



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026



Más y mejores servicios • **Eficiencia** • Comunicación



**Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados  
Centro de Documentación e Información  
UEN Investigación y Desarrollo**



**AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL PARA PUBLICAR TESIS, ESTUDIOS,  
ARTÍCULOS Y/O INFORMES PROPIEDAD INTELECTUAL DE AyA EN EL  
REPOSITORIO DIGITAL DEL CEDI**

Yo, Jorge Luis Zapata Arroyo

---

---

N° Cédula: 2-0564-875

---

Dependencia: Gerencia General

---

Autorizo como Gerente General y representante legal del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) cédula jurídica 4-000-042138 al Centro de Documentación e Información (CEDI) de la UEN Investigación y Desarrollo la inclusión, publicación y difusión en su Repositorio Digital y Catálogo en línea (OPAC) la documentación incluida en la lista adjunta.

Se trata de estudios y documentos cuyos derechos intelectuales y de uso son exclusivos de nuestra institución.

E-mail: [gerenciageneral@aya.go.cr](mailto:gerenciageneral@aya.go.cr) N° Teléfono: 2242-5090

Firma: \_\_\_\_\_



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026



Más y mejores servicios • Eficiencia • Comunicación



**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026

# Contenido

## PRESENTACIÓN

01

### 1 INTRODUCCIÓN

- 1.1. Plan Estratégico y Desarrollo Institucional
- 1.2. Lecciones Aprendidas
- 1.3. Metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico

02

### 2. CONTEXTO ESTRATÉGICO

- 2.1. Marco Jurídico
- 2.2. Valor Público
- 2.3. Identificación y propuesta de valor a personas usuarias
- 2.4. Identificación de productos
- 2.5. Sistema de Gestión de Calidad
- 2.6. Función Rectora de AyA
- 2.7. Sistemas delegados
- 2.8. Análisis situacional
  - 2.8.1. Análisis FODA
  - 2.8.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible
  - 2.8.3. Enfoque Territorial e Intercultural
  - 2.8.4. Contexto financiero
  - 2.8.5. Contexto ambiental
  - 2.8.6. Definición de riesgos
- 2.9. Visión de la sostenibilidad ambiental, social y económica

03

### 3. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

- 3.1. Marco Estratégico
  - 3.1.1. Misión
  - 3.1.2. Visión
  - 3.1.3. Valores
  - 3.1.4. Políticas
- 3.2. Identificación de recursos

### 4. Líneas estratégicas en el PEI 2022-2026

### 5. Evaluación de estructura funcional actual

### 6. Estrategia de divulgación

### 7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

### Anexos



**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026



# PRESENTACIÓN

PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL

2022 - 2026



Garantizar a las futuras generaciones el acceso de agua de calidad y lograr una adecuada gestión de las aguas residuales es la función fundamental de Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Sin embargo, algunos factores económicos, sociales y medioambientales actuales y los efectos de la pandemia COVID-19 se convierten en grandes desafíos para alcanzar esta meta.

Una manera de enfrentar estos desafíos a mediano plazo es a través del Plan Estratégico 2022-2026, el cual nos marca la ruta que la institución necesita para construir un futuro más sólido y generar cambios positivos, basándonos en tres pilares fundamentales: más y mejores servicios, eficiencia y comunicación que son la sombrilla de seis ejes estratégicos: acceso a servicios de calidad, innovación empresarial, eficiencia en la gestión empresarial, sostenibilidad, gestión de operadores y gestión estratégica de la comunicación.

Su base de construcción incluyó los resultados del estándar internacional Aquarating aplicado en la organización durante 2021 y que permitió realizar un profundo análisis de lo que necesitamos para cumplir con las competencias y responsabilidades del AyA y proponer las mejores prácticas de agua potable y saneamiento para atender las necesidades actuales y futuras del sector y del país, a través de la innovación y la mejora continua.

También, son de gran relevancia para lograr nuestros objetivos en este plan, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y más específicamente el ODS3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades y el ODS 6: Agua limpia y saneamiento, los cuales nos hacen un llamado a la acción para reducir las brechas y mejorar la calidad de los servicios en miras de cambiar vidas e impulsar el desarrollo sostenible con mejores condiciones sociales, económicas y de salud para la población.

Estamos seguros de que, con una buena disposición, un liderazgo comprometido y una clara visión, la ejecución de este plan permitirá una estructura orientada en la prestación eficiente de nuestros servicios; sin embargo, no será posible sin el compromiso individual y colectivo de todos los actores ni las sinergias adecuadas con todos los niveles de la institución, entes delegados y operadores, sector público, privado, cámaras, sociedad en general etc.

*Roberto Guzmán Gutiérrez*  
Presidente Ejecutivo

A close-up portrait of a young woman with long, straight brown hair and light-colored eyes. She is smiling warmly at the camera, showing her teeth. She is holding a clear glass filled with water in front of her. The background is a plain, light color.

**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026

# 01

## INTRODUCCIÓN

---

- 1.1. Plan Estratégico y Desarrollo Institucional
- 1.2. Lecciones Aprendidas
- 1.3. Metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico

## 1.1. Plan Estratégico y Desarrollo Institucional

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados a través de su existencia ha tenido una participación fundamental en el mejoramiento de la salud pública en Costa Rica y le corresponderá un rol protagónico en el proceso de reactivación económica que el país iniciará una vez superados los efectos de la pandemia.

El modelo de desarrollo y la nueva realidad hacen prever que la reactivación dependerá de la modernización de la infraestructura y de los servicios públicos, destacándose los de agua y saneamiento, que serán determinantes para acompañar los niveles de salud, así como para el crecimiento inmobiliario y turístico. Todo esto hace prever cambios profundos en el entorno que obligarán tanto al AyA como a todo el engranaje institucional del país, a contar con estructuras y procesos más ágiles y eficientes.

Enfrentar los retos, actuales y futuros, requerirá no solo de voluntad, sino de un proceso permanente de análisis y reflexión que culmine con la definición de un modelo de gestión moderno y comprometido con el desarrollo social y económico del país.

Por esta razón, en el año 2021 inició el proceso de formulación de un nuevo Plan Estratégico Institucional para dar un direccionamiento adecuado al trabajo de todos en el AyA basado en objetivos claros implementados mediante estrategias eficientes y acciones factibles de cumplir y de ser medidas en cuanto a su efectividad.

Conceptualmente, un proceso de planeamiento debe **“...analizar dónde estamos... determinar a dónde queremos ir... señalar qué hacer para llegar, y ...definir cómo se pretende hacer...”**

De esta forma, el proceso dio inicio con un análisis situacional sobre los elementos esenciales de la organización: su valor público, marco jurídico, las fortalezas y debilidades internas, así como también las amenazas y oportunidades que se vislumbran del entorno.

Este proceso se subdividió en productos específicos, pero alineados entre sí: a) un primer producto consistió en formular el Marco Estratégico, documento conformado por la Misión, Visión, Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y las Políticas, b) un segundo producto denominado Planeamiento Estratégico, en el cual se definen los objetivos específicos, metas, indicadores y responsables, para finalmente culminar con c) el tercer producto, que son los planes de acción y las estrategias que permitan orientar su implementación y alcanzar los objetivos determinados en el Marco y Planeamiento Estratégico.

Esta ruta busca organizar las áreas de trabajo y recursos institucionales, una mejor coordinación de tareas y actividades y un control y evaluación más eficientes de los resultados.

## 1.2. Lecciones Aprendidas

Como parte de la mejora continua, antes de iniciar la formulación del nuevo Plan se consideran las lecciones aprendidas de procesos anteriores, dentro de las que se destacan aspectos como: a) ventajas de involucrar y participar niveles y áreas especializadas, b) necesidad de definir un número manejable y alcanzable de objetivos, c) no confundir acciones con objetivos, d) la definición clara de responsables, entre otros.

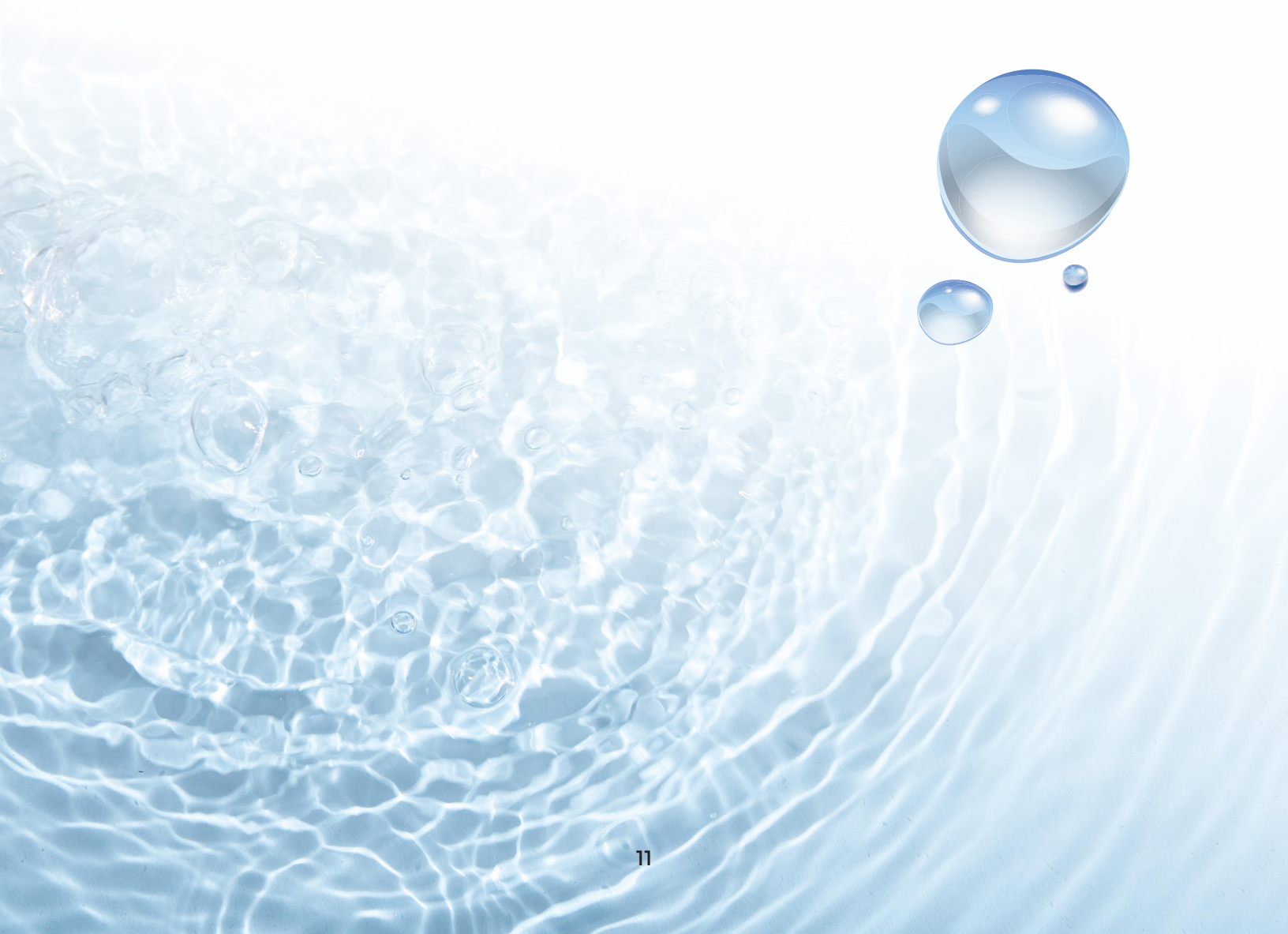
De la misma manera, identificar los aspectos positivos y logros alcanzados, para retomarlos y fortalecerlos en el nuevo plan, dentro de los que se pueden destacar los avances en la integración de un portafolio de inversiones en infraestructura, cuantioso y equilibrado, en cuanto a tipo de servicio y distribución territorial.

En el Anexo 1 se presenta el detalle con el resultado de la evaluación realizada en el 2021 al Plan Estratégico 2016-2020, considerando 31 objetivos estratégicos de los cuales 17 lograron completarse en totalidad; 7 se cumplieron parcialmente y 7 no fueron alcanzados del todo.

Dentro de lo alcanzado por el AyA en el marco del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional se destaca lo siguiente:

- a) Disminución en la cantidad de obstrucciones y en los tiempos de respuesta de los reportes para el mantenimiento preventivo en la red de alcantarillado sanitario mediante una contratación administrativa.
- b) Avance en las labores de georreferenciación de pozos de alcantarillado sanitario.
- c) Se logró mantener una cobertura de agua de calidad potable superior al 98% en los sistemas operados por el AyA.
- d) A pesar de numerosas situaciones, se pudo mantener una continuidad en los sistemas operados por AyA superior a un 95%.
- e) Con el apoyo de una contratación administrativa, se logró disminuir el plazo de respuesta en días para la instalación de nuevos servicios de saneamiento.
- f) Se ha logrado automatizar en un sistema georreferenciado la información de los límites geográficos y por tipo de servicios.

- g) Se han realizado esfuerzos importantes para avanzar en la identificación de las zonas geográficas asignadas por operador y por servicio, así como en la elaboración de los balances hidrogeológicos para identificar el caudal disponible para el abastecimiento poblacional y en otros casos para determinar el caudal mínimo en un periodo de retorno.
- h) Se ha logrado avanzar en la formulación o actualización de normas técnicas, sustentado en las necesidades reglamentarias y en la transferencia de conocimiento del sector de agua potable y saneamiento.
- i) Se ha promovido la participación de diversos actores y sectores para concientizar sobre el uso adecuado del recurso hídrico, promoviendo la siembra de árboles y la limpieza de playas y ríos.
- j) A pesar de la pandemia, se mantuvo en operación el Programa Vigilantes del Agua, que promueve en los centros educativos el ahorro y protección del agua.
- k) Con relación al Plan Nacional de Desarrollo, se ha logrado alcanzar un porcentaje mayor a 90%, en el cumplimiento de los compromisos que tiene la institución.



## 1.3. Metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico

El proceso ha sido participativo, incluyendo la colaboración de alrededor de 100 funcionarios de los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo, así como el acompañamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Un elemento medular del proceso de planeamiento estratégico ha sido la aplicación del Estándar Aquarating y sus respectivos instrumentos focalizados. El Aquarating es un estándar internacional para la caracterización integral de las empresas prestadoras de servicio de agua y saneamiento basada en información confiable y verificada por agentes autorizados, desarrollado con el fin de incentivar procesos de cambio, mejora y modernización de las empresas de servicio de agua y saneamiento en el mundo. Este estándar tiene una estructura basada en las siguientes áreas de evaluación, 60 indicadores y 381 prácticas, las cuales se ponderan siguiendo una metodología definida en el Estándar:

- Calidad del servicio (CS).
- Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones (EP).
- Eficiencia en la operación (EO).
- Eficiencia en la gestión empresarial (EG).
- Acceso al servicio (AS).
- Gobierno corporativo (GC).
- Sostenibilidad financiera (SF).
- Sostenibilidad ambiental (SA).

Adicionalmente, se aplicaron los siguientes instrumentos focalizados para aumentar la base del diagnóstico realizado:

- Gestión para el cambio climático (CC).
- Gestión de innovación (IN).
- Gestión para la Gestión de Pérdidas (PA).
- Integridad Empresarial (IE).
- Continuidad del negocio (CN).

Con base en el diagnóstico aplicado, se generaron una serie de talleres con el cuadro gerencial de la Administración Chaves Robles, en lo cual se establecieron ejes y objetivos estratégicos alineados a la estructura de las áreas de evaluación y los instrumentos focalizados, con lo cual se logra que la estrategia esté basada en un diagnóstico de las áreas del negocio empresarial de la institución, el cual brinda brechas objetivamente verificables de acuerdo con las mejores prácticas disponibles en empresas de agua y saneamiento.

Con base en el diagnóstico generado, se establecieron una serie de actuaciones que se describen en el Anexo 2. Con base en la priorización de dichas actuaciones y las proyecciones en el tiempo, se logró establecer el efecto de cada una de dichas actuaciones en el valoraciones del Aquarating y sus instrumentos focalizados en el futuro. Tanto las valoraciones actuales como las proyectadas en el futuro fueron comparadas con el benchmarking realizado, con el fin de obtener cifras relativas a empresas prestadoras del servicio similares



**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026



**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**


2022 - 2026

# 02

## CONTEXTO ESTRATÉGICO

---

- 2.1. Marco Jurídico
- 2.2. Valor Público
- 2.3. Identificación y propuesta de valor a personas usuarias
- 2.4. Identificación de productos
- 2.5. Sistema de Gestión de Calidad
- 2.6. Función Rectora de AyA
- 2.7. Sistemas delegados
- 2.8. Análisis situacional
  - 2.8.1. Análisis FODA
  - 2.8.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible
  - 2.8.3. Enfoque Territorial e Intercultural
  - 2.8.4. Contexto financiero
  - 2.8.5. Contexto ambiental
  - 2.8.6. Definición de riesgos
- 2.9. Visión de la sostenibilidad ambiental, social y económica



**A** continuación, se presenta el resultado de un proceso de planificación estratégica, el cual se encuentra alineado a la misión, visión y valores institucionales. El mismo ha sido construido a partir de la demanda país hacia los servicios que presta el AyA de acuerdo con las condiciones de su entorno.

La siguiente información facilita una serie de insumos clave para efectos de delimitar el grupo de usuarios y partes interesadas involucradas, a quienes debe responder la gestión del AyA. Asimismo, la identificación de los resultados esperados a partir de una definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las cuales se encuentra circunscrita la gestión del Instituto.

Adicionalmente, se consideran elementos tales como cambios tecnológicos, competencias y entorno regulatorio en el cual la institución por su naturaleza coexiste, incluyendo una identificación de los principales riesgos y factores de sostenibilidad para asegurar una continuidad tanto de los servicios que presta el AyA como de su continuidad organizacional.

## 2.1. Marco jurídico

Respecto al marco jurídico que regula el accionar del AyA, en el Anexo 3, se identifica la normativa que primordialmente establece requerimientos jurídicos al AyA y establece sus competencias y funciones.

A continuación, se destacan los principales aspectos de este marco:

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) fue creado mediante la Ley N°2726, con el objetivo de “dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable y recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, lo mismo que el aspecto normativo de los sistemas de alcantarillado pluvial en áreas urbanas, para todo el territorio nacional...”.

En sus artículos 1 y 2, la Ley le asigna al Instituto la rectoría técnica y normativa sobre los sistemas de agua y alcantarillado sanitario en todo el territorio nacional, no así del manejo o aprovechamiento propiamente de los recursos naturales de forma general, la cual le corresponde al MINAE.

De acuerdo con el artículo 2°, inciso h), de la Ley de Creación de esta institución autónoma del Estado (No. 2726 del 14 de abril de 1961 y sus reformas) es parte de sus competencias la de hacer cumplir la Ley de Agua Potable, No. 1634 del 18 de septiembre de 1953, siendo que el artículo 16 de este último cuerpo normativo prohíbe las instalaciones, edificaciones o labores comprendidas en las “zonas cercanas a fuentes de abastecimiento (...) que perjudique en forma alguna (...) las condiciones físicas, químicas o bacteriológicas del agua; estas zonas serán fijadas por el Ministerio de Obras Públicas y Salubridad Pública” –órganos que fueron sustituidos, para todos los efectos legales, por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

Consecuentemente, al AyA también le compete definir las áreas de protección de fuentes de abastecimiento tales como los manantiales o nacientes que son una forma natural de descarga de las aguas subterráneas. El artículo 34, párrafo in fine, de la Ley Forestal, le impone la realización de los alineamientos de las áreas de protección al INVU. Se trata, en realidad, de una competencia que no es exclusiva o excluyente del AyA o del INVU, sino concurrente o compartida, por lo que los dos entes públicos tienen el deber de ejercerla.

El artículo 3° de la Ley General de Agua Potable, No. 1634 del 18 de septiembre de 1953, le impone la obligación al AyA de “(...) seleccionar y localizar las aguas destinadas al servicio de cañería (...), con lo cual es responsabilidad de este ente efectuar un inventario pormenorizado de las nacientes que puedan ser utilizadas para proveer de agua de consumo humano a las poblaciones, lo anterior, independientemente, de encontrarse el suministro y distribución en manos de un Municipio en un cantón determinado....”

Además, el AyA como competente en la instalación y mantenimiento de redes de alcantarillado sanitario, emite los lineamientos técnicos de colocación de infraestructura al administrado, quien a su vez debe obtener de las demás instituciones respectivas los permisos de rigor para la instalación.

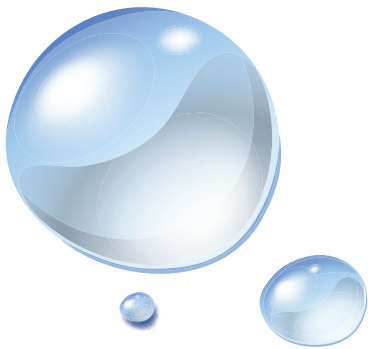
Desde el momento procesal administrativo, en el cual se recibe, se aprueba una infraestructura, el AyA asume una responsabilidad de fiscalización, mantenimiento y vigilancia de la continuidad, calidad y eficiencia del servicio, por ello corrobora y verifica con los medios y la tecnología adecuados todo el trabajo realizado a efectos de que se dé la aprobación y recibo de obras respectivo. Para poder dar cumplimiento con estos objetivos, el AyA requiere que su personal sea especializado y profesional.

Luego de un análisis de la jurisprudencia que se ha generado a lo largo de los años, se puede decir categóricamente que el AyA es el ente encargado de fiscalizar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos que su especialidad le demanda, cuando estos son brindados por otros prestatarios ya sean municipios, asociaciones administradoras de sistemas de acueductos y alcantarillados sanitarios, o cualquier otra figura legalmente autorizada para estos fines, debiendo fiscalizar y dictar las normas técnicas a aplicar, indistintamente del ente operador, de modo que se garantice la potabilidad del agua suministrada a la población.

En la operación Delegada, con la que se engloba a las Asadas, este tipo de servicios son titularidad de AyA y la “delegación” es el título jurídico que da origen a la relación de sujeción especial que se establece entre ambos, donde el AyA goza de potestades internas con respecto a las ASADAS, como las de normar la actividad, dirección, regulación, vigilancia y control del servicio, y en general, amplios poderes para dictar órdenes (vía excepción) sin necesidad de norma que prevea cada actuación, amplia potestad reglamentaria y sancionadora.

Aunado a lo anterior, se puede indicar que la delegación de la prestación de los servicios públicos que el AyA realiza a las Asadas, encuentra fundamento legal en el artículo 2 inciso g) de la Ley 2726 y en los numerales 89 y siguientes de la LGAP, pero la representación del Estado ante sus administrados en cuanto a materia de acueducto y/o alcantarillado recae en el AyA, la responsabilidad de que las comunidades reciban agua potable y que tengan un servicio eficiente es del Gobierno, por ende, debe de asegurarse el efectivo cumplimiento, por tratarse de un servicio vital para todos los seres vivos.

De esta forma se realiza una breve referencia por los documentos que establecen el marco de legalidad al cual la gestión del instituto debe responder. Asimismo, es destacable hay un aproximado de 50 documentos que regulan el accionar del instituto, los cuales algunos de ellos con más de 40 años de vigencia, lo cual significa un reto a nivel de normativa y jurisprudencia, ya que fueron elaborados en un contexto social, económico y ambiental diferente al que enfrenta el AyA en la actualidad.



## 2.2. Valor público

Como se indicó en el punto anterior, el AyA tiene un ámbito de acción amplio, su valor público está asociado a los siguientes aspectos: a) un ámbito de gobierno en su rol rector hacia otros operadores titulares de los servicios, b) un ámbito empresarial en su rol de operador directo de sistemas y c) a un ámbito social, en su rol de operador por delegación.

En este sentido, tiene la responsabilidad nacional sobre servicios públicos estratégicos para el desarrollo social y económico del país y que, como se ha mencionado, serán vitales para el proceso de reactivación económica que Costa Rica requiere.

También atiende a una amplia diversidad de segmentos de mercado, como lo son: a) las comunidades rurales y urbanas, b) territorios indígenas, c) desarrolladores urbanísticos, turísticos e industriales y, e) otras instituciones, como el Cuerpo de Bomberos, etc.

Los servicios, con fundamento en el rango constitucional del derecho humano contenido en el artículo 50, deben ser suministrados en condiciones de calidad y bajo los principios de universalidad, asequibilidad y solidaridad.

## 2.3. Identificación y propuesta de valor a personas usuarias

Los grupos de interés deben verse reflejados dentro de la propuesta de valor resultante del proceso de planeación estratégica de la institución. Los grupos de interés identificados se presentan en la Tabla 1 junto con los servicios que estos actores demandan con mayor regularidad de la institución

TABLA 1 GRUPOS DE INTERÉS DEL AYA

Grupos de interés	Factores que más valoran
Usuarios de servicios de agua y de alcantarillado del AyA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La mejor calidad en el servicio integral</li> <li>● Atención amable y oportuna</li> <li>● Prevención y atención profesional de emergencias</li> <li>● Adecuada atención de fugas y daños en redes</li> <li>● Reparación rápida de calles intervenidas</li> <li>● Comunicación e información oportunas</li> <li>● Claridad y precisión en los cobros</li> </ul>
Grupos ambientalistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protección de fuentes y aseguramiento del agua</li> <li>✓ Disposición adecuada de aguas negras</li> <li>✓ Proyectos y servicios con armonía y sostenibilidad</li> <li>✓ Información</li> </ul>
Sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menor contaminación de ríos por descargas residuales</li> <li>✓ Que no haya alteración de las fuentes de agua</li> <li>✓ Prevención de riesgos y atención de emergencias</li> <li>✓ Minimizar impacto en vías y tránsito</li> <li>✓ Disponibilidad de los servicios cuando deben solicitarlos por primera vez</li> </ul>

Grupos de interés	Factores que más valoran
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo (PND)</li> <li>✓ Coordinación efectiva y colaboración interinstitucional</li> <li>✓ Ejecución eficiente del presupuesto</li> <li>✓ Transparencia</li> <li>✓ Fortalecimiento de políticas de gestión comunitaria del agua y de protección del recurso hídrico</li> </ul>
Cuerpo de bomberos y CNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de hidrantes con la presión adecuada para la atención adecuada de emergencias</li> <li>• Programas de prevención y protección del recurso hídrico para garantizar la disponibilidad actual y futura de agua</li> <li>• Proyectos conjuntos de gestión de riesgos</li> </ul>
ASADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría técnica y capacitación adecuadas a sus necesidades</li> <li>✓ Respuesta rápida y pronta a sus trámites y solicitudes</li> </ul>
Operadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría técnica</li> <li>✓ Respuesta pronta a solicitudes</li> </ul>
Territorios indígenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información previa a eventuales proyectos y mecanismos de consulta efectivos</li> <li>✓ Servicios más oportunos con mejor mediación entre autoridades del territorio, de otras instituciones y AyA</li> </ul>
Organizaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información</li> </ul>
Entidades reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información oportuna</li> <li>✓ Calidad del servicio</li> </ul>

Grupos de interés	Factores que más valoran
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagos a tiempo</li> <li>✓ Transparencia y claridad en procesos de contratación</li> </ul>
Desarrolladores y empresas privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad de los servicios</li> <li>✓ Ejecución rápida de proyectos</li> <li>✓ Simplificación de trámites y respuestas en tiempo</li> </ul>
Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyectos de cooperación</li> <li>✓ Espacios para investigación</li> <li>✓ Coordinación para transferencia de conocimientos</li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Información oportuna</li> <li>✓ Pauta</li> </ul>

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2021

La propuesta de valor describe lo que la institución ofrece a sus grupos de interés, la imagen que desea transmitir y la relación que desea cultivar con estos grupos, quienes exigen de la organización diversidad de información y servicios, vistos por cada grupo como prioritarios y urgentes, de ahí la necesidad de una estrategia unificada para que, como institución, la atención y respuestas sean consensuadas a lo interno y entregadas en plazos razonables y satisfactorios.

Es importante que en los planes plurianuales queden establecidas las áreas que dan atención a cada uno de estos grupos de interés, incluyendo tareas específicas para avanzar en dar una atención mejor y más rápida.

Con esto en consideración, como se muestra en la Figura 1, se definieron tres pilares básicos que deben impulsar la gestión de la institución en los próximos años, en un ejercicio que requiere revisiones anuales ya que el escenario nacional e internacional a corto plazo se vislumbra cambiante

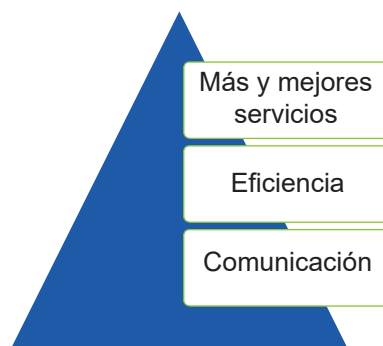


FIGURA 1 PILARES QUE ORIENTAN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Fuente: Presidencia Ejecutiva, 2022

## 2.4. Identificación de productos

Los bienes y servicios que el AyA debe prestar a sus usuarios y grupos de interés están definidos en su Ley Constitutiva y sus reformas.

Inicialmente AyA ofrecía únicamente los servicios de acueducto y alcantarillado; posteriormente, en el año 2008, se reforma la Ley Constitutiva de AyA y mediante la Ley 8641 se declara como servicio público la instalación, el desarrollo, la operación y el mantenimiento de la red de hidrantes del país.

Dicho servicio público es responsabilidad de los operadores de los sistemas de agua potable, públicos o privados, según el área concesionada, siendo el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, el operador más grande en todo el territorio nacional.

De esta manera, AyA tiene bajo su responsabilidad dar a sus usuarios:

- a) El servicio de acueducto, es decir, la distribución de agua apta para el consumo humano, en términos de calidad, continuidad y cantidad establecidos
- b) El servicio de alcantarillado sanitario, es decir, la recolección, el tratamiento, y la evacuación de las aguas residuales y,
- c) El servicio de hidrantes, que consiste en la instalación, operación y mantenimiento de los dispositivos que son requeridos por el Cuerpo de Bomberos para la atención de incendios; todo esto, bajo el área de la influencia administrativa del AyA.

Existe un instrumento normativo, denominado “Reglamento de Prestación de los Servicios de Acueductos y Alcantarillados”, aprobado con el fin de estandarizar técnicamente la prestación de los servicios que brinda la Institución en todo el territorio nacional, sobre agua potable, saneamiento (entendiendo “saneamiento” como: la integración de los servicios de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales), e hidrantes.

Existe un instrumento normativo, denominado “Reglamento de Prestación de los Servicios de Acueductos y Alcantarillados”, aprobado con el fin de estandarizar técnicamente la prestación de los servicios que brinda la Institución en todo el territorio nacional, sobre agua potable, saneamiento (entendiendo “saneamiento” como: la integración de los servicios de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales), e hidrantes.

Este Reglamento indica entre otras cosas las siguientes obligaciones del AyA adicionales a los productos mencionados anteriormente:

- a) Elaboración de estudios e instrumentos que permiten el uso y manejo sostenible del recurso hídrico.
- b) Ofrecer alternativas e Información de utilidad para los desarrolladores de proyectos inmobiliarios.
- c) Así como todo lo relacionado con el servicio al usuario.

También, según lo dispuesto en su ley orgánica, al AyA le compete una función de rectoría sobre otros operadores titulares de servicio y el control sobre otros operadores investidos bajo la figura de delegación. En estos ámbitos le compete:

- a) Normar la construcción y operación de los sistemas.
- b) Asesorar y fortalecer las capacidades de las ASADAS y otros operadores delegados.
- c) Controlar los niveles de servicio brindados por operadores delegados.

## 2.5. Sistema de Gestión de la Calidad

A partir del año 2019 la institución implementó un Sistema de Gestión de Calidad como mecanismo para promover la mejora continua en todos sus procesos, en una búsqueda constante de excelencia institucional, facilitando el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

La Política de Gestión de Calidad aprobada por la Junta Directiva establece lo siguiente: De esta manera, AyA tiene bajo su responsabilidad dar a sus usuarios:

*“El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados está comprometido con el bienestar y el desarrollo del país a través de la prestación sostenible del servicio de agua potable y de saneamiento, mediante el cumplimiento de los requisitos de sus usuarios, otras partes interesadas pertinentes, los legales y reglamentarios para lo cual se apoya en su Sistema de Gestión de Calidad y promueve la mejora continua de sus procesos (Acuerdo No. 2021-170 del 14 de abril 2021)”.*

El enfoque por procesos amparado en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad, actualmente comprende 15 macroprocesos, 59 procesos y 206 subprocesos, se propone que a través de los mecanismos y herramientas que facilita el sistema de gestión sea la metodología que permita la consecución de los objetivos en cada uno, con una revisión y supervisión exhaustiva del cumplimiento de procedimientos y plazos para los macroprocesos, procesos y subprocesos, especialmente los relacionados con la atención al cliente.

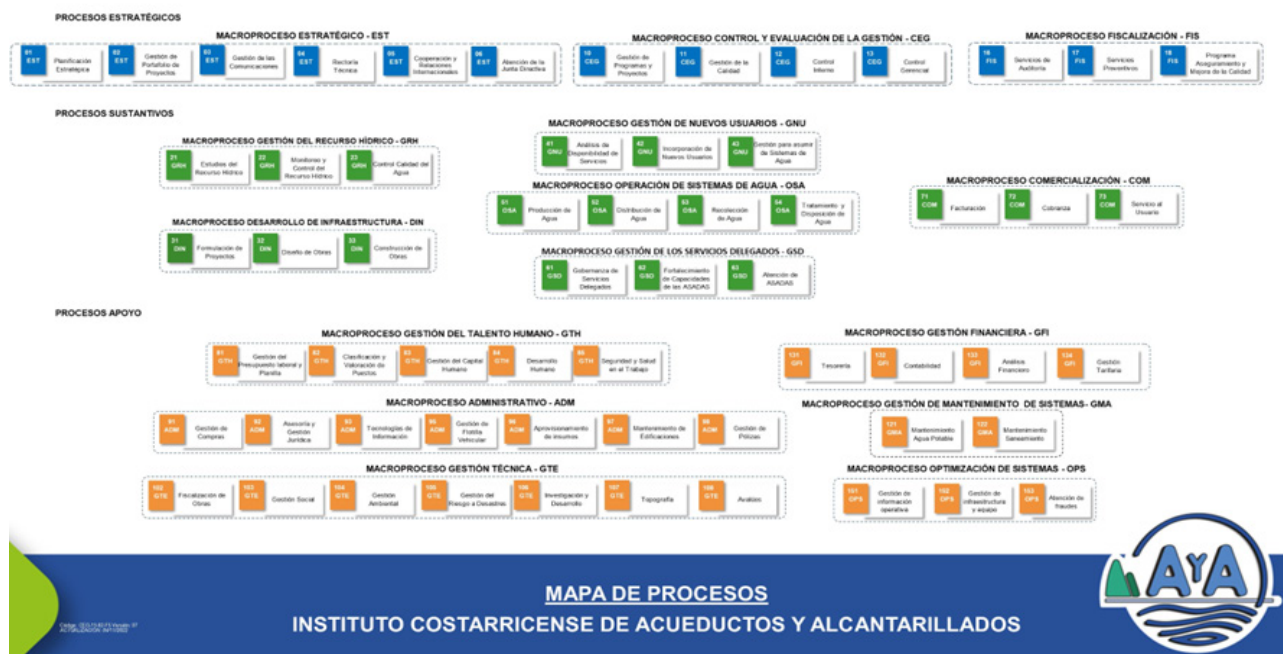


FIGURA 2 MAPA DE PROCESOS AYA - VERSIÓN 07

Fuente: Gerencia General, 2022

## 2.6. Función Rectora de AyA

En el año 2017 se sometió a la aprobación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la función rectora de AyA en vista de que, dentro del marco jurídico existente, la institución posee la capacidad facultativa legal y técnica para el ejercicio de su función rectora. Por eso, la Administración Superior de ese entonces, impulsó un proceso de fortalecimiento de sus funciones de rectoría apoyado en un nuevo planteamiento institucional, orientado hacia un redireccionamiento de la gestión y de la toma de decisiones con el fin de lograr una eficiencia sostenida en la prestación de los servicios de agua potable y de saneamiento que incluya el aprovechamiento del recurso hídrico para el abastecimiento poblacional.

Así las cosas, MIDEPLAN concluye que el cambio propuesto es coherente con las funciones y objetivos establecidos en la Ley Constitutiva de AyA y sus reformas y aprueba la creación de la Unidad Técnica de los Servicios de Abastecimiento de Agua Potable y de Saneamiento. No obstante, por la naturaleza de las funciones asignadas, su ubicación organizacional está en nivel operativo, aunque su dependencia jerárquica es de la Presidencia Ejecutiva.

En el Anexo 4 se incluye el detalle del análisis situacional realizado respecto a la rectoría de AyA para efectos de ser un insumo para la planeación del Plan Estratégico.

## 2.7. Sistemas delegados

Por medio de la Ley Constitutiva de AyA se asignan funciones operadoras y de rectoría relacionados con el suministro de agua y saneamiento a la población del país. Dicha asignación permite un marco jurídico de acción amplio en sus diferentes roles.

La prestación de los servicios de abastecimiento de agua y alcantarillado en todo el territorio nacional se realiza mediante la prestación directa de administración y operación de sus sistemas de agua y alcantarillado sanitario, pero también mediante la figura de delegación de sistemas comunales y las ASADAS.

La prestación de servicios en forma delegada encuentra su sustento organizativo en la Ley 218, Ley de Asociaciones y bajo este marco se conforman organizaciones comunales con personería jurídica para funcionar como asociación.

Esta organización comunal, de naturaleza privada, creada sin fines de lucro y con el objetivo exclusivo de prestar los servicios públicos que se le designan, genera sus propios ingresos y se financia a través de la tarifa que es aprobada por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP).

El AyA ha definido dentro de su estructura organizacional una instancia institucional encargada de atender los temas relacionados con la gestión delegada de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento de aguas residuales, mismos conferidos por Ley a la Institución, pero que por delegación los pueden brindar las ASADAS.

Es importante destacar que AyA, como institución operadora de servicios públicos, se encuentra regulada por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, encargada de fijar los precios y tarifas y velar por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima de los servicios, así establecido por la Ley No. 7593, de la Autoridad Reguladora.

En el Anexo 5 se incluye el detalle del análisis situacional realizado respecto a los sistemas delegados de AyA, para efectos de ser un insumo para la planeación del Plan Estratégico.

## 2.8. Análisis situacional

### 2.8.1 Análisis FODA

El análisis situacional consiste en realizar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos.

Para tal efecto, se utilizó la herramienta FODA que permitió identificar aquellas oportunidades de mejora, las cuales quedan plasmadas en los objetivos estratégicos y específicos formulados. En la Tabla 2 siguiente resume los resultados del análisis y en el Anexo 6 se incluye el documento completo con la explicación para cada enunciado.

TABLA 2 ANÁLISIS FODA AYA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rango Constitucional del derecho al agua y saneamiento.</li><li>2. Calidad del agua.</li><li>3. Cartera de proyectos en agua y saneamiento.</li><li>4. Avance en Sistema Gestión de Calidad.</li><li>5. Capital humano capacitado y con experiencia (profesional, técnico y operativo).</li><li>6. Capacidad de reacción ante emergencias.</li><li>7. Implementación de Teletrabajo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Compromiso país con Objetivos de Desarrollo Sostenible.</li><li>2. Políticas Nacionales vigentes.</li><li>3. Importancia de los servicios de agua potable y saneamiento para la reactivación económica y el empleo.</li><li>4. Sensibilidad social sobre saneamiento y compromiso de gobierno.</li><li>5. Iniciativas gubernamentales que fortalecen el desarrollo institucional en materia de tecnología informática.</li><li>6. Incorporación de nuevas tecnologías.</li></ol>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad Operativa limitada en general para dar respuesta oportuna y en calidad del servicio.</li> <li>2. Rezago de infraestructura en sistemas de abastecimiento, saneamiento y agua para incendios (hidrantes).</li> <li>3. Sistemas de Tecnología e Información vitales y estratégicos obsoletos y sin integración.</li> <li>4. Cultura de calidad y servicio al cliente débil.</li> <li>5. Limitada inversión en investigación e innovación.</li> <li>6. Deteriorada imagen institucional por falta de comunicación.</li> <li>7. Ausencia de bases de datos sobre eventos adversos que afectan la continuidad del servicio</li> <li>8. Dificultad para sustituir al personal técnico especializado que se pensiona o renuncia.</li> <li>9. Formulación de proyectos del programa anual de inversiones responde a demanda individualizada y no a una oferta hídrica planificada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio climático (impacto en recurso hídrico y capacidad de infraestructura).</li> <li>2. Decisiones de ARESEP en tema tarifario.</li> <li>3. Vandalismo en sistemas de agua potable y saneamiento (infraestructura, equipo, edificaciones, entre otros).</li> <li>4. Desintegración del subsector de agua potable y saneamiento.</li> <li>5. Intereses particulares y presión de actores alrededor de la gestión comunitaria del agua.</li> <li>6. Continuidad de las prioridades institucionales por cambios de gobierno y jerarquía Institucional.</li> <li>7. Descoordinación de las instituciones de gobierno en la ejecución de obra pública.</li> <li>8. Ordenamiento urbano desarticulado.</li> <li>9. Contaminación en nacientes y fuentes de agua.</li> </ol>

## DEBILIDADES

## AMENAZAS

10. No se cuenta con planes maestros, para la definición de la estrategia de desarrollo de infraestructura de los sistemas.
11. Sostenibilidad del modelo delegado.
12. Existencia de entes prestadores de servicio ilegales que ofrecen servicio de agua potable a la población.
13. Mantenimiento de la infraestructura de producción y distribución de agua.

## 2.8.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2015, los líderes mundiales establecieron y adoptaron un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible de aplicación global, necesarios para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos; como parte de una agenda de desarrollo sostenible.

Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los 15 años siguientes a partir de su implementación, sea setiembre 2030. Esta información se encuentra contenida en la página de la Organización de las Naciones Unidas.

Se debe destacar que el AyA está directamente vinculado con dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a saber: el objetivo 3 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” y el objetivo 6 “Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos”.

De igual manera debe evaluar y dar seguimiento a las directrices o lineamientos orientadores en materia de prestación de servicios de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales, que deben ser aplicados por los operadores autorizados que brindan estos servicios. De conformidad con los decretos que se han emitido directamente vinculados con el rol de rectoría técnica del AyA, se han identificado los siguientes referentes:

### **Política Nacional de Saneamiento de las Aguas Residuales (2016-2045)**

Esta Política Nacional, se convierte en el primer referente para definir lo que se espera del sector, en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que plantean, entre otras cosas, garantizar que las aguas residuales no afecten el medio ambiente gracias al uso de sistemas de tratamientos individuales o colectivos.

### **Política Nacional de Agua Potable (2017-2030)**

De acuerdo con la declaración de las Naciones Unidas, “el agua potable y saneamiento es un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida”. De esta forma, se estableció dicha política nacional, durante la administración Solís Rivera, debido a desigualdades de acceso y generación de conflictos por el uso y contaminación del agua.

De esta forma, la Política Nacional de Agua Potable de Costa Rica 2017-2030, se convierte en una estrategia que permitirá el fortalecimiento de la rectoría del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), y la definición del sector de agua potable de Costa Rica y sus roles institucionales.

Asimismo, en relación con los instrumentos de política pública en materia de abastecimiento de agua potable y de saneamiento, se han identificado dentro del sector que orienta el accionar en materia de recurso hídrico, otras políticas que requieren ser evaluadas y articuladas con los instrumentos emitidos por AyA, a saber:

### **Política Hídrica Nacional emitida por el MINAET en noviembre del 2009**

Entre sus antecedentes refiere a los principios rectores según el Decreto N° 30480-MINAE (La Gaceta del 12 de junio del 2002); en la política se desarrollan ocho lineamientos estratégicos:

- a) Gobernabilidad del Sector Hídrico.
- b) Garantizar el Derecho Humano Fundamental al acceso a agua potable.
- c) Competitividad en el sector hídrico.
- d) Sostenibilidad del recurso hídrico.
- e) Desarrollo del conocimiento.
- f) Creación de una cultura del agua.
- g) Vulnerabilidad y adaptación al cambio climático.
- h) Participación social y formación de alianzas estratégicas.



## **Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático, emitida por el MINAE en abril del 2018**

Esta política desarrolla seis ejes:

- a) Gestión del conocimiento sobre efectos del cambio climático, servicios climáticos y desarrollo de capacidades locales e institucionales.
- b) Fomento de las condiciones para la resiliencia de los sistemas humanos y naturales mediante la planificación territorial, marina y costera.
- c) Gestión de la biodiversidad, ecosistemas, cuencas hidrográficas y espacios marinos y costeros para la adaptación.
- d) Servicios públicos adaptados e infraestructura resiliente.
- e) Sistemas productivos adaptados y eco-competitivos.
- f) Inversión y seguridad financiera para la acción climática.

## **Política Nacional de Gestión del Riesgo (2016-2030) emitida por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias; en la política se desarrollan cinco ejes temáticos, a saber:**

- a) Generación de Resiliencia e Inclusión Social.
- b) Participación y Desconcentración para la Gestión del Riesgo.
- c) Educación, Gestión del Conocimiento e Innovación.
- d) Inversión Financiera Sostenible, Infraestructura y Servicios.
- e) Planificación, Mecanismos e Instrumentos Normativos para la Reducción del Riesgo.

## **Política Nacional de Áreas de Protección de ríos, quebradas, arroyos y nacientes (2020-2040) emitida por MINAE**

Esta política incluye un Plan de Acción 2020-2022 y desarrolla tres ejes estratégicos:

- a) Recuperación y rehabilitación de las áreas de protección.
- b) Gestión y resguardo de las áreas de protección.
- c) Fortalecimiento institucional y gobernanza multinivel de las Áreas de Protección.

## **Política Nacional de Humedales (2017-2030) emitida por MINAE; esta política desarrolla 5 ejes de acción:**

- a) Conservación de los ecosistemas de humedal, sus bienes y servicios.
- b) Desarrollo, prestación de servicios ecosistémicos y adaptación climática.
- c) Rehabilitación ecológica de los ecosistemas de humedal.
- d) Fortalecimiento institucional para la gestión integrada de los ecosistemas de humedal.
- e) Participación inclusiva y gobernanza democrática.

## **Agenda del Agua emitida por MINAE en agosto del 2013**

Este instrumento plantea una hoja de ruta con visión a largo plazo, orientada hacia el uso eficiente, protección y sostenibilidad del recurso hídrico, de forma tal que permita un alineamiento de los planes en materia de planificación hídrica, en el ámbito nacional y sectorial, lo cual tiene su impacto dentro del subsector de agua potable y saneamiento. Este instrumento desarrolla las siguientes metas estratégicas:

- a) Ríos limpios y acuíferos protegidos.
- b) Mejoramiento de la gobernabilidad de los recursos hídricos.
- c) Aprovechamiento eficiente y equitativo para todos los usos.
- d) Inversión para infraestructura hídrica.
- e) Una nueva cultura del agua: reestructurar las actuales prácticas, hábitos, valoración y percepciones sobre el recurso hídrico en el país.
- f) Información para la toma de decisiones.

## **Constitución del Mecanismo Nacional de Gobernanza del Agua establecido por MINAE mediante el Decreto N°41058-MINAE (2018)**

Establece una plataforma de diálogo e intercambio para la gestión integrada del recurso hídrico, orientada a integrar la participación de la sociedad civil, las instituciones públicas y privadas y el público en general. A través de esta plataforma se deben impulsar acciones estratégicas que integren a todos estos actores. Este mecanismo se está impulsando a través de las siguientes acciones:

- a) Foros Regionales del Agua.
- b) Foro Nacional del Agua.
- c) Grupo de Gobernanza del Agua.

Finalmente, el impacto alcanzado sobre la implementación de estas políticas públicas debe ser monitoreado y evaluado a través de los indicadores de cumplimiento suministrados por las instituciones correspondientes, que permitan medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de dichas políticas.

De esta manera, se permitirá determinar el valor o la significación de actividades, programas o políticas orientadas hacia el desarrollo sostenible.

### 2.8.3. Enfoque Territorial e Intercultural

Uno de los retos determinados en el diagnóstico realizado es el avanzar en la “Estrategia de Ordenamiento de Entes Operadores” bajo un modelo de gestión operativa, donde se iguale en condiciones y niveles de servicio los dos modelos de gestión de operación que tiene el AyA (operación directa y delegada).

Además, indica el diagnóstico, implementar la Estrategia de Ordenamiento de ASADAS es necesaria para una gestión comunitaria sostenible y de buena gobernanza.

Otro estudio y producto desarrollado es el Plan Nacional de Comunidades Vulnerables (PNCV), el cual sumado a la Estrategia de Ordenamiento de ASADAS, buscan reducir las brechas sociales y generar valor público.

Actualmente AyA administra cinco acueductos en territorios indígenas, los cuales se suman a 50 que administran Comités de Agua, ASADAS o Asociaciones de Desarrollo Integral Indígena (ADII). Si bien en los últimos 10 años se ha realizado un esfuerzo por cumplir con el derecho humano de acceso al agua potable para estas poblaciones, mediante la construcción de 29 nuevos acueductos, lo cierto es que aún quedan muchas comunidades que no cuentan con servicios de agua de calidad potable.

En el 2016 la institución contrató a una profesional especialista en la materia, con el objetivo de desarrollar un método diferenciado de atención con pertinencia cultural a dichas comunidades; asimismo, en el 2018 se firmó un Convenio Interinstitucional con el fin de fortalecer la sostenibilidad de los acueductos delegados en territorios indígenas.

Para el trabajo de AyA resulta menester reconocer en su gestión intercultural, que las poblaciones indígenas cuentan con un compendio de leyes, decretos, jurisprudencia y otras normas de alcance individual, colectivo y territorial, con el fin de proteger y salvaguardar la integridad física y cultural, lo cual conduce a un trato diferenciado, solidario, respetuoso, equitativo e inclusivo por parte del Estado en pleno.

Es así como en este momento, nos encontramos con la ejecución de una contratación para la Elaboración de una línea base respecto a las condiciones de abastecimiento de agua potable y saneamiento en territorios indígenas, además de la construcción de un Modelo diferenciado para la prestación de servicios en territorios indígenas.

En el año 2021, la Administración Superior dio un nuevo paso, al asignar a la Dirección de Género la coordinación de la atención a las situaciones que se presentan en los territorios indígenas.

## 2.8.4. Enfoque Territorial e Intercultural

Uno de los retos determinados en el diagnóstico realizado es el avanzar en la “Estrategia de Ordenamiento de Entes Operadores” bajo un modelo de gestión operativa, donde se iguale en condiciones y niveles de servicio los dos modelos de gestión de operación que tiene el AyA (operación directa y delegada).

Además, indica el diagnóstico, implementar la Estrategia de Ordenamiento de ASADAS es necesaria para una gestión comunitaria sostenible y de buena gobernanza.

Otro estudio y producto desarrollado es el Plan Nacional de Comunidades Vulnerables (PNCV), el cual sumado a la Estrategia de Ordenamiento de ASADAS, buscan reducir las brechas sociales y generar valor público.

Actualmente AyA administra cinco acueductos en territorios indígenas, los cuales se suman a 50 que administran Comités de Agua, ASADAS o Asociaciones de Desarrollo Integral Indígena (ADII). Si bien en los últimos 10 años se ha realizado un esfuerzo por cumplir con el derecho humano de acceso al agua potable para estas poblaciones, mediante la construcción de 29 nuevos acueductos, lo cierto es que aún quedan muchas comunidades que no cuentan con servicios de agua de calidad potable.

En el 2016 la institución contrató a una profesional especialista en la materia, con el objetivo de desarrollar un método diferenciado de atención con pertinencia cultural a dichas comunidades; asimismo, en el 2018 se firmó un Convenio Interinstitucional con el fin de fortalecer la sostenibilidad de los acueductos delegados en territorios indígenas.

Para el trabajo de AyA resulta menester reconocer en su gestión intercultural, que las poblaciones indígenas cuentan con un compendio de leyes, decretos, jurisprudencia y otras normas de alcance individual, colectivo y territorial, con el fin de proteger y salvaguardar la integridad física y cultural, lo cual conduce a un trato diferenciado, solidario, respetuoso, equitativo e inclusivo por parte del Estado en pleno.

Es así como en este momento, nos encontramos con la ejecución de una contratación para la Elaboración de una línea base respecto a las condiciones de abastecimiento de agua potable y saneamiento en territorios indígenas, además de la construcción de un Modelo diferenciado para la prestación de servicios en territorios indígenas.

En el año 2021, la Administración Superior dio un nuevo paso, al asignar a la Dirección de Género la coordinación de la atención a las situaciones que se presentan en los territorios indígenas.

De igual manera se cuenta con el aporte de dos créditos asumidos por el Estado con el BCIE y el KFW, para extender la cobertura y prestación del servicio de alcantarillado sanitario de la ciudad de Limón y mejorar las condiciones de salud de la población, las condiciones ambientales y a su vez el desarrollo social económico y turístico de las comunidades de Jacó, Quepos, Golfito, Palmares, Sardinal-Coco y Tamarindo.

Sobre el tema de financiamiento de la infraestructura, se han investigado alternativas diferentes a la tarifa, tal es el caso del crédito público y el fideicomiso. No obstante, a los esfuerzos anteriores el crédito interno y externo y los recursos vía tarifas son los ejes sobre los que descansa el financiamiento. Por tanto, independientemente de los cálculos financieros que se seleccionen, es claro que tanto el costo del financiamiento de la infraestructura, como los costos de operación y mantenimiento de los servicios, deben ser cubiertos por la población meta que será beneficiada con cada proyecto y servicio.

En este sentido, más del 98% de los ingresos que genera el AyA, provienen de la venta de los servicios de acueducto y alcantarillado a través del cobro de las tarifas. De ahí la importancia de mantener niveles tarifarios acordes a las políticas de crecimiento de los servicios y las metas de prestación del servicio, dispuestas por la Administración Superior.

En los últimos 10 años la estructura de precios del AyA ha sufrido importantes cambios en su composición. Entre los principales destaca la equiparación de las categorías ordinarias y reproductiva en una sola categoría denominada Empresarial, la reducción de los subsidios cruzados entre categorías y entre bloques de consumo y a partir de agosto del 2018 la eliminación del bloque básico de consumo de 0 a 15 metros cúbicos y la creación de un cargo fijo independiente del consumo.

A su vez, se evidencia una alta volatilidad en las variaciones de tarifas en este periodo, reflejado en aumentos y disminuciones en los precios tanto del servicio de acueducto como en el de alcantarillado.

Por otro lado, en contraposición al tema de ingresos tarifarios, la aplicación de la regla fiscal desde el 2020 tiene como resultado la restricción del gasto, lo cual, desde el punto de vista fiscal puede ser positivo para el país, no así para el AyA, pues le dificulta el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos. A partir del 2022, el cumplimiento de la regla fiscal se aplica no solo al gasto corriente (gestión administrativa y operación); sino también, al gasto de capital (inversiones); lo que desmejora aún más la posibilidad de la prestación de los servicios de calidad en cantidad y continuidad.

Ante este panorama, el pilar que debe orientar las acciones de mejora institucional es la recuperación de los ingresos facturados, esto a través de una adecuada gestión comercial, basada en mediciones efectivas y correctas de los consumos asociados a la facturación; en políticas eficientes de cobranza y recuperación de las cuentas por cobrar, mejoras en los tiempos de respuesta de los diferentes procesos comerciales; entre otros.

## 2.8.5. Contexto Ambiental

El AyA ejecuta acciones y proyectos para que Costa Rica siga siendo líder en América Latina en cobertura de agua, logrando que el 96.5% de la población del país (4.932.314 personas), sea abastecida a través de alguno de los entes operadores de acueductos oficiales (AyA, AyA - ASADAS, Municipios, ESPH).

Los resultados indican que Costa Rica, con 5.163.413 habitantes, se mantiene a la vanguardia a nivel mundial en el abastecimiento de agua para uso y consumo humano, con un 97,8% de población cubierta con agua intradomiciliar (5.051.787 habitantes).

El 17 de diciembre 2019, con la Resolución RE-0005-IA-2019, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos ARESEP, aprobó, por primera vez, una Tarifa para la Protección el Recurso Hídrico (TPRH), un hito que respondió al trabajo de la institución.

Esta tarifa tiene el objetivo de brindar a los operadores del servicio de acueducto, recursos para financiar proyectos que les permitan proteger y conservar las fuentes de abastecimiento, de manera que sea sostenible la cantidad y la calidad de estas.

Si se desea ampliar sobre este tema, se puede consultar el Anexo 7 de este Plan, donde se presenta el Diagnóstico Operativo realizado para la formulación del PEI.

Actualmente, la fuente principal de agua aprovechada por los entes operadores es el agua subterránea, por lo cual se requiere proteger y conservar los recursos hídricos subterráneos para asegurar la cantidad y calidad de los sistemas.

A partir del año 2000 se han hecho manifiestas y más frecuentes contaminaciones en los acueductos de Costa Rica diferentes a las tradicionales, que son de origen fecal, en estos casos principalmente han sido de características químicas, producidas por el desarrollo de diferentes y nuevas actividades productivas, agrícolas e industriales.

Por ejemplo, en el año 2018 se identificó la presencia de Bromacil en algunas comunidades, y de igual manera se ha venido incrementando la contaminación química por calcio, arsénico, aluminio, salinización, hierro y manganeso.

Otro hito más sucedió el 1º de setiembre 2020, cuando se publicó en el diario La Gaceta el Reglamento N° 42548-MINAE a la “Ley para autorizar el aprovechamiento de agua para consumo humano y construcción de obras en el patrimonio natural del Estado” (N° 9590).

El Reglamento fue redactado con la participación de AyA en conjunto con la Dirección de Aguas del MINAE, SINAC y SETENA, y en él se regula las exigencias en materia ambiental y técnica para las comunidades que requieren el aprovechamiento del recurso hídrico en áreas protegidas, dado que ante los efectos del cambio climático o la mala calidad de las fuentes, se ven necesitadas de aprovechar agua ubicada en Área Silvestre Protegida o dentro de Patrimonio Natural del Estado.

El Patrimonio Natural del Estado consiste en bosques y terrenos forestales de reservas nacionales, de las áreas declaradas inalienables y de fincas inscritas a nombre de entidades públicas, concepto que incluye las Áreas Silvestres Protegidas.

Entre los requisitos y procedimientos técnicos, ambientales y legales que establece el reglamento para que el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) autorice el aprovechamiento, se encuentran el aval técnico del proyecto por parte del AyA y las autorizaciones del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

Asimismo, se debe contar con la declaratoria de interés público, los dictámenes técnicos que determinen la necesidad imperiosa para el abastecimiento y los estudios básicos necesarios. Además, se regula lo relativo a la evaluación de impacto ambiental, el caudal ambiental, las labores de reparación o mantenimiento, entre otros aspectos.

Únicamente los prestadores públicos oficiales pueden solicitar esta autorización, es decir, el AyA, las ASADAS, las Municipalidades que operan el servicio y la Empresa de Servicios Públicos de Heredia.

Además de la normativa vigente, el AyA cuenta con programas educativos orientados a comunidades urbanas y rurales y a las nuevas generaciones, entre ellos:

### **Programa Bandera Azul Ecológica**

Actualmente existe una Comisión Nacional integrada por entidades públicas y privadas, se cuenta con 19 categorías (ver Tabla 3), las cuales promueven la participación ciudadana por medio de comités locales para optar por galardones que les acredita como un sitio, lugar o acciones organizados para la adaptación al cambio climático, en pro del ambiente y la salud del país, a través de un esfuerzo continuo y trabajo voluntario, en beneficio de presentes y futuras generaciones. Estos galardones se entregan de forma gratuita y voluntaria para quienes cumplan, a través de sus 19 categorías establecidas, a saber:

TABLA 3 CATEGORÍAS PROGRAMA BANDERA AZUL ECOLÓGICA

No.	Categoría	No.	Categoría	No.	Categoría
1	Playas	7	Agropecuaria	13	Eclesial Ecológica
2	Comunidades	8	Comunidad Clima Neutral	14	Ecodiplomática
3	Centros Educativos	9	Salud Comunitaria	15	Construcciones Sostenibles
4	Espacios Naturales Protegidos	10	Hogares Sostenibles	16	Bienestar Animal
5	Microcuencas	11	Eventos Especiales	17	Movilidad Sostenible
6	Cambio Climático	12	Municipalidades	18	Promoción de la Higiene
				19	Biodiversidad

### Programa Sello de Calidad

Tiene como objetivo generar una herramienta de participación ciudadana voluntaria, para el mejoramiento de la gestión del recurso hídrico y las condiciones higiénico-sanitarias, en el marco de las diferentes categorías del programa, en pro de un servicio de alta calidad y un desarrollo sostenible.

El programa cuenta actualmente con 7 categorías, a saber: Entes Operadores, Sector Salud, Restaurantes, Hoteles, Establecimientos empresariales, Centros de Recreación y Aguas Residuales.

En el 2020 en un acuerdo entre el Programa Bandera Azul Ecológica y el Programa Sello de Calidad Sanitaria, se crea la Categoría Promoción de la Higiene, con el propósito de incentivar la higiene ante la presencia del Sars Cov 2.

Este programa ha permitido:

- a) Mejorar la cobertura de agua de calidad potable en todo el país.
- b) Fomentar la susceptibilidad ambiental para proteger las fuentes de agua.
- c) Incrementar los programas de control de calidad.
- d) Mejorar la salud y la calidad de vida de un alto porcentaje de la población costarricense.
- e) Valorar el riesgo sanitario de los sistemas de abastecimiento.
- f) Evaluar la Calidad del Servicio, mediante el Sistema Estimado de la Calidad de los Servicios de Agua Potable (SEEC SAP).

## **Programa Vigilantes del Agua**

Cuyo objetivo es lograr la reducción del consumo de agua en centros educativos, mediante el aprendizaje técnico en detección y reparación de fugas, y la promoción de un cambio de cultura en los niños y adolescentes, hacia un uso óptimo y racional del agua potable.

Para ello, se firmó un Convenio Marco de Cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y el AyA. Desde el año 2014 a la fecha el programa ha permitido la reducción de consumos en más de 90 Centro Educativos que ahorraron alrededor de 335 millones de litros de agua.

## 2.8.6. Definición de riesgos

Como parte del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) la institución ha realizado una identificación, valoración y administración de todos aquellos riesgos que pueden afectar el adecuado desarrollo de sus funciones y la prestación de sus bienes y servicios, todo ello se encuentra incluido en el Portafolio de Riesgos institucional, sin embargo, a continuación vamos a presentar algunos riesgos estratégicos que han sido considerados primordiales para la elaboración de este Plan estratégico.

- a) Debilitamiento de autonomía institucional ante cambios políticos y decisiones de entes reguladores que atentan contra la estabilidad y continuidad de los servicios ofrecidos.
- b) Debilitamiento del modelo de delegación que cubre un importante porcentaje de población.
- c) Capacidad limitada de la institución para contar con eficiencia y sostenibilidad financiera para mantener la gestión delegada. Se requieren fondos sociales que apoyen la gestión.
- d) Eventos naturales extremos, provocados por el cambio climático que impactan los sistemas.
- e) Crecimiento urbano desordenado, que impacta la capacidad de los sistemas de agua y saneamiento y consecuentemente el deterioro de la calidad y cobertura de los servicios.
- f) Rezago de inversión en infraestructura, que imposibilita el crecimiento de cobertura de sistemas.
- g) Lineamientos e instrumentos técnicos y jurídicos insuficientes o poco efectivos para el ejercicio de la rectoría técnica hacia todos los operadores de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable y saneamiento de aguas residuales.

A partir de lo desarrollado anteriormente es posible establecer las condiciones del entorno es las cuales se enmarca la planificación estratégica. Las consideraciones a nivel de marco jurídico, valor público, partes interesadas, procesos, riesgos, entre otros permiten a la institución a orientar y delimitar el horizonte de desarrollo para atender a las necesidades actuales y futuras del país en materia de agua potable y saneamiento.

## 2.9 Visión de la sostenibilidad ambiental, social y económica

Considerando la definición de La Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió el concepto de sostenibilidad como la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las futuras generaciones. A partir de esta definición, se conformó la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dentro de lo cual el accionar del AyA es relevante en al menos los siguientes ODS:

- 3. Salud y bienestar
- 6. Agua limpia y saneamiento
- 9. Industria, innovación e infraestructura
- 10. Reducción de las desigualdades
- 11. Ciudades y comunidades sostenibles
- 13. Acción por el clima

En este sentido, la aplicación del Aquarating y sus instrumentos focalizados ha permitido determinar con claridad las necesidades actuales que tiene el AyA en sus áreas de negocio con el fin de afinar los procesos de la empresa para asegurar las necesidades actuales y futuras del país. Las acciones definidas a partir del Aquarating y sobre lo cual se formuló el Plan Estratégico permiten realizar acciones de corto, mediano y largo plazo, dirigidas a incrementar las capacidades, madurez y el desempeño de la institución y con ello capacidad de generar sostenibilidad en su prestación de servicios.

El Aquarating y sus instrumentos focalizados permiten procurar la sostenibilidad en sus distintas variaciones en áreas directamente relacionadas como la eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones, la eficiencia en la operación, la gestión del cambio climático, la eficiencia en la gestión empresarial, la sostenibilidad financiera y la sostenibilidad ambiental, de tal manera que tanto desde el punto de vista interno, el AyA procurará un mayor solidez a nivel financiero y una mejor asignación de los recursos a sus inversiones y operaciones, con lo cual sus ingresos permitirán habilitar más y mejores servicios a la ciudadanía, con lo cual se permitirá habilitar mejores condiciones para el crecimiento económico y un mayor acceso al servicio a comunidades vulnerables. Adicionalmente, desde el punto de vista externo, se tomará en consideración la escasez creciente del recurso hídrico y la adaptación de la infraestructura disponible y futuro a amenazas crecientes como el cambio climático, lo cual permitirá garantizar una prestación del servicio efectiva para las generaciones actuales y futuras.



**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

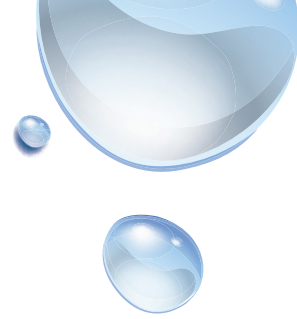
2022 - 2026

# 03

## ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

---

- 3.1. Marco Estratégico
  - 3.1.1. Misión
  - 3.1.2. Visión
  - 3.1.3. Valores
  - 3.1.4. Políticas
- 3.2. Identificación de recursos

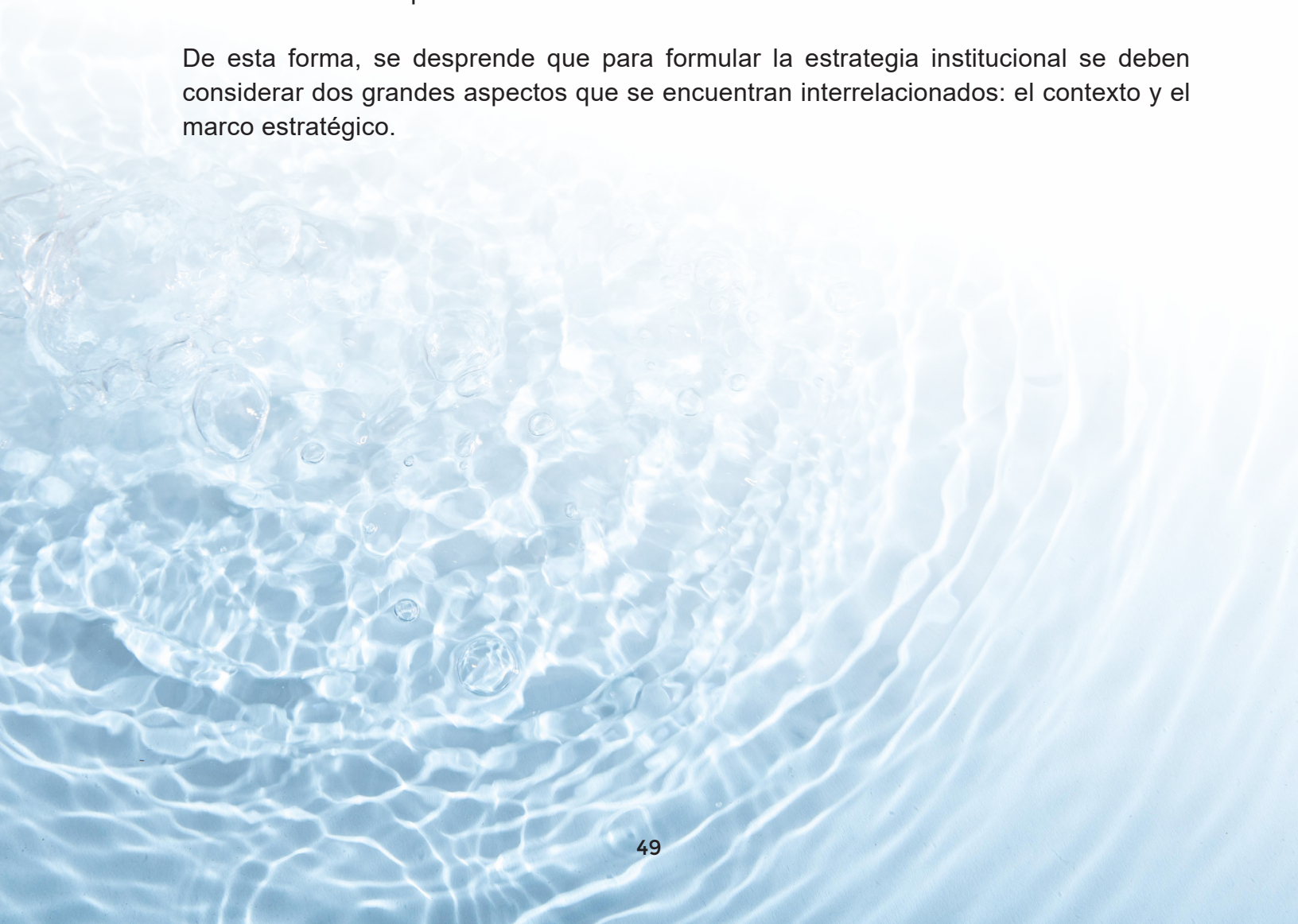


Toda institución, independientemente de su naturaleza, debe establecer y formular una estrategia, la cual coadyuve a un efectivo cumplimiento de sus fines constitutivos.

La formulación de esta se vuelve más predominante en las instituciones públicas, la estrategia les permitirá alcanzar el valor público que les ha sido asignado y con ello incidir en el desarrollo del país y en la calidad de vida de sus habitantes.

En este sentido, MIDEPLAN (2012) la define como el “(...) conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en la planificación.”

De esta forma, se desprende que para formular la estrategia institucional se deben considerar dos grandes aspectos que se encuentran interrelacionados: el contexto y el marco estratégico.



## 3.1 Marco Estratégico

El marco estratégico, es el apartado del Plan Estratégico Institucional (PEI) que describe los grandes aspectos que generan identidad a la institución, este marco guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias claras (planes de acción).

Este marco ha sido generado a partir de múltiples insumos obtenidos de un ejercicio interno que permitió establecer el horizonte de aspiración de desarrollo del AyA con visión al 2030 y formular unos objetivos estratégicos para el primer quinquenio, con metas claras y medibles, que permitan cumplir a la sociedad costarricense.

### 3.1.1. Misión

La misión es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución.

*“Institución líder en Costa Rica en la prestación de servicios de agua potable y saneamiento que busca el mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de un servicio de calidad, seguro, continuo, con atención oportuna y permanente en armonía con el ambiente”.*

### 3.1.2. Visión

La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentarán su accionar público

*“Ser una institución eficiente e incluyente en la gestión sostenible de los servicios de agua potable y saneamiento en Costa Rica”*

### 3.1.3. Valores

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su brújula interna. A continuación, se presentan los valores elegidos y sus definiciones:

#### Transparencia.

Valorar y reevaluar la función de servidor público y rendir cuentas a los ciudadanos sobre el destino de los fondos de la Institución y en particular hacia los usuarios y consumidores del servicio público, brindado con eficacia y eficiencia.

#### Solidaridad.

Compromiso manifiesto de los funcionarios con las necesidades de la sociedad y los usuarios.

Espíritu de servicio. Disposición y actitud positiva, con compromiso, diligencia y cercanía con nuestros usuarios y compañeros de trabajo, para asumir el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

#### Responsabilidad y Compromiso.

Actitud de los funcionarios a observar el cumplimiento del ordenamiento jurídico y técnico, en la ejecución de las funciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y el resguardo de la hacienda pública.

#### Respeto.

Actitud de los funcionarios a considerar y atender a las personas salvaguardando su dignidad y la nuestra.

#### Excelencia.

Compromiso de los funcionarios con el mejor desempeño, con miras a lograr el más alto nivel de competitividad y productividad en cada una de nuestras actividades.



### 3.1.4. Políticas

Las políticas son enunciados cortos y concisos que se hacen marcando líneas de acción ligadas a la Misión, Visión y Valores para, en conjunto, dar forma a una Declaración de Principios que oriente el accionar de la Institución que quedará plasmado en este PEI.



A continuación, se presentan las 22 políticas aprobadas por Junta Directiva, vinculadas a los Ejes Estratégicos establecidos con Visión al 2030:

## **Eje estratégico 1: Acceso a servicios de calidad**

Garantizar la calidad, cantidad, continuidad y presión de los servicios de abastecimiento de agua potable y de cobertura en los servicios de recolección y saneamiento de aguas residuales brindados por el AyA, bajo los escenarios de cambio climático y de crecimiento poblacional y desarrollo económico del país, en función de la satisfacción del usuario, quien debe mantenerse como el centro de la actividad de la institución, a través de una relación proactiva, participativa y transparente.

### **Políticas que lo orientan**

#### **Participación Ciudadana y Gestión Social**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas deberán propiciar la participación de todos los actores internos y externos, con el objetivo de conocer la opinión del servicio que brinda la institución en todas sus áreas de acción, buscando el mejoramiento continuo de la gestión institucional, así como propiciar espacio para la Gestión Social de los proyectos.

#### **Servicio al usuario**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas y funcionarios en general, se comprometen con la óptima prestación de los servicios que son solicitados por los diferentes grupos de interés, velando por los derechos y deberes constitucionales para garantizar la justicia, equidad, imparcialidad y transparencia en las operaciones. Todo considerando las capacidades reales de las fuentes de agua, de la infraestructura y con respeto a la normativa vigente.

## Políticas que lo orientan

### **Comunicación con partes interesadas**

**Externo:** La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas, la Dirección de Comunicación, y otras áreas pertinentes, promoverán que la comunicación a la ciudadanía se genere de manera oportuna, actualizada, clara, veraz y confiable, a través de mecanismos formales y oficiales que la institución haya establecido.

**Interno:** La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas y la Dirección de Comunicación, promoverán que la comunicación en la organización fluya de forma oportuna, actualizada, clara, veraz y confiable, de manera vertical y horizontal, además deberá comunicarse de manera abierta, directa, respetuosa y asertiva, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y orientada a la construcción del sentido de pertenencia, a la integración y colaboración entre los funcionarios para con la Institución.

### **Gestión de la calidad, productividad y mejora continua**

La Administración Activa se compromete con la Política de Calidad aprobada por Junta Directiva, la cual busca el bienestar y el desarrollo del país, a través del ejercicio de su rectoría y de la prestación sostenible de los servicios de agua potable y de saneamiento de aguas residuales, mediante el cumplimiento de los requisitos de sus usuarios, otras partes interesadas pertinentes, y los legales y reglamentarios.

### **Regionalización Sistemas operados y delegados**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas se comprometen a regionalizar los servicios operados por el AyA en forma directa y delegada, con la intención de que el territorio se administre de manera integrada, buscando maximizar los recursos existentes en beneficio de la prestación de los servicios a los usuarios.

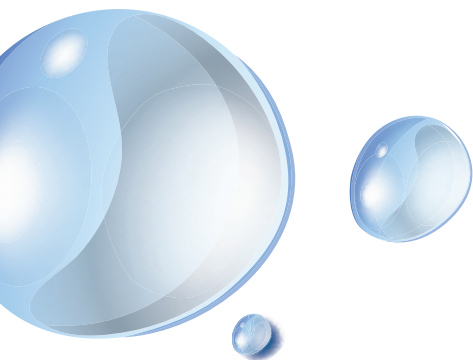
## Políticas que lo orientan

### **Tercerización y desconcentración**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas se comprometen a proponer iniciativas que combinen recursos institucionales y externos, en caso de ser necesario, para fomentar el cumplimiento de objetivos estratégicos, apoyándose en modelos eficientes de tercerización y desconcentración, valorando en cada caso las perspectivas económicas, financieras y de servicio al cliente.

### **Respeto de los Derechos Humanos en relación con el Acceso al Agua.**

El AyA por medio de la administración activa, propiciará mecanismos de coordinación y fortalecimiento del capital humano, tecnológico, técnico, administrativo, legal y financiero de la institución, con el fin de orientar y fomentar en los servidores de AyA, una cultura de servicio que reconozca el derecho humano de todos los ciudadanos, a contar con acceso a "AGUA POTABLE", sin posibilidad de efectuar ningún tipo de discriminación o rechazo arbitrario, antojadizo o injustificado en detrimento de ninguna persona, cumpliendo de manera eficiente y eficaz con el Marco y Plan Estratégico aprobado por la institución para cumplir con el mandato establecido en el artículo 50 de la Constitución Política, su Ley Constitutiva N°2726 y el Reglamento para la prestación de los servicios de AyA vigente.



## Eje estratégico 2: Innovación empresarial

Un enfoque estratégico de innovación, que se oriente a desarrollar e implementar tecnologías que permitan mejorar la prestación de los servicios brindados por el AyA que demandan los clientes (actuales y futuros), permitirá convertir al AyA en un referente.

Este enfoque debe permear toda actividad de la empresa, desde el proceso de planificación, la gestión de proyectos, la implantación de soluciones tecnológicas innovadoras, la administración financiera, la gestión del conocimiento, hasta culminar con el desarrollo del talento personal y grupal (equipos multidisciplinarios).

### Políticas que lo orientan

#### **Investigación**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas promoverán la investigación y el desarrollo como ejes transversales a todos los componentes de la prestación de servicios de agua potable y saneamiento.

#### **Incorporación de Innovación Tecnológica**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas promoverán la incorporación de tecnologías existentes y disponibles en el mercado para incentivar la innovación, en el cumplimiento de sus obligaciones operacionales y de gestión.

## Eje estratégico 3: Eficiencia en gestión empresarial

El reto de transformar de manera integral la gestión empresarial en torno a la operación de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento de las aguas residuales para generar las condiciones de maximización del beneficio social, económico y ambiental, obliga al AyA a realizar una gestión rigurosa, eficiente y transparente, que permita la maximización de la eficiencia en el uso de los recursos hídrico y financiero, así como en la operación directa de los sistemas administrados por la institución.

Lo anterior involucra la revisión y actualización de los procesos internos (mejora de agilidad, eficacia y eficiencia), disponer de un proceso de valoración, priorización y financiamiento de proyectos (uso económico adecuado de recursos), políticas claras en cuanto a nivel de endeudamiento (asegurar equilibrio económico-financiero) y finalmente, la definición de tarifas asequibles y solidarias (que garanticen el acceso universal a los servicios).

### Políticas que lo orientan

#### **Sostenibilidad Económica y Financiera**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General se comprometen a promover una distribución equitativa de las inversiones en agua y saneamiento entre todas las regiones del país, así como, realizar una gestión financiera orientada a asegurar los recursos financieros suficientes, que permitan operar, mantener, rehabilitar, reducir la vulnerabilidad, adaptarse al cambio climático y expandir los sistemas, mediante adecuados principios de financiamiento y la adopción de tarifas que tomen en cuenta la capacidad de pago de los usuarios y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

#### **Tarifaria**

En el AyA las tarifas deben asegurar la recuperación de todos los costos de operación y mantenimiento, incluida la depreciación de los sistemas y equipos, más un crecimiento de los sistemas de abastecimiento y saneamiento. Para ello deberá valorar el agua como recurso y el saneamiento como una forma de proteger las fuentes de producción, ejecutando toda acción institucional con austeridad, dando preferencia a la eficiencia de los gastos y al logro de los objetivos institucionales.f

## Políticas que lo orientan

### **Talento Humano**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General y Dirección Gestión de Capital Humano, se comprometen con el desarrollo del macroproceso de gestión del talento humano, a través de una gestión que resguarde los derechos y deberes constitucionales para garantizar la justicia, equidad, imparcialidad y transparencia en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño de los funcionarios, además, de desarrollar buenas prácticas en el desempeño por objetivos, igualdad de oportunidades y cambios de paradigmas, desarrollo de las habilidades personales y conocimiento reflejado en el desarrollo de las tareas y comportamiento de los funcionarios, así como, la innovación, la transferencia del conocimiento, la formación virtual, los planes de sucesión para garantizar la continuidad del negocio, bajo un ambiente de clima laboral idóneo y susceptible a la medición para aprovechar las oportunidades de mejora.

### **Contratación Administrativa**

La Administración Activa dará cumplimiento formal a las normas vigentes sobre contratación administrativa, observando las disposiciones legales, directrices, circulares, procedimiento, lineamientos u otro que se considere necesario para atender con prontitud, exactitud, y diligencia, de manera que la información sobre las condiciones y procesos contractuales sea entregada a los interesados de manera oportuna, suficiente y equitativa.

El otorgamiento de contratos se realizará sin ningún tipo de sesgo o preferencias, basado en un análisis objetivo de las ofertas presentadas por los participantes y en total apego del marco técnico y normativo correspondiente incluido el deber de probidad que aplica para todos los funcionarios públicos.

## Eje estratégico 4: Sostenibilidad

La conciencia ciudadana sobre la protección del ambiente exige una mayor responsabilidad sobre las externalidades ambientales resultado de la operación de los sistemas de abastecimiento de agua potable y de saneamiento de aguas residuales. Esto incorporando los impactos del cambio climático, que obligan a que la institución adapte una gestión resiliente, considerando la menor disponibilidad de agua y los demoledores resultados del cambio climático.

Para ello, se debe fomentar la economía circular como una dimensión del desarrollo sostenible, abordando los retos asociados al cambio climático mediante los planes de adaptación y mitigación correspondientes.

La imagen del AyA como empresa limpia, que produce agua de gran calidad, debe complementarse con una gestión de residuos y una preocupación por el entorno también ejemplares, intensificando la responsabilidad social y empresarial que le corresponde.

## Políticas que lo orientan

### **Ambiental**

La institución reconoce su responsabilidad ambiental como encargada de brindar el servicio de agua potable y saneamiento a los habitantes del país, para ello asume el compromiso de promover y participar en conjunto con las autoridades ambientales y grupos de interés, en el establecimiento de lineamientos, mecanismos de educación y promoción medioambiental a lo interno y externo de la Institución, buscando una mejora continua de sus procesos institucionales, que permita incorporar acciones como : compras sustentables, uso de las tecnologías limpias, manejo de desechos, programas de gestión ambiental, ahorro en el consumo de agua y de energía, uso de recursos no renovables, elaboración de estudios técnicos, lo anterior como parte de una gestión integral del recurso hídrico y su entorno ambiental, asegurando la cantidad, calidad y continuidad del recurso, evitando la contaminación ambiental, originados por las actividades que realiza la Institución.

## Políticas que lo orientan

### **Gestión del Riesgo**

La Administración Activa, promoverá la mejora continua a las labores de nivel estratégico y operativo, a través del perfeccionamiento y mantenimiento del SEVRI, como apoyo a la toma de decisiones orientada a ubicar la gestión del riesgo institucional, en un nivel aceptable para asegurar la continuidad de los procesos y operaciones que respaldan el cumplimiento de la misión y visión institucional. Contemplando además los planes de seguridad del agua en los sistemas de abastecimiento, la valoración del riesgo por desastres naturales en los proyectos de obra, la actualización de protocolos y procedimientos de preparativos y respuesta (incluyendo la comunicación efectiva con los usuarios afectados y los mecanismos de activación), y de evaluación y recuperación, y la formulación de planes de recuperación a partir de la evaluación de daños.

### **Recurso hídrico**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas se comprometen a proteger y conservar el recurso hídrico utilizado para abastecimiento poblacional o con fines potenciales para cumplir esta función, desde un enfoque socio – ambiental, por medio del conocimiento, estudio e identificación de éste, en procura de su uso prioritario y sostenible en el tiempo.



## Eje estratégico 5: Gestión de operadores

Se refiere al accionar institucional en su rol rector y de delegación sobre otros operadores de servicio, a través de política pública, normativa, lineamientos, directrices y otros elementos jurídicos o técnicos, orientadores de una gestión coordinada y colaborativa con los operadores públicos que brindan los servicios y articulada con otros organismos coadyuvantes.

### Políticas que lo orientan

#### **Rectoría Técnica**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General y la Unidad Técnica de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, se comprometen en incrementar la eficacia en el ejercicio de la función rectora del AyA dentro del ámbito sectorial de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento de aguas residuales.

#### **Ordenamiento Territorial de Operadores**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General y la Unidad Técnica de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, se comprometen en instrumentar el cumplimiento de los lineamientos aplicables a la delimitación territorial en la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento de aguas residuales.

#### **Financiamiento del subsector**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General y la Unidad Técnica de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, se comprometen a consolidar la sostenibilidad financiera en el ejercicio de la función rectora del AyA dentro del ámbito sectorial de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento de aguas residuales.

## Políticas que lo orientan

### **Planificación del Subsector**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General y la Unidad Técnica de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, se comprometen en incrementar la efectividad de la gestión de los operadores en la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento de aguas residuales.

## Eje estratégico 6: Gestión estratégica de la comunicación

La condición de empresa del Estado costarricense que presta servicios públicos esenciales para la sociedad, de altísimo valor público, obliga a ser rigurosos en cuanto a la transparencia y comportamiento ético.

Para cumplir con este compromiso, se deben potenciar todas aquellas acciones de comunicación que permitan vincular y alinear la gestión institucional con las mejores prácticas de gobierno corporativo y de control interno, en procura de recuperar la credibilidad y confianza de los usuarios del AyA y de la sociedad como un todo.

### Políticas que lo orientan

#### **Manejo de Conflictos de Interés:**

AyA propiciara los mecanismos para fortalecer el sistema de control interno, capital humano, recurso tecnológico, legal y social, con el fin de cumplir en forma efectiva las metas y objetivos institucionales en materia de prevención oportuna de los conflictos de interés en el ejercicio de las competencias asignadas a los servidores públicos de la institución, mediante una estrategia de mejora continua, actualización, divulgación y capacitación e integración de las normas y principios que rigen la materia en los procesos internos de AyA, de forma que el servicio brindado por AyA a la ciudadanía, se cumpla con los estándares de legalidad constitucional, igualdad, regularidad, eficiencia, eficacia, austeridad, transparencia, lealtad, probidad, responsabilidad, integridad, honestidad, liderazgo, objetividad, imparcialidad y neutralidad política acorde a las necesidades y expectativas de los usuarios y su entorno.

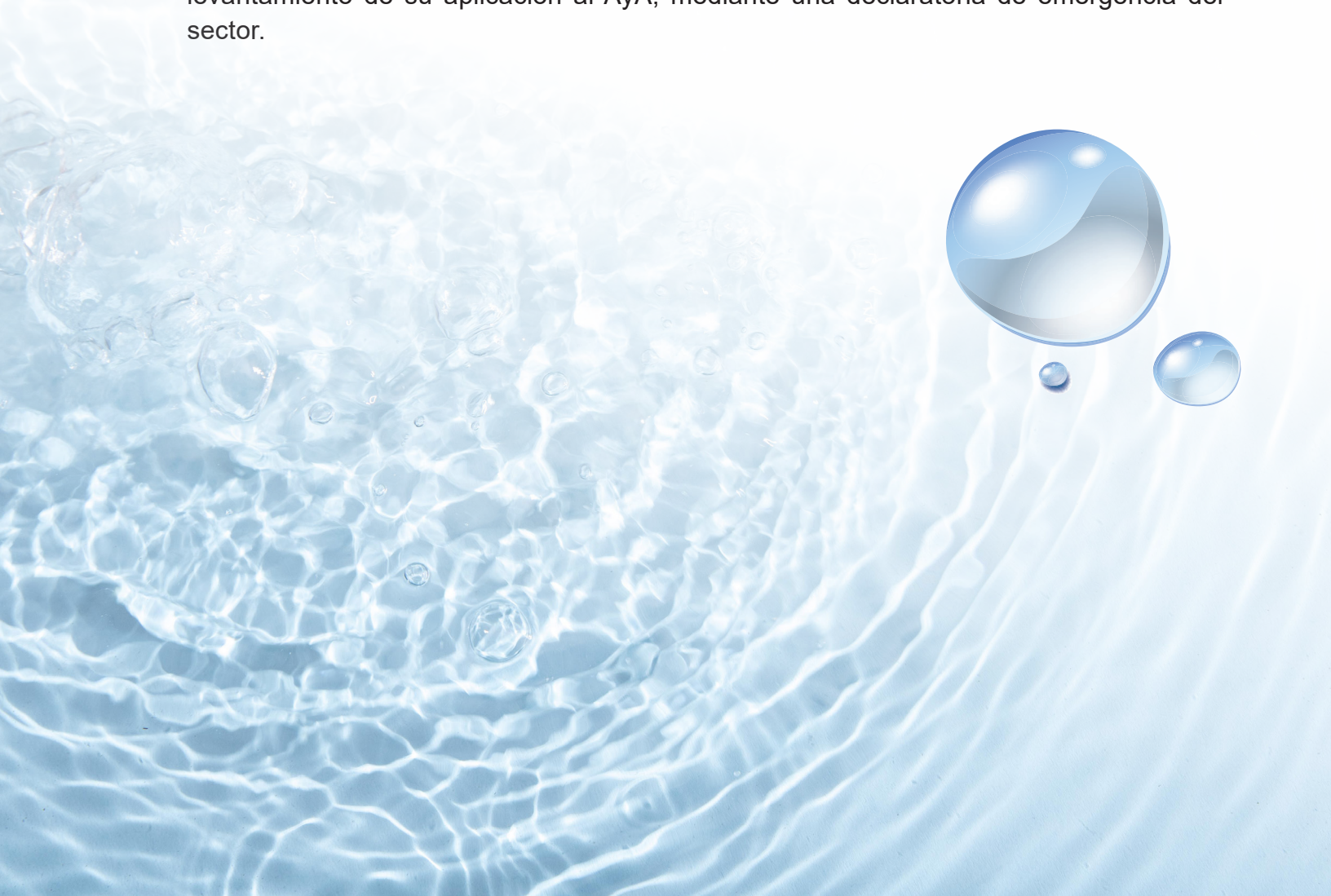
#### **Rendición de Cuentas**

La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia y Subgerencia General, Subgerencias Técnicas y demás Titulares Subordinados, se comprometen a realizar una rendición de cuentas al menos una vez al año a la ciudadanía costarricense, con el objetivo de informar sobre el estado del cumplimiento de las metas contenidas en la planificación institucional, así como del estado de la ejecución presupuestaria. Esta rendición se dará a conocer a través de los medios que se dispongan oficialmente y según los niveles de presentación requeridos.

## 3.2. Identificación de recursos

Comprometidos con la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución de los objetivos, se encuentran identificados en los Planes de Acción, los recursos que se necesitan para lograr alcanzar las estrategias planteadas en este Plan estratégico, entre ellos, los funcionarios, el financiamiento, presupuestos, la tecnología, los materiales, lo que permitirá que en forma conjunta la operatividad sea más eficiente y la generación del valor público se alcance como fue planificado.

El establecimiento y cumplimiento de la regla fiscal es una camisa de fuerza que puede conllevar al no cumplimiento de los planes de acción, operativos y de inversión, que tiene el AyA ya que, tal y como se indica en el punto 2.6.4, a partir del año 2022, esta se aplicará, tanto para el gasto operativo como para el gasto de capital. Situación que empeora, ante una falta de definición por parte de la Contraloría General de la República y del Ministerio de Hacienda en cuanto a la aplicación de esta para el año 2023. Por un lado, la Contraloría sostiene que el crecimiento del gasto establecido en un 2.56% aplica tanto para el gasto de capital como para el gasto corriente. Hacienda, por su parte, sostiene que aplica al total de ambos. Considerando la importancia de los servicios que brinda la institución para la reactivación económica del país, se debe insistir en el levantamiento de su aplicación al AyA, mediante una declaratoria de emergencia del sector.





**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026

# 04

## **LÍNEAS ESTRATÉGICAS EN EL PEI 2022 - 2026**

---



Una vez establecido el contexto estratégico en función de atender las necesidades del sector y cerrar las brechas que orientan hacia el estado deseado, se presenta a continuación el listado de objetivos específicos que incluyen a su vez las metas para los siguientes 5 años.

Tal y como se mencionó en el apartado de metodología, se realizó un asocio entre ejes estratégicos, objetivos estratégicos y áreas del Estándar Aquarating y sus instrumentos focalizados, lo cual permite establecer el plan estratégico en función de un diagnóstico objetivo y basado en las mejores prácticas de empresas prestadoras de agua potable y saneamiento.

El vínculo entre las áreas del Aquarating y sus instrumentos focalizados, los objetivos estratégicos y ejes estratégicos se describe en la siguiente Tabla 4:

Eje estratégico		Objetivo estratégico	Subárea del Aquarating	
I	Acceso a Servicios de Calidad	Asegurar el servicio de abastecimiento de agua potable y saneamiento.	CS1	Calidad del agua potable
			CS2	Distribución de agua para uso y consumo
			CS3	Recolección de aguas residuales
			SA1	Gestión y depuración de aguas residuales
			AS1	Acceso al Servicio
		Garantizar la calidad en el servicio al cliente	CS4	Atención al usuario
II	Innovación empresarial	Desarrollar acciones que fomenten la gestión de la creatividad y la innovación en las acciones de la empresa de forma transversal.	IN1	Estructura para la gestión de la Innovación
			IN2	Recursos y esfuerzo económico en el fomento de la creatividad y experimentación.
			IN3	Gestión de la Investigación, desarrollo y creatividad en la empresa
			IN4	Cultura innovadora de la empresa; prácticas y resultados
			IN5	Implantación de soluciones innovadoras para la eficiencia
			IN6	Implantación de Tecnologías
			IN7	Aplicación de procedimientos avanzados
III	Eficiencia en la gestión empresarial	Garantizar la eficiencia en la planificación y ejecución de las inversiones	EP1	Contenido y Eficiencia del Plan de Inversiones
			EP2	Eficiencia en la Ejecución del Plan de Inversiones
			EP3	Eficiencia en la Gestión de Activos Físicos Existentes
			EP4	Planificación ante Emergencias
			EP5	Investigación y Desarrollo
		Optimizar la operación de los sistemas existentes de APS	E01	Eficiencia en la gestión del recurso agua
			E02	Eficiencia en el uso de la energía
			E03	Eficiencia en la gestión de las infraestructuras
			E04	Eficiencia en los costes de operación y mantenimiento
		Implementar un modelo de gestión empresarial eficiente al servicio de las operaciones e inversiones	EG1	Planificación estratégica
			EG2	Control de gestión
			EG3	Estructura organizacional
			EG4	Gestión de recursos humanos

Eje estratégico		Objetivo estratégico	Subárea del Aquarating	
			EG5	Gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios
			EG6	Eficiencia del personal y recursos de apoyo
			PA1	Desempeño y resultados en los diversos componentes de los volúmenes de pérdidas
			PA2	Condiciones y estado de las infraestructuras
			PA3	Políticas, prácticas y técnicas de gestión de pérdidas
			SF1	Sostenibilidad financiera global
			SF2	Gestión financiera
			SF3	SF3 Gestión comercial
IV	Sostenibilidad	Promover iniciativas para el uso sostenible de los servicios ecosistémicos.	SA2	Gestión ambiental
		Garantizar la resiliencia de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento de aguas residuales, actuales y <u>potenciales</u> , incorporando acciones ante distintas amenazas del entorno.	CC1	Posicionamiento estratégico de la empresa respecto al cambio climático
			CC2	Compromisos y prácticas frente a la mitigación del impacto del cambio climático
			CC3	Compromisos y prácticas frente a las políticas de adaptación del impacto del cambio climático
			CC4	Políticas específicas para la gestión de contingencias y la resiliencia
V	Gestión de operadores	Ejercer en forma coordinada, articulada y eficaz la rectoría técnica hacia todos los operadores de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable y saneamiento de aguas residuales.	PCV	Plan de Comunidades Vulnerables*
VI	Gestión Estratégica de la Comunicación	Posicionar al AyA como la empresa líder en materia de agua potable y saneamiento a través de acciones estratégicas de comunicación.	GC1	Autonomía y responsabilidades del prestador
			GC2	Procesos decisorios y rendición de cuentas
			GC3	Transparencia y control
			IE1	Marco general de gestión de la integridad en la empresa
			IE2	Códigos de ética y conducta
			IE3	Políticas de transparencia y reporte
			IE4	Monitorización
			IE5	Resultados e indicadores de fortaleza en la integridad
IE6	Políticas de alineación con los paradigmas sociales y ambientales			

\* El Plan de Comunidades Vulnerables no forma parte del Diagnóstico del Aquarating

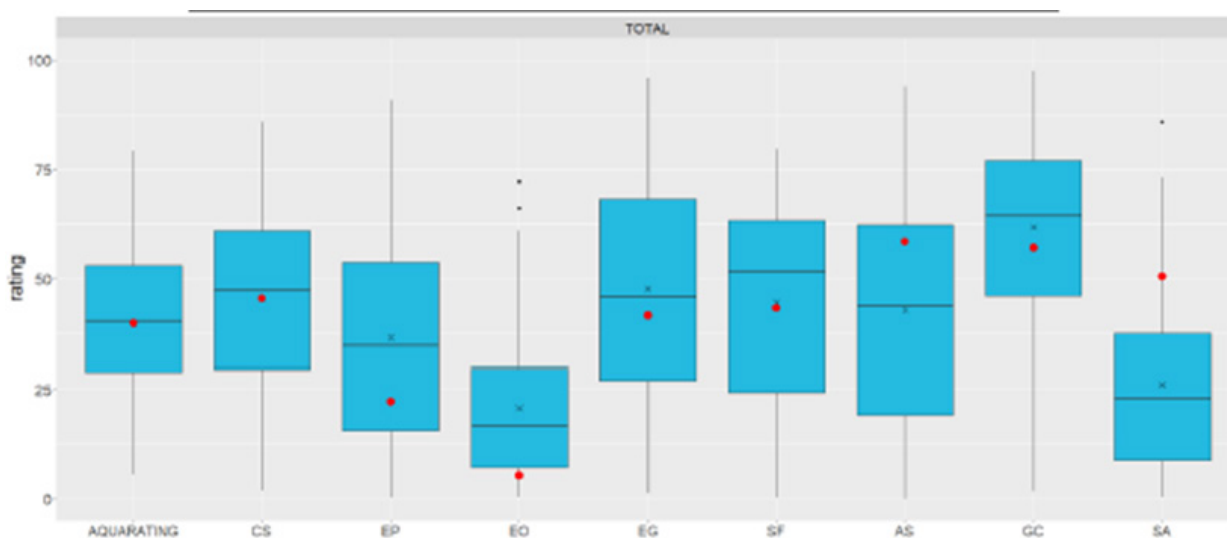
En los siguientes cuadros, se muestran las líneas base y la proyección de las valoraciones que se establecen para cada uno de los objetivos estratégico y específicos planteados. Tal y como se mencionó anteriormente, estas métricas están asociadas al Estándar Aquarating y sus instrumentos focalizados, por lo cual su interpretación son en relación al nivel de cumplimiento de una serie de prácticas e indicadores de buenas prácticas comúnmente aceptadas para empresas prestadoras de agua y saneamiento en el mundo. Las cifras de valoración, son por tanto relativas a un cumplimiento de buenas prácticas mundialmente aceptadas, con lo cual su interpretación no es necesariamente vinculado al desempeño reportado hoy por el AyA en sus procesos, si no a una valoración general del nivel de aplicación de buenas prácticas necesarias para hacer crecer la madurez de la institución para sostener un desempeño creciente y constante.

En esa misma línea, como parte del apoyo obtenido por parte del BID, se estableció un benchmarking con empresas similares, en donde es posible obtener las valoraciones de la línea base de los objetivos estratégicos en perspectiva.

Aprovechando la amplia base de datos con registros de más de 120 aplicaciones de Aquarating en el mundo se realizó un ejercicio de benchmarking, comparando los resultados obtenidos por AyA, 2022 con 10 empresas de la región Latinoamericana con similares características y valor de rating global alcanzado.

El resultado se muestra en las figuras siguientes para los valores globales alcanzados en cada una de las 8 áreas de evaluación de AquaRating y sus respectivas subáreas.

En las gráficas, se ha reflejado, para cada ítem, los valores extremos, los valores medios con una cruz, los valores más frecuentes (mediana) con la raya remarcada horizontal, y los rangos de los dos cuartiles centrales resaltados en color más oscuro que el fondo. El valor correspondiente a AyA, 2022 se señala con un punto rojo.



Como puede inferirse del gráfico anterior, el desempeño general del AyA está ubicado en la media del benchmarking, con oportunidades de mejora considerables en la Eficiencia en la Operación (EO), Eficiencia en la Planificación y ejecución de inversiones (EP), pero con valoraciones razonables en lo referente al Acceso al Servicios (AS) y Sostenibilidad Ambiental (SA).

A continuación, se detallan cada uno de los ejes, sus objetivos estratégicos y específicos que fueron definidos en función de mejorar de forma global el estado del desempeño de la institución desde cada una de las perspectivas antes mencionadas.

## Eje estratégico 1: Acceso a servicios de calidad

Garantizar la calidad, cantidad, continuidad y presión de los servicios de abastecimiento de agua potable y de cobertura en los servicios de recolección y saneamiento de aguas residuales brindados por el AyA, bajo los escenarios de cambio climático y de crecimiento poblacional y desarrollo económico del país, en función de la satisfacción del usuario, quien debe mantenerse como el centro de la actividad de la institución, a través de una relación proactiva, participativa y transparente.

Para atender este eje se han planteado los siguientes objetivos:

<b>Responsable:</b> Subgerente Operación de Sistemas			
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
1	Asegurar el servicio de abastecimiento de agua potable y saneamiento	48,14	Año 2024: 56,15 Año 2026: 73,29
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
1.1	Cumplir con la calidad de agua potable según norma aplicable	67,73	Año 2024: 69,03 Año 2026: 77,37
1.2	Optimizar la distribución de agua para uso y consumo humano	52,54	Año 2024: 54,72 Año 2026: 69,58
1.3	Optimizar la recolección de aguas residuales	22,09	Año 2024: 34,90 Año 2026: 72,67
1.4	Optimizar la gestión y depuración de aguas residuales	43,89	Año 2024: 52,07 Año 2026: 54,80
1.5	Lograr la universalidad al acceso al servicio	58,43	Año 2024: 69,05 Año 2026: 92,05
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
2	Garantizar la calidad en el servicio al cliente	17,11	Año 2024: 94,32 Año 2026: 98,82
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
2.1	Optimizar la atención al usuario	17,11	Año 2024: 94,32 Año 2026: 98,82

## Eje estratégico 2: Innovación empresarial

Un enfoque estratégico de innovación, que se oriente a desarrollar e implementar tecnologías que permitan mejorar la prestación de los servicios brindados por el AyA que demandan los clientes (actuales y futuros), permitirá convertir al AyA en un referente.

Este enfoque debe permear toda actividad de la empresa, desde el proceso de planificación, la gestión de proyectos, la implantación de soluciones tecnológicas innovadoras, la administración financiera, la gestión del conocimiento, hasta culminar con el desarrollo del talento personal y grupal (equipos multidisciplinarios).

Para atender este eje se han planteado los siguientes objetivos:

<b>Responsable:</b> Subgerente Ambiente, Investigación y Desarrollo, Dirección de Sistemas de Información			
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
3	Desarrollar acciones que fomenten la gestión de la creatividad y la innovación en las acciones de la empresa de forma transversal	35,29	Año 2024: 80,10 Año 2026: 88,04
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
3.1	Lograr una estructura para la gestión de la innovación	65,00	Año 2024: 95,00 Año 2026: 95,00
3.2	Disponer de recursos y esfuerzo económico en el fomento de la creatividad y experimentación	45,00	Año 2024: 100,00 Año 2026: 100,00
3.3	Fortalecer la gestión de la Investigación, desarrollo y creatividad en la empresa	51,00	Año 2024: 96,49 Año 2026: 96,76
3.4	Disponer de una cultura innovadora de la empresa; prácticas y resultados	19,00	Año 2024: 80,00 Año 2026: 80,00
3.5	Lograr la implantación de soluciones innovadoras para la eficiencia	16,00	Año 2024: 74,51 Año 2026: 92,16
3.6	Lograr la implantación de tecnologías	20,00	Año 2024: 35,53 Año 2026: 60,10
3.7	Disponer de aplicación de procedimientos avanzados	31,00	Año 2024: 79,16 Año 2026: 92,25
3.8	Desarrollar un Marco de Gestión de las Tecnologías de Información que incorpore la gobernanza de datos, seguridad de la información y la continuidad del negocio <sup>1</sup>	3%	

### Eje estratégico 3: Eficiencia en gestión empresarial

El reto de transformar de manera integral la gestión empresarial en torno a la operación de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento de las aguas residuales para generar las condiciones de maximización del beneficio social, económico y ambiental, obliga al AyA a realizar una gestión rigurosa, eficiente y transparente, que permita la maximización de la eficiencia en el uso de los recursos hídrico y financiero, así como en la operación directa de los sistemas administrados por la institución.

Lo anterior involucra la revisión y actualización de los procesos internos (mejora de agilidad, eficacia y eficiencia), disponer de un proceso de valoración, priorización y financiamiento de proyectos (uso económico adecuado de recursos), políticas claras en cuanto a nivel de endeudamiento (asegurar equilibrio económico-financiero) y finalmente, la definición de tarifas asequibles y solidarias (que garanticen el acceso universal a los servicios).

Para atender este eje se han planteado los siguientes objetivos:

<b>Responsable:</b> Dirección de Planificación Institucional, Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo y Unidades Ejecutoras			
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
4	Garantizar la eficiencia en la planificación y ejecución de las inversiones	24,58	<u>Año 2024:</u> 87,73 <u>Año 2026:</u> 95,63
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
4.1	Cumplir con el contenido y eficiencia del plan de inversiones	31,50	<u>Año 2024:</u> 100,00 <u>Año 2026:</u> 100,00
4.2	Lograr la eficiencia en la ejecución del plan de inversiones	18,45	<u>Año 2024:</u> 96,49 <u>Año 2026:</u> 96,49
4.3	Lograr la eficiencia en la gestión de activos físicos existentes	5,54	<u>Año 2024:</u> 44,36 <u>Año 2026:</u> 83,36
4.4	Lograr la eficiencia en la planificación ante emergencias	28,57	<u>Año 2024:</u> 100,00 <u>Año 2026:</u> 100,00
4.5	Disponer de mecanismos para la investigación y desarrollo continuo	38,86	<u>Año 2024:</u> 97,78 <u>Año 2026:</u> 97,78

<sup>1</sup> Este objetivo específico no se encuentra estrictamente alineado a las estipulaciones del estándar Aquarating, no obstante se ha incorporado con el fin de promover el cumplimiento a lo establecido en las Normas Técnicas del MICITT en el ámbito nacional.

<b>Responsable:</b> Subgerencia Operación de Sistemas			
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
5	Optimizar la operación de los sistemas existentes de APS	6,97	<b>Año 2024:</b> 43,65 <b>Año 2026:</b> 43,65

ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
5.1	Lograr el aumento de la eficiencia en la gestión del recurso agua	3,32	<b>Año 2024:</b> 29,61 <b>Año 2026:</b> 97,96
5.2	Lograr el aumento de la eficiencia en el uso de la energía	10,44	<b>Año 2024:</b> 36,21 <b>Año 2026:</b> 84,54
5.3	Lograr el aumento de la eficiencia en la gestión de las infraestructuras	1,81	<b>Año 2024:</b> 8,78 <b>Año 2026:</b> 98,75
5.4	Lograr el aumento de la eficiencia en los costes de operación y mantenimiento	12,31	<b>Año 2024:</b> 100,00 <b>Año 2026:</b> 100,00

## Eje estratégico 4: Sostenibilidad

La conciencia ciudadana sobre la protección del ambiente exige una mayor responsabilidad sobre las externalidades ambientales resultado de la operación de los sistemas de abastecimiento de agua potable y de saneamiento de aguas residuales. Esto incorporando los impactos del cambio climático, que obligan a que la institución adapte una gestión resiliente, considerando la menor disponibilidad de agua y los demoledores resultados del cambio climático.

Para ello, se debe fomentar la economía circular como una dimensión del desarrollo sostenible, abordando los retos asociados al cambio climático mediante los planes de adaptación y mitigación correspondientes.

La imagen del AyA como empresa limpia, que produce agua de gran calidad, debe complementarse con una gestión de residuos y una preocupación por el entorno también ejemplares, intensificando la responsabilidad social y empresarial que le corresponde.

Para atender este eje se han planteado los siguientes objetivos

Responsable: Subgerente Ambiente, Investigación y Desarrollo			
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
7	Promover iniciativas para el uso sostenible de los servicios ecosistémicos.	60,29	<b>Año 2024: 64,54</b> <b>Año 2026: 88,67</b>
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
7.1	Lograr una gestión ambiental eficaz	60,29	<b>Año 2024: 64,54</b> <b>Año 2026: 88,67</b>



**Responsable:** Subgerente Ambiente, Investigación y Desarrollo, Subgerente Operación de Sistemas

ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
8	Garantizar la resiliencia de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento de aguas residuales, actuales y potenciales, incorporando acciones ante distintas amenazas del entorno	18,50	<b>Año 2024:</b> 77,54 <b>Año 2026:</b> 89,50
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
8.1	Lograr el posicionamiento estratégico de la empresa con respecto al cambio climático	15,00	<b>Año 2024:</b> 89,06 <b>Año 2026:</b> 90,46
8.2	Garantizar el acatamiento de compromisos y prácticas frente a la mitigación del cambio climático	33,00	<b>Año 2024:</b> 74,01 <b>Año 2026:</b> 100,00
8.3	Garantizar el cumplimiento de los compromisos y prácticas frente a las políticas de adaptación del impacto del cambio climático	8,00	<b>Año 2024:</b> 36,85 <b>Año 2026:</b> 74,50
8.4	Lograr el desarrollo e implementación de políticas específicas para la gestión de contingencias y la resiliencia	18,00	<b>Año 2024:</b> 90,23 <b>Año 2026:</b> 92,50

## Eje estratégico 5: Gestión de operadores

Se refiere al accionar institucional en su rol rector y de delegación sobre otros operadores de servicio, a través de política pública, normativa, lineamientos, directrices y otros elementos jurídicos o técnicos, orientadores de una gestión coordinada y colaborativa con los operadores públicos que brindan los servicios y articulada con otros organismos coadyuvantes.

Para atender este eje se han planteado los siguientes objetivos:

<b>Responsable:</b> Subgerente Gestión de Sistemas Delegados, Subgerente de Gestión de Sistemas GAM y Periféricos, Director(a) Unidad Técnica de Prestación de Servicio de Agua Potable y Saneamiento, Director(a)				
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	FÓRMULA DE INDICADOR	METAS 2022 AL 2026
9	Garantizar la gestión eficiente y eficaz de los servicios de agua potable y saneamiento prestados por otros operadores		$\Sigma$ de pesos asignados a objetivo específico	<b>Año 2024:</b> <b>Año 2026:</b>
ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021		METAS 2022 AL 2026
9.1	Aprobar y ejecutar el Plan Nacional de Comunidades Vulnerables <sup>3</sup>	0%	Cantidad de comunidades atendidas / total de comunidades identificadas	<b>Año 2023:</b> 100% de la estrategia elaborada.  <b>Año 2024:</b> 100% implementación de las acciones programadas.  <b>Año 2025:</b> 100% implementación de las acciones programadas.  <b>Año 2026:</b> 100% implementación de las acciones programadas.
9.2	Lograr desarrollar e implementar un Programa de capacitación para garantizar la gestión eficiente y eficaz de los servicios comunales de agua potable y saneamiento			
9.3	Lograr fortalecer las capacidades técnicas, administrativas y financieras de los operadores comunales			
9.4	Lograr fiscalizar los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento de las aguas residuales por parte del operador			
9.5	Lograr reducir la cantidad de operadores comunales con baja capacidad de gestión			

<sup>2</sup> El estándar de Aquarating está enfocado en empresas prestadoras de servicios. En este caso se ha incorporado este Eje Estratégico adicional para efectos de responder al doble rol del Instituto (Rector). Asimismo, el planteamiento de objetivos, metas e indicadores es de autoría propia de acuerdo con las necesidades del sector y no responde específicamente al estándar Aquarating.

<sup>3</sup> Este objetivo específico se encuentra planteado en función de dar cumplimiento al DFOE-AE-IF-00008-2018 Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia del estado en la prestación del servicio de agua en comunidades vulnerables de la Contraloría General de la República. Asimismo, el planteamiento de objetivos, metas e indicadores es de autoría propia de acuerdo con las necesidades del sector y no responde específicamente al estándar Aquarating.

## Eje estratégico 6: Gestión estratégica de la comunicación

La condición de empresa del Estado costarricense que presta servicios públicos esenciales para la sociedad, de altísimo valor público, obliga a ser rigurosos en cuanto a la transparencia y comportamiento ético.

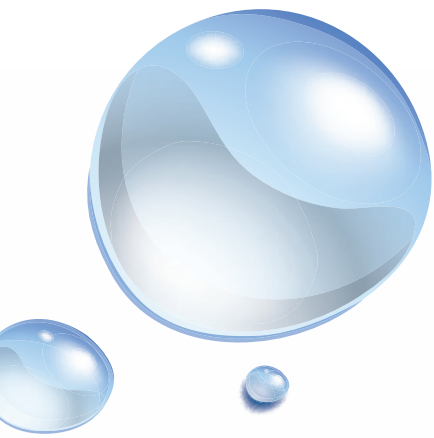
Para cumplir con este compromiso, se deben potenciar todas aquellas acciones de comunicación que permitan vincular y alinear la gestión institucional con las mejores prácticas de gobierno corporativo y de control interno, en procura de recuperar la credibilidad y confianza de los usuarios del AyA y de la sociedad como un todo.

Para atender este eje se han planteado los siguientes objetivos:

<b>Responsable:</b> Dirección de Comunicación Institucional			
ID	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
11	Posicionar al AyA como la empresa líder en materia de agua potable y saneamiento a través de acciones estratégicas de comunicación.	53,37	Año 2024: 96,65 Año 2026: 98,96

ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
11.1	Garantizar la autonomía y responsabilidades del prestador	42,86	Año 2024: 100,00 Año 2026: 100,00
11.2	Disponer de procesos decisorios y rendición de cuentas	43,32	Año 2024: 100,00 Año 2026: 100,00
1.3	Garantizar una gestión transparente y controlada	74,11	Año 2024: 100,00 Año 2026: 100,00
11.4	Lograr un marco general de gestión de la integridad en la empresa	49,00	Año 2024: 96,50 Año 2026: 97,69
11.5	Implementar códigos de ética y conducta	34,00	Año 2024: 100,00 Año 2026: 100,00
11.6	Disponer de políticas de transparencia y reporte	78,00	Año 2024: 100,00 Año 2026: 100,00
11.7	Lograr la monitorización	43,00	Año 2024: 96,33 Año 2026: 99,23

ID	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEA BASE AL 2021	METAS 2022 AL 2026
11.8	Lograr resultados e indicadores de fortaleza en la integridad	27,00	<b>Año 2024:</b> 97,05 <b>Año 2026:</b> 97,05
11.9	Garantizar políticas de alineación con los paradigmas sociales y ambientales	87,00	<b>Año 2024:</b> 80,00 <b>Año 2026:</b> 96,67





# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026



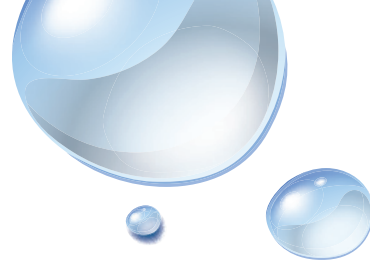
**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026

# 05

## EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA FUNCIONAL ACTUAL

---



Utilizando como insumo algunos estudios realizados por los entes externos, así como los resultados de la evaluación realizada por la Dirección de Planificación Estratégica a la estructura institucional en el año 2018, a continuación, se presenta una síntesis de este análisis de información.

En un primer apartado se exponen las generalidades que se identificaron con respecto a la estructura vigente, posteriormente se presentan algunas conclusiones y finalmente un apartado con Recomendaciones.

**Generalidades:**

a) La nomenclatura de la estructura vigente no se ajusta en todos sus extremos a la establecida en los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas, establecidos por MIDEPLAN en el año 2013.

b) La estructura vigente no tiene definidos para todas las direcciones los niveles que están por debajo de las estas o UEN (departamentos y unidades), esto provoca que existan estructuras funcionales realizando trabajo que en muchas ocasiones no aparece registrado en ningún documento oficial. Esta situación se presenta debido a que la estructura base de la organización actual fue anotada por MIDEPLAN en el año 2008 y comunicado al AyA mediante oficio DM-125-08 de acuerdo con las disposiciones normativas vigentes en ese momento, sobre todo lo indicado en el Decreto 33783 en el que se establecía que toda propuesta de reorganización era aprobada por el jerarca institucional (Junta Directiva) y debía contar con el visto bueno del Ministro Rector, pero no necesitaban la revisión ni aprobación de MIDEPLAN.

c) Sin embargo, en el año 2010, con el Decreto 36086 se deroga el decreto 33783 y nuevamente se establece que: “La aprobación de la organización administrativa de órganos, entes y empresas públicas será competencia de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)”. Esta es la razón por la que la Estructura vigente tiene una mezcla de diferentes formas de estructura, se puede apreciar fácilmente la estructura y nomenclatura de la Dirección de Recolección y Tratamiento, así como la Unidad Ejecutora del BCIE, las cuales se enviaron como modificaciones parciales a la Estructura en años posteriores al

2010.

d) Esta falta de claridad en la estructura permite una serie de inconsistencias administrativas como lo son:

a. Duplicidad de funciones

b. Funciones asignadas sin criterio técnico, lo que permite que existan dependencias con funciones y responsabilidades que no le corresponden, asignación de responsabilidades no claras, entre otras

c. Funciones que no se ejecutan aún habiendo sido definidas, lo que impacta directamente en el servicio que ofrece la institución

d. Funciones por procesos que no pueden ser asignadas a un responsable porque chocan con las líneas de mando establecidas en la estructura actual.

e) La división regional vigente en AyA, no es congruente con la establecida por MIDEPLAN y además no tiene definidos los niveles que están por debajo de la jefatura regional, lo que en muchas ocasiones afecta la gestión operativa, comercial y administrativa de estas dependencias y no permite avanzar en la planificación regional, que se ha venido gestionando en los últimos años por MIDEPLAN y que hoy debe responder a la Ley de Desarrollo Regional recientemente aprobada y publicada.

f) En la realidad institucional existen dos Unidades Ejecutoras, sin embargo, solo una de ellas fue aprobada por MIDEPLAN y se refleja en la Estructura Organizacional, a pesar de ello no existe claridad en las funciones y responsabilidades de estas Unidades, lo que en muchas ocasiones afecta el accionar de otras dependencias institucionales, cuando se solicita realizar funciones que se espera hagan ellas de manera particular.

g) La actual estructura no facilita el trabajo por procesos lo que impide en muchas

ocasiones poder obtener los resultados esperados.

**Conclusiones:**

a) El AyA necesita una estructura más plana y sencilla (con menos mandos medios), ya que la actual impide o limita la toma de decisiones de forma ágil y oportuna.

b) Se necesita establecer una clara definición de funciones y responsabilidades para todas las dependencias institucionales.

c) Se requiere crear una unidad con capacidad técnica y conocimientos suficientes para emitir directrices serias, en aras de que se materialice un proceso real, secuencial, ordenado y permanente para la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos de inversión en infraestructura y obras menores.

d) Hay que dar especial atención a la seguridad de la información que se produce en AyA y la forma de producirla.

e) Es necesario revisar la desconcentración de actividades que existe y valorar su resultado e implementación.

f) Se necesita mejorar la gestión y el servicio que se ofrece a los usuarios internos como externos.

g) No hay una estructura organizativa definida para las unidades operativas o cantonales.

h) No queda clara la responsabilidad del AyA en cuanto a la sostenibilidad del recurso hídrico y su función Rectora.

i) Las oficinas regionales son áreas funcionales desconcentradas, pero no descentralizadas, sin capacidad de fortalecimiento y organización.

j) Las Unidades Ejecutoras se han creado al margen de la estructura organizativa y se mueven de manera independiente, no se ajustan a los lineamientos institucionales, llegando a provocar problemas de producción o ejecución de inversión y retrasos en los programas y proyectos que se les encomiendan, además en muchos casos realizan las mismas funciones que ya están asignadas en la estructura vigente a otras dependencias del AyA.

k) Existen estructuras complementarias y/o desconcentradas, que generan duplicidad de funciones y de recursos, además no permiten la estandarización de

procesos y acaparan información.

l) Existen direcciones con diferentes nombres, que realizan las mismas tareas.

m) Existe una debilidad muy grande en cuanto a los sistemas informáticos y su poca o nula integralidad, además de la estandarización de la información para contar con bases de datos en tiempo real que permitan su utilización para la toma de decisiones oportuna y veraz.

### **Recomendaciones:**

Se requieren realizar algunas acciones inmediatas con el fin de poder cumplir con la Misión, Visión y los objetivos planteados en el nuevo Plan Estratégico 2022-2026.

Entre ellas podemos mencionar:

a) Alineación de la estructura con el mapa de procesos.

b) Desahogo de la carga de unidades adscritas a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.

c) Modernización de la Subgerencia Ambiental, Investigación y Desarrollo.

d) Unificación de Subgerencias: Gestión de Sistemas Periféricos, Gestión de Sistemas GAM y valorar el enfoque más eficiente para el funcionamiento de la Subgerencia de Gestión de Sistemas Delegados, con la intención de que el territorio se administre de manera integrada, buscando maximizar los recursos existentes en beneficio de la prestación de los servicios a los usuarios.

e) Asignación de personal para la Subgerencia Administrativa Financiera.

f) Actualización de la División Regional y fortalecimiento en su gestión operativa y administrativa



**PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL**

2022 - 2026

# 06

## ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN

---



Para efectos de realizar un adecuado proceso de socialización y divulgación del Plan Estratégicos, se designará un grupo o equipo de colaboradores para liderar el proceso a toda la organización, incluyendo aquellas que se identifiquen necesarias para administrar el cambio que eventualmente se va a dar con la implementación, apoyado en las herramientas o medios definidos en el plan de comunicación.

Los elementos del plan estratégico que deben ser divulgados en la institución son:

- Misión
- Visión al 2030
- Valores de la institución y su descripción
- Temas estratégicos
- Políticas institucionales
- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos

### Metodología

#	Actividad	Responsable	Fecha	Medio / Modalidad
1	Actividad de divulgación de PEI dirigida a Subgerentes de Área, <u>Directores Nacionales</u> , <u>Regionales</u> y <u>Directores UEN</u>	Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y	ene-23	Presencial Auditorio Sede Central
		Dirección de Planificación		
2	Grabación de primera sesión y divulgación del material audiovisual por diferentes plataformas disponibles en la institución	Dirección de Comunicación Institucional	ene-23	Virtual
3	Actividad de divulgación de PEI dirigida a <u>Directores Generales</u>	Dirección de Planificación	ene-23	Presencial Auditorio Sede Central

4	Actividad de divulgación de PEI dirigida a representantes de las Subgerencias de Sistemas GAM y Periféricos	Subgerencia Gestión de Sistemas GAM y Periféricos	feb-23	Presencial Auditorio Sede Central
5	Actividad de divulgación de PEI dirigida a representantes de Subgerencia de Ambiente, Investigación y Desarrollo	Subgerencia de Ambiente, Investigación y Desarrollo	feb-23	Presencial Auditorio Sede Central
6	Actividad de divulgación de PEI dirigida a funcionarios de la Subgerencia de Gestión de Sistemas <u>Delegados</u>	Subgerencia Gestión de Sistemas <u>Delegados</u>	feb-23	Presencial Auditorio Sede Central
7	Actividad de divulgación de PEI en Región Brunca	Subgerencia Gestión de Sistemas GAM y Periféricos	feb-23	Dirección Regional Brunca
8	Actividad de divulgación de PEI en Región Pacífico Central	Subgerencia Gestión de Sistemas GAM y Periféricos	mar-23	Dirección Regional Pacífico Central
9	Actividad de divulgación de PEI en Región Central Oeste	Subgerencia Gestión de Sistemas GAM y Periféricos	mar-23	Dirección Regional Central Oeste
10	Actividad de divulgación de PEI en Región Huetar Caribe	Subgerencia Gestión de Sistemas GAM y Periféricos	mar-23	Dirección Regional Huetar Caribe
11	Actividad de divulgación de PEI en Región Chorotega	Subgerencia Gestión de Sistemas GAM y Periféricos	mar-23	Dirección Regional Chorotega
12	Elaboración y distribución de material promocional en los diferentes emplazamientos del AyA	Dirección de Comunicación Institucional	Mensual 2023 Trimestral (2024-2026)	Físico y Virtual a toda la población institucional

Para todas las reuniones y charlas anteriores, así como las grabaciones y materiales impresos o de ventanas informativas se coordinará con las direcciones de Comunicación Institucional y de Gestión del Capital Humano oportunamente.

Cuando se realicen todas las reuniones de concientización, divulgación y capacitación se deberá dejar constancias de firmas de los asistentes.



# 07

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO**

---

Tal y como se indicó en el apartado de Metodología, y según se especifica en el Anexo 2, se diseñaron una serie de actuaciones basadas en el diagnóstico del Aquarating y sus instrumentos focalizados, los cuales pedirán elevar el desempeño tanto de las valoraciones del propio estándar, como de los objetivos estratégicos y los ejes estratégicos, según la vinculación realizada entre el diagnóstico del Aquarating y el plan estratégico. Considerando que algunas de las actuaciones tienen un plazo de un año, se considera oportuno realizar una evaluación con una periodicidad trimestral de las actuaciones y el seguimiento de los objetivos y ejes estratégicos, según los encargados de los procesos y macroprocesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

En este sentido, el seguimiento parte de un nivel de control mínimo que son el monitoreo de las actuaciones, posteriormente a un nivel de objetivos específicos, objetivos estratégicos y ejes estratégicos, según se indica en la siguiente Figura 3:

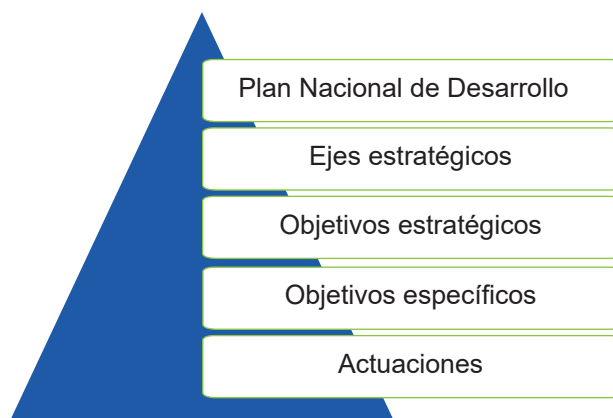


FIGURA 3 ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN

Al respecto se tiene la siguiente programación de los seguimientos periódicos de manera que sea posible monitorear adecuadamente el cumplimiento del Pla Estratégico. En la siguiente Tabla 5 se muestra los periodos en los cuales se establece cada actividad de evaluación.

TABLA 5 PROGRAMACIÓN DE EVALUACIONES DE PEI

#	Actividad	Responsable	2023				2024				2025				2026			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Evaluación de cumplimiento de actuaciones	Subgerente de área																
2	Evaluación de medio periodo de avance de objetivos específicos	Dirección de Planificación																
3	Evaluación de cumplimiento de objetivos específicos	Dirección de Planificación																
4	Evaluación final de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional	Dirección de Planificación																

# ANEXOS

**Anexo 1:** Evaluación de cumplimiento de Plan Estratégico Institucional 2016-2020

**Anexo 2:** Actuaciones derivadas del diagnóstico Aquarating y sus instrumentos focalizados

**Anexo 3:** Normativa que rige el accionar del AyA

**Anexo 4:** Análisis situacional de la rectoría de AyA para la planeación del Plan Estratégico

**Anexo 5:** Análisis situacional de los sistemas delegados de AyA para la planeación del Plan Estratégico

**Anexo 6:** Informe FODA Institucional 2022

**Anexo 7:** Análisis situacional de las áreas operativas de AyA para la planeación del Plan Estratégico



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2022 - 2026

