismos que garanticen la comunicación de los resultados de estas auditorías externas a la sociedad?	0	100	0	50	50	40
27	¿La Junta Directiva ha aprobado los indicadores financieros?	50	50	0	0	100	40

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



29	¿La Junta Directiva realiza la evaluación del desempeño institucional, basada en el rendimiento o resultados de la gestión de la Gerencia y Subgerencia General?	50	100	50	100	50	70
31	¿La Junta Directiva conoce el resultado de la evaluación del desempeño basada en el rendimiento de la gestión de los Subgerentes de Área y Subgerentes de las Unidades Ejecutoras?	50	100	50	50	50	60
33	¿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	50	50	50	70
35	¿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	0	100	100	80
37	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos de comunicación para garantizar la transparencia de la gestión institucional?	100	100	0	100	100	80
39	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos para el manejo de conflictos de interés en los diferentes niveles de la organización?	100	100	0	50	100	70
41	¿La Junta Directiva cumple con la evaluación anual de la gestión?	100	100	100	100	100	100

Comentarios o mejoras propuestas

ID	Pregunta	Comentario
1	¿La Junta Directiva cumple con la rendición de cuentas ante el Consejo de Gobierno?	<ol style="list-style-type: none"> 1- Reforzar las sinergias entre el Consejo de Gobierno y la Institución. 2- En este momento se piensa establecer una reforma estructural en donde se le dé más agilidad a los problemas del AyA como las disponibilidades, la ejecución de proyectos planificación, información y otros
3	¿Está el plan estratégico institucional alineado al PND y Objetivos del Estado?	<ol style="list-style-type: none"> 1- Crear un vínculo con el MEP para incorporar en el currículo de primaria y secundaria todo lo relacionado con la operación de agua potable y su manejo bajo una estructura cultural diferente a lo actual / incorporar tecnologías energéticas, tales como paneles solares plataformas de comunicación y otras y donde se necesite la corriente eléctrica/ adquirir propiedades como casas en cantones donde siempre se ha pagado altos alquileres y construir un edificio en pavas para centraliza en oficinas propias todas las oficinas administrativa / crear iniciativas en el uso de agua llovida con la construcción de represas y recoger agua de edificios y tratar de incorporarlas a los acuíferos para darles mayor tiempo de subsistencia
5	¿La Junta Directiva aprueba los estados financieros de la institución?	No se hicieron recomendaciones
7	¿La Junta Directiva realiza el correspondiente seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos del Plan Estratégico?	<ol style="list-style-type: none"> 1- El plan estratégico que encontramos fue altamente deficiente, con grandes vacíos metodológicos y de información fundamental. Desactualizado y desarticulado a las otras áreas. 2- Continuidad al Plan Estratégico y su responsable. 3- Revisar borradores previos al plan final, de manera que cualquier desviación u omisión se pueda identificar en el camino antes de que el Plan Estratégico esté listo. 4- Se gaste y así no traer problemas paralelos a la institución tales como las tarifas por servicio 5- Hay que poner mayor énfasis en las aguas residuales para que el saneamiento sea también un servicio de calidad
9	<p>¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o estrategias para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. g. Revisión y ajustes de la estructura. h. Gobernanza tecnológica 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Se han pedido estudios para fortalecer áreas que requieren con urgencia dotación de recurso humano como el de Control Interno, y otras plazas que ha sido muy difícil de asignar. Esto incide en el logro de las estrategias mencionadas en este punto. La reestructuración luego de 10 meses sigue pendiente. 2- Reforzar y dar seguimiento a Gobierno Corporativo
11	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices para el monitoreo y evaluación de la gestión institucional?	<ol style="list-style-type: none"> 1- Tenemos pendiente la capacitación de Gobierno Corporativo y la implementación en la institución. 2- Implementar controles automatizados.

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



13	¿La Junta Directiva ha establecido Comités de apoyo para fortalecer la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva?	<p>1- El anterior presidente dijo que no quería trabajar por comisiones. Justamente yo trabajé por mi cuenta varios temas de relevancia y complejidad. Al nuevo presidente le dije es urgente la instalación de comités de trabajo.</p> <p>2- Crear los comités para fortalecer la gestión de gobernanza</p>
15	¿La Junta Directiva ha aprobado las estrategias de comunicación que permitan a la ciudadanía el acceso a la información sobre la gestión que está realizando?	<p>1- Sin duda hay que mejorar con infogramas para que toda la población tenga acceso transparente y simple de la información y los procesos para la obtención del servicio</p> <p>2- Implementar sistemas automatizados</p>
17	<p>¿La Junta Directiva es vigilante sobre la rendición de cuentas de la gestión de riesgo y de control, que deben realizar:</p> <p>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</p>	<p>1- Se requiere fortalecer la rendición de cuentas y la implementación de una metodología estandarizada y periodicidad.</p> <p>2- Evaluar constantemente y sujetarlos a cumplimiento de metas</p> <p>3- Solicitar cuentas claras a través de jefaturas, la revisión de cuentas en niveles más bajos.</p> <p>4- Creo que hay que tener más controles sobre los mandos medios (directores) y la atención que le brindan a los usuarios</p>
19	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas o directrices relacionadas con la prevención, detección y combate contra todo tipo de corrupción, fraude e irregularidad?	<p>1- Si, sin embargo se requiere una asesoría por parte de especialistas para fortalecer la cultura y mecanismos efectivos anticorrupción. Tenemos un caso denunciado por la anterior administración y su tratamiento ha sido muy complejo y es de lejos un castigo ejemplar que ayude a desmotivar la cultura de corrupción.</p>
21	¿La Junta Directiva ha emitido una directriz institucional que garantice la rotación de auditores externos?	<p>1- En los últimos 5 años sólo se tienen auditorías externas parciales. Tenemos 10 meses de pedir una auditoría operativa externa para la institución en su totalidad y aún no hay contratación de esta.</p> <p>2- Se ha solicitado realizar auditoría externa de la institución</p>
23	¿La Junta Directiva revisan y aprueban los informes de las auditorías externas?	<p>1- En estos 10 meses no hemos realizado ninguna auditoría externa. Y, los informes son de procesos parciales antes de esta Junta Directiva.</p> <p>2- Hace falta la presencia auditoría externa sobre algunos procesos medulares del aya, que s as l momento no han sido evaluados.</p>
25	¿La Junta Directiva ha aprobado los mecanismos que garanticen la comunicación de los resultados de estas auditorías externas a la sociedad?	No se hicieron recomendaciones
27	¿La Junta Directiva ha aprobado los indicadores financieros?	<p>1- Ha sido una tarea titánica, la obtención de indicadores claros.</p>
29	¿La Junta Directiva realiza la evaluación del desempeño institucional, basada en el rendimiento o resultados de la gestión de la Gerencia y Subgerencia General?	<p>1- Se ha tenido una alta rotación, en 9 meses, 2 gerentes generales de plaza y 2 gerentes interinos, 4 en total.</p>

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



31	¿La Junta Directiva conoce el resultado de la evaluación del desempeño basada en el rendimiento de la gestión de los Subgerentes de Área y Subgerentes de las Unidades Ejecutoras?	1- Alta rotación y cuando ingresamos había muchas unidades sin directores nombrados
33	¿La Junta Directiva realiza una evaluación del desempeño basada en el rendimiento o logro de resultados de la gestión de la Auditoría Interna?	1- Creo que hay que evaluar detalladamente a la Auditoría Interna en cuando a su rol asesor a la junta directiva, que a mí parecer es un poco insuficiente.
35	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas para el tratamiento de denuncias y garantizar la confidencialidad del denunciante de conformidad con el bloque de legalidad?	1- Establecer una comisión de la junta directiva específicamente para esto con asesoría de la auditoría interna y un asesor legal especializado
37	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos de comunicación para garantizar la transparencia de la gestión institucional?	No se hicieron recomendaciones
39	¿La Junta Directiva ha aprobado políticas y procedimientos para el manejo de conflictos de interés en los diferentes niveles de la organización?	No se hicieron recomendaciones
41	¿La Junta Directiva cumple con la evaluación anual de la gestión?	1- Cambio estructural, innovación y sistematizar tecnológicamente a la institución en general. Aplicar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

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

“...Artículo 5°-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...”

Para la evaluación del desempeño del presidente de Junta Directiva, se utilizaron los siguientes criterios de selección y escala de valoración.

CRITERIO	%
Siempre	100
Casi siempre	50
Algunas veces	25

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



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.

Se hace la observación que el periodo evaluado corresponde a los 9 meses ejercidos por Ing. Roberto Guzmán Gutiérrez como Presidente Ejecutivo de AyA, considerando que el Ing. Alejandro Guillén Guardia fue nombrado a partir el 1 de febrero del 2023.

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales en los cuales como nota global se obtuvo un 74% en la evaluación del desempeño del presidente de Junta Directiva hasta el 31 de enero 2023.

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

ID	Pregunta	Total de la evaluación					Resultado
							74%
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 a conflictos?	25	25	100	100	50	60
2	¿Dedica el tiempo necesario para la atención de los temas institucionales?	50	50	100	100	100	80
3	¿Asume la responsabilidad de dirigir la institución como funcionario de mayor jerarquía?	100	50	100	100	100	90
4	¿Promueve la elaboración e implementación del Código del Buen Gobierno del AyA?	50	50	25	100	100	65
5	¿Representa a la Institución de acuerdo con el marco jurídico aplicable?	100	100	100	100	100	100
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...	50	50	100	100	50	70
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 Poder Ejecutivo, relacionadas con la	50	50	100	50	100	70

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



	definición, formulación y adaptación de la política de Gobierno de la Institución?						
8	¿Vela por qué las decisiones de la Junta Directiva sean tomadas con base en información oportuna, sólida, correcta y asegure su ejecución?	25	25	100	100	50	60
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 y discutidas?	25	25	100	100	100	70
10	¿Supervisa y evalúa periódicamente los planes 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?	50	25	100	50	100	65
11	¿Ha establecido un proceso de inducción formal y completo para los nuevos miembros de Junta Directiva a efectos de que conozcan el negocio, el entorno, las responsabilidades y las mejores práctica...	25	25	100	100	100	70
12	¿Rinde informes escritos a los Entes Externos que correspondan, sobre la buena marcha de la Institución, así como cualquier otro informe oral o escrito que de su cargo se requiera?	100	50	100	100	100	90

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

- Se consideró el liderazgo ejercido por el Presidente Ejecutivo fue de la un 60% 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.
- Se considera que en su gestión solamente le dedicó un 80% del tiempo necesario para la atención de los temas institucionales.
- En el 90% de los casos se consideró que asumió la responsabilidad de dirigir la institución como funcionario de mayor jerarquía.

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



- La promoción de la implementación del Código del Buen Gobierno del AyA en su gestión fue de un 65%.
- El 100% considera que ha representado a la Institución de acuerdo con el marco jurídico aplicable.
- Se considera que el 70% de las ocasiones se incorporaron 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.
- En el 70 % de los casos como enlace directo entre el Poder Ejecutivo se incorporó 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.
- En el 60% de los casos se consideró que se suministró información oportuna, sólida, correcta para la toma de acuerdos.
- En el 70% de los casos se consideró que se promovió 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.
- En el 65% de los casos consideran los miembros, que se supervisó y evaluó los programas institucionales y recomendó lo que se estime relevante para el fortalecimiento o terminación de estos.
- A criterio de los miembros se Junta Directiva evalúa con 70% el proceso de inducción recibido y promovido por la Secretaria de la Junta Directiva, a pesar de que se realizó la inducción al 100% de los miembros.
- Se percibe que solo en el 90% de los casos se rinde informes escritos a los Entes Externos que correspondan, sobre la buena marcha de la Institución, así como cualquier otro informe oral o escrito que de su cargo se requiera

RESULTADOS PLAN DE MEJORAS JD-2022

En el siguiente apartado se presenta el estado de cumplimiento del plan de mejoras implementado, durante el año 2022:

**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



Ítem	Mejora propuesta	Responsable de cumplimiento	Cumplimiento
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	100% de cumplimiento
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	100% de cumplimiento
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	100% de cumplimiento
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	100% de cumplimiento
5	Elaborar y aprobar el Reglamento de Gobierno Corporativo.	Junta Directiva	En proceso
6	Propuesta de procedimiento para el funcionamiento y evaluación de los Comités de Apoyo	Gerencia y Subgerencia General	En proceso
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	En proceso

PLAN DE MEJORAS JD-2024

En el siguiente apartado se presenta el plan de mejoras a implementar, durante el año 2024. 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	Fecha de cumplimiento
1	Elaborar y aprobar el Reglamento de Gobierno Corporativo.	Junta Directiva, Gerencia General y Dirección Jurídica	Agosto 2023
2	Propuesta de procedimiento para el funcionamiento y evaluación de los Comités de Apoyo	Junta Directiva, Gerencia y Subgerencia General	Setiembre 2023
3	Instruir a la Gerencia General presentar un procedimiento que establezca los temas de competencia para conocimiento y aprobación de Junta Directiva de conformidad con la naturaleza legal y normativa.	Gerencia y Subgerencia General	30 de abril 2023
4	Instaurar una unidad que entre sus funciones tenga asignada la de velar por el desarrollo y el cumplimiento de las políticas de Gobierno Corporativo.	Junta Directiva y Gerencia General	Octubre 2023
5	Establecer comités compuestos en su mayoría por directores independientes para temas específicos, al menos: auditoría, remuneración, nominación de directores y ejecutivos.	Junta Directiva, Gerencia General y Unidad que administra Gobierno Corporativo	Octubre 2023
6	Formalizar el documento de Gobierno Corporativo de AyA	Junta Directiva, Gerencia General y Unidad que administra Gobierno Corporativo	Noviembre 2023
7	Divulgar e interiorizar el documento de Gobierno Corporativo de AyA	Unidad que administra Gobierno Corporativo y Dirección de Comunicación	Diciembre 2023 – Marzo 2024



ANEXOS



ANEXO N° 1:

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



27/3/23, 15:38

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

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

5 Respuestas **07:49** Tiempo medio para finalizar **Activo** Estado

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

0%	0
25%	0
50%	0
75%	1
100%	4



2. ¿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	2
De 9 horas a 12 horas	0
Más de 12 horas	2



27/3/23, 15:38

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

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

Algunas veces	0
Casi siempre	1
Siempre	4



4. ¿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	0
Siempre	5



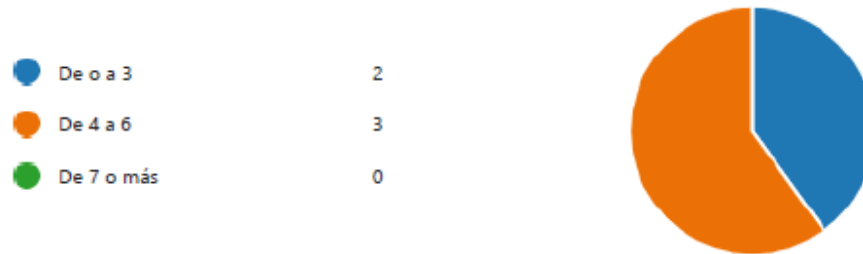
5. Durante este periodo de evaluación, ¿Cuántas veces ejerció el derecho del voto disidente con los temas presentados por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General u otra instancia facultada y de conformidad con el orden del día?

De 0 a 3	4
De 4 a 6	1
De 7 o más	0



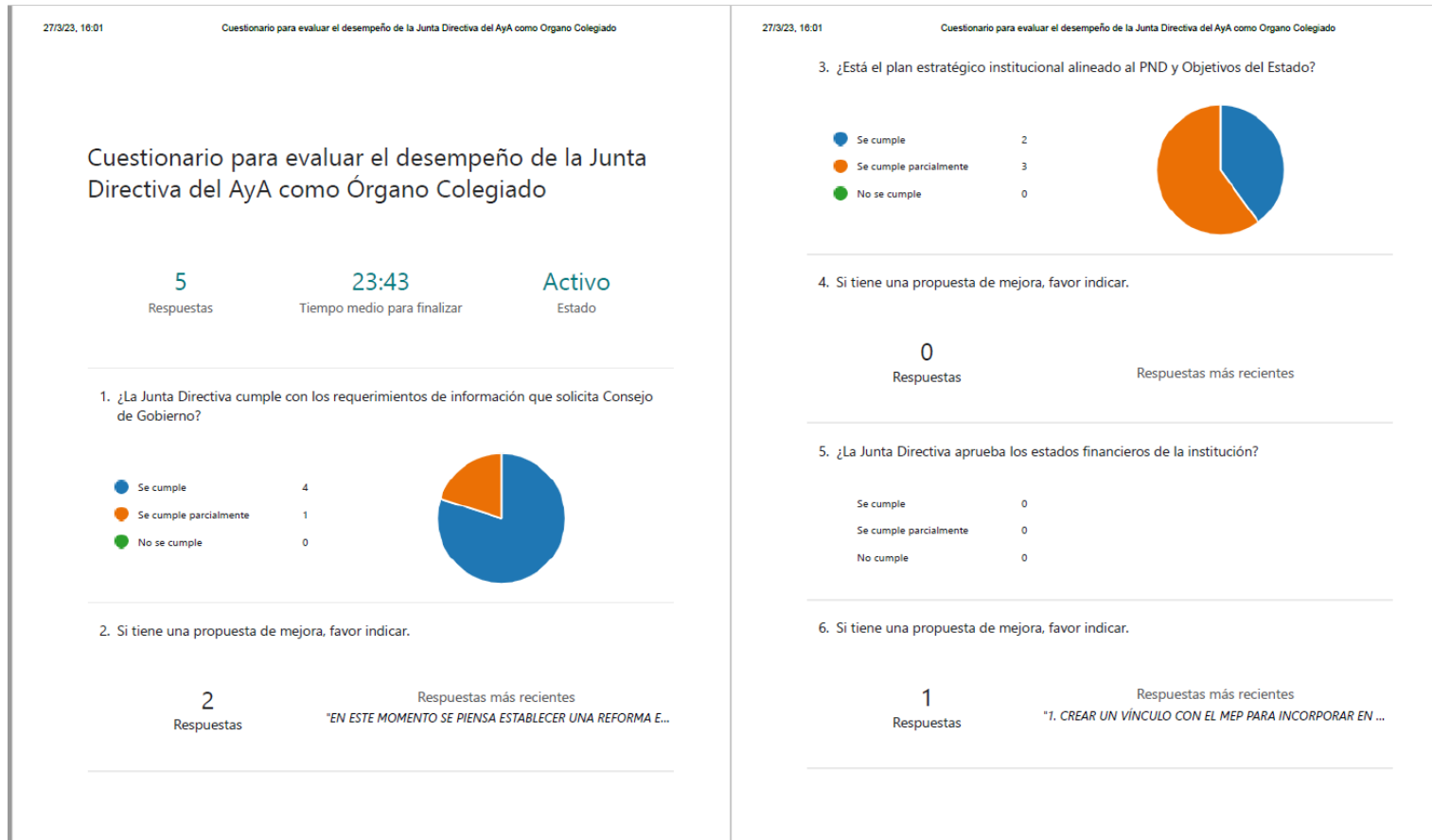


6. Durante este periodo de evaluación, ¿Cuántas veces comunicó al Presidente de la Junta, cualquier situación en la que consideró que existía un conflicto de interés, se abstuvo de deliberar y votar en el desarrollo de la sesión?





ANEXO N.º 2: Cuestionario para evaluar el desempeño de la Junta Directiva del AyA como Órgano Colegiado



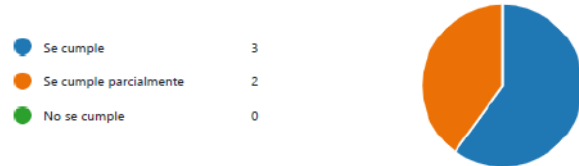
JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



27/3/23, 16:01

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

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



8. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

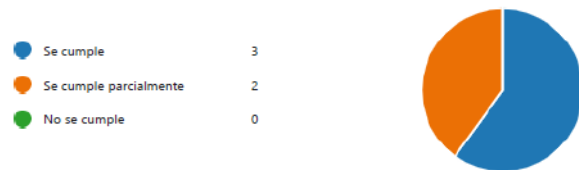
4
Respuestas

Respuestas más recientes

*"SE DEBE ESTUDIAR CON MUCHO CUIDADO LOS SUPERAVIT ...
"Revisar borradores previos al plan final, de manera que cualqu...*

9. ¿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.
- g. Revisión y ajustes de la estructura.
- h. Gobernanza tecnológica.



27/3/23, 16:01

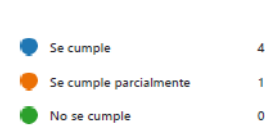
Cuestionario para evaluar el desempeño de la Junta Directiva del AyA como Organó Colegiado

10. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

2
Respuestas

Respuestas más recientes

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

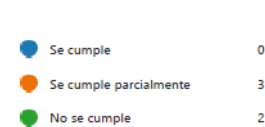


12. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

2
Respuestas

Respuestas más recientes

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

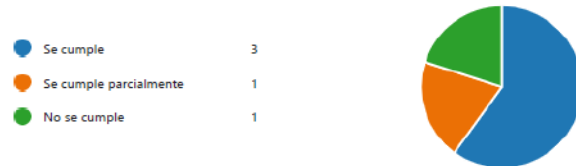




14. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

2
Respuestas Respuestas más recientes

15. ¿La Junta Directiva ha aprobado las estrategias de comunicación que permitan a la ciudadanía el acceso a la información sobre la gestión que está realizando?

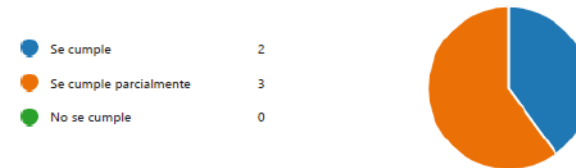


16. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

2
Respuestas Respuestas más recientes

17. ¿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



18. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

4
Respuestas Respuestas más recientes
"CREO QUE HAY QUE TENER MAS CONTROLES SOBRE LOS MA...
"Solicitar cuentas claras a través de jefaturas, la revisión de cue..."

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



JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



27/3/23, 16:01

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

20. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes

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

● Se cumple	0
● Se cumple parcialmente	4
● No se cumple	1



22. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

2
Respuestas

Respuestas más recientes

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

● Se cumple	5
● Se cumple parcialmente	0
● No se cumple	0



27/3/23, 16:01

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

24. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

2
Respuestas

Respuestas más recientes
**Hace falta la presencia auditoría externa sobre algunos proces...*

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

● Se cumple	1
● Se cumple parcialmente	2
● No se cumple	2



26. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

0
Respuestas

Respuestas más recientes

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

● Se cumple	1
● Se cumple parcialmente	2
● No se cumple	2



**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



27/3/23, 18:01

Questionario para evaluar el desempeño de la Junta Directiva del AyA como Organo Colegiado

28. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes

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

● Se cumple	2
● Se cumple parcialmente	3
● No se cumple	0



30. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes

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

● Se cumple	1
● Se cumple parcialmente	4
● No se cumple	0



27/3/23, 18:01

Questionario para evaluar el desempeño de la Junta Directiva del AyA como Organo Colegiado

32. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes

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

● Se cumple	2
● Se cumple parcialmente	3
● No se cumple	0



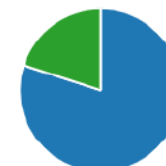
34. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes
"Creo que hay que evaluar detalladamente a la Auditoría Inter..."

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

● Se cumple	4
● Se cumple parcialmente	0
● No se cumple	1



**JUNTA DIRECTIVA
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



27/3/23, 16:01

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

36. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes

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

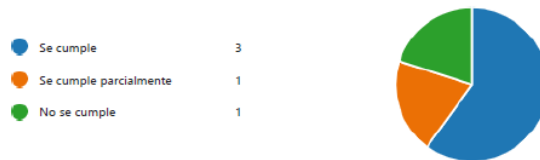


38. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

0
Respuestas

Respuestas más recientes

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



27/3/23, 16:01

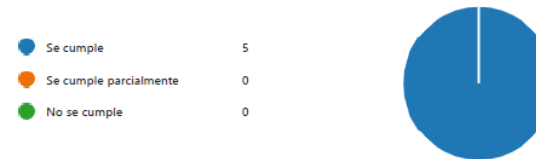
Cuestionario para evaluar el desempeño de la Junta Directiva del AyA como Organismo Colegiado

40. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

0
Respuestas

Respuestas más recientes

41. ¿La Junta Directiva cumple con la evaluación anual de la gestión?



42. Si tiene una propuesta de mejora, favor indicar.

1
Respuestas

Respuestas más recientes



ANEXO N.º 3:

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

JUNTA DIRECTIVA INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



27/3/23, 16:01

Questionario para evaluar el desempeño del Presidente de la Junta Directiva del AYA

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	2



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 Poder Ejecutivo, relacionadas con la definición, formulación y adaptación de la política de Gobierno de la Institución?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	3
● Siempre	2



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

● Algunas veces	2
● Casi siempre	1
● Siempre	2



27/3/23, 16:01

Questionario para evaluar el desempeño del Presidente de la Junta Directiva del AYA

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	2
● Casi siempre	0
● Siempre	3



10. ¿Supervisa y evalúa periódicamente los planes 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	1
● Casi siempre	2
● Siempre	2



11. ¿Ha establecido un proceso de inducción formal y completo 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	2
● Casi siempre	0
● Siempre	3





12. ¿Rinde informes escritos a los Entes Externos que correspondan, sobre la buena marcha de la Institución, así como cualquier otro informe oral o escrito que de su cargo se requiera?

● Algunas veces	0
● Casi siempre	1
● Siempre	4

