



PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN INTEGRAL DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

Diciembre, 2023

Elaborado por la Gerencia General

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
(506) 2242 5050 • www.aya.go.cr
Pavas, San José, Costa Rica

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	2
Tabla de Cuadros y Figuras.....	7
Lista de anexos	10
Lista de Abreviaturas	12
Lista de términos.....	14
1 ANTECEDENTES.....	16
1.1 Normativa empleada para la reorganización institucional.....	17
2 MARCO JURÍDICO.....	18
3 SITUACIÓN INSTITUCIONAL	37
3.1 Justificación del cambio.....	39
3.1.1 Diagnósticos aplicados a la realidad institucional	39
3.1.2 Informes de auditoría interna.....	45
3.1.3 Clima laboral: Resultados encuesta aplicada por la Gerencia General al personal institucional sobre el proceso de reorganización	50
3.1.4 Otras referencias y recomendaciones.....	52
3.2 Análisis integral de la información	53
4 ORGANIZACIÓN ACTUAL.....	60
4.1 Recurso humano de la organización actual	62
4.1.1 Distribución del personal por tipo de área	62
4.1.2 Distribución por unidad	62
4.1.3 Análisis de supresión de unidades	76
4.2 Recursos financieros de la organización actual (resumen de los últimos dos años)	87
4.2.1 Análisis presupuestario de los últimos 2 años	89
5 PROPUESTA REORGANIZACIÓN	93
5.1 Marco filosófico	93
5.1.1 Misión	93
5.1.2 Visión	93
5.1.3 Objetivos estratégicos	93
5.2 Objetivos sectoriales	94
5.3 Principales cambios en la estructura y los servicios	96

5.3.1	Creación de Direcciones, Departamentos y Unidades especializadas.....	98
5.3.2	Ajuste en nomenclatura de unidades y reubicación.....	109
5.3.3	Adecuación en los órganos desconcentrados con respecto a la composición geográfica por cantones de acuerdo con la División Regional del Territorio de Costa Rica Decreto Ejecutivo N°16068-PLAN	110
5.3.4	Unificación de Unidades Ejecutoras.....	112
5.3.5	Transformación de la Dirección Financiera (ahora Departamento Financiero)	115
5.3.6	Unidades suprimidas	115
5.3.7	Subdivisión en unidades asesoras	117
5.4	Organigrama propuesto.....	119
5.4.1	Nivel político	120
5.4.2	Nivel operativo	120
5.4.3	Detalle de la propuesta.....	124
5.5	Distribución de recurso humano por unidad administrativa.....	131
5.6	Justificación del impacto presupuestario	143
5.7	Cambio en la denominación de las áreas y ajuste en funciones	146
	OBJETIVO Y FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA	147
6	Junta Directiva	147
6.1	Secretaría de Actas	148
6.2	Auditoría.....	148
6.2.1	Auditoría Administrativo-Financiera.....	149
6.2.2	Auditoría de Proyectos de Inversión Pública.....	151
6.2.3	Auditoría Servicios Delegados	152
6.2.4	Auditoría de Acueductos y Saneamiento	154
6.2.5	Auditoría de Comercialización, Servicios nuevos y Tarifas	155
6.2.6	Auditoría Gobernanza de las TI, Análisis de Datos e Innovación	157
6.3	Contraloría de Servicios	158
7	Presidencia Ejecutiva	161
7.1	Asesoría Jurídica.....	162
7.1.1	Unidad de Asesoría Legal en Notariado.....	162
7.1.2	Unidad de Asesoría Legal Ambiental	163
7.1.3	Unidad de Asesoría Legal Municipal, Rectoría y Marco regulatorio	164
7.1.4	Unidad de Asesoría Legal Laboral y Penal	165
7.1.5	Unidad de Asesoría Legal Sistemas Delegados	166
7.1.6	Unidad de Asesoría Legal Comercial	167

7.1.7	Unidad de Asesoría Legal Contratación Pública	167
7.1.8	Unidad de Asesoría Legal de Bienes Inmuebles	168
7.2	Alianzas Público-Privadas	168
7.3	Regularización Sectorial de los Servicios APS	169
7.4	Comunicación Institucional	170
7.5	Cooperación Internacional	171
7.6	Planificación Institucional	171
7.6.1	Unidad de Planificación Maestra	172
7.6.2	Unidad de Planeamiento Estratégico y Desempeño Operativo	173
7.6.3	Unidad de Gestión del Portafolio de Proyectos e Iniciativas	174
7.6.4	Unidad de Analítica de Datos e Inteligencia del Negocio	174
7.7	Administración de Proyectos	175
7.8	Control interno	176
8	Gerencia General	176
8.1	Departamento de Tecnología de Información	178
8.1.1	Unidad de Planificación y Gestión del Portafolio	179
8.1.2	Unidad de Desarrollo e Implantación de Aplicaciones	179
8.1.3	Unidad de Infraestructura Tecnológica	180
8.1.4	Unidad de Servicios Tecnológicos para el Apoyo al Usuario Final	180
8.2	Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo	181
8.2.1	Unidad de Gestión Ambiental	182
8.2.2	Unidad de Gestión Social	183
8.2.3	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional en el trabajo	184
8.3	Departamento de Gestión de Calidad y Mejora Continua	185
8.3.1	Unidad de Sistemas de Gestión	186
8.3.2	Unidad de Desarrollo de la Innovación	186
8.3.3	Unidad de Gestión de Riesgos	187
8.3.4	Unidad del Laboratorio Nacional de Aguas	188
8.3.5	Unidad de Laboratorios Metrológicos	189
8.4	Unidad de Equidad de Género e Interculturalidad	189
9	Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico	191
9.1	Departamento de Gestión del Recurso Hídrico	192
9.1.1	Unidad de Hidrogeología	192
9.1.2	Unidad de Perforación de Pozos	193
9.1.3	Unidad de Hidrología y Cuencas Hidrográficas	194

9.1.4	Unidad de Sostenibilidad del Recurso Hídrico	195
9.2	Departamento de Servicios de Ingeniería	195
9.2.1	Unidad de Topografía y Estudios Básicos	196
9.2.2	Unidad de Avalúos y Bienes Inmuebles	197
9.2.3	Unidad de Presupuesto de Obras	198
9.3	Departamento de Formulación y Diseño de Obras	198
9.3.1	Unidad de Formulación y Diseño para Sistemas de Agua Potable	199
9.3.2	Unidad de Formulación y Diseño para Sistemas de Saneamiento	199
9.3.3	Unidad de Servicios para Formulación y Diseño	200
10	Unidad Ejecutora AyA	201
10.1	Departamento de Apoyo Legal	202
10.1.1	Unidad de Adquisiciones	202
10.1.2	Unidad de Terrenos	203
10.2	Departamento de Apoyo Administrativo Financiero	203
10.2.1	Unidad de Programación y Seguimiento	204
10.2.2	Unidad de Gestión Financiera de Proyectos	204
10.3	Departamento de Apoyo Socioambiental	205
10.3.1	Unidad de Apoyo Ambiental	206
10.3.2	Unidad de Apoyo Social	206
10.3.3	Unidad de Apoyo Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo	207
10.3.4	Unidad de Comunicación para Proyectos	207
10.4	Departamento de Apoyo Técnico	208
10.4.1	Unidad de Documentos de Licitación	208
10.4.2	Unidad de Topografía en Ejecución de Obras	209
10.4.3	Unidad de Aseguramiento de Calidad en Obras	209
10.5	Departamento Gerencia de la Construcción	210
10.5.1	Unidad de Obras por Contrato	210
10.5.2	Unidad de Obras por Administración	211
10.5.3	Unidad de Programa Regularización de Terrenos	212
10.5.4	Unidad Programa Agua Potable y Saneamiento	212
10.5.5	Unidad Proyecto Ampliación Acueducto Metropolitano (PAAM)	213
10.5.6	Unidad Proyectos BCIE	214
10.5.7	Unidad Proyecto Reducción de Agua no Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética (RANC-EE)	214
11	Dirección Comercial	216

11.1	Departamento de Micromedición.....	216
11.1.1	Unidad de Gestión Técnica de Micromedición.....	217
11.1.2	Unidad de Logística y Recursos de Micromedición	217
11.2	Departamento de Mejoramiento del Servicio al Cliente	218
11.2.1	Unidad de Relación con el Cliente	219
11.2.2	Unidad de Facturación	219
11.2.3	Unidad de Cobranza.....	220
11.2.4	Unidad de Catastro de Clientes.....	221
12	Dirección de Operación y Mantenimiento	221
12.1	Departamento de Gestión de Sistemas Delegados	222
12.1.1	Unidad de Desarrollo Empresarial.....	223
12.1.2	Unidad de Gestión Territorial y Atención de ASADAS.....	223
12.1.3	Unidad de Promoción Comunal para Desarrollo de Proyectos Sistemas Delegados	224
12.2	Departamento de Mejoramiento de Sistemas Operativos Agua Potable.....	224
12.2.1	Unidad de Captación	225
12.2.2	Unidad de Potabilización	226
12.2.3	Unidad de Conducción y Distribución	227
12.2.4	Unidad de Asesoría Técnica Sistemas Delegados – Sistemas Agua potable	228
12.3	Departamento de Mejoramiento de Sistemas Operativos Saneamiento	229
12.3.1	Unidad de Recolección.....	229
12.3.2	Unidad de Tratamiento y Disposición Final	230
12.3.3	Unidad de Asesoría Técnica Sistemas Delegados – Sistemas Saneamiento	231
12.4	Departamento de Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento.....	232
12.4.1	Unidad de Mantenimiento Sistemas Agua Potable	232
12.4.2	Unidad Mantenimiento Sistemas Saneamiento	234
12.5	Departamento de Gestión del Crecimiento Urbano	235
12.5.1	Unidad de Gestión de Disponibilidades (ONAD).....	235
12.5.2	Unidad de Gestión de Nuevos Usuarios	236
12.5.3	Unidad de Fiscalización Técnica	237
12.6	Departamentos/Regiones: Central Este, Central Oeste, Huetar Caribe, Chorotega, Brunca, Pacífico Central	237
12.6.1	Unidad de Operación Sistemas de Agua Potable y Saneamiento	239
12.6.2	Unidad de Mantenimiento Sistemas de Agua Potable y Saneamiento	240
12.6.3	Unidad de Servicio al Cliente: Región Central Este	242
12.6.4	Unidad de Servicio al Cliente: Regiones Central Oeste, Huetar Caribe, Chorotega, Brunca, Pacífico Central	243

12.6.5	Unidad Cantonal	245
12.6.6	Oficina para Atención de ASADAS	246
13	Dirección Administrativa	247
13.1	Departamento de Proveeduría y Logística	247
13.1.1	Unidad de Aprovisionamiento	248
13.1.2	Unidad de Adquisiciones	249
13.1.3	Unidad de Apoyo Técnico	250
13.2	Departamento de Servicios Generales	251
13.2.1	Unidad de Control y Mantenimiento Vehicular	251
13.2.2	Unidad de Gestión y Mantenimiento de Edificaciones	252
13.2.3	Unidad de Gestión y Aseguramiento de Bienes	253
13.3	Departamento de Gestión de Talento Humano	253
13.3.1	Unidad de Gestión del Empleo	254
13.3.2	Unidad de Desarrollo Profesional	255
13.3.3	Unidad de Gestión de Compensación Laboral	256
13.4	Departamento Financiero	258
13.4.1	Unidad de Tesorería	258
13.4.2	Unidad de Contabilidad	259
13.4.3	Unidad de Presupuesto	261
13.4.4	Unidad de Planeamiento Económico Financiero	262
13.4.5	Unidad de Gestión Tarifaria	263

Tabla de Cuadros y Figuras

Cuadro 1. Comparativa de hallazgos sobre restructuración.....	40
Cuadro 2. Hallazgos de Auditoría Institucional	45
Cuadro 3. Distribución del personal entre áreas sustantivas y administrativas.	62
Cuadro 4. Distribución de personal por unidad en estructura actual en funcionamiento.63	
Cuadro 5. Análisis de supresión de unidades y condición de las plazas	77
Cuadro 6. Ejecución Presupuestaria en colones a diciembre 2022 por programa.....	87
Cuadro 7. Ejecución Presupuestaria en colones a diciembre 2021 por programa.....	88
Cuadro 8. Ejecución de ingresos al 30 de junio de 2023 - En miles de colones	89

Cuadro 9. Ejecución de ingresos 2022 - En miles de colones	90
Cuadro 10. Programado período 2022 versus ejecutado al 31-12-2022 por Fuente de Financiamiento - Cifras en miles de colones	90
Cuadro 11. Condición de la ejecución presupuestaria para el año 2021	90
Cuadro 12. Detalle de Objetivos Sectoriales	94
Cuadro 13. Correlación de funciones y servicios institucionales con dependencias encargadas conforme a la organización propuesta.....	98
Cuadro 14. Detalle de unidades con ajuste en nombre o ubicación dentro del organigrama 131	
Cuadro 15. Partidas presupuestarias analizadas para la estimación de costos	143
Cuadro 16. Estimaciones preliminares para sistemas informáticos (nuevos) para apoyo a la gestión (proyección de 5 años)	145
Figura 1. Organigrama actual indicado en Manual de Organización Funcional.	60
Figura 2. Organigrama estructura actual en funcionamiento.	61
Figura 3. Ejecución de presupuesto 2020-2023.	91
Figura 4. Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico– antes Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo.....	100
Figura 5 . Dirección de Operación y Mantenimiento – antes Subgerencia Gestión Sistemas Periféricos y Subgerencia Gestión Sistemas GAM.....	102
Figura 6 . Dirección Comercial	104
Figura 7 . Departamento de Calidad y Mejora Continua	106
Figura 8. Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo	107
Figura 9. Esquema de división por regiones.....	111
Figura 10. Organigrama propuesto.....	119
Figura 11. Extracto del organigrama – Nivel político.....	120
Figura 12. Extracto del organigrama – Nivel operativo gerencial	120

Figura 13. Extracto del organigrama – Nivel operativo Atención de Proyectos	121
Figura 14. Extracto del organigrama – Nivel operativo sustancial	122
Figura 15. Extracto del organigrama – Nivel operativo administrativo	123
Figura 16. Mapa de procesos vigente AyA.	127
Figura 17. Nivel Político en la Estructura actual en funcionamiento	128
Figura 18. Unidades relacionadas con gestión de proyectos en la estructura actual en funcionamiento.....	129
Figura 19. Estructura operativa de la organización actual en funcionamiento.....	130
Figura 20. Estructura Administrativa Financiera existente.	130

Lista de anexos

Anexo 1. Normativa que rige el accionar del AyA

Anexo 2. Composición por unidades de la estructura actual

Anexo 3. Informe Asesoría Deloitte 2007

Anexo 4. Informe Asesoría BID 2010

Anexo 5. Informe Asesoría ICAP 2015

Anexo 6. Informe Asesoría Subgerencia Gestión Sistemas Comunes PNUD 2017

Anexo 7. Informe Final Evaluación Estructura 2018

Anexo 8. Informe Diagnóstico RANC

Anexo 9. Informe Estudio de percepción 2019

Anexo 10. Oficio preventivo Diez medidas claves para una buena gestión de los procedimientos administrativos

Anexo 11. Informe de Auditoría AU-2016-038

Anexo 12. Informe de Auditoría AU-2017-00395

Anexo 13. Informe de Auditoría AU-2018-00337

Anexo 14. Informe de Auditoría AU-2019-00017

Anexo 15. Informe de Auditoría AU-2019-563

Anexo 16. Informe de Auditoría AU-2019-00639

Anexo 17. Informe de Auditoría Informe Final ICI-2022-007

Anexo 18. Oficio PRE-J-2023-02786

Anexo 19. Oficio DFOE-SOS-0153

Anexo 20. Oficio PRE-2023-00275

Anexo 21. Oficio DFOE-SOS-0394

Anexo 22. Oficio PRE-2023-00819

Anexo 23. Oficio DFOE-SOS-0539

Anexo 24. Oficio PRE-2022-00895

Anexo 25. Informe Hallazgos Encuesta Gerencia

Anexo 26. Organigrama Estructura actual en funcionamiento

Anexo 26. Organigrama Estructura Propuesta

Anexo 28. Mapa de Procesos v8 CEG-11-02-F4

Anexo 29. Oficio GG-UEPIAYA-BCIE-2023-04299

Anexo 30. Oficio MIDEPLAN-DM-OF-0588-2023

Anexo 31. Estimación costos por plaza

Lista de Abreviaturas

- **ADI:** Asociaciones de Desarrollo Indígena
- **ADM:** Macroproceso Administrativo
- **AMSJ:** Área Metropolitana de San José
- **ANC:** Agua No Contabilizada
- **ANS:** Acuerdos de Nivel de Servicio
- **APS:** Agua Potable y Saneamiento
- **ARESEP:** Autoridad Reguladora de Servicios Públicos
- **ASADAS:** Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales.
- **AyA:** Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
- **BCIE:** Banco Centroamericano de Integración Económica
- **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- **BPIP:** Banco de Proyectos de Inversión Pública
- **CAARs:** Comités Administradores de Acueductos Rurales
- **CEG:** Macroproceso Control y Evaluación de la Gestión
- **CFIA:** Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica
- **CGR:** Contraloría General de la República
- **CNE:** Comisión Nacional de Prevención del Riesgo y Atención de Emergencias
- **COE:** Centro de Operaciones de Emergencia
- **ECA:** Ente Costarricense de Acreditación
- **EIA:** Evaluación de Impacto Ambiental
- **EST:** Macroproceso Estratégico
- **FIS:** Macroproceso Fiscalización
- **GAM:** Gran Área Metropolitana
- **GFI:** Macroproceso Gestión Financiera
- **GIS:** Sistemas de Información Geográfica
- **GMA:** Macroproceso Gestión de Mantenimiento de Sistemas
- **GMAO:** Gestión de Mantenimiento Asistida por Ordenador
- **GNU:** Macroproceso Gestión de Nuevos Usuarios

- **GOD:** Macroproceso Gestión de Entes Operadores Delegados
- **GRH:** Macroproceso Gestión del Recurso Hídrico
- **GTE:** Macroproceso Gestión Técnica
- **GTH:** Macroproceso Gestión del Talento Humano
- **ICAP:** Instituto Centroamericano de Administración Pública
- **IMAS:** Instituto Mixto de Ayuda Social
- **INDER:** Instituto de Desarrollo Rural
- **INVU:** Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
- **IoT:** El Internet de las cosas
- **ISO:** Organización Internacional de Normalización
- **KPIs:** *Key Performance Indicator*, es decir, Indicador Clave de Desempeño
- **LFA:** Laboratorio Flujo de Agua
- **LGAP:** Ley General de la Administración Pública
- **LGRA:** Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas
- **MACU:** Matriz de Cumplimiento
- **MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
- **MINAE:** Ministerio del Ambiente y Energía
- **MINSA:** Ministerio de Salud Pública
- **MTSS:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- **NIS:** Número de Identificador del Servicio
- **OPS:** Macroproceso Optimización de Sistemas
- **OSA:** Macroproceso Operación de Sistemas de Agua
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- **RACSA:** Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima
- **RANC-EE:** Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética
- **RPA:** Automatización Robótica de Procesos
- **SAID:** Subgerencia Ambiental, Investigación y Desarrollo
- **SAGA:** Sistema de Atención de Gestión de ASADAS
- **SCADA:** Sistema de Control y Adquisición de Datos
- **SCI:** Sistema Comercial Integrado

- **SETENA:** Secretaría Técnica Nacional Ambiental
- **SIAC:** Sistema Integrado de la Actividad Contractual
- **SICOP:** Sistema Integrado de Compras Públicas
- **SIG:** Sistema de Información Geográfica
- **SIFS:** Sistema Integrado Financiero Suministros
- **SIMACU:** Sistema para Matriz de Cumplimiento
- **SISJUR:** Sistema de Información Jurídica
- **SNGR:** Sistema Nacional de Gestión del Riesgo
- **SP:** Sistemas Periféricos
- **TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- **PAAM:** Proyecto de Ampliación del Acueducto Metropolitano
- **PAC:** Plan Anual de Compras
- **PAP:** Programa de Adquisiciones Proyectado
- **PEI:** Plan Estratégico Institucional
- **PSA:** Planes de Seguridad del Agua
- **PSS:** Planes de Seguridad de Saneamiento
- **PNDIP:** Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública
- **ORAC:** Oficinas Regionales de Acueductos Comunes
- **UEN:** Unidad Estratégica de Negocio.
- **UTP:** Unidad Técnica de Perforación de Pozos

Lista de términos

- **Aquarating:** es un sistema basado en un estándar internacional para la evaluación de empresas prestadoras de servicio de agua y saneamiento. Ayuda a las empresas prestadoras de servicio a conocer su estado actual e identificar sus principales oportunidades de mejora.
- **Ley Constitutiva:** regla o norma con el objeto de dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y de 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.

- **Manual de Puestos:** documento normativo de gestión que contiene, de manera estructurada y detallada, toda la información correspondiente a los perfiles de puestos de la Institución.
- **Normas ISO-INTE:** es una norma internacional que especifica los requisitos para establecer, implementar, operar, dar seguimiento, revisar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la seguridad de la información documentado dentro del contexto de los riesgos globales del negocio de la organización.
- **Sistema Comercial Integrado:** es un sistema que ayuda a coordinar y optimizar el uso de los recursos en todos los departamentos y funciones de la empresa. Sí como garantizar que todos trabajen hacia los mismos objetivos y que la información se comparta de manera efectiva entre las diferentes partes de la organización.
- **Sistemas delegados:** se entiende por delegación al proceso integral de alianza público - comunitaria que tiene como objetivo la prestación de los servicios de Acueducto y/o tratamiento de aguas residuales para la construcción de acueductos mediante la gestión de proyectos y el acompañamiento se da puesto en marcha y se delega para su operación, mantenimiento y administración.
- **Proyecto:** es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- **Programa:** es un grupo de proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.
- **Portafolio:** corresponde a proyectos y programas gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.
- **Plan Anual de Compras:** es un listado anual de bienes y/o servicios de carácter referencial, que las Entidades planifican comprar o contratar en el transcurso de un año calendario. Con el cambio a la Ley de Contratación Pública su nombre se modifica y pasa a ser denominado Programa de Adquisiciones Projectado (PAP).
- **Plan Global de Inversión:** es un análisis detallado de todos los objetos relacionados con una inversión, así como sus costes respectivos. Se debe tener en cuenta que el plan de inversión incluye solo los gastos incurridos durante la inversión y la fase de inicio, ya sean gastos fijos o gastos corrientes.
- **Proyecto RANC-EE:** El proyecto opera sobre cuestiones clave para reducir el ANC, como la detección y reparación de fugas, la macromedición, la micromedición, el catastro de usuarios o la sustitución de tuberías. El agua no contabilizada (ANC) es un indicador que nos permite medir la eficiencia del sistema. Un porcentaje alto de ANC significa que el sistema no es eficiente.
- **Unidad Ejecutora:** Ente o Institución pública con estructura suficiente para atender compromisos y competencia en el área donde se desarrollan las acciones, nombrado mediante acuerdo de la Junta Directiva de la CNE, para la ejecución de uno o varios planes de inversión, aprobados por este órgano colegiado.

1 ANTECEDENTES

Mediante oficio N° MIDEPLAN-DM-OF-0588-2023, de fecha 30 de marzo del 2023, el MIDEPLAN, como institución rectora del Sistema Nacional de Planificación, advirtió a la Presidencia Ejecutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (en adelante AyA) que en la Institución, funciona al margen, de manera informal y en paralelo, una estructura organizacional sin observación alguna de la estructura organizacional formal, avalada y registrada ante su Ministerio de conformidad con la normativa vigente y aplicable. Con lo anterior, indica que no sólo se evidencia una actuación al margen del mandato de ley, sino que podría estarse ante una estructura organizacional alejada de la realidad del servicio público que se brinda, siendo este el fin último de cualquier entidad pública incurriendo en problemas de gestión institucional, mal uso de recursos públicos y problemas de eficiencia organizacional.

La Institución procedió a analizar lo descrito con el fin de que la Institución posea una estructura organizacional ajustada a derecho, máxime partiendo de que la estructura aprobada por MIDEPLAN es de consulta pública de cara a la transparencia institucional.¹ En provecho de la coyuntura y tomando en consideración que el AyA como organización pública costarricense debe estar en un proceso continuo de modernización institucional, debiendo su actividad estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios (artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública), resulta esencial la presente propuesta de reorganización administrativa para valoración de MIDEPLAN en aras de que la estructura del AyA se encuentre formalmente avalada y registrada en este Ministerio y la vez que tal reorganización permita a la institución cumplir con la misión plasmada en su marco jurídico vigente con las políticas y acciones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico y Plan Anual Operativo, asegurando así el cumplimiento de los objetivos de esta y primordialmente, la mejora de los servicios públicos con un mayor acercamiento hacia el ciudadano.

Esta reorganización se fundamenta en los artículos 1, 2, 5, 11 y 12 de la Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados, N° 2726, el ordinal 2, 4, 26 y 34 del Reglamento de la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Órgano Gerencial de AyA, el canon 16 de la Ley de Planificación Nacional y su homónimo del Reglamento General del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Decreto Ejecutivo N° 23323, que dicta: “Artículo 16°.-Se entenderá por reorganización administrativa la modificación de unidades administrativas en cuanto a su gestión, normativa, tecnología, infraestructura, recursos humanos y estructura. La Contraloría General de la República, la Autoridad Presupuestaria y la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda no tramitarán presupuestos ni modificaciones presupuestarias de aquellos órganos, entes y empresas públicas que lleven a cabo reorganizaciones estructurales que no cuenten con el estudio técnico que las respalde y la

¹ En el voto 2005-00756 de las 9:58 horas del 28 de enero de 2005, la Sala reconoce que, en el marco del Estado Social y Democrático de Derecho, todos y cada uno de los entes y órganos públicos que conforman la Administración, deben estar sujetos a los principios constitucionales implícitos de la transparencia y la publicidad que deben ser la regla de toda la actuación o función administrativa

aprobación de MIDEPLAN, que proveerá a la Administración Pública las directrices, los lineamientos, los manuales y los instructivos para facilitar, coordinar y mejorar los procesos de reorganización administrativa.”

Como se ha evidenciado, las características y necesidades de los usuarios, así como el entorno en el que se desenvuelven, demandan una transformación institucional urgente que permita brindar más y mejores servicios para atender las necesidades y requerimientos de la sociedad costarricense, a través del fortalecimiento de la capacidad de conducción del jerarca institucional, de manera que sus decisiones sean debidamente atendidas en los niveles inferiores.

1.1 Normativa empleada para la reorganización institucional

Para la planificación, diseño, análisis y consolidación de la propuesta integral de reorganización se han empleado los siguientes documentos de acuerdo con lo requerido para Reorganizaciones Administrativas es necesario para aprobación por parte de MIDEPLAN:

Instrumentos

- Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas – Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2013.
- Guías de reestructuración Parcial y Total - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2006.
- Criterios del Ministro Rector para Otorgar el Aval a las Reorganizaciones Administrativas de las Instituciones u Órganos de su Sector - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Lineamientos y Macroproceso de Reorganizaciones Administrativas - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010.
- Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2007.
- Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2007.

Normativa

- **Ley 7668:** Marco para la transformación institucional y reformas de la Ley de Sociedades Anónimas Laborales.
- **Decreto Ejecutivo 26893-MTSS-PLAN:** Reglamento a la Ley Marco para la Transformación Institucional y Reformas a la Ley de Sociedades Anónimas Laborales.
- **Decreto Ejecutivo 41162-H:** Limitación a las reestructuraciones.
- **Decreto Ejecutivo 43864-PLAN:** Reglamento para el trámite y resolución de reorganización administrativa.

- **Directriz 021-PLAN:** Formaliza, comunica y divulga oficialmente los “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas.
- **Directriz 006-MP-PLAN:** Aval del Ministro Rector de las Propuestas de Reorganización Institucional, dirigida a los órganos, entes y empresas públicas.

2 MARCO JURÍDICO

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) es el ente encargado de brindar el servicio público del agua, debiendo asegurar la eficiencia, continuidad e igualdad de trato, de conformidad con lo establecido en la Ley General de la Administración Pública N° 6227, que al efecto señala:

“La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios o beneficiarios”.

Por lo cual, como ente público, el AyA se encuentra sujeto a toda la vasta normativa que regula la actuación de una entidad gubernamental, como por ejemplo: la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito, N° 8422, y su reglamento, así como la Ley de Control Interno, N° 8292, o cualquier normativa de orden público o bien de aplicación a una entidad descentralizada.

Particularmente, para la consecución de sus objetivos, lo relativo a su accionar, competencias y funciones (entre otros) está regulado en su Marco Jurídico (ver Anexo 1), cuyos principales aspectos son los siguientes:

Conforme a la Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, N° 2726, se crea esta Institución. Según dicha Ley, el Instituto tiene el siguiente objeto:

ARTICULO 1º.- Con el objeto de dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y de 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 se crea el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, como institución autónoma del Estado. (Así reformado por Ley N° 5915 de 12 de julio de 1976, artículo 1º)

En línea con lo anterior, las facultades principales de la Institución se enlistan de manera general en el canon 2 de la Ley N° 2726 precitada, entre las que destacan “dirigir y vigilar todo lo concerniente para proveer a los habitantes de la República de un servicio de agua potable,” y “hacer cumplir la Ley General de Agua Potable N° 1634”, para cuyo efecto se considera como el organismo sustituto de los ministerios y municipalidades que esa Ley indica. El referido numeral dicta:

ARTICULO 2º.- Corresponde al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados:

a) Dirigir y vigilar todo lo concerniente para proveer a los habitantes de la república de un servicio de agua potable, recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos y de aguas pluviales en las áreas urbanas;

b) Determinar la prioridad, conveniencia y viabilidad de los diferentes proyectos que se propongan para construir, reformar, ampliar, modificar obras de acueductos y alcantarillados; las cuales no se podrán ejecutar sin su aprobación;

c) Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas;

d) Asesorar a los demás organismos del Estado y coordinar las actividades públicas y privadas en todos los asuntos relativos al establecimiento de acueductos y alcantarillados y control de la contaminación de los recursos de agua, siendo obligatoria, en todo caso, su consulta, e inexcusable el cumplimiento de sus recomendaciones;

e) Elaborar todos los planos de las obras públicas relacionadas con los fines de esta ley, así como aprobar todos los de las obras privadas que se relacionen con los sistemas de acueductos y alcantarillados, según lo determinen los reglamentos respectivos;

f) Aprovechar, utilizar, gobernar o vigilar, según sea el caso, todas las aguas de dominio público indispensables para el debido cumplimiento de las disposiciones de esta ley, en ejercicio de los derechos que el Estado tiene sobre ellas, conforme a la ley número 276 de 27 de agosto de 1942, a cuyo efecto el Instituto se considerará el órgano sustitutivo de las potestades atribuidas en esa ley al Estado, ministerios y municipalidades;

g) Administrar y operar directamente los sistemas de acueductos y alcantarillados en todo el país, los cuales se irán asumiendo tomando en cuenta la conveniencia y disponibilidad de recursos. Los sistemas que actualmente están administrados y operados por las corporaciones municipales podrán seguir a cargo de éstas, mientras suministren un servicio eficiente.

Bajo ningún concepto podrá delegar la administración de los sistemas de acueductos y alcantarillado sanitario del Area Metropolitana.

Tampoco podrá delegar la administración de los sistemas sobre los cuales exista responsabilidad financiera y mientras ésta corresponda directamente al Instituto.

Queda facultada la institución para convenir con organismos locales, la administración de tales servicios o administrarlos a través de juntas administradoras

de integración mixta entre el Instituto y las respectivas comunidades, siempre que así conviniere para la mejor prestación de los servicios y de acuerdo con los reglamentos respectivos.

Por las mismas razones y con las mismas características, también podrán crearse juntas administradoras regionales que involucren a varias municipalidades;

h) Hacer cumplir la Ley General de Agua Potable, para cuyo efecto el Instituto se considerará como el organismo sustituto de los ministerios y municipalidades indicados en dicha ley;

i) Construir, ampliar y reformar los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellos casos en que sea necesario y así lo aconseje la mejor satisfacción de las necesidades nacionales; y j) Controlar la adecuada inversión de todos los recursos que el Estado asigne para obras de acueductos y alcantarillado sanitario. (Así reformado por el artículo 1º de la Ley N° 5915 de 12 de julio de 1976)

Se desprende de los artículos 1 y 2 recién transcritos que la rectoría en función técnica y normativa sobre los sistemas de agua y alcantarillado sanitario en todo el territorio nacional recae en el AYA; no así del manejo y aprovechamiento propiamente de los recursos naturales de forma general, lo cual le corresponde al Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

Asimismo, le compete al AyA definir las áreas de protección de fuentes de abastecimiento, tales como: manantiales o nacientes, que son una forma natural de descarga de las aguas subterráneas. Sin embargo, la realización de los alineamientos de las áreas de protección estará a cargo del INVU, según indica el artículo 34 de la Ley Forestal N° 7575. Por lo cual, se trata de una competencia que no es exclusiva o excluyente del AyA o del INVU, sino concurrente o compartida, consecuentemente, ambos entes públicos tienen el deber de ejercerla.

Adicionalmente, el artículo 3 de la Ley General de Agua Potable, N° 1634, le impone al AyA (en virtud de la sustitución antes citada) la obligación de “seleccionar y localizar las aguas destinadas al servicio de cañería, tipo de tratamiento de las mismas y tipo de sistema de agua potable a construir. Tendrá además la responsabilidad por las recomendaciones que se deban impartir desde el punto de vista sanitario, comprendido el diseño, construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable”, por lo que es responsabilidad de éste efectuar un inventario pormenorizado de las nacientes que puedan ser utilizadas para proveer de agua potable a las poblaciones, independientemente, de encontrarse el suministro y distribución en manos de Gobiernos Locales o Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados (ASADAS) o cualquier otra figura legalmente autorizada para estos fines.

Además, es el responsable de la construcción, rehabilitación, instalación y mantenimiento de redes de alcantarillado sanitario, así como de emitir 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; teniendo así el AyA el cometido de fiscalizar, mantener y vigilar la continuidad, calidad y eficiencia del servicio. Para los anteriores efectos, el AyA a través de sus profesionales especializados corrobora y verifica, con los medios y la

tecnología adecuados, todo el trabajo realizado a efectos de que se dé la aprobación y el recibo de obras respectivo.

Para lograr su cometido, el Instituto está regido por una Junta Directiva de nombramiento del Consejo de Gobierno, la cual se compone de 7 directivos, incluido el Presidente Ejecutivo, quien la preside. La Junta Directiva es el órgano de mayor jerarquía Institucional y tendrá las facultades que al efecto disponen los Artículos 5 y 11 de la Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados N° 2726 del 14 de abril de 1961 y sus reformas, además de las establecidas en el Artículo 49 de la Ley General de la Administración Pública.

Por su parte, el Reglamento de la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Órgano Gerencial de AyA reitera y detalla las facultades y atribuciones que se establecen en la Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Además, regula las sesiones de la Junta Directiva y se delimita la labor de la secretaría de dicho órgano colegiado. Adicionalmente, se enlistan las facultades y atribuciones del Presidente Ejecutivo, como el funcionario de mayor jerarquía para efectos de Gobierno de AyA. Dentro de sus atribuciones, destacan las siguientes:

Artículo 26.-Del Presidente Ejecutivo:

1- El Presidente Ejecutivo será nombrado por el Consejo de Gobierno por un período de cuatro años, será el enlace directo entre AyA y el Poder Ejecutivo, los representantes de los demás Poderes e Instituciones Públicas.

2- El Presidente Ejecutivo es el funcionario de mayor jerarquía para efectos de Gobierno de AyA, ostenta la representación judicial y extrajudicial con facultades de apoderado generalísimo sin limitación de suma en los términos del artículo 1257 del Código Civil, conforme lo dispone la Ley de Presidencias Ejecutivas, Artículo 103 de la Ley General de la Administración Pública, Artículo 4 de la Ley 4646 del 20 de octubre de 1970, artículos 4 y 5 de la Ley N° 4646 del 20 de octubre de 1970 y Ley 5507 del 8 de abril 1974.

3- Ejercerá las facultades que al efecto establecen los artículos 9, 11, de la Ley Constitutiva de AyA N° 2726 del 14 de Abril de 1961 y sus reformas, la Ley N° 4646 del 20 de Octubre de 1970 publicada en La Gaceta 242 del 29 de Octubre de 1970, la Ley de Presidencias Ejecutivas N° 5507 del 19 de abril de 1974 publicada en La Gaceta N° 87 del 10 de Mayo de 1974, así como el Reglamento a dichas leyes, Decreto Ejecutivo N° 4199-P del 4 de octubre de 1974 publicado en La Gaceta 192 del 10 de octubre de 1974.

4- Presidirá, dirigirá y convocará las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva conforme se establece en este reglamento. Podrá llevar a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva las iniciativas del Poder Ejecutivo relacionadas con la definición, formulación y adopción de la política de Gobierno de AyA.

5- Programará las actividades que se requieran para hacer cumplir las políticas y alcanzar los objetivos de AyA, dentro de los lineamientos de la política general del

Estado, dictada por el Poder Ejecutivo y el Plan Nacional de Desarrollo.

6- Llevará a cabo una labor sistemática de modernización de la entidad, y racionalización y eficiencia del uso de sus recursos en coordinación con MIDEPLAN.

7- Coordinará con la Presidencia de la República y de acuerdo con sus lineamientos, las negociaciones tendientes a obtener asistencia técnica y financiamiento a efectos de garantizar una empresa modelo de mejora continua que garantice el cumplimiento del Plan Estratégico.

8- Coordinará con las demás Instituciones y Ministerios, las políticas, objetivos, planes y programas de AyA.

9- Dirigirá la política institucional y supervisará la Dirección de Planificación de AyA (...).

Como parte de la Administración Superior, junto con el Presidente Ejecutivo, la Institución también cuenta con un Gerente quien es responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo del Instituto, entre otras funciones, que se estipulan en el artículo 12 de la Ley Constitutiva de la Institución:

a) Formular el plan de organización interna y funcional del Instituto, lo mismo que los programas de trabajo, para presentarlos a la consideración de la Junta, y dirigir la ejecución de los mismos;

b) Acordar la creación de nuevas plazas y designar el personal y su remoción, el cual se regirá por un escalafón, que deberá ser aprobado por la Junta Directiva;

c) Tratándose del nombramiento o remoción de los jefes de los departamentos generales del Instituto, según la organización que se apruebe, el Gerente someterá sus actuaciones a la consideración de la Junta Directiva;

d) Formular los presupuestos anuales de sueldos y gastos de funcionamiento, los cuales necesitarán la aprobación de la Junta Directiva; y

e) Autorizar, conjuntamente con el Presidente de la Directiva, los valores mobiliarios que emita el Instituto, lo mismo que la Memoria Anual y los otros documentos que determinen las leyes, los reglamentos del Instituto y los acuerdos de la Junta Directiva. (Así reformado por el Transitorio II de la Ley N° 5915 de 12 de julio de 1976).

Es importante recordar que, para alcanzar un adecuado direccionamiento y coordinación de la Administración Pública y dar cumplimiento especialmente a los mandatos consagrados en la Constitución Política, en atención a las múltiples demandas y necesidades de las personas habitantes de la República, el Gobierno adoptó un modelo de organización sectorial mediante el cual los órganos y entes públicos de la Administración Central y Descentralizada se agrupan, para

conformar sectores estratégicos de gobierno. Así, el Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo, Decreto Ejecutivo N° 43580-MP-PLAN y su reforma, Decreto Ejecutivo N° 43917, a inicios del año 2023, trasladó al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados del Sector Ambiente y Energía a pertenecer al Sector Obras Públicas y Transportes. Por lo que, el Instituto cuenta con dos Ministerios como rectoría política, conjuntamente con el Presidente de la República, los cuales actualmente son: el Ministerio de Salud y el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

El Reglamento para la prestación de servicios de Acueductos y Alcantarillados, N° 80, sufrió una reforma integral en el año 2020, obedeciendo a la imperante necesidad de reducir los plazos de emisión respecto a las constancias de disponibilidad para vivienda individual y comercio individual, así como reducir los plazos que tarda AyA en la resolución de trámites que realizan los administrados, igualmente la necesidad de reducir requisitos, el utilizar las plataformas tecnológicas para el acceso de información que se requiere para la resolución de las gestiones recibidas y también el ofrecer otras alternativas de constancias e información para los diversos escenarios que enfrentan los desarrollos inmobiliarios ante las distintas situaciones del ámbito municipal, urbanístico, constructivo y ambiental. Este cuerpo reglamentario ordena y establece las obligaciones del AyA y de los desarrolladores en el caso de trámites propios de desarrollos inmobiliarios, así como las fases y actividades que se generan dentro del quehacer institucional en todo lo relacionado con servicio al usuario.

Este instituto puede delegar la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de acueducto y alcantarillado en organizaciones debidamente constituidas para tales efectos. En esta línea, las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados (ASADAS) son fundamentales. Estas fueron creadas con la intención de que el AYA pueda delegarles la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados, conforme al artículo 2 de la Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados, la Ley de Asociaciones N° 218 y su reglamento, ordinales 89 a 92 de la Ley General de la Administración Pública y el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales. Esa naturaleza pública del servicio que prestan no deslegitima la naturaleza de las ASADAS, que constituyen personas jurídicas de naturaleza privada, dado que su creación debe regirse por la Ley de Asociaciones y someterse a los requisitos y requerimientos exigidos por dicha normativa.

La administración local de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario nace desde la comunidad, donde varios vecinos desarrollan una Asamblea para la Constitución de una ASADA. No obstante, ponen sus conocimientos al servicio del bien colectivo para la administración, mantenimiento, operación y desarrollo de un acueducto, siendo una organización privada que presta un servicio público por delegación del AyA, sin fines de lucro.

El funcionamiento de las ASADAS en gran medida se complementa por medio del Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales, N° 42582-S-MINAE. El reglamento de ASADAS influye en las funciones y organización del AyA al promover la colaboración, descentralización de responsabilidades y participación comunitaria en la gestión del agua a nivel local. Esta normativa señala como principios del servicio público aquellos fundamentos jurídicos encaminados a asegurar la calidad, cantidad, continuidad,

confiabilidad, igualdad, acceso universal, eficiencia, oportunidad, sostenibilidad y con un enfoque de derecho humano; adaptación a todo cambio en el régimen legal, social, económico, ambiental o en la necesidad social que satisfacen la igualdad de trato de los destinatarios, personas usuarias y beneficiarios de los servicios públicos.

Con base en 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 éstos son brindados por otros prestatarios ya sean Gobiernos Locales, ASADAS o cualquier otra figura legalmente autorizada para estos fines, debiendo fiscalizar y dictar las normas técnicas por aplicar, indistintamente del ente operador; de modo que se garanticen los servicios de agua potable y aguas residuales a la población de manera continua y eficiente.

Particularmente, la operación delegada en las ASADAS constituye una manifestación del principio de colaboración entre la Administración Pública y un particular en la prestación de un servicio público. Por lo tanto, el AyA no pierde la titularidad de la prestación del servicio, sino que delega la gestión, asegurándose de su efectivo cumplimiento por tratarse de un servicio vital para todos los seres vivos, de tal forma que, la representación del Estado ante sus administrados en materia de acueducto y alcantarillado se conserva para el AyA. El Instituto transfiere competencias (sin perder las propias) a un tercero (delegado), para que éste administre, opere, mantenga y desarrolle los sistemas de acueducto y alcantarillado; conservando con respecto a ellos sus facultades de fiscalización, regulación, control interno; y en general, amplios poderes para dictar órdenes (vía excepción) sin necesidad de norma que prevea cada actuación, y una amplia potestad reglamentaria y sancionadora.

Las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados están sometidas al cumplimiento tanto de los deberes que el reglamento que rige la materia les impone (Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales) como la observancia de las órdenes emitidas por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Véase, por ejemplo, el voto N° 2007-08217 emitido por la Sala Constitucional, que de seguido se cita:

“De este modo, solamente dentro de estos lineamientos dados por la norma reglamentaria o por las órdenes emitidas por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en su condición de ente rector en la materia, es que dichas asociaciones pueden desempeñar su tarea de administración, operación y mantenimiento de los Acueductos y Alcantarillados rurales, pues de lo contrario, su actuación resulta ilegal, y, en algunos casos, inconstitucional.”

El Reglamento de ASADAS establece los lineamientos para la creación y operación de estas asociaciones, permitiendo la descentralización de responsabilidades en la gestión del agua a nivel comunitario. De conformidad con su artículo 10, el AyA facilitará el proyecto de estatutos, contando la ASADA con un plazo de tres meses a partir de la inscripción en el Registro Nacional, para la solicitud de firma del convenio de delegación para la prestación de los servicios de acueducto y saneamiento de aguas residuales; de lo contrario, en razón de la imposibilidad legal para la prestación de dichos servicios, el AyA iniciará el trámite correspondiente para la

declaratoria de extinción.

El Reglamento además dispone que AyA proporcione supervisión técnica y apoyo a las ASADAS en aspectos como el mantenimiento y la mejora de la infraestructura de agua. AyA dentro de la estructura interna organiza acciones para ofrecer asistencia técnica y garantizar que las ASADAS operen de manera eficiente.

Asimismo, como ente rector técnico de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento de aguas residuales, AYA interviene en todos los asuntos relativos a estos servicios públicos, así como colabora en la conservación, aprovechamiento y uso racional de las aguas, vigilancia y control de su contaminación o alteración, definición de las medidas y acciones necesarias para la protección de las cuencas hidrográficas.

AyA debe adaptar su organización para el cumplimiento de lo establecido en la Ley Constitutiva de AyA, relacionado con las ASADAS para el adecuado funcionamiento de la operación y administración de sistemas que permita asegurar la eficiencia, continuidad e igualdad de trato en la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado a nivel comunitario, en línea con los principios establecidos por la Ley General de la Administración Pública y el Reglamento de ASADAS. Esto incluye la supervisión de la calidad del servicio, la adecuada gestión de recursos, y la adaptación a cambios en el entorno legal y social.

Además de la normativa citada supra, se tienen los siguientes cuerpos normativos que también influyen en la gestión y organización del Instituto:

En cuanto a su misión principal, el AyA tiene como normativa a cumplir, además de la Ley Constitutiva Instituto Costarricense Acueductos y Alcantarillados, la Constitución Política, la Ley de Aguas, la Ley de Agua Potable, Ley Forestal, Ley Orgánica del Ambiente, la Ley de Planificación Urbana, entre otros.

La ARESEP, conforme a la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Ley N° 7593, regula las tarifas que cobra el Instituto. El artículo 5 de tal Ley, establece que, en los servicios públicos definidos en ese artículo, entre esos servicios están los de acueducto y alcantarillado e hidrantes, la Autoridad Reguladora fijará precios y tarifas. El artículo 6 inciso d) de la Ley N° 7593, establece como obligación de la Autoridad Reguladora, “fijar las tarifas y los precios de conformidad con los estudios técnicos”, así definido en el artículo 4, inciso a) punto 2 del Reglamento a la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, Decreto Ejecutivo N° 29732-MP, que establece entre las funciones de la Aresep: “2. Fijar los precios, tarifas y tasas de los servicios públicos regulados por la ley, con observancia del principio de servicio al costo (...)”.

El artículo 31 de la misma Ley N° 7593, establece que, para fijar las tarifas y los precios de los servicios públicos, la Aresep tomará en cuenta las estructuras modelo para cada servicio público, según el desarrollo del conocimiento, la tecnología, las posibilidades del servicio, la actividad de que se trate y el tamaño de las empresas u organizaciones prestadoras del servicio. De igual manera los criterios de equidad social, sostenibilidad ambiental, conservación de energía y eficiencia económica definidos en el Plan Nacional de Desarrollo, deberán ser elementos

centrales para fijar las tarifas y los precios de los servicios públicos. Por su parte, el artículo 31 de la Ley N° 7593, dispone que, al fijar las tarifas de los servicios públicos, se deberán contemplar la protección de los recursos hídricos, costos y servicios ambientales.

Con respecto al régimen de empleo público, resulta menester indicar que con la promulgación de la Ley Marco de Empleo Público, N° 10159 y su reglamento, el AyA se encuentra bajo las disposiciones de dicho cuerpo normativo según se establece en su texto. Además, cuenta con su Reglamento autónomo de servicio del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, el cual regula las relaciones de servicio entre el Instituto y sus servidores, con el fin de garantizar la eficacia y la eficiencia administrativa, dentro del respeto al ordenamiento jurídico y a los derechos de los servidores. En lo que atañe a los manuales de cargos y organizacional actuales emitidos por la Institución, en la implementación de la reorganización será necesario adecuarlos conforme corresponda.

Con respecto a la salud ocupacional, el Instituto se rige por lo establecido en el Código de Trabajo y en el Reglamento de Comisiones y Oficinas o Departamentos de Salud Ocupacional, N°39408-MTSS.

En relación con la Unidad de Planificación Institucional, el AyA se encuentra sujeto a lo dispuesto en la Ley de Planificación Nacional, N° 5525 y en el Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación, N° 37735.

Lo relativo a la oficina de cooperación internacional se sujeta a lo establecido en la Ley de Planificación Nacional y en el Decreto Ejecutivo N° 43951-PLAN-RE.

En lo que concierne a la Contraloría de Servicios Institucional, el AyA se regula por la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios, N° 9158 y su reglamento, Decreto Ejecutivo, N° 39096.

Con respecto a la Proveeduría Institucional, esta funciona conforme lo establece la Ley de Contratación Pública, N° 9986 y su reglamento, así como el Reglamento Interno de Contratación Pública del AyA - Acuerdo N° 2023-157.

Cabe mencionar que parte del marco regulatorio del AyA data de más de 40 años, lo que conlleva un reto en su aplicación y una necesidad de su actualización; por tratarse de un cuerpo normativo elaborado en un contexto social, económico y ambiental muy diferente al que enfrenta el AyA en la actualidad. No obstante, la presente propuesta de reorganización, procura mejorar la distribución de funciones a nivel interno a fin de que la institución pueda cumplir de manera más eficiente con su cometido.

Entre los dictámenes emitidos por la Procuraduría General de la República, los cuales en su mayoría resultan vinculantes, se encuentran los siguientes, cuyo resumen se incluye:

ASADAS. ASOCIACIONES DE INTERÉS PÚBLICO. DECLARATORIA DE INTERÉS PÚBLICO. COMPETENCIA DE FISCALIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO SOBRE LAS ASOCIACIONES. COMPETENCIA DEL AYA SOBRE EL SERVICIO DE AGUA POTABLE. EXONERACIÓN TRIBUTARIA. POTESTAD DE REGLAMENTACIÓN.

La señora Fiorella Salazar Rojas, entonces Ministra de Justicia, nos consulta sobre lo siguiente:

1. ¿Debe el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados constituir una estructura jurídica a través de un reglamento, mediante el cual establezca una regulación de la Asociaciones Administradores de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes ASADAS?
2. ¿En virtud de los artículos citados, dicha exoneración cubre a las asociaciones administradores de los acueductos rurales que obtuvieron la declaratoria de utilidad pública antes de la promulgación de la reforma a la Ley N° 8776, y si estas dejan de ser responsabilidad del Ministerio de Justicia y Paz?
3. ¿Es necesario que el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, proceda de forma inmediata a coordinar con el Registro Nacional y el Ministerio de Hacienda, todo lo necesario respecto a las declaratorias de utilidad pública que le compete?
4. ¿Debe el Ministerio de Justicia y Paz encausar al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, todas aquellas solicitudes de declaratoria de utilidad pública que presenten las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados ASADAS, por ser el ente que debe regularlas?

Mediante dictamen PGR-C-131-2022 del 15 de junio 2022, suscrito por la Procuradora Silvia Patiño Cruz, se concluyó lo siguiente:

1. A partir de lo dispuesto en la Ley de Asociaciones y su reglamento, es competencia del Poder Ejecutivo la labor de controlar y fiscalizar el funcionamiento de las asociaciones, velando porque sus fines y actividades sean lícitas y no lesionen la moral o el orden público. Esta función fue asumida por el Ministerio de Justicia y Paz desde que se emitió su Ley Orgánica, Ley N° 6739 del 28 de abril de 1982 y, posteriormente, a partir del Decreto Ejecutivo N° 27281-J del 19 de agosto de 1998, se trasladó a la Dirección de Personas Jurídicas del Registro Público (órgano de dicho Ministerio);
2. La declaratoria de utilidad pública de las asociaciones que realiza el Poder Ejecutivo consiste en una distinción y un beneficio que el legislador previó para aquellas asociaciones que realizan una función de índole social, útil para los intereses del Estado, para lo cual es necesario una declaratoria expresa e individual, salvo en el caso de las ASADAS;
3. Mediante la Ley 8776 del 14 de octubre de 2009, el legislador realizó una declaratoria genérica de interés público para todas las ASADAS (vigentes y futuras) que cuenten con un contrato de delegación suscrito con el AyA, excluyéndolas de la solicitud previa

establecida para el resto de las asociaciones de interés público. Esto con el fin de que pudieran beneficiarse de la exoneración aprobada en la misma ley;

4. Lo anterior, sin embargo, no significa que se haya anulado el poder de fiscalización del Poder Ejecutivo establecido en el artículo 4 de la Ley de Asociaciones, pues ello nunca fue la intención de la reforma ni existieron derogatorias de la legislación vigente en materia de asociaciones. Ergo, si bien el Ministerio de Justicia y Paz no cuenta con la competencia actualmente para realizar la aprobación de interés público de las ASADAS, todas sus demás atribuciones de inscripción, control y fiscalización de estas organizaciones se mantienen incólumes;
5. La reforma legal introducida mediante la Ley 8776, ha generado la necesidad de actualizar la reglamentación en el caso de las ASADAS, competencia que a la luz de lo dispuesto en el numeral 140 inciso 3) de la Constitución, corresponde al Poder Ejecutivo. Lo anterior, sin perjuicio de la normativa vigente que reconoce en el Ministerio de Justicia y Paz la potestad de fiscalización de todas las asociaciones y, específicamente, las de interés público;
6. Las atribuciones que ejerce el AyA sobre las ASADAS están relacionadas con la prestación del servicio público de agua potable, pero no inhibe las competencias del Poder Ejecutivo para fiscalizar a las asociaciones de interés público en general y, específicamente, a las ASADAS.

C-134-2016

DERECHO FUNDAMENTAL AL AGUA POTABLE. COMPETENCIA NACIONAL DEL ICAA EN MATERIA DE AGUA POTABLE. ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS SON PARTE DEL PATRIMONIO NATURAL DEL ESTADO. IMPROCEDENCIA DEL APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HÍDRICO POR AyA PARA ABASTECIMIENTO POBLACIONAL EN LAS ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS, DE DOMINIO PÚBLICO. CONSIDERACIONES ADICIONALES.

La MSc Yamileth Astorga Espeleta, Presidenta Ejecutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, siguiendo instrucciones de su Junta Directiva, en oficios PRE-2015-0522 y PRE-2015-584 consultó si se permite a AyA el aprovechamiento del recurso hídrico para abastecimiento poblacional dentro de las áreas silvestres protegidas, en casos de excepción, cuando es la alternativa técnicamente viable para abastecer una comunidad.

Por el interés que tiene para el MINAE la decisión del asunto, se confirió audiencia al Ministro de Ambiente y Energía, quien contestó en forma extemporánea.

En el dictamen C-134-2016, José J. Barahona Vargas, Procurador Asesor, y Yamileth Monestel Vargas, Abogada de Procuraduría, dan respuesta a la interrogante formulada y, con análisis de los temas que se indican en los descriptores, concluyen que AyA no está legalmente autorizado para aprovechar el recurso hídrico dentro de las áreas silvestres protegidas, de dominio público estatal, para abastecimiento poblacional, espacios donde no es aplicable el artículo 2°, inciso f, de la Ley 2726 de 1961. A fin de realizar ese aprovechamiento, se requiere una ley expresa que amplíe las actividades permitidas en el Patrimonio Natural del Estado por el

artículo 18 de la Ley Forestal, y fije los términos y condiciones.

C-273-2013

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS. AUDITORIA INTERNA. LEY CONSTITUTIVA DEL INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

El señor Auditor Interno del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, solicita el criterio técnico-jurídico de la Procuraduría General respecto a cómo se debe interpretar la acción contenida en el inciso c) del artículo 12 de la Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

El Licenciado Lic. Esteban Alvarado Quesada, Procurador, emitió criterio al respeto mediante el dictamen C-273-2013 del 2 de diciembre del 2013, concluyendo lo siguiente:

1. La Junta Directiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados es el jerarca máximo de la institución.
2. La Gerencia del A y A, es un órgano subordinado a la Junta Directiva.
3. Los nombramientos y remociones de los jefes de departamento generales por parte del Gerente del A y A deben ser sometidos a consideración de la Junta Directiva.
4. La Junta Directiva del Ay A, puede mantener o no la decisión de la Gerencia respecto al nombramiento y remoción de los jefes de departamento.

C-236-2008

SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANTINARIO. DERECHO FUNDAMENTAL. SERVICIO NACIONALIZADO. COMPETENCIA DE AyA. EXCEPCIONES. DEROGATORIA TÁCITA. SUPUESTOS.

Mediante oficio PRE-2008-0075 del 21 de enero del 2008, el Licenciado Ricardo Sancho Chavarría, presidente ejecutivo del AyA, solicita el criterio de la Procuraduría General de la República sobre la legalidad de que personas de derecho privado brinden servicios públicos, como el abastecimiento poblacional de agua potable y alcantarillados sanitarios, concretamente:

“1. Respecto de la prestación del servicio público para abastecimiento poblacional de agua potable y alcantarillados, a excepción de las ASADAS que actúan bajo la figura de la delegación, debe existir, bajo sanción de nulidad absoluta, autorización expresa del ente competente para que sujetos de derecho privado puedan operarlos y administrarlos?”

2. Puede ARESEP, pese a no existir reglamentación específica al artículo 5.c, pero si la reglamentación para la prestación de servicios públicos de agua potable y alcantarillado sanitario que se encuentran vigentes (Decretos Ejecutivos N° 3252-9-S-MINAE Reglamento de la Asociaciones Administrativas de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios y N° 30413-MP-MINAE-S-MEIC Reglamento

Sectorial de los Sistemas de los Acueductos y Alcantarillados), aprobar tarifas y autorizar concesiones de servicio público para abastecimiento poblacional de agua potable y alcantarillados sanitarios, a personas de derecho privado?

3. En caso de que su respuesta anterior fuera positiva, el autorizar la ARESEP concesiones y tarifas de servicios público de abastecimiento poblacional de agua potable y alcantarillados sanitarios, a sujetos de derecho privado, se encuentra facultado el Instituto asumir la administración, operación y mantenimiento de esos sistemas de acueductos y alcantarillados?”

Este despacho, en el dictamen C-236-2008 de 7 de julio del 2008, suscrito por el Dr. Fernando Castillo Viquez, procurador constitucional, concluye lo siguiente:

1. La entidad privada que no cuente con un convenio del AyA por medio del cual se le delega la prestación del servicio agua potable y alcantarillado sanitario, así como con la concesión de agua que otorga al MINAE, no está autorizado por el ordenamiento jurídico para prestar esos servicios.
2. Si un privado está prestando los servicios públicos de agua potable y alcantarillados sanitarios, y para ello cuenta con la concesión del MINAE, ARESEP está en el deber jurídico de ejercer sus potestades tarifarias.
3. El AyA no puede asumir los sistemas de acueductos y alcantarillados que prestan los privados a causa de una concesión otorgada por el MINAE, si previamente no se anula el acto concesional.
4. Para anular el acto de la concesión al administrado se le debe garantizar el debido proceso y seguir los procedimientos que se encuentran establecidos en la Ley General de la Administración Pública.

C-218-2008

ARTICULO 38 LEY DE PLANIFICACIÓN URBANA. COMPETENCIA DEL AyA. POSIBILIDAD DE INVERSIÓN PRIVADA Y CONJUNTA EN MATERIA DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO. NATURALEZA DEL PROYECTO. INTERÉS PÚBLICO. NECESIDAD DE ESTUDIOS TÉCNICOS. DERECHOS DEL URBANIZADOR. ASIGNACIÓN DE PAJAS DE AGUA. COMPETENCIA PARA REGLAMENTAR EL PROCEDIMIENTO. EXONERACIÓN DE PERMISOS E IMPUESTOS.

El señor Alcides Vargas Pacheco, Auditor Interno del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados plantea las siguientes preguntas relacionadas por el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana:

1. ¿Cuál sería la interpretación correcta de lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana para sistemas de agua potable o alcantarillado sanitario por parte del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados?

2. ¿Faculta el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana la inversión conjunta (AyA-inversión privada) en el desarrollo de infraestructura de agua o alcantarillado sanitario en sistemas administrados por la Institución?
3. ¿Permite el artículo de la Ley de Planificación Urbana construir con inversión privada la infraestructura necesaria a efectos de poder aumentar la cobertura total del sistema, con ampliaciones en la conducción, almacenamiento, distribución, tratamiento del agua potable y consecución del recurso hídrico?
4. ¿Puede invocarse la aplicación del artículo 38 en aquellas zonas en las cuales se cuenta con red de distribución del servicio de agua potable, donde los caudales requeridos por los inversionistas son deficitarios con el sistema actual?
5. ¿Es facultad o potestad del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados reglamentar el procedimiento aplicable en la ejecución de obras propias de su competencia, o es potestad del Poder Ejecutivo reglamentar lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana?
6. ¿Al no estar delimitado el alcance de la aplicación del artículo N° 38 de la Ley de Planificación Urbana en cuanto a la magnitud de las obras, equivale a concluir que se pueden desarrollar obras completas de acueducto o alcantarillado, o bien ramales pequeños, ya que el espíritu buscado en ésta era para que se pudiese realizar cualquier tipo de obra?
7. ¿Extralimita lo indicado en el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana, lo dispuesto en el artículo N° 12 del Reglamento para la Aplicación del artículo 38 en obras de acueductos y alcantarillados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en el capítulo IV denominado Uso de los Servicios para futuros proyectos y determinación del monto, al indicar que “los servicios unifamiliares no deberán abonar al urbanizador o desarrollador que asumió el costo de la obra ninguna cantidad por concepto de reintegro?
8. ¿Es correcto o no lo indicado en el artículo N° 12 del Reglamento para la Aplicación del Artículo 38 en obras de acueductos y alcantarillados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en el capítulo IV denominado “uso de los servicios para futuros proyectos y determinación del monto”, al indicar que el periodo de 5 años para recuperar los montos invertidos rige a partir de la recepción de las obras, siendo que el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana indica que debe ser a partir de la terminación de las construcciones?
9. ¿Cómo se debe interpretar el derecho al cobro del monto a abonar, a el o los urbanizadores que costearon las obras, en aquellas construcciones existentes o aquellas otras construcciones a desarrollar que no sean urbanizaciones, como lo es el caso de centros comerciales, hoteles, condominios, edificios de apartamentos y otros a los cuales no hace referencia el articulado?
10. ¿Se puede considerar que las obras referidas en aplicación del artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana sin que éstas hayan sido entregadas o recibidas a satisfacción, sean obra pública, por considerarse que se desarrollarán como complemento a una obra pública?

- 11.** ¿Faculta el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados ante las instituciones privadas o públicas a su nombre los permisos, exoneraciones del pago de impuestos y demás aspectos regulados por las leyes de Costa Rica, correspondientes a las obras a ser ejecutadas por los inversionistas?

Mediante dictamen N° C-218-2008 del 25 de junio de 2008, suscrito por Silvia Patiño Cruz, Procuradora Adjunta, se concluyó lo siguiente:

- 1.** A partir de lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana la regla general es que cualquier solicitud nueva de permiso que se presente para un área que no cuenta con facilidades y servicios públicos, sea por el alto costo, la lejanía o por cualquier otra razón, debe ser rechazada.
- 2.** Excepcionalmente el AyA como ente rector en la materia, tiene la facultad de otorgar autorizaciones a particulares para costear obras de alcantarillado público o acueductos, en la medida que sean necesarias para la aprobación definitiva de sus “proyectos de urbanización” .
- 3.** El concepto “proyectos de urbanización” debe ser entendido en sentido amplio a la luz de las definiciones contenidas en la Ley de Planificación Urbana y las potestades genéricas reconocidas en los artículos 2 inciso e) y 21 de la ley Constitutiva del AyA, por lo que dicha institución puede autorizar al urbanizador de cualquier tipo de obra, costear los servicios de acueducto y alcantarillado necesarios para la aprobación final de su proyecto.
- 4.** El AyA únicamente se encuentra facultado para realizar una inversión conjunta con un urbanizador particular, en aquellos casos donde el interés público lo justifique, según lo determinen los estudios técnicos correspondientes que respalden la viabilidad y necesidad de la construcción, modificación o ampliación del alcantarillado o acueducto, sin que ello signifique comprometer el recurso hídrico existente en perjuicio de la comunidad presente o de los habitantes de los eventuales nuevos desarrollos.
- 5.** La autorización de inversión privada puede ser tanto para realizar infraestructura nueva o para aumentar la cobertura total del sistema existente, sin embargo en cualquier caso debe hacerse bajo los estrictos lineamientos técnicos, aprobación y fiscalización del AyA.
- 6.** El único derecho reconocido legalmente al urbanizador que costea las obras de infraestructura, es el de recibir dentro del plazo de cinco años, un abono por cada unidad de vivienda que contenga un proyecto de urbanización futuro y que utilice la infraestructura construida. Por ello, la inversión realizada no le otorga derecho preferente alguno para recibir el servicio público, pues una vez concluida la infraestructura necesaria, ésta debe ser cedida al interés público.
- 7.** El número de pajas de agua que se asignen al urbanizador dependerá de los estudios realizados y de que no se comprometa el interés público, además dicha asignación deberá ejecutarse siempre por parte del AyA y nunca por el urbanizador, teniendo como norte los principios de igualdad, universalidad, eficiencia y continuidad del servicio.

8. Únicamente podría aumentarse la red de distribución existente para aumentar el caudal requerido por el urbanizador, si esto es posible desde el punto de vista técnico, y ello no compromete el servicio brindado a la colectividad.
9. El “Reglamento para la Aplicación del Artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana (Ley 4240) en Obras de Acueductos y Alcantarillados del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados” dictado por la Junta Directiva de dicha institución para dotar de contenido lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley de Planificación Urbana, presenta dudas de constitucionalidad en virtud de la competencia atribuida al Poder Ejecutivo en el numeral 140 inciso 3) de la Constitución Política. Por tratarse de un aspecto de constitucionalidad, éste mantiene su vigencia, hasta que no exista pronunciamiento de la Sala Constitucional al respecto. Sin embargo, lo dispuesto en el artículo 12 del citado reglamento no presenta vicios de legalidad con relación al numeral 38 de la Ley de Planificación Urbana.
10. La posibilidad de desarrollar obras completas de acueducto o tan sólo pequeños ramales, dependerá de la viabilidad y necesidad comprobada en los estudios técnicos que se realicen.
11. El proceso constructivo de la infraestructura realizada por el urbanizador privado reviste de un marcado interés público, en la medida que la obra es necesaria e instrumental al servicio público que se brindará, lo cual justifica la intervención del AyA durante la construcción y lo obliga a ejercer todos sus poderes de tutela y fiscalización.
12. El urbanizador particular que realiza las obras de infraestructura de acueductos y alcantarillado, no está excluido de solicitar el respectivo permiso constructivo ni habilitado legalmente para la exoneración a su favor del pago de los impuestos respectivos, pues dicha posibilidad aplica únicamente para las dependencias del gobierno y las instituciones públicas, en virtud de lo establecido en los numerales 74, 75 y 80 de la Ley de Construcciones, 70 de la Ley de Planificación Urbana, y 2 de la Ley N° 7293 del 31 de marzo de 1992, Ley Reguladora de Exoneraciones Vigentes, Derogatorias y Excepciones.

C-292-2007

CREDITO EXTERNO. APROBACION LEGISLATIVA. CONTROLES ADMINISTRATIVOS DEL CREDITO. LIMITE DE ENDEUDAMIENTO PARA ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS.

El Presidente Ejecutivo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, en oficio N° PRE:REF:2007-0658 de 31 de julio 2007 consulta en relación con los límites de crédito de ese Instituto:

“1. ¿cuál es el marco jurídico aplicable al Instituto de Acueductos y Alcantarillados en materia de endeudamiento a efectos de establecer su política de financiamiento?

2. ¿se encuentra vigente el límite de endeudamiento para A y A, hasta por la suma de dos millones de dólares, establecido en la Ley N° 4489 del 9 de diciembre de 1969?

¿se requiere o no de aprobación legislativa para aquellos créditos sin aval del Poder Ejecutivo que formalice el Instituto por sumas superiores a los dos millones de dólares?”.

La Dra. Magda Inés Rojas Chaves, Procuradora Asesora, en dictamen N° C-292-2007 de 24 de agosto siguiente, concluye que:

1. Los contratos de crédito suscritos por organismos públicos, que requieren la garantía soberana del Estado deben ser aprobados por la Asamblea Legislativa.

A contrario sensu, si un organismo público contrata un crédito sin requerir la garantía soberana, dicho crédito no requerirá la aprobación de la Asamblea Legislativa.

2. En ambos supuestos, el ente público debe requerir las autorizaciones administrativas de parte del Poder Ejecutivo (Ministerio de Planificación y Política Económica, Autoridad Presupuestaria) y del Banco Central de Costa Rica, según lo dispone el ordenamiento en vigor.
3. El procedimiento de autorización administrativa de los créditos de los entes públicos resulta incompatible con lo dispuesto en las leyes Ns. 4489 de 9 de diciembre de 1969 y N° 5880 de 12 de enero de 1976, que la interpreta auténticamente. Por lo que puede concluirse que dichas normas resultan inaplicables.
4. Consecuentemente, los créditos suscritos por el Instituto de Acueductos y Alcantarillados requerirán aprobación legislativa cuando cuenten con el aval o garantía del Gobierno de la República. De no requerir dicha garantía, el crédito se sujeta únicamente a las autorizaciones administrativas a que se ha hecho referencia.

C-334-2005

Dictámenes e informes como actos preparatorios y su impugnabilidad administrativa. El principio constitucional de la doble instancia en el procedimiento administrativo. El deber de imparcialidad del régimen funcionarial y las reglas procesales de la abstención y recusación. Impugnación de los actos administrativos. Aplicación supletoria de la Ley General de la Administración Pública. Naturaleza jurídica del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) y los órganos que componen su estructura orgánica básica.

Mediante oficio número G-2003-1386 del 23 de setiembre del 2003, se nos pregunta:

“1° La actividad asesora y consultiva de la Dirección Jurídica, sus áreas especializadas y los profesionales derecho (sic) en general, son o no parte de la administración activa; sus actuaciones se encuentran sujetas al cumplimiento de la doble instancia; pueden o no inhibirse de dictaminar o elaborar borrador de proyectos de resolución para las otras instancias.

2° Les comprenden o no a los Abogados o Unidades legales del AyA, las limitaciones,

excusas o inhibiciones para dictaminar asuntos que deban resolver en diversas instancias.

3° Es procedente la admisión de los recursos en cascada; cuando quien resolvió la primera (sic) oportunidad fue un Director General o Regional, pero al no tener facultades legales para agostar la vía administrativa, de recurrirse la Gerencia o subgerencia (sic) debe resolver, y contra dicho acto proceden los recursos de revocatoria y subsidiariamente el de apelación ante la Junta Directiva.”

El Máster Luis Guillermo Bonilla Herrera, Procurador Adjunto, mediante dictamen C-334-2005 y luego de concretar el respectivo análisis doctrinal, jurisprudencial y normativo concluye que:

→ La actividad asesora y consultiva de la Dirección Jurídica de AyA, sus áreas especializadas y los profesionales en derecho en general, por su misma naturaleza asesora o consultiva, no forma parte de la denominada administración activa, pues desde el punto de vista funcional, ésta comprende la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración; y desde la perspectiva orgánica, abarca solo al conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan, incluyendo al jerarca como última instancia.

→ Las actuaciones de la Dirección Jurídica de AyA, así como la de sus áreas especializadas y la de los profesionales en derecho en general, no se encuentran sujetas al cumplimiento de la doble instancia, debido a que no son órganos de los cuales emanan actos finales, sino los que mediante una función consultiva o de asesoría, proporcionan a los integrantes de la administración activa, los elementos de juicio técnicos - jurídicos requeridos para orientar y sustentar la formación de la voluntad de aquél llamado a decidir o resolver. Aunque de conformidad con el artículo 163.2 de la Ley General de la Administración Pública (LGAP), y atendiendo a su propia naturaleza, los posibles vicios que contenga un dictamen o informe suyo, podrían impugnarse conjuntamente con el acto final que se funde en él.

→ Como los motivos de abstención y recusación se aplican por igual tanto al denominado órgano director del procedimiento, como a la autoridad competente para conocer en alzada, y a las demás autoridades o funcionarios que intervengan auxiliándolos o asesorándolos en los procedimientos administrativos y en su fase recursiva, es claro que los o unidades legales de la institución consultante solo podrán inhibirse, abstenerse o excusarse de conformar un órgano director o dictaminar o elaborar un proyecto de resolución cuando incurran en alguna de las causales de abstención; o bien podrían ser recusados.

→ Como la existencia de los llamados recursos en cascada o escalerilla de recursos depende de una norma de rango legal que así lo establezca, es evidente que ante la ausencia de ésta dentro de la Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, y en consideración a la competencia atribuida a la Junta Directiva para conocer de los recursos de alzada, así como al principio general

contenido en la LGAP, en cuanto a que en los procedimientos administrativos y salvo disposición expresa en contrario, procede en todos los casos una única instancia de alzada, en el AyA deviene improcedente admitir dicha modalidad recursiva.

A partir de todo lo expuesto, se debe indicar que para esta propuesta de reorganización administrativa, se ha respetado el marco jurídico de la Institución y además, se ha consultado la normativa enlistada en la página web del MIDEPLAN con respecto a las reorganizaciones administrativas. Cabe destacar que la reorganización, en su etapa de implementación, podría requerir cambios en la normativa interna del AyA.

3 SITUACIÓN INSTITUCIONAL

La realidad nacional e internacional, la creciente utilización de nuevas tecnologías, la amplia cantidad de controles de entidades gubernamentales, la creciente demanda de diferentes grupos de la sociedad civil, así como el aumento de la necesidad de desarrollo de infraestructura, entre muchos otros aspectos, hacen que el AyA, como ente operador y rector del sector agua y saneamiento a nivel país, esté inmerso en cambio constante. Esto se traduce en una institución que debe reinventarse para responder a la permanente evolución del mercado, dando respuesta oportuna a los nuevos desafíos en su gestión.

Una de las dificultades que enfrenta la institución durante la materialización del desarrollo de sus inversiones, la comercialización de los servicios que presta a los usuarios, el mantenimiento, operación y optimización de los sistemas de agua potable y alcantarillado, radica en la dispersión de la ubicación de los procesos en su estructura organizacional. Esto ha ocasionado que hoy en día la institución no haya podido mantener una simplificación de los trámites, así como una enorme dificultad para hacer fluir los procesos y dificultad en la estandarización para la ejecución de estos a nivel nacional (ver anexo 2).

Para lograr esto y prosperar en estas condiciones dinámicas, es imprescindible contar con un plan claro y efectivo para gestionar los cambios y responder adecuadamente a ellos. Es en este punto donde se plantea la necesidad de la gestión del cambio organizacional.

Por tanto, el cambio organizacional debe promover como mínimo lo siguiente:

- Oportuna respuesta a las necesidades del mercado,
- Una estructura flexible y adaptable,
- Estandarización en los procesos,
- Alta capacidad de resiliencia,
- Orientación clara hacia la modernización en el sector de agua potable y saneamiento,

Todo lo anterior como una institución pública del estado costarricense.

El AyA es una institución líder a nivel mundial en cuanto a la calidad del servicio de agua potable, pero ha mostrado rezago en la parte de saneamiento. Adicionalmente, las soluciones tanto en acueductos como en alcantarillado, en varias ocasiones, llegan de forma tardía debido a una carencia en la gestión de planes maestros que permitan identificar de manera temprana y ordenada las necesidades de crecimiento de acuerdo con el desarrollo de las comunidades. Por lo que se requiere un replanteamiento de la gestión, enfocada en una planificación estratégica que permita al AyA ser el agente que anticipa o acompaña el desarrollo, siendo un catalizador del crecimiento económico del país, la generación de empleo y multiplicador de las oportunidades de mejora para todos los ciudadanos y lo más importante una entidad pública que valore el recurso humano y priorice su bienestar.

Esta visión, que inició con un análisis del entorno y un diagnóstico de la situación que decante

en un modelo de reorganización oportuno, plantea una serie de desafíos y cuestionamientos. Para ello se han abordado los siguientes tópicos (lista no taxativa):

- Elaboración de diagnósticos aplicados a la realidad institucional (tema que se detallará en la sección 3.1.1 Diagnósticos aplicados a la realidad institucional).
- Revisión de estructuras organizacionales de empresas nacionales como el caso del ICE y ESPH, así como captura de lecciones aprendidas de los procesos de reorganización recientemente aplicados en instituciones del Estado.
- Informes de Auditoría Institucional (referirse a la sección 3.1.2 Informes de auditoría interna).
- Oficio preventivo Diez medidas claves para una buena gestión de los procedimientos administrativos (Anexo 10).
- Acercamientos con el ICE: captura de conocimiento, lecciones aprendidas, modelos de gestión, entre otros.
- Consulta a empresas de la Región con respecto a su estructura organizacional: ENACAL (Nicaragua), SUNASS (Perú), Acueducto Agua y Alcantarillado de Bogotá (Colombia) y AYSA (Argentina).
- Encuesta a nivel interno para extraer el criterio experto de la Institución, que son sus colaboradores (referirse a la sección 3.1.3 Clima laboral: Resultados de la encuesta aplicada al personal de la institución).
- Bibliografía atinente: Manual de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento: Integración de un organismo operador, Conagua, México.
- Sesiones de trabajo con MIDEPLAN para asesoría y acompañamiento en el proceso.
- Criterio experto de colaboradores de diferentes áreas funcionales.
- Visitas a planteles, cantonales del área operativa.

Como complemento, mediante acuerdo de Junta Directiva N° 2022-582 el 21 de diciembre del 2022 se aprobó el Plan Estratégico institucional AyA 2022 – 2026 cuyo capítulo 5 reza: Evaluación de Estructura Funcional Actual, utilizando como insumo algunos estudios realizados por los entes externos, así como los resultados de evaluación realizada por la Dirección de Planificación Estratégica a la estructura institucional en el año 2018, presenta en un primer apartado las generalidades que se identificaron con respecto a la estructura vigente, posteriormente se presentan algunas conclusiones y finalmente un apartado con recomendaciones (páginas 69 a 73). Y, puntualmente cita que, en el año 2010 se promulgó el Decreto N° 36086: Aprobación de la organización administrativa de órganos, entes y empresas públicas será competencia de MIDEPLAN (tomado de Acuerdo N° 2023-251).

Aunado a lo anterior y como se indica en el oficio MIDEPLAN-DM-OF-0588-2023 del 30 de marzo del 2023, la ministra de MIDEPLAN, señora Laura Fernández acota lo siguiente:

“...Como es de su conocimiento, al amparo de la Ley de Planificación Nacional 5525 y

normativa conexa, este ministerio tiene competencias en materia de resolución de las estructuras organizacionales y el seguimiento a su implementación, en las instituciones del sector público central y descentralizado.

En el caso particular del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), esta cartera ministerial tiene conocimiento de que funciona al margen, de manera informal y en paralelo una estructura organizacional sin observación alguna de la estructura organizacional formal, avalada y registrada ante este Ministerio de conformidad con la normativa vigente y aplicable. Esta situación nos genera gran preocupación porque además de actuarse al margen del mandato de ley, podríamos estar ante una estructura organizacional alejada de la realidad del servicio público que se brinda, siendo este el fin último de cualquier entidad pública incurriendo en problemas de gestión institucional, mal uso de recursos públicos y problemas de eficiencia organizacional.

Dicho lo anterior, de manera respetuosa pero vehemente, se exhorta a la Junta Directiva - como máximo jerarca- y a su persona en su condición de Presidente Ejecutivo, para que se analice la situación descrita anteriormente e implemente a la mayor brevedad posible un plan remedial que sujete la estructura organizacional del AyA a lo formalmente avalado y registrado ante este Ministerio". (Subrayado no corresponde al original)

La superposición de todos los criterios supra citados converge en la impostergable necesidad para el AyA de realinear la estructura organizacional para cumplir con lo acotado por MIDEPLAN y una oportunidad para orientar la gestión hacia la consecución oportuna de resultados.

3.1 Justificación del cambio

En este apartado se detallarán los resultados obtenidos de los siguientes estudios:

- Diagnósticos aplicados a la realidad institucional
- Informes de auditoría interna
- Otras referencias y recomendaciones

Por último, se presenta un análisis integral de esta información que permite contextualizar la necesidad de llevar a cabo una reestructuración integral.

3.1.1 Diagnósticos aplicados a la realidad institucional

En este apartado se detallarán los resultados obtenidos de los siguientes diagnósticos aplicados:

- Deloitte (2007), Documentos de Reestructuración (ver anexo 3).
- BID (2010), Consultoría de apoyo en la definición del Plan Estratégico del AyA-Costa Rica (ver anexo 4).

- ICAP (2015), Evaluación y Fortalecimiento de la Estructura Organizacional y el Proceso de Inversión del AyA (ver anexo 5).
- PNUD (2017), Propuesta para la reorganización Administrativa Parcial de la Subgerencia de Gestión de Sistemas Comunales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) (ver anexo 6).
- Dirección de Planificación (2018), Informe de Encuesta para Evaluación de la Estructura Organizativa de AyA (ver anexo 7).
- Consorcio de Aguas de Escazú (2020), Proyecto RANC-EE, Informe Final Etapa 1-1, Presentación del diagnóstico (ver anexo 8).
- Encuesta a nivel interno para extraer el criterio experto de la Institución (ver anexo 9).
- Informes de Auditoría Institucional
- Recomendaciones de la Contraloría General de la República (CGR) (ver anexo 10)
- Bibliografía atinente: Manual de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento: Integración de un organismo operador, Conagua, México

Una vez revisados estos documentos, se identifican comentarios y observaciones puntuales que permiten determinar los ejes principales sobre los cuales debe versarse una reestructuración institucional. En el Cuadro 1 se hace referencia a esta información a manera de resumen.

Cuadro 1. Comparativa de hallazgos sobre reestructuración

Informe	Comentario	Referencia
Deloitte (2007), Documentos de Reestructuración (ver anexo 3)	La injerencia política, la contradicción o cambio de políticas y estrategias institucionales cada cuatro años, afectan la posibilidad de ejecutar planes y programas con objetivos y metas bien definidos de largo plazo.	página 21
	Ausencia de planes reguladores en las diferentes provincias del país.	página 21
	Acciones descoordinadas y unilaterales dentro del sector afectando las fuentes de abastecimiento.	página 21
	El ingreso de grandes usuarios exige otro tipo de respuesta.	página 21
	Se tiene una capacidad fiscalizadora reducida.	página 10
	Existen altos índices de agua no contabilizada.	página 10
	Se tiene una cobertura muy baja en el tratamiento de aguas residuales.	página 10
	La institución debe proteger sus activos estratégicos tales como su capacidad instalada operativa, capacidad técnica del personal los equipos con los que cuenta, pero debe buscar formas innovadoras de utilización de los mismos.	página 15
	Es esencial tomar en cuenta los requerimientos de los grupos de interés del AyA (desarrolladores, comunidades, entes reguladores o fiscalizadores, actores políticos, ASADAS, Municipalidades, CAARs, funcionarios y Junta Directiva) para la materialización de la estrategia, buscando la maximización de su apoyo y la minimización de su resistencia.	página 17
	Existen deficiencias en la delegación de la administración de sistemas de agua potable.	Página 10
	El AyA tiene un entorno marcado por recursos escasos para la inversión tecnológica, políticas restrictivas para el endeudamiento y la actualización tarifaria, condicionamientos de los organismos financieros internacionales, injerencia política restrictiva en temas de inversión, empleo y endeudamiento, y un marco jurídico obsoleto.	página 20
	El modelo descentralizado con el que cuenta la institución ha provocado una duplicación de los procesos administrativos.	página 49

Informe	Comentario	Referencia
	Existe falta de claridad en el ámbito de acción y el alcance de las responsabilidades y autoridad de las diferentes regiones en que se descentralizó el AyA.	página 49
	El fraccionamiento del proceso de desarrollo de infraestructura no permite su optimización, lo cual ocasiona ineficiencias en la ejecución de los planes de inversión.	página 49
	Existen deficiencias en actividades básicas de la gestión comercial y optimización de sistemas.	página 49
	Se tiene una inadecuada planificación de la fuerza de trabajo y el desarrollo de capacidades organizacionales de los funcionarios.	página 49
	El servicio al cliente es una gestión reactiva y no proactiva, debido a que no hay una gestión de relaciones con el cliente.	página 49
	No hay una estrategia diferenciada de atención de los diferentes segmentos de cliente a los cuales la institución presta servicios, lo cual ha ocasionado la pérdida de grandes clientes.	página 49
	Existe obsolescencia en los sistemas y procesos productivos.	página 49
	La institución debe contar con un recurso humano motivado, comprometido y con servicio al cliente, así como con competencias y habilidades para apoyar a la institución en la consecución de la estrategia. Esto debe ser logrado a través de un cambio en la cultura y una promoción en la equidad y el equilibrio en la administración de los puestos.	página 54
	Se deben centralizar los procesos relacionados con la optimización de los sistemas para realizar un uso eficiente de la infraestructura existente.	página 57
	Se deben descentralizar los procesos comerciales y centralizar los procesos administrativos.	página 57
	Se debe fortalecer el servicio al cliente con actividades de investigación y necesidades de los distintos segmentos de mercado que atiende el AyA.	página 58
	Se deben separar las actividades altamente transaccionales de las funciones estratégicas para que Capital Humano pueda aportar más en estas últimas.	página 58
	El AyA debe fortalecer la rectoría para asumir los roles que le otorga la ley en términos de planificación, desarrollo y fiscalización del sub-sector.	página 59
	El AyA debe tener un proceso de desarrollo de infraestructura integrado con el mantenimiento del inventario de sistemas directos y delegados, y las necesidades de la población, hasta la elaboración del Plan de Inversiones.	página 59
	La estructura organizacional debe buscar un modelo de desconcentración por zonas comerciales y de administración y operación, tanto para atender sistemas administrados directamente como delegados, con un fortalecimiento del servicio al cliente y con recursos necesarios para llevar a cabo esta labor.	página 86
BID (2010), Consultoría de apoyo en la definición del Plan Estratégico del AyA-Costa Rica (ver anexo 4)	La estructura organizacional del AyA no responde a una identificación de procesos y actividades que no generan valor, además de ser sumamente jerárquica y donde se considera que no es necesario tener una Subgerencia General. Además, la organización está sobrecargada de unidades de apoyo en niveles superiores.	páginas 7 y 8
	Existe una distorsión en el funcionamiento de la rectoría, ya que son los usuarios del AyA operadores quienes financian las actividades de rectoría, para las cuales no se reciben ingresos específicos.	página 8
	No se justifican dos subgerencias para la operación directa de los sistemas, ya que eso implica duplicidad en las funciones de apoyo y una descoordinación en la definición en la aplicación de políticas y procedimientos.	página 8
	Las funciones relacionadas a la parte comercial están dispersas (Tarifas, atención de reclamos en la Contraloría de Servicios y las de monitoreo de la gestión comercial en el Sistema Comercial Integrado).	página 8
	El AyA tiene un alto indicador de funcionarios por cantidad de conexiones, muy por encima de empresas con tamaño similar. Esto también fue corroborado por el diagnóstico del Estándar Aquarating (5.9 funcionarios por cada 1000 conexiones en el año 2020).	página 11
	Existe carencia en la planificación de los recursos humanos, que contemple la preparación del personal para el reemplazo de aquellos que estén próximos a jubilarse.	página 17

Informe	Comentario	Referencia
	No se tiene un programa de capacitación integral basado en las brechas de competencia del personal, y no se contemplan temas claves como la gestión y el liderazgo, el servicio al cliente, los cuales son claves para el mejoramiento de la gestión.	página 18
	Debe valorarse la tercerización de los servicios de transporte.	página 23
	Las aplicaciones con las que fueron desarrollados los sistemas comercial y financiero están desactualizadas y no cuentan con soporte técnico, además de que la plataforma informática no es compatible con las nuevas versiones de dichas aplicaciones, lo cual constituye un riesgo muy alto para la gestión de la institución.	página 24
	No se tiene un sistema de información de control de gestión, de un modelo de planificación y un sistema de información de las operaciones, estas labores se realizan de forma manual mediante hojas de cálculo.	página 24
	Se debe contar con una unidad responsable de la consolidación y el análisis de información para el control de la gestión.	página 26
	Se debe crear una unidad que asuma las funciones relacionadas con la política de desarrollo comercial, las tarifas, el monitoreo y supervisión del servicio al cliente y la administración del sistema comercial.	página 26 y 27
	Las funciones rectoras del AyA deben estar financiadas con recursos públicos.	página 28
	Se debe elaborar un plan de capacitación del personal que considere las brechas de competencias para cada perfil, actividades de preparación para el cambio de modelo de gestión, y cursos de liderazgo y gestión de personal para las jefaturas.	página 29
	Se debe realizar un análisis del número de trabajadores requeridos en cada cargo basándose en indicadores de productividad de empresas similares.	página 29
	Se debe elaborar un plan de sucesión para las personas próximas a pensionarse y un programa de reubicación de personal que no se ajuste al perfil de competencias definido.	página 29
	Se debe ajustar la estructura salarial de acuerdo con incentivos por desempeño, cumplimiento de metas y con un salario proporcional a la responsabilidad del cargo que se desempeña.	página 29
	Se debe revisar y mejorar las especificaciones técnicas, administrativas y legales de los pliegos de adquisiciones, con el fin de mitigar los riesgos de presentación de recursos por parte de los participantes.	página 30
	Se deben incorporar más bienes y servicios a la modalidad de contrataciones por demanda, ya que estas tienen mayor flexibilidad.	página 30
	Se debe evaluar la opción de tercerizar las siguientes actividades: conexión de servicios, instalación de medidores, lectura de medidores, reparto de cuentas, corta y reconexión del servicio, recaudación, cobranza, servicio de transporte, servicio informático, reparación de fugas, operación plantas de producción o tratamiento, gestión de áreas funcionales tales como el área comercial, gestión de unidades de negocio.	página 31
ICAP (2015), Evaluación y Fortalecimiento de la Estructura Organizacional y el Proceso de Inversión del AyA (ver anexo 5)	No hay una cultura de planificación estratégica, lo cual se extiende a la mala planificación de proyectos.	página 2
	La estructura organizacional debe dar soporte al cumplimiento del plan estratégico.	página 3
	No existe un Plan Maestro para Inversiones a largo plazo y ni un programa de inversiones de corto, mediano y largo plazo.	página 3
	No existe una gobernanza para el manejo del portafolio de inversiones, ni un instrumento que permita definir la prioridad de los proyectos, lo cual ha ocasionado que existan una gran cantidad de proyectos en distintas etapas que no avanzan significativamente, por lo que debe haber una instancia a cargo de la elaboración de planes maestros, y aprobación del avance de los proyectos por cada una de las etapas.	página 3
	Si bien es cierto existen metodologías de gestión de proyectos, las mismas no se aplican adecuadamente, por lo que debe revisarse su contenido, optimizarse y aplicarse a cabalidad.	página 3
	La SAID no cuenta con la capacidad requerida para atender los procesos de pre inversión para la institución, por lo que dicha Subgerencia debe ser fortalecida para cumplir con esta labor.	página 4

Informe	Comentario	Referencia
	Se deben promover competencias en diseño y aplicación de sistemas de seguimiento y control de inversiones, supervisión en calidad, manejo de procesos de cierre, entre otros.	página 4
	La estructura organizacional no está orientada a los procesos que desarrolla la institución, además de presentar duplicidades.	página 5
	Aunque se cuenta con recursos y personal competente para ejecutar proyectos, existen brechas importantes en habilidades blandas tales como liderazgo, trabajo en equipo, manejo de relaciones interpersonales, que en conjunto afectan la productividad en las inversiones.	página 5
	Es importante aplicar el principio de Pareto para la cantidad de proyectos que tiene el AyA, además de enfocarse en los proyectos que ya están en marcha.	página 33
	Es importante tener un portafolio de proyectos estable pero flexible a la vez para tener una respuesta ágil ante las demandas con origen político y jurídico.	página 34
	Existen carencias a nivel de pre inversión, monitoreo y control en la ejecución, y evaluación ex post e inclusión de proyectos en la cartera de proyectos de las Unidades Ejecutoras que no cuentan con los estudios necesarios para darles viabilidad.	página 36 y 37
	Es importante fortalecer la gestión por procesos.	página 44
	Cultura de proyectos.	página 87
	Existe duplicidad de procesos, recursos y esfuerzos, falta de estandarización en políticas y procedimientos operativos.	página 54
	Eliminar las duplicidades funcionales y formalizar la estructura operativa acompañada de análisis de cultura organizacional.	Página 89
PNUD (2017), Propuesta para la reorganización Administrativa Parcial de la Subgerencia de Gestión de Sistemas Comunales del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) (ver anexo 6)	Formalizar estructura operativa.	página 4
	El abordaje del modelo de delegación ha funcionado de forma centralizada, a la par de un ejercicio insuficiente del rol rector de AyA, lo cual ha causado una elevada vulnerabilidad en los ámbitos social, ambiental, sanitario, administrativo y económico en las ASADAS.	página 12
	El modelo delegado se ha caracterizado por un alcance limitado de la fiscalización y evaluación, debilidades en la planificación estratégica y alcances parciales en asesoría y capacitación.	página 27
	Las ORACs tienen poca articulación con las jefaturas, y tienen una relación directa con la Presidencia Ejecutiva, saltando la estructura de mando formal, no por insubordinación si no por necesidad de respuesta inmediata de las ASADAS y la sociedad. Existen funciones estratégicas que no se realizan, otras que se mantienen centralizadas, con poca flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades y perfiles de las regiones.	página 29
	Se tienen carencias en planificación estratégica, enfoque social y manejo de conflictos sociales y ambientales, procesos como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión del capital humano, capacitación, recursos insuficientes para la atención directa de ASADAS, así como un traslape importante entre las unidades organizacionales para la formulación de estrategias.	página 35
	Fortalecer el modelo de desconcentración y el enfoque de atención a los usuarios, procurando la especialización de las oficinas centrales en procesos de generación de referentes e insumos para ejecutar desde las sedes regionales, y empoderando estas para ser efectivas prestadoras de servicios y atención de necesidades de los sistemas comunales.	página 38
	Organizar los procesos operativos brindados por las unidades de planta, de manera que se gestionen de forma ordenada e integral, incorporando de manera sistemática el eje de evaluación, junto con la asesoría y asistencia y la capacitación. Esto implica redefinir la estructura de manera que se asignen procesos operativos de forma consistente y articulada, superando la duplicidad, dispersión y desarticulación detectadas.	página 38
Dirección de Planificación (2018), Informe de Encuesta para Evaluación de la Estructura	Se debe mejorar en la gestión de ASADAS por región.	página 9
	Existe dispersión en los procesos de gestión de proyectos.	página 9
	Es necesaria una instancia para el GIS.	página 10
	Se debe revisar la ubicación y funciones del Laboratorio de Flujo de Agua.	página 10
	Hay dependencias innecesarias o improductivas, o que no generan el valor para el cual fueron creadas.	página 10

Informe	Comentario	Referencia
Organizativa de AyA (ver anexo 7)	Debe fortalecerse la gestión ambiental a nivel regional.	página 10
	Por la duplicidad de funciones que existe en el AyA se diluye la responsabilidad.	página 10
	Hay áreas que tienen un nivel de responsabilidad distinto pero que cuentan con el mismo nivel jerárquico.	página 11
	Se requiere un fortalecimiento de la función rectora y delegada del AyA.	página 11
	No se tienen claros los puestos y las competencias.	página 11
	Se han creado muchas jefaturas sin personal suficiente.	página 11
	Existen tareas que no están claramente definidas en cuanto a responsables y su delimitación.	página 11
	Es importante separar la parte comercial y operativa.	página 12
	Se requiere una estructura más plana y sencilla, con menos mandos medios	página 12
	Se debe promover una desconcentración de los procesos de la Dirección Jurídica hacia los procesos donde se requiere este apoyo.	página 13
	AyA trabaja en una forma muy desarticulada y descoordinada, muy centralizada en Pavas deben proyectarse a dar un servicio más personalizado a sus usuarios.	página 15
	Hay muchos niveles verticales que diluyen la responsabilidad.	página 15
	Existe una sobrecarga laboral para algunos funcionarios y una baja carga laboral en otros casos.	página 16
	No ha existido transparencia en muchos nombramientos.	página 16
	Hay una cantidad de puestos en el AyA que se ocupan tan solo para justificar compromisos, por ende, solo representan un gasto y no generan ningún beneficio a la Institución.	página 17
	Las Unidades Ejecutoras no tienen una estructura orientada a proyectos.	página 19
	Se requiere de una estructura matricial fuerte.	página 19
	El peso de los recursos está en San José y no en las regiones.	página 19
	Los problemas suscitados en diferentes comunidades muestran la falta de una estrategia clara para abordar en conjunto, la problemática de carencia del recurso hídrico en algunos casos o la falta de infraestructura.	página 22
	Nunca se tiene claro quién o cómo se puede participar en acciones sociales.	página 22
	El enfoque del abordaje social se da para ASADAS y no para la parte operativa de AyA.	página 22
	No existe un mercadeo y gestión social de la importancia del agua en las comunidades.	página 23
	No hay definición clara de responsabilidades relacionadas con la rectoría.	página 26
	No hay delimitación de las actividades rectoras y muchas de ellas las ejecuta el AyA operador.	página 26
	Falta coordinación en la parte de proyectos, fiscaliza la Gerencia, Programación y Control, Planificación, SAID.	página 26
	Existe duplicidad en los procesos de desarrollo de infraestructura, y los abogados no están ubicados en los procesos a los cuales asiste.	página 26
	Se han contratado estudios que deben ser realizados nuevamente.	página 27
	Por la mala ubicación del recurso humano, se ve necesario realizar funciones fuera del rango establecido por el Manual de Puestos.	página 27
	Se han creado Unidades Ejecutoras que realizan las mismas funciones que en el AyA.	página 27
	Existen varias dependencias que solicitan la misma información con distinto formato, o cual genera duplicidad de funciones y frustración.	página 27
	No se utiliza la información que se genera de los sistemas informáticos como DATAMART y OPEN.	página 27
	Existen áreas desarrollando iniciativas similares, como sistemas de información geográfica.	página 28
	Las aplicaciones informáticas no están integradas, lo cual permite que diversas unidades realicen actividades total o parcialmente duplicadas, existen procesos de revisión en muchas áreas. procesos manuales que obligan a varias unidades a revisar los mismos temas.	página 28
	No hay transferencia de información cuando un funcionario se cambia o retira de un puesto.	página 28
Consorcio de Aguas de Escazú (2020), Proyecto	Duplicación de funciones idénticas entre departamentos distintos. Personas que realizan la misma actividad (proceso) con métodos no iguales (procedimientos) y que están en departamentos distintos (organigrama).	página 294 / Página 18

Informe	Comentario	Referencia
RANC-EE, Informe Final Etapa 1-1, Presentación del diagnóstico (ver anexo 8)		del informe Final
	Falta cultura organizacional.	página 294
	La realidad digital es imparable, no sólo en C.R. y el AyA parece no haber tomado conciencia de este hecho. Es vital que esta tendencia se invierta y que la institución se dote de los medios necesarios para consolidar una reputación digital para cumplir su cometido y sus obligaciones.	página 310
	La Gestión Social y Participación Ciudadana, se echa en falta, es necesario que se establezca una estrategia de abordaje con las comunidades afectadas antes del inicio de las obras.	página 313
	Conclusiones: Déficit en la gestión de presiones en la red. Edad de micromedidores. Carencias en la operación y mantenimiento. Plataformas tecnológicas y sistemas obsoletos y sin interoperabilidad. Proliferación de roturas en tuberías y falta de eficiencia en su reparación.	página 320
	Se considera una causa de las pérdidas problemas de gestión en la institución tales como planes estratégicos que no se traducen en planes operativos, estructura organizacional no adaptada al plan estratégico, falta de un plan estratégico en tecnologías de información, y debilidades en la creación de competencias de los funcionarios.	página 153
	En general, el AyA trabaja más con iniciativas que con planes, es decir, trabaja con improvisación, arrastrada por los acontecimientos y con una visión cortoplacista, que con un plan a largo plazo que se desarrolla progresivamente.	página 156
	No se explotan los datos como fuente de información. No se le da importancia a la generación, custodia ni se les otorga valor a los datos históricos para obtener lecciones aprendidas y retroalimentar los planes ni modificar los procedimientos.	página 158
	La estructura organizacional actual del AyA da lugar a que existan en la institución personas que realizan la misma actividad (Proceso), con métodos no iguales (Procedimientos) y que están en departamentos distintos (Organigrama).	página 294
	No existe una cultura organizacional orientada a procesos ni mejora continua	página 294 y 296
	El sistema de evaluación interna es altamente mejorable.	página 297
	Se carece de un proceso, general, reglado y único, de formación, capacitación y desarrollo del capital humano.	página 297
	No se procura promocionar a los mejores: el modelo retributivo es desincentivador y se recompensa la antigüedad frente al mérito o la competencia.	página 297
	El personal joven tiene una afinidad con la cultura RANC, es receptivo al cambio, tiene formación profesional adecuada, y tiene el compromiso de aumentar la eficiencia general de su trabajo.	página 302

3.1.2 Informes de auditoría interna

A continuación, en la Cuadro se acotan los hallazgos de la Auditoría Institucional sobre la incidencia en la reorganización organizacional.

Cuadro 2. Hallazgos de Auditoría Institucional

N° de Informe	Nombre del informe	Detalle de la recomendación	Incidencia con la reestructuración organizacional
AU-2016-038 (AU-2017-506) (ver anexo 11)	Auditoría a la Gestión de Servicio al Cliente en AyA	4.3-Instruir a quien corresponda, para que se revise y analice la estructura y organización actual relacionada con la gestión de servicio al cliente, con el propósito de identificar e implementar las mejoras que se requieren para una	Definir una unidad encargada de centralizar y articular la gestión del servicio al cliente homogéneo a nivel nacional. Actualmente es competencia de las UEN de Servicio al Cliente GAM y SP.

N° de Informe	Nombre del informe	Detalle de la recomendación	Incidencia con la reestructuración organizacional
		mayor y mejor coordinación y articulación institucional en beneficio de la eficiencia, eficacia y economicidad de los procesos que se llevan a cabo. 4.4 Analizar y definir cuál será la unidad responsable de centralizar y articular la gestión de servicio al cliente en AyA, con el fin de garantizar los servicios que se brinden de una manera eficiente, eficaz y económica.	
AU-2017-395 (ver anexo 12)	Informe "Auditoría del Cumplimiento Funcional de Puestos en AyA"	4.2 Emitir las instrucciones a quien corresponda para que, en un plazo de ocho meses a partir del recibo de este informe y de conformidad con sus competencias, revisen, analicen, valoren y evalúen la estructura organizacional y funcional que tiene AyA, a efectos de que se tomen las acciones necesarias de aquellas diferencias que existen con respecto a la estructura organizacional que fue aprobada por los entes externos pertinentes, para poder determinar e implementar las oportunidades de mejora que correspondan, para una distribución más equitativa y justa en relación con los puestos, en especial de aquellos casos en donde existe una desproporcionalidad entre la naturaleza del puesto, nivel de tareas, complejidad de las funciones y responsabilidades así como las labores que se desempeñan entre otras, es decir, los puestos que presentan inconsistencias, tales como: Directores de UENs, Directores unipersonales, Directores con recargo por más tiempo de lo establecido en la normativa y otros que se mencionan en los resultados de este informe. 4.5 Instruir a quien corresponda para que se realice una indagación detallada de los hechos que condujeron a que se hayan realizado nombramientos de Directores en forma improcedente; sobre las causas del porqué los funcionarios de la Dirección de Gestión de Capital Humano, no se han pronunciado formalmente y han adoptado las acciones oportunas en atención al acuerdo de Junta Directiva N° 2014-550 del 20/10/14 u otra normativa pertinente. Los responsables de conducir la averiguación antes referida deberán contar con las calidades y experiencia que les permita acreditar su autoridad técnica, la independencia e imparcialidad absoluta respecto de los funcionarios, exfuncionarios y exjercas que llegaren a resultar vinculados con los hechos que	Existencia de nombramientos de Directores en forma improcedente; la Dirección de Capital Humano mediante el memorando GG-DCH-2022-01575 del 22 de junio del 2022 indica los casos. Quedando relacionado con la reestructuración el caso de: Lizette Centeno Guillén actualmente nombrada en la plaza N° 218, con el cargo de Director General Gestión de Apoyo-Proveeduría con diez funcionarios a cargo, sin embargo, según el Manual de Organización la Dirección Proveeduría sólo cuenta con dos direcciones, Almacenes y Adquisiciones. Valorar la formalización de esa Dirección Gestión de Apoyo – Proveeduría.

Nº de Informe	Nombre del informe	Detalle de la recomendación	Incidencia con la reestructuración organizacional
		se determinen. Como corolario, y en consideración al mérito de los resultados que se obtengan, esa Gerencia General habrá de determinar la procedencia de instaurar procedimientos administrativos donde se establezcan las responsabilidades de orden administrativo y pecuniario que correspondan y las correlativas acciones tendientes a la supresión y restitución de las sumas que pudieran llegarse a establecer como reconocidas al margen de la normativa aplicable; todo ello, con pleno sometimiento a los principios y garantías que el ordenamiento jurídico contempla para tales casos. De las acciones adoptadas por esa Gerencia General, relativas a la designación de los responsables de llevar a cabo la investigación antes referida, deberán remitir una copia a esta Auditoría Interna, indicándose en forma expresa los designados para conducir la indagación, sus roles y responsabilidades, las actividades requeridas y el plazo otorgado para que rindan el informe, tanto de los resultados como de las recomendaciones a esa Gerencia. Sin perjuicio de las demás actividades comisionadas a los responsables de la investigación. (Ver puntos del 2.1 al 2.14 y sus respectivos derivados).	
AU-2018-337 (ver anexo 13)	Auditoría del Subproceso de Conducción de Agua para su potabilización en la Región Área Metropolitana	4.2 Es importante que se valore la posibilidad de emprender un proyecto similar al del área de Alcantarillado Sanitario, para atender y resolver la problemática de invasión de terrenos y servidumbres en las Líneas de Conducción de los Sistemas de Orosi y Puente Mulas. Asimismo, analizar si la unidad que se está creando puede asumir dicha actividad. 4.3 Fortalecer con más personal las actividades que realiza la Subgerencia Gestión Sistemas Gran Área Metropolitana, en lo referente a la identificación, adquisición e inscripción de terrenos y servidumbres, para que en forma expedita sean registradas las líneas de conducción y los demás componentes de dichos sistemas, con el fin de que estos estén debidamente inscritos para la protección de los intereses institucionales.	Valorar realizar un proyecto similar al de Alcantarillado Sanitario con el área de Agua Potable, con el fin de poner a derecho todas las servidumbres y terrenos que en estos momentos no estén a nombre del AyA, y además poder identificar en este proceso aquellos que se encuentren invadidos, para buscar una solución a esta problemática. Se requiere diseñar e implementar una Unidad de Bienes Inmuebles como parte de la estructura funcional de la UEN Producción y Distribución, la cual debe contar con los recursos necesarios para la actualización, valoración y registro de los terrenos y servidumbres pendientes de contabilización y así poder presentar la información financiera en forma oportuna.
AU-2019-017 (ver anexo 14)	Informe de Auditoría Interna de Terrenos y Servidumbres	4.1 Colaborar con la Subgerencia Sistemas GAM, en cuanto a recursos tanto humanos como materiales, para poder ejecutar y cumplir con lo solicitado por la Contraloría General de la	Se requiere la gestión para el diseño e implementación de una Unidad de Bienes Inmuebles como parte de la estructura funcional de la UEN Producción y Distribución, la

N° de Informe	Nombre del informe	Detalle de la recomendación	Incidencia con la reestructuración organizacional
		República, así también dar seguimiento a los avances del desarrollo del proceso de actualización, valoración y registro de los terrenos y servidumbres pendientes de contabilización y así poder presentar la información financiera en forma oportuna.	cual debe contar con los recursos necesarios para la actualización, valoración y registro de los terrenos y servidumbres pendientes de contabilización y así poder presentar la información financiera en forma oportuna. Como antecedente se tiene en funcionamiento la Unidad de Bienes Inmuebles en la Dirección Recolección y Tratamiento GAM.
AU-2019-563 (ver anexo 15)	“Auditoría del Cumplimiento Funcional de Puestos en las Unidades Ejecutoras BCIE, PAPS y RANC-EE”	4.1 Instruir a quien corresponda, para que en un plazo de 6 meses, se revise analice y elabore la normativa y metodología institucional para la creación, organización y funcionamiento de las Unidades Ejecutoras Reglamento, lineamientos, manuales, procedimientos, directrices, entre otros), conforme a las normas y sanas prácticas nacionales e internacionales, a efectos de coadyuvar en la correcta y ágil ejecución de los programas/proyectos, así como la transparencia en la utilización de los recursos y en la orientación hacia la rendición de cuentas, promoviendo su adecuada planificación, gestión, control, monitoreo, seguimiento y evaluación, para poder así disponer de procesos integradores, claves y de apoyo en cada una de las etapas de los proyectos. Para lo anterior se recomienda que la normativa y metodología para la creación de Unidades Ejecutoras debe cumplir con lo establecido en los Lineamientos de MIDEPLAN, en cuanto a estructura orgánica y lo señalado por el Ministerio de Hacienda, en los Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público, así como con el resto de la normativa aplicable	Revisar analizar y elaborar la normativa y metodología institucional para la creación, organización y funcionamiento de las Unidades Ejecutoras Reglamento, lineamientos, manuales, procedimientos, directrices, entre otros. Se recomienda que la normativa y metodología para la creación de Unidades Ejecutoras debe cumplir con lo establecido en los Lineamientos de MIDEPLAN, en cuanto a estructura orgánica y lo señalado por el Ministerio de Hacienda, en los Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público, así como con el resto de la normativa aplicable.
AU-2019-639 (ver anexo 16)	Traslado informe de la auditoría “Auditoría del Proceso en la adquisición de hidrómetros a nivel institucional	4.2 La Administración Superior, debe establecer como política institucional la acreditación del Laboratorio de Flujo de Agua, de acuerdo con lo que exige el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), en función de las normas internacionales y la Ley 8279, Ley del Sistema Nacional para la Calidad. Además, analizar la conveniencia estratégica de trasladarlo de la UEN Investigación y Desarrollo a un área donde funcionalmente se ajuste a su naturaleza operativa.	En el proceso de reestructuración se debe definir en qué dependencia se debe ubicar el LFA. Adicionalmente, se encuentra el caso de la Dirección de Ejecución de Proyectos de la UEN de Optimización de Sistemas de la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM para que se traslade formalmente a la SAID. También existe el caso de la que la UTP sea trasladada funcionalmente de la UEN Administración de Proyectos a la UEN Gestión Ambiental.

Nº de Informe	Nombre del informe	Detalle de la recomendación	Incidencia con la reestructuración organizacional
			Nota: De los casos antes mencionados, solo el del LFA se relaciona con un tema de Auditoría Interna.
ICI-2022-0007 (ver anexo 17)	Auditoría de carácter especial para evaluar los procesos de planificación, gestión de compras, aprovisionamiento de insumos e investigación y desarrollo atinentes al estado de la micromedición	4.2 - A partir del proceso de reestructuración aprobado por la Junta Directiva con el acuerdo AN-2020-294, presentar a la Presidencia y a la Junta Directiva una propuesta de mejora de la estructura organizativa para asegurar que las actividades desde la planificación, adquisición, control, instalación y sustitución de los hidrómetros estén sustentadas en los principios aplicables. Remitir a la Auditoría Interna el acuerdo de Junta Directiva y el oficio de aprobación del cambio de estructura por parte de MIDEPLAN: eficiencia, economía y eficacia, con un enfoque institucional y que asegure el cumplimiento de metas, indicadores y la normativa.	Se relaciona con la propuesta de mejora de la estructura organizativa para asegurar que las actividades desde la planificación, adquisición de hidrómetros y sus accesorios, control, custodia de hidrómetros, instalación y sustitución de los hidrómetros, esté liderada desde un área o equipo. Se conformó un equipo interdisciplinario denominado "Comisión de Micromedición" sin embargo, actualmente no está activo.
ICI-2022-0005 (ver anexo 18)	Auditoría de Carácter Especial de la Ética en la Gestión Pública e Integridad	4.3 Nombrar los representantes de la Comisión Institucional de Ética y Valores y de las subcomisiones, para lo cual deberá asegurar la representación de áreas que resultan críticas, vulnerables o de gran importancia en la gestión institucional. Deberá evaluarse la participación de los titulares subordinados o sus representantes: de la Dirección Jurídica, Dirección de Planificación Estratégica, de la Dirección de Finanzas, Control Interno, titular de la Gerencia General que lidera el Sistema de Gestión de Calidad, Dirección Gestión Capital Humano, Dirección Sistemas de Información, Dirección Comunicación Institucional. Aprobar el Reglamento de organización y funcionamiento de la Comisión Institucional de Ética y Valores y las subcomisiones. Considerar como parte de la reestructuración institucional el contar en el AyA con una Unidad Técnica de Ética y Valores Institucional y un Encargado para supervisar el funcionamiento y el cumplimiento del modelo facultativo de organización, prevención de delitos, gestión y control. Remitir copia de los acuerdos: nombramiento de la Comisión Institucional de Ética y Valores y de las subcomisiones, formalización de las funciones de la Comisión Institucional de Ética y Valores y de las subcomisiones regionales, copia del acuerdo con el que se instruye para el análisis de la creación de la Unidad Técnica de Ética y Valores y del cargo de Encargado para	Considerar como parte de la reestructuración institucional el contar con una Unidad Técnica de Ética y Valores Institucional y un Encargado para supervisar el funcionamiento y el cumplimiento del modelo facultativo de organización, prevención de delitos, gestión y control.

N° de Informe	Nombre del informe	Detalle de la recomendación	Incidencia con la reestructuración organizacional
		supervisar el funcionamiento y el cumplimiento del modelo facultativo de organización, prevención de delitos, gestión y control y de los acuerdos de creación de dicha unidad técnica y del cargo (Hallazgos 2.3, 2.5 y 2.6) 4.4 - Aprobar un presupuesto a la Comisión Institucional de Ética y Valores y de la Unidad Técnica de Ética y Valores (lo cual depende del cumplimiento de la recomendación 4.3) e instruirlos para que presenten informes de rendición de cuentas del Plan Presupuesto en forma trimestral. Remitir a la Auditoría Interna los acuerdos de instrucción de la Junta Directiva, de la aprobación del Plan para el año 2023 y el acuerdo con el que el jerarca aprueba el informe de rendición de cuentas de la liquidación de presupuesto.	

3.1.3 Clima laboral: Resultados encuesta aplicada por la Gerencia General al personal institucional sobre el proceso de reorganización

Un clima organizacional positivo puede mejorar la moral, la satisfacción y principalmente la productividad laboral de los colaboradores, además, facilita el logro de los objetivos de la Institución.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los colaboradores frente a las características propias de la organización y dichos cambios y variaciones son percibidos de un modo particular por cada persona funcionaria.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado con relación a la percepción de estos por parte de sus colaboradores. Por lo anterior, se realizó una encuesta por parte de la Administración Superior sobre el proceso de reorganización institucional a una muestra de 3 020 funcionarios, los cuales tienen acceso a correo institucional, contando con la participación de un total de 1 027 funcionarios de todas las sedes, lo que corresponde a un 34.01% del total de funcionarios y representa un 25.71% del total de la población institucional. En el Anexo 25 se incluye el documento de respaldo respectivo y a continuación se enumeran resultados clave con relación al Clima Organizacional:

- **Duplicidad de funciones:** El 50% de la población entrevistada considera que el organigrama actual del AyA contiene dependencias que ejecutan las mismas funciones, provocando duplicidad de actividades entre varias dependencias simultáneamente. Las tareas y funciones duplicadas dentro de la institución restan productividad y cualquier opción de mejora.
- **Toma de decisiones:** Respecto a la toma de decisiones, se considera que la estructura actual no permite una toma de decisiones ágiles. En el contexto empresarial, la toma de

decisiones se convierte en sinónimo de gestión para identificar oportunidades de crecimiento, optimizar el tiempo y los recursos, sin embargo, esto no se ve reflejado ya que las propuestas de mejora e iniciativas de los colaboradores operativos no son de conocimiento de los niveles de toma de decisiones. Por lo que se requiere una estructura más ágil y eficiente para lograr materializar los proyectos y mejorar los servicios a los usuarios.

- **Tiempos de respuesta:** Alrededor del 56% de la fuerza laboral encuestada, percibe que los tiempos de respuesta de los trámites por parte de la Institución no responden a las necesidades y expectativas de los usuarios
- **Procesos y roles:** Asimismo, un 66% de la población percibe que no hay claridad respecto a los roles de los funcionarios para la operación de los sistemas. Solamente un 38% afirma estar de acuerdo con que las áreas de apoyo administrativo – financiero brindan el servicio adecuado para el funcionamiento de procesos. Por otra parte, solamente el 21% está de acuerdo con que el área jurídica brinde un servicio ágil. Y únicamente un 26% de los funcionarios indican que el organigrama actual permite procesos de mantenimiento de la infraestructura de sistemas de agua y saneamiento adecuados, periódicos y oportunos.

En el aspecto de áreas de servicios de apoyo se debe mejorar el servicio interno a la Institución, para conseguir que las tareas administrativas de la empresa funcionen oportuna y correctamente.

El 45% de los encuestados está en desacuerdo con que el organigrama y las funciones de cada dependencia son apropiadas para desarrollar proyectos de inversión con la agilidad requerida,

- **Brecha tecnológica:** Respecto a la tecnología, la estructura actual no facilita la modernización de la plataforma tecnológica que requiere la Institución para atención de necesidades actuales y futuras, por lo que en esta estructura existe una brecha tecnológica muy amplia, la cual no permite alcanzar los objetivos de forma eficaz.

Se evidencia que se debe mejorar el servicio por parte de las áreas de apoyo, ya que dichas partes de la estructura organizacional se encuentran de forma integrada, es decir, si algún componente afecta, va a generar cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y, en la conducta de la organización en general, así la institución depende de una estructura, reflejada en un organigrama, de este modo se asegura la coordinación efectiva de actividades, pero no solo afecta a la productividad, sino también influye en la satisfacción del trabajo y su clima laboral.

Lo anterior por cuanto aumenta la motivación y satisfacción de las personas en sus labores, afianzando el vínculo con la organización que brinda los beneficios, coadyuvando al logro de los objetivos globales, y con ello, generando un clima organizacional agradable. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Finalmente, si se habla de reestructuración como un proceso de cambios que permiten

mejorar la estructura organizacional y que lleve a ser una empresa competente en el mercado, entonces se debe hablar de reinducción como proceso de capacitación, de información, de comunicación de la empresa de la forma que se forma parte y de la meta que se espera alcanzar con el trabajo de cada persona que la conforma. Para ello se sugiere implantar un sistema ordenado de inducción para los funcionarios actuales que conforman la institución, con el objetivo de hacer frente a los cambios generados y disminuir el impacto en la resistencia al cambio, para que tengan claras sus funciones y su rol en la institución.

3.1.4 Otras referencias y recomendaciones

Recomendaciones de la Contraloría General de la República (CGR)

La Contraloría General de la República es el órgano encargado de la vigilancia de la Hacienda Pública, según las atribuciones que señalan los artículos 183 y 184 de la Constitución Política y funge como el rector del sistema de fiscalización consagrado en su Ley Orgánica (N.º 7428 del 7 de septiembre de 1994). Conforme a sus competencias de control externo, que incluyen el asesoramiento y orientación en temas vinculados con el ordenamiento de control y fiscalización superiores, emitió un oficio de carácter preventivo “Diez medidas claves para una buena gestión de los procedimientos administrativos”, dirigido a los sujetos pasivos -jerarcas y titulares subordinados de toda la Administración Pública-, entre los cuales se encuentra el AyA, con el propósito de brindar orientaciones o recomendaciones que contribuyan a la mejora de la gestión pública, enfocado en la actividad relacionada con el desarrollo de los procedimientos administrativos.

Dicho documento ofrece “una serie de sugerencias y sanas prácticas que pueden servir para reflexionar en cuanto a la actividad que en este ámbito llevan a cabo las administraciones, con miras a fortalecer el control interno y la gestión jurídica en los asuntos bajo su competencia, con el fin de anticipar y evitar irregularidades e ineficiencias que atenten contra el correcto cumplimiento de la legalidad”. Algunas de estas prácticas se consideran en el proceso de reorganización que se presenta en este documento, las cuales se detallan a continuación:

- “Contar con sistemas de información y bases de datos actualizadas, confiables y accesibles

Es una premisa básica y una necesidad primordial de cualquier esquema de gestión pública moderna, contar con sistemas de información y bases de datos que tengan al menos un alcance institucional, que sirvan como soporte y contribuyan al desarrollo de las actividades que desarrolla la organización, proporcionando información de manera oportuna, confiable y efectiva para la toma de decisiones, las actividades de control y la pertinente rendición de cuentas. Esto resulta especialmente clave en un contexto que apunta hacia la transformación digital de la Administración Pública, en todas sus dimensiones.” (Subrayado no corresponde al original)

- “Disponer de asesoramiento jurídico y técnico, así como tomar previsiones en caso de contratación de servicios externos

Como premisa general, la Administración deberá desarrollar los procedimientos administrativos, por medio del recurso humano propio, encomendando a los funcionarios idóneos

las tareas pertinentes para el desarrollo efectivo de dichas funciones. En ese sentido, vale indicar que, sin perjuicio de la participación de otros profesionales, resulta siempre una sana práctica que se disponga de asesoramiento jurídico en el ejercicio de esas labores, lo mismo que la posibilidad de contar con asesoría experta en los temas objeto del caso. (Subrayado no corresponde al original)

- “Efectuar un oportuno control de los plazos que pueden incidir en la buena marcha de los procedimientos (caducidad y prescripción)

Cuando una administración tiene a su cargo la tramitación de un procedimiento administrativo de corte sancionatorio o anulatorio, requiere poner especial atención y cuidado a los diferentes plazos que son aplicables al procedimiento y sus fases, a efectos de garantizar una adecuada marcha del procedimiento y evitar que estos sean invalidados o se generen causas que impidan continuar con el ejercicio de la acción disciplinaria. Para ello, el marco normativo general en cuanto a plazos del procedimiento administrativo se rige por la Ley General de la Administración Pública (LGAP), aunque existen plazos especiales regulados en otras disposiciones normativas, como el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (LOCGR).

- “Anticipar y prevenir posibles conflictos de interés”

El tema de los conflictos de interés tiene una gran relevancia para el adecuado desempeño de la función pública, motivo por el cual resulta indispensable que toda entidad pública identifique las regulaciones que le son aplicables en esta materia, o incluso considere la adopción de medidas normativas y administrativas adicionales tendentes a promover un mayor conocimiento para prevenir y gestionar los conflictos de interés actuales o potenciales que pueden llegar a producirse”.

Recomendaciones bibliográficas

Del Manual de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento: Integración de un organismo operador, se extraen los principales objetivos que debe ofrecer un operador, siendo de particular importancia recalcar la necesidad de “planear y programar la prestación de los servicios”.

3.2 Análisis integral de la información

Al analizar de manera integral el diagnóstico se llega a las siguientes conclusiones que justifican la necesidad de un cambio organizacional.

1. Se identifica que en diferentes dependencias se repiten funciones y actividades, lo cual representa duplicidad de funciones y genera que la: mejora continua, captura de lecciones aprendidas y depuración de procesos sea deficiente o nula. Este aspecto se evidencia en:
 - a. **Formulación y diseño de proyectos:** En la UEN Programación y Control el Área Funcional Desarrollo Físico realiza estudios para Formulación de proyectos, estos estudios pasan las áreas de diseño y en ocasiones deben ser actualizados por el personal de diseño, repitiendo la labor ya ejecutada. Adicionalmente, en la Subgerencia Gestión de Sistemas Comunes se encuentra la UEN Administración de Proyectos que incluye el Área Funcional de Formulación de Proyectos y Área

Funcional de Estudios Básicos y Diseño, las cuales efectúan los mismos procesos que el Área Desarrollo Físico y las dos Áreas Funcionales de Diseño con las que cuenta la UEN Programación y Control.

Mismas actividades se realizan también en la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM, ya que la UEN Optimización de Sistemas cuenta con una unidad de Ejecución de Proyectos que realiza o coordina contratación para estudios perfil y factibilidad de proyectos (etapa de Formulación) y contrata la ejecución de diseño de obras.

Resulta importante para la institución centralizar esta etapa del ciclo de vida de los proyectos con el objetivo de optimizar los recursos humanos y económicos, aplicar lecciones aprendidas, trabajar de manera articulada en atención a las prioridades institucionales de manera que se atienda lo estratégico y urgente en forma prioritaria y gestionando las inversiones en un orden que contemple la institución como un todo y no las necesidades aisladas; y quizás lo más importante, promover que las unidades operativas se concentren en lo sustantivo: operación y mantenimiento de los sistemas, y las áreas de apoyo velen por el resto de actividades urgentes e importantes para brindar el servicio, pero que no son de carácter operativo propiamente.

- b. Ejecución de obras:** Similar a lo indicado para la etapa de formulación y diseño de proyectos, la institución desarrolla la ejecución de obras en múltiples dependencias. En primera instancia se cuenta con la UEN Administración de Proyectos dentro de la Subgerencia Ambiente, Investigación y Desarrollo. Esta UEN tiene a su cargo la ejecución de obras por Administración, licitando los proyectos que han sido diseñados por la UEN Programación y Control (en ocasiones los diseñados por otras áreas) y supervisando y controlando los contratos mediante equipos de inspección de obras.

En la Subgerencia Gestión Sistemas Comunes también se cuenta con una unidad para construcción de proyectos mediante la figura de obras por administración, sin embargo, no se tiene la capacidad para gestionar todos los proyectos y se tramitan mediante la UEN Administración de Proyectos.

Por último, la institución realiza construcción de obras a través de empréstitos, para lo cual se han generado diversas unidades ejecutoras, estando vigentes la Unidad Ejecutora del BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica) con una cartera que incluye procesos para todo el ciclo de vida de los proyectos: Formulación, Diseños, Ejecución. Repitiendo por tanto procesos que se dan dentro de la institución. Además, se cuenta con la Unidad Ejecutora para el Programa de Agua Potable y Saneamiento financiado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), esta unidad, al igual que las otras, desarrolla procesos de diseño y ejecución de proyectos.

Si bien es cierto las obras asociadas con empréstitos requieren el cumplimiento de requisitos particulares asociados con los contratos de préstamo y la gestión interna de los bancos financiadores, la estructura interna que se ha generado para

trabajar los créditos repite procesos que se realizan a lo interno de la institución o condiciona los avales para la Unidad Ejecutora a trámites con unidades internas, lo cual hace más lenta e ineficiente la ejecución de los proyectos. A su vez, la repetición de procesos dentro de unidades que presentan una alta rotación de personal entorpece que se genere agilidad en la ejecución, pues las curvas de aprendizaje del personal se repiten, en reiteradas ocasiones a lo largo del año como consecuencia directa de la rotación.

- c. Proceso de apoyo a la operación y mantenimiento de sistemas:** La estructura actual divide en dos subgerencias operativas, una para la GAM y otra para los sistemas periféricos (regionales). Esto ha producido que se cuente con unidades cuyo objetivo y función se encuentran duplicados, tal es el caso de la UEN Optimización de Sistemas, la UEN Producción y Distribución y la UEN Recolección y Tratamiento; las cuales existen en cada una de las subgerencias operativas, duplicando esfuerzos que debieran homogenizarse para la aplicación de buenas prácticas, procesos, políticas y lineamientos homogéneos que garanticen la prestación en calidad, cantidad y continuidad de los servicios que brinda la institución.
 - d. Labores de apoyo o servicios:** Bajo la estructura actual no se encuentra optimizada la ejecución de procesos de apoyo como los son los servicios que se requieren para estudios básicos como topografía, y en la institución existen cuadrillas de con personal dedicado a estas labores en la UEN Programación y Control, en la UEN Recolección y Tratamiento GAM, en las Unidades Ejecutoras y en ocasiones se sacan contratos para atender necesidades particulares de otras dependencias, siendo evidente que al no estar centralizado el proceso no se optimiza el uso de los recursos humanos y económicos de la institución. Si bien es cierto es posible dividir el personal para atención de estudios básicos y otro para atención de ejecución en obras, se requiere estandarizar y centralizar el proceso de topografía. En el mismo sentido sucede con otros estudios básicos que se contratan desde diferentes áreas y no se optimiza mediante un único contrato por demanda que además sea liderado por la unidad experta en el tema particular: estudios de suelos, estudios de geología o geotecnia, estudios ambientales, o similares. Esto ocasiona que en diferentes unidades de la institución el recurso humano se dedique a preparar, gestionar y administrar contratos para un mismo fin, o que bien podrían estar centralizados.
- 2.** La propuesta preparada se alinea con lo establecido en el inciso 5 del Componente de Estructura de los Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas (LGRA) el cual menciona “todo proceso de reorganización, integral o parcial, deberá tener una orientación hacia el mejoramiento de los servicios públicos en cuanto a calidad, cobertura, mecanismos de entrega -presencial, digital-, tiempos de respuesta y asignación de los recursos, a partir de la necesidad del cliente externo, pero sin olvidar la correcta coordinación entre las diferentes unidades que intervienen en la prestación del servicio. Se persigue, por tanto, ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de la

ciudadanía e inclusive las supere. Igualmente, promoverá el trabajo en equipo tendiente a la prestación continua e ininterrumpida de los servicios públicos”.

La institución no ha cambiado su estructura formal de organización desde 2008, y se ha ido generando que la distribución del recurso humano responda a las necesidades aisladas de las dependencias dejando de lado el panorama, es por este motivo que se considera necesario reorganizar los equipos de trabajo para concentrar las capacidades del personal técnico, operativo y de servicio al cliente bajo una estructura que oriente y direcciona la organización de las labores promoviendo una misma imagen institucional. Esto se refleja en la propuesta con la creación de la Dirección Comercial, la homogenización de las Dirección de Operación y Mantenimiento y la organización de los recursos internos de las áreas operativas bajo modelo de equipos de trabajo que atiendan las diferentes necesidades de acuerdo con las características de los sistemas presentes en cada región o subregión.

3. En el Componente de Gestión, inciso 2 de los citados Lineamientos se indica que “todo proceso de reorganización, integral o parcial, deberá tener una orientación hacia procesos integrados de trabajo, con clara secuencia de la gestión y determinar la pertinencia de algunos subprocesos para la obtención de productos específicos, que la sociedad exige de la institución, y no hacia tareas y funciones aisladas, a fin de evitar la excesiva fragmentación y consecuentemente la inflexibilidad de la gestión”. Asimismo, el inciso 4 establece que “Todo proceso de reorganización que se desarrolle deberá tener como objetivo final la efectiva prestación de los servicios, la orientación al ciudadano y al usuario, buscando la mejora en la calidad de los servicios y la potenciación del recurso humano”.

Para alcanzar este fin se está promoviendo que las unidades a cargo de la operación y mantenimiento de sistemas de abastecimiento logre concentrar sus acciones en la mejora del servicio al usuario, y las áreas operativas de apoyo que se crean como Gestión Ambiental, Gestión Social, Gestión de Calidad y Mejora Continua, Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo, y las que existen, pero se reubican o reformulan como Planificación Institucional, Dirección Administrativa Financiera con todas sus dependencias, prioricen su accionar en atender de manera oportuna y directa las necesidades de la operación y el servicio comercial. Con esto se fortalece a la institución para que las unidades de apoyo funcionen como tal y den un servicio de calidad al cliente interno que se transforme en satisfacción para el cliente externo de la institución.

Esta misma situación sucede con la gestión administrativa que se requiere para procesos de adquisición, control presupuestario, control documental, control interno. Aunque en principio se cuenta con un único sistema para la institución, las unidades ejecutan los procesos de diferentes maneras y no se ha optimizado para que sea la forma más eficiente la que se ejecute, pues no se realiza una buena práctica de

4. La dificultad de materializar inversiones radica en la dispersión de la ubicación de los procesos en su estructura organizacional y a que la institución cuenta con una estructura funcional y con escasa gobernanza en lo referente a la gestión de proyectos, esto

ocasiona que se requiera de una coordinación compleja entre las distintas áreas funcionales que participan.

Adicionalmente, la institución no cuenta con elementos básicos de gobernanza en la gestión de proyectos tales como:

- **Una gestión de cartera estable:** existen iniciativas que han sido solicitadas por las áreas operativas y que no han sido priorizadas ni autorizadas por parte de la institución. Además, estas iniciativas son crecientes en el tiempo debido a la ausencia de planeamiento maestro a lo largo de los años.
- **Una metodología de proyectos ágil:** se ha adoptado un enfoque predictivo a todas las fases del ciclo de vida, generando un exceso de documentación y sin roles claramente definidos para poner en práctica metodologías robustas.
- **Roles de gestión de proyectos claramente definidos y comunicados:** no existe el rol de director de proyectos, si no que se cuenta con profesionales que se dedican a tiempo parcial a gestionar proyectos, por lo que no se cuenta con todos los proyectos en un ambiente de control.
- **Sistemas de información:** los procesos no están automatizados, y se generan múltiples reportes que almacenan información sin que se tomen decisiones con base en ellos. También, existen varios sistemas que no están interconectados entre ellos.

Por los factores anteriormente mencionados, existe dificultad para hacer fluir los procesos que participan en la ejecución de inversiones y no existe claridad en la toma de decisiones de estas, desde el planeamiento maestro y el inicio de los proyectos, hasta su capitalización. Esto ha ocasionado que hoy en día la institución no haya podido mantener una cartera estable de inversiones con proyectos en distintas fases del ciclo de vida, y haya sufrido enormes retrasos y sobrecostos en la mayoría de los proyectos.

Por lo tanto, la institución debe tomar decisiones de carácter organizacional para mejorar la agilidad con la que se realizan las inversiones, poder controlar su cartera de proyectos a lo largo del tiempo, y mejorar su planeamiento maestro, con el fin de que exista una ruta actualizada de cómo las inversiones deben responder a un diagnóstico operativo.

La propuesta de reorganización reorganiza la Planificación Institucional para que atienda la visión largo, mediano y corto plazo en términos de las necesidades de inversión, la gestión oportuna de la cartera y el cumplimiento a la estrategia institucional que sea definida periódicamente a fin de alcanzar la visión y misión.

De igual manera incorpora una Oficina de Administración de Proyectos para crear una estructura de gobernanza de proyectos bajo los mejores estándares de gestión de proyectos adaptados a la realidad institucional y nacional, así como la incorporación dentro del ciclo financiero de la gestión tarifaria y el planeamiento económico financiero que permitan de manera articulada determinar la capacidad de inversión y la necesidad de ajuste tarifario para la solvencia económica financiera responsable de la institución.

5. Ausencia de una gestión planificada en el corto, mediano y largo plazo para la gestión de las inversiones, requiriendo la necesidad de fortalecer la planificación maestra en la Institución.

De esta manera, se espera que la propuesta de reorganización permita:

- Formalización de la estructura organizacional de cara a MIDEPLAN, tema que se detalló en el oficio MIDEPLAN-DM-OF-0588-2023.
- Eliminación de cuellos de botella que provocan atrasos durante el ciclo de vida de ejecución de los proyectos.
- Organización de áreas bajo el principio de especialización del trabajo.
- Organización de áreas bajo un enfoque por procesos, permitiendo un flujo oportuno de las actividades y toma de decisiones.
- Organización enfocada a la consecución de resultados.
- Organización orientada a contar con sistemas de información y bases de datos actualizadas, confiables y accesibles, para brindar un seguimiento oportuno sobre su gestión y tomar las decisiones que correspondan en un marco favorable de control interno, además constituye un componente esencial para la transparencia y rendición de cuentas.
- Asesoramiento jurídico oportuno para una adecuada gestión motivando la agilidad.
- Maximización de los recursos disponibles, el conocimiento adquirido y la aplicación de lecciones aprendidas de la gestión del AyA.
- Unificación y estandarización de procedimientos al agrupar las unidades, departamentos y direcciones bajo el concepto de proceso.
- Concentración de Unidades Ejecutoras para optimizar el conocimiento adquirido, disminución de costos administrativos e indirectos de los proyectos, para incidir en un uso eficiente de los recursos públicos.
- Promover que el AyA sea un organismo flexible y adaptable a todo cambio en el entorno social y regulatorio que le competa y con ellos actualizar de forma ágil sus productos (bienes o servicios), funciones, procedimientos, talento humano, gestión, tecnología o modificación de la normativa.
- Una estructura que permita la reflexión de la gestión y con ello permanecer en una dinámica de realimentación y auto examen de su labor; ajustando su funcionamiento para alcanzar los cometidos que el Estado le ha encomendado y que el mercado demande.
- Esta modernización permitirá la adaptación de la organización actual a la cambiante realidad institucional, estableciendo al usuario/ciudadano como eje central del accionar público, con una visión a futuro, con capacidad resiliente y con debida justificación.

- Esta propuesta permite el mejoramiento creciente en la gestión a través de rediseños de los procesos de trabajo, simplificación de trámites, indicadores de calidad, eficiencia, eficacia y de la evaluación de la gestión pública. Esto debe evitar la duplicidad de funciones y de programas, para el correcto uso de los fondos públicos y con ello una toma de decisiones oportuna.

Es importante recalcar lo establecido en los LGRA en el componente de Estructura, en cuanto a que:

“7. Deberá existir proporcionalidad entre la cantidad de unidades organizacionales dedicadas a labores de apoyo (administrativas/logística), con respecto a la cantidad de unidades organizacionales abocadas a labores sustantivas, que son la razón de ser de la Institución, considerando y privilegiando la naturaleza de sus funciones.”

Esta estructura motiva a contar con una estructura más plana y flexible, independientemente del modelo de organización que la institución adopte y esto a través de la minimización de niveles jerárquicos que flexibilizará la organización de acuerdo con las necesidades cambiantes de la demanda de trabajo y permitirá operar en función de un producto o resultado común para eliminar la rigidez de las jerarquías tradicionales, y lograr agilidad en la toma de decisiones, ya que existe una mayor cercanía entre el nivel superior -nivel decisorio- y el nivel de ejecución u operativo. Por ende, se tiene más información en el momento oportuno.

4 ORGANIZACIÓN ACTUAL

La estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN a finales del año 2007 y principios 2008, se encuentra conformada por cuatro dependencias del nivel político superior (Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencia General), 10 instancias asesoras denominadas Direcciones, 21 direcciones en nivel directivo segregadas en un total de 94 unidades, a continuación, se muestra el detalle:

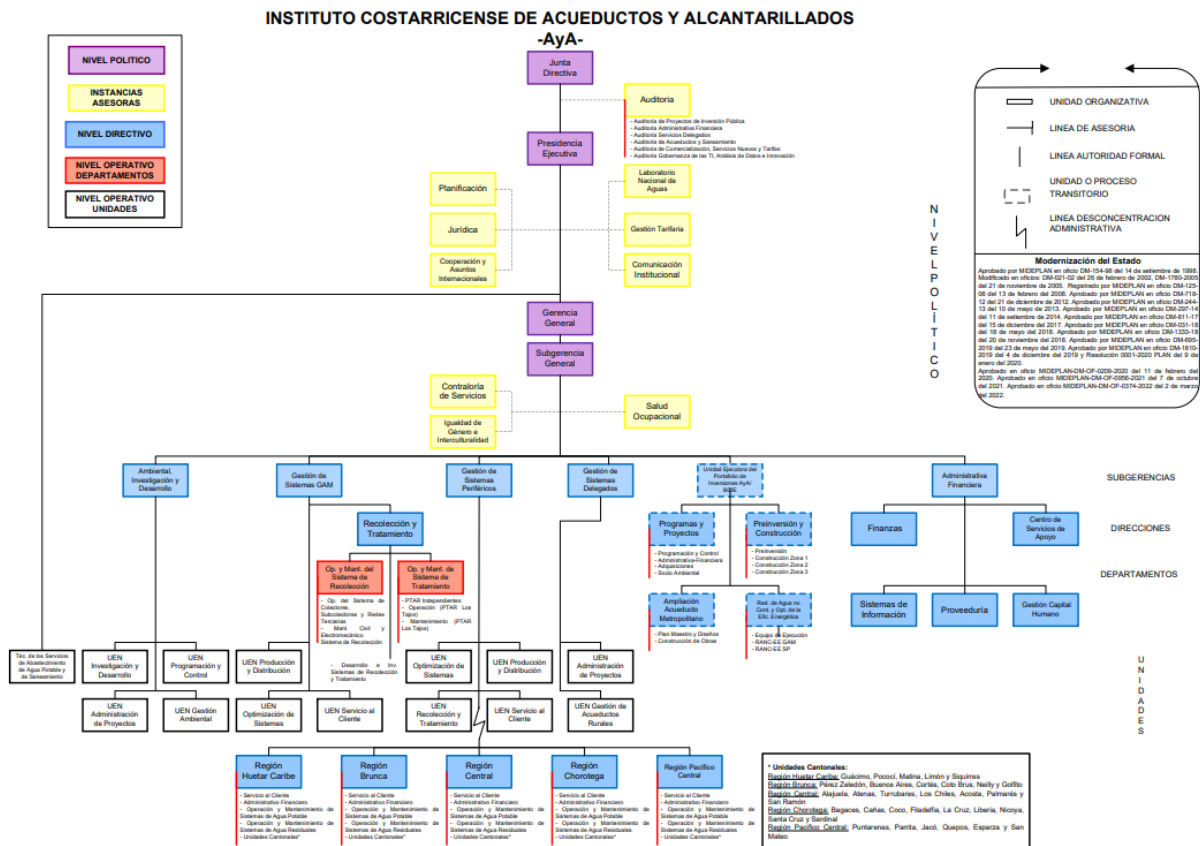


Figura 1. Organigrama actual indicado en Manual de Organización Funcional.

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

El organigrama que se muestra en la Figura 1 anterior abarca 129 unidades, sin embargo, la institución ha crecido hasta alcanzar 243 dependencias internas. Esta situación ya fue alertada por MIDEPLAN en el oficio MIDEPLAN-DM-OF-0588-2023 iniciando un proceso integral para el correcto alineamiento de la estructura organizacional del AyA.

La composición de la estructura actual en funcionamiento real contabiliza 3 direcciones a nivel político, 15 direcciones clasificadas como instancias asesoras, 28 direcciones a nivel directivo segregadas en 197 unidades.

En el Anexo 2, se tabulan las unidades que componen la estructura actual que funciona a lo interno de la institución y en la Figura 2 se muestra el organigrama correspondiente.

4.1 Recurso humano de la organización actual

La distribución de las 4421 plazas vigentes en la organización actual se considera propicio y oportuno utilizar la estructura no oficial (Figura 2 – Anexo 2) la cual, en la práctica, es la que funciona.

4.1.1 Distribución del personal por tipo de área

De acuerdo con la documentación vigente emitida por MIDEPLAN con respecto a las reorganizaciones administrativas, existen tres categorías en las que se pueden clasificar las áreas:

- **Unidades asesoras (staff):** se conciben como aquellas cuyas competencias primordiales son de naturaleza asesora al nivel superior de la organización para la toma de decisiones (Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas, MIDEPLAN, 2013).
- **Unidades sustantivas:** son aquellas a las que se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación (Manual de Construcción de Organigramas para las estructuras de las instituciones públicas, 2007).
- **Unidades administrativas:** son aquellas con las competencias de orden administrativo financiero para la operatividad de la institución (Manual de Construcción de Organigramas para las estructuras de las instituciones públicas, 2007).

Para contabilizar la distribución del personal de AyA se contabilizarán las unidades que se encuentran a nivel político, así como las unidades asesoras como unidades sustantivas pues son las tomadoras de decisión para alcanzar las funciones que dieron motivo a la creación de la institución. Esto da como resultado la siguiente distribución:

Cuadro 3. Distribución del personal entre áreas sustantivas y administrativas.

	Tipo de unidad	Cantidad de unidades	Cantidad de personas
Nivel político y asesor	Administrativa	42	293
	Sustantiva	1	7
	Subtotal	43	300
Nivel operativo	Administrativa	50	1 051
	Sustantiva	151	3 061
	Subtotal	201	4 112
Sumatoria total		244	4 421

Nota: Datos con corte al junio de 2023.

Fuente: Dirección de Capital Humano, 2023.

4.1.2 Distribución por unidad

De acuerdo con la información presentada en el apartado anterior, en este caso se detalla la conformación de cada una de las unidades que conforman la estructura organizacional actual en

funcionamiento (243 dependencias internas).

Cuadro 4. Distribución de personal por unidad en estructura actual en funcionamiento.

Unidad	Cantidad
001- JUNTA DIRECTIVA	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	2
004- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
005- AUDITORIA INTERNA	14
Jefatura nivel directivo	1
Sub-Auditor	1
Profesional	7
Técnico	5
006- AUDITORÍA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
007- AUDITORÍA SERVICIOS DELEGADOS	2
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
008- AUDITORÍA DE ACUEDUCTOS Y SANEAMIENTO	3
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
009- AUDITORÍA DE COMERCIALIZACIÓN, SERVICIOS NUEVOS Y TARIFAS	3
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
010- AUDITORÍA GOBERNANZA DE LAS TI, ANÁLISIS DE DATOS E INNOVACIÓN	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
011- PRESIDENCIA EJECUTIVA	19
Presidente Ejecutivo	1
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	13
Técnico	4
013- DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	2
014- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	2
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
015- PLANEAMIENTO FÍSICO Y GESTIÓN CARTERA DE PROYECTOS	3

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
016- PLANEAMIENTO ECONÓMICO FINANCIERO	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
017- PLANEAMIENTO OPERATIVO	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	2
018- DIRECCIÓN JURÍDICA	15
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	10
Técnico	4
019- NOTARIADO	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
Técnico	2
020- ASESORÍA LEGAL AMBIENTAL	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	1
021- ASESORÍA LEGAL MUNICIPAL, RECTORÍA Y MARCO REGULATORIO	2
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
022- ASESORÍA LEGAL COMERCIAL	9
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	8
023- ASESORÍA LEGAL LABORAL Y PENAL	8
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	2
024- ASESORÍA LEGAL SISTEMAS COMUNALES	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
025- ASESORÍA LEGAL COBROS ESPECIALES	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	1
026- ASESORÍA LEGAL CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
027- ASESORÍA LEGAL BIENES INMUEBLES	6

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	2
028- Asesoría Legal - Bienes Inmuebles -Topografía	1
Profesional	1
029- OFICINA DE COOPERACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	2
030- DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	18
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	7
Técnico	10
031- DIRECCIÓN LABORATORIO NACIONAL DE AGUAS	62
Jefatura nivel directivo	3
Profesional	24
Técnico	35
034- GESTIÓN TARIFARIA	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	1
035- UNIDAD TÉCNICA DE LOS SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DE SANEAMIENTO	13
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	12
036- CONTROL INTERNO	2
Profesional	2
037- GERENCIA Y SUBGERENCIA GENERAL	18
Gerente	1
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	10
Subgerente	1
Técnico	5
039- CONTRALORÍA DE SERVICIOS	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
Técnico	2
040- IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
041- SALUD OCUPACIONAL	15
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	10

Unidad	Cantidad
Técnico	4
042- SISTEMA INTEGRADO FINANCIERO SUMINISTROS (SIFS)	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
043- SISTEMA COMERCIAL INTEGRADO (SCI)	9
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	7
Técnico	1
044- SUBGERENCIA AMBIENTAL, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	7
Profesional	4
Subgerente	1
Técnico	2
045- UEN GESTIÓN AMBIENTAL	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	4
046- HIDROGEOLOGÍA	14
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	11
Técnico	2
047- ESTUDIOS BÁSICOS	10
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	6
048- CUENCAS HIDROGRÁFICAS	18
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	13
Técnico	4
049- RECURSO HIDRICO	9
Profesional	8
Técnico	1
050- GESTIÓN SOCIAL	8
Profesional	8
051- UEN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	2
052- INVESTIGACIÓN APLICADA	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	1
053- DESARROLLO TECNOLÓGICO	15

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	9
054- CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	3
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
Técnico	1
055- GESTIÓN DEL RIESGO	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	1
056- UEN PROGRAMACIÓN Y CONTROL	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	3
057- CONTROL, PLANES Y PROYECTOS	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	1
058- DESARROLLO FÍSICO	16
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	10
059- DISEÑO DE AGUA POTABLE Y EDIFICACIONES	24
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	17
Técnico	6
060- DISEÑO DE SANEAMIENTO	15
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	11
Técnico	3
061- TOPOGRAFÍA Y AVALÚOS	29
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	10
Técnico	18
062- URBANIZACIONES	11
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	7
Técnico	3
063- UEN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	20
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	2

Unidad	Cantidad
Técnico	16
064- ÁREA TÉCNICA DE INGENIERÍA	21
Jefatura nivel directivo	3
Profesional	9
Técnico	9
067- FINANZAS Y GESTIÓN DE APOYO LOGÍSTICO	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	3
068- PERFORACIÓN UTP	26
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	23
069- ZONAS PRIORITARIAS	21
Profesional	13
Técnico	8
070- ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	4
Técnico	1
071- SUBGERENCIA GESTIÓN DE SISTEMAS GAM	9
Profesional	3
Subgerente	1
Técnico	5
072- Macrozona Este	137
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
Técnico	130
073- Macrozona Oeste	182
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
Técnico	175
074- GESTIÓN APOYO OPERATIVO	53
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	17
Técnico	35
075- UEN OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	3
076- EJECUCIÓN DE PROYECTOS	17
Jefatura nivel directivo	1

Unidad	Cantidad
Profesional	5
Técnico	11
077- MEJORAMIENTO DE SISTEMAS EN OPERACIÓN	19
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
Técnico	17
078- LOGÍSTICA DE SISTEMAS DE GESTIÓN	27
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
Técnico	25
079- GESTIÓN DE EQUIPAMIENTO OPERATIVO	26
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	4
Técnico	21
080- UEN PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	11
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
Técnico	4
081- LÍNEAS DE CONDUCCIÓN	45
Profesional	3
Técnico	42
082- PLANTAS POTABILIZADORAS	145
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	142
083- SISTEMAS DE BOMBEO	69
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	7
Técnico	61
084- OPERACIÓN Y CONTROL DEL ACUEDUCTO	26
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	4
Técnico	20
085- MANTENIMIENTO CIVIL	54
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	51
086- HIDRANTES	13
Profesional	4
Técnico	9
087- DIRECCIÓN DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO GAM	7
Jefatura nivel directivo	1

Unidad	Cantidad
Profesional	3
Técnico	3
088- DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE RECOLECCIÓN	1
Técnico	1
089- UNIDAD DE OPERACIÓN DE SISTEMAS DE COLECTORES, SUBCOLECTORES Y REDES TERCARIAS	53
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	50
090- UNIDAD DE MANTENIMIENTO CIVIL Y ELECTROMECAÁNICO SISTEMAS RECOLECCIÓN	34
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	30
092- UNIDAD DE PTAR INDEPENDIENTES	12
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	1
Técnico	10
093- Unidad Operación (PTAR Los Tajos)	53
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	10
Técnico	42
095- UNIDAD DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN DE SISTEMAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO	29
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	23
096- Disponibilidad y Nuevos Servicios	31
Profesional	8
Técnico	23
097- UEN SERVICIO AL CLIENTE	15
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	7
Técnico	6
098- CATASTRO	72
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	8
Técnico	63
099- COMERCIAL	240
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	38
Técnico	201
100- MEDICIÓN	49

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
Técnico	42
101- MERCADEO	7
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	1
102- SUBGERENCIA GESTIÓN DE SISTEMAS PERIFÉRICOS	5
Subgerente	1
Técnico	4
103- GESTIÓN DE APOYO OPERATIVO	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
104- UEN OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	1
105- UEN PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	12
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	8
Técnico	3
106- UEN RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
109- Administrativo Financiero Región Huetar Caribe	21
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	9
Técnico	11
110- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable Región Huetar Caribe	192
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	10
Técnico	180
111- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales Región Huetar Caribe	20
Jefatura nivel directivo	1
Técnico	19
112- Servicio al cliente Región Huetar Caribe	86
Profesional	13
Técnico	73
114- Administrativo Financiero Región Brunca	32
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	17
Técnico	14

Unidad	Cantidad
115- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable Región Brunca	227
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	11
Técnico	214
116- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales Región Brunca	18
Técnico	18
117- Servicio al cliente Región Brunca	74
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	11
Técnico	62
118- Región Central Oeste	1
Profesional	1
119- Administrativo Financiero Región Central Oeste	34
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	12
Técnico	20
120- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable Región Central Oeste	131
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	125
121- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales Región Central Oeste	6
Profesional	1
Técnico	5
122- Servicio al cliente Región Central Oeste	72
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	9
Técnico	62
124- Administrativo Financiero Región Chorotega	37
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	13
Técnico	23
125- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable Región Chorotega	182
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	17
Técnico	163
126- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales Región Chorotega	34
Profesional	1
Técnico	33
127- Servicio al cliente Región Chorotega	111
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	21
Técnico	89

Unidad	Cantidad
129- Administrativo Financiero Región Pacífico Central	26
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	14
Técnico	10
130- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable Región Pacífico Central	122
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	5
Técnico	115
131- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales Región Pacífico Central	15
Técnico	15
132- Servicio al cliente Región Pacífico Central	67
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	11
Técnico	55
133- SUBGERENCIA GESTIÓN DE SISTEMAS COMUNALES	6
Profesional	2
Subgerente	1
Técnico	3
134- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	14
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	8
Técnico	5
135- EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
137- PROGRAMACIÓN Y CONTROL	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
139- DESARROLLO SOCIAL	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	2
140- ESTUDIOS BÁSICOS Y DISEÑO	27
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	9
Técnico	17
141- CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS	42
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	5
Técnico	36
142- ZONA COSTERA	21
Profesional	7

Unidad	Cantidad
Técnico	14
143- OTTO	7
Profesional	4
Técnico	3
144- UEN GESTIÓN DE ASADAS	5
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	1
145- INGENIERÍA DE LOS SISTEMAS EN OPERACIÓN	3
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
146- GESTIÓN DE AGUAS RESIDUALES	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	1
147- FORTALECIMIENTO DE LAS ASADAS	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
148- SOSTENIBILIDAD DEL SERVICIO	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	2
Técnico	3
149- OFICINAS REGIONALES DE ACUEDUCTOS	61
Profesional	44
Técnico	17
152- INGENIERÍA EN TECNOLOGÍA	13
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	7
Técnico	5
153- GESTIÓN DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS	6
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	2
154- GESTIÓN DE PROYECTOS	10
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	9
155- DIRECCIÓN DE FINANZAS	4
Jefatura nivel directivo	1
Técnico	3
156- TESORERÍA	32
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	23

Unidad	Cantidad
Técnico	8
157- CONTABILIDAD	16
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	14
Técnico	1
158- ANÁLISIS FINANCIERO	4
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
159- DIRECCIÓN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	15
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	8
Técnico	5
160- GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	33
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	22
Técnico	10
161- DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	13
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	12
163- ALMACENES	12
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	3
Técnico	8
164- ADQUISICIONES	8
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
Técnico	1
165- CONTROL DE GESTIÓN	23
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	10
Técnico	11
166- DIRECCIÓN CENTRO DE SERVICIOS DE APOYO	9
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	4
Técnico	4
167- SERVICIOS GENERALES	24
Jefatura nivel directivo	1
Profesional	6
Técnico	17
168- ADMINISTRACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	43
Jefatura nivel directivo	1
Técnico	42

Unidad	Cantidad
169- FONDO DE AHORRO RETIRO Y GARANTÍA DEL AyA	8
Profesional	7
Técnico	1
170- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	3
Jefatura nivel directivo	2
Profesional	1
171- UNIDAD EJECUTORA PORTAFOLIO DE INVERSIONES AyA/BCIE	172
Subgerente	1
Jefatura nivel directivo	14
Profesional	132
Técnico	25
187- UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (UE PAPS)	155
Jefatura nivel directivo	6
Profesional	135
Técnico	14
Total general	4421

4.1.3 Análisis de supresión de unidades

Con respecto a las unidades que funcionan en la estructura organizacional actual en funcionamiento se ha determinado que es necesario suprimir un total de 73 dependencias, siendo que se busca la optimización de los recursos eliminando la duplicidad en la aplicación de procesos, así como, la posibilidad de reestructurar la manera en la que la organización ejecuta sus labores sustantivas y administrativas bajo una lógica de concordancia y procesos. Esta labor implicó la necesidad de crear nuevas unidades que consoliden labores que se encontraban desagregadas en departamentos y direcciones dificultando el flujo de trabajo.

Es importante aclarar que, bajo la línea descrita, existen unidades que se suprimieron, sin embargo, en la mayoría de los casos las plazas han sido redistribuidas en otras dependencias como parte del proceso de mejora, o han sido asignados a nuevas unidades que requieren de perfiles del mismo nivel para poder aplicar las funciones que se les ha determinado.

Cuadro 5. Análisis de supresión de unidades y condición de las plazas

Nº	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
1	JUNTA DIRECTIVA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
2	GESTIÓN DE APOYO ADMINISTRATIVO	La unidad cambia de nombre a Secretaría de Actas	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Secretaría de Actas
3	AUDITORÍA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
4	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
5	AUDITORIA INTERNA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
6	AUDITORÍA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
7	AUDITORÍA SERVICIOS DELEGADOS	La unidad no sufre variación	No sufren variación
8	AUDITORÍA DE ACUEDUCTOS Y SANEAMIENTO	La unidad no sufre variación	No sufren variación
9	AUDITORÍA DE COMERCIALIZACIÓN, SERVICIOS NUEVOS Y TARIFAS	La unidad no sufre variación	No sufren variación
10	AUDITORÍA GOBERNANZA DE LAS TI, ANÁLISIS DE DATOS E INNOVACIÓN	La unidad no sufre variación	No sufren variación
11	PRESIDENCIA EJECUTIVA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
12	GESTIÓN DE APOYO ADMINISTRATIVO	La unidad se traslada como equipo interno de la Presidencia Ejecutiva	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Presidencia Ejecutiva
13	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	La unidad cambia de nombre a Planificación Institucional	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Planificación Institucional
14	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	La unidad cambia de nombre a Planeamiento Estratégico y Desempeño Operativo	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Planeamiento Estratégico y Desempeño Operativo
15	PLANEAMIENTO FÍSICO Y GESTIÓN CARTERA DE PROYECTOS	La unidad cambia de nombre a Gestión de Cartera de Proyectos	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Gestión de Cartera de Proyectos
16	PLANEAMIENTO ECONÓMICO FINANCIERO	La unidad se traslada como parte del Departamento Financiero empleando el mismo nombre	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Planeamiento Económico Financiero -Departamento Financiero
17	PLANEAMIENTO OPERATIVO	La unidad se traslada como parte del Departamento Financiero como parte de la unidad Planeamiento Económico Financiero	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Planeamiento Económico Financiero -Departamento Financiero
18	DIRECCIÓN JURÍDICA	La unidad cambia de nombre a Asesoría Legal	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Asesoría Legal
19	NOTARIADO	La unidad cambia de nombre a Asesoría Legal en Notariado	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Asesoría Legal en Notariado
20	ASESORÍA LEGAL AMBIENTAL	La unidad no sufre variación	No sufren variación
21	ASESORÍA LEGAL MUNICIPAL, RECTORÍA Y MARCO REGULATORIO	La unidad no sufre variación	No sufren variación
22	ASESORÍA LEGAL COMERCIAL	La unidad no sufre variación	No sufren variación
23	ASESORÍA LEGAL LABORAL Y PENAL	La unidad no sufre variación	No sufren variación
24	ASESORÍA LEGAL SISTEMAS COMUNALES	La unidad no sufre variación	No sufren variación
25	ASESORÍA LEGAL COBROS ESPECIALES	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a nivel de la Asesoría Jurídica
26	ASESORÍA LEGAL CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
27	ASESORÍA LEGAL BIENES INMUEBLES	La unidad no sufre variación	No sufren variación
28	Topografía	La unidad se elimina	La plaza se traslada a la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico
29	OFICINA DE COOPERACIÓN Y ASUNTOS INTERNACIONALES	La unidad cambia de nombre a Cooperación Internacional.	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la unidad asesora Cooperación Internacional
30	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	La unidad cambia de nombre a Comunicación Institucional	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la unidad asesora Comunicación Institucional
31	DIRECCIÓN LABORATORIO NACIONAL DE AGUAS	La unidad se traslada a depender del nivel de Gerencia General como parte del Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua	Totalidad de las plazas se trasladan a nivel de la Asesoría Jurídica
32	AGUA POTABLE	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la unidad Laboratorio Nacional de Aguas - Departamento Gestión de Calidad y Mejora continua
33	AGUAS RESIDUALES	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la unidad Laboratorio Nacional de Aguas - Departamento Gestión de Calidad y Mejora continua
34	GESTIÓN TARIFARIA	La unidad se traslada a depender del Departamento Financiero- Dirección Administrativa-Financiera	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la unidad Gestión Tarifaria-Departamento Financiero-Dirección Administrativa Financiera

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
35	UNIDAD TÉCNICA DE LOS SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y DE SANEAMIENTO	La unidad cambia de nombre a Regularización Sectorial de los Servicios Agua Potable y Saneamiento.	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la unidad Gestión Tarifaria-Departamento Financiero-Dirección Administrativa Financiera
36	CONTROL INTERNO	La unidad no sufre variación	No sufren variación
37	GERENCIA Y SUBGERENCIA GENERAL	La unidad cambia de nombre a Gerencia General.	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Gerencia General
38	GESTIÓN DE APOYO ADMINISTRATIVO	La unidad se traslada como equipo interno de la Presidencia Ejecutiva	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Presidencia Ejecutiva
39	CONTRALORÍA DE SERVICIOS	La unidad se traslada a depender de la Junta Directiva	No sufren variación
40	IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD	La unidad cambia de nombre a Equidad de género e interculturalidad	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la unidad asesora de Equidad de Género e Interculturalidad
41	SALUD OCUPACIONAL	La unidad cambia su nombre a Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo y se traslada a depender del Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo-Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo
42	SISTEMA INTEGRADO FINANCIERO SUMINISTROS (SIFS)	La unidad se elimina	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte del Departamento Financiero
43	SISTEMA COMERCIAL INTEGRADO (SCI)	La unidad se elimina	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Dirección Comercial
44	SUBGERENCIA AMBIENTAL, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	La unidad cambia su nombre a Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico
45	UEN GESTIÓN AMBIENTAL	La unidad cambia su nombre a Departamento Gestión del Recurso Hídrico	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte del Departamento Gestión del Recurso Hídrico
46	HIDROGEOLOGÍA	La unidad no sufre variación	No sufren variación
47	ESTUDIOS BÁSICOS	La unidad cambia su nombre a Unidad de Hidrología y Cuencas Hidrográficas	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad de Hidrología y Cuencas Hidrográficas
48	CUENCAS HIDROGRÁFICAS	La unidad se elimina	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad de Hidrología y Cuencas Hidrográficas
49	RECURSO HIDRICO	La unidad cambia su nombre a Sostenibilidad del Recurso Hídrico	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad de Sostenibilidad del Recurso Hídrico
50	SOCIAL	La unidad cambia su nombre a Unidad de Gestión Social y se traslada a depender del Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad de Gestión Social-Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo
51	UEN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	La unidad se elimina	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Desarrollo de la Innovación-Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua
52	INVESTIGACIÓN APLICADA	La unidad cambia su nombre a Unidad Desarrollo de la Innovación y se traslada a depender del Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Desarrollo de la Innovación-Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua
53	DESARROLLO TECNOLÓGICO	La unidad se elimina	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Desarrollo de la Innovación-Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua
54	CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Desarrollo de la Innovación-Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua
55	GESTIÓN DEL RIESGO	La unidad se traslada a depender del Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Gestión del Riesgo-Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua
56	UEN PROGRAMACIÓN Y CONTROL	La unidad cambia su nombre a Departamento de Formulación y Diseño de Obras	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte del Departamento de Formulación y Diseño de Obras
57	CONTROL, PLANES Y PROYECTOS	La unidad cambia su nombre a Unidad de Planes Maestros y se traslada a depender del Planificación Institucional	Totalidad de plazas se trasladan a formar parte de la Unidad de Planes Maestros-Unidad de Planificación Institucional
58	DESARROLLO FÍSICO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte del Departamento de Formulación y Diseño de Obras
59	DISEÑO DE AGUA POTABLE Y EDIFICACIONES	La unidad cambia su nombre a Unidad Sistemas de Agua Potable	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Sistemas de Agua Potable-Departamento de Formulación y Diseño de Obras
60	DISEÑO DE SANEAMIENTO	La unidad cambia su nombre a Unidad Sistemas de Saneamiento	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Sistemas de Saneamiento-Departamento de Formulación y Diseño de Obras

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
61	TOPOGRAFÍA Y AVALÚOS	La unidad cambia su nombre a Unidad de Topografía y Estudios Básicos y se traslada a depender del Departamento de Servicios de Ingeniería	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Topografía y Estudios Básicos-Servicios de Ingeniería
62	URBANIZACIONES	La unidad cambia su nombre a Unidad Fiscalización Técnica y se traslada a depender del Departamento de Gestión del Crecimiento Urbano en la Dirección de Operación y Mantenimiento	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Fiscalización Técnica-Departamento de Gestión del Crecimiento Urbano-Dirección de Operación y Mantenimiento
63	UEN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a
64	ÁREA TÉCNICA DE INGENIERÍA	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Obras por Administración -Departamento de Gerencia de la Construcción-Dirección Unidad Ejecutora AyA
65	PROYECTOS REGIONES NORTE (PRN)	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Obras por Administración -Departamento de Gerencia de la Construcción-Dirección Unidad Ejecutora AyA
66	PROYECTOS REGIONES SUR (PRS)	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Obras por Administración -Departamento de Gerencia de la Construcción-Dirección Unidad Ejecutora AyA
67	FINANZAS Y GESTIÓN DE APOYO LOGÍSTICO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Obras por Administración -Departamento de Gerencia de la Construcción-Dirección Unidad Ejecutora AyA
68	PERFORACIÓN UTP	La unidad cambia su nombre a Unidad Perforación de Pozos y se traslada a depender del Departamento de Gestión del Recurso Hídrico en la Dirección Unida Ejecutora AyA	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Perforación de Pozos-Departamento de Gestión del Recurso Hídrico-Dirección Unidad Ejecutora AyA
69	ZONAS PRIORITARIAS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Obras por Administración -Departamento de Gerencia de la Construcción-Dirección Unidad Ejecutora AyA
70	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	La unidad se traslada a depender del Departamento Gerencia de la Construcción en la Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Unidad Obras por Administración -Departamento de Gerencia de la Construcción-Dirección Unidad Ejecutora AyA
71	SUBGERENCIA GESTIÓN DE SISTEMAS GAM	La unidad cambia su nombre a Dirección de Operación y Mantenimiento	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de la Dirección Operación y Mantenimiento.
72	Macrozona Este	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de Operación de Sistemas APS- Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.
73	Macrozona Oeste	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte de Operación de Sistemas APS- Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.
74	GESTIÓN APOYO OPERATIVO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Operación y Mantenimiento.
75	UEN OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS	La unidad se traslada a la Unidad Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
76	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
77	MEJORAMIENTO DE SISTEMAS EN OPERACIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
78	LOGÍSTICA DE SISTEMAS DE GESTIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
79	GESTIÓN DE EQUIPAMIENTO OPERATIVO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mantenimiento mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
80	UEN PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	La unidad se traslada a la Unidad Conducción y Distribución - Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Conducción y Distribución - Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
81	LÍNEAS DE CONDUCCIÓN	La unidad cambia su nombre a Unidad Conducción y Distribución y se traslada a depender del Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Conducción y Distribución Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
82	PLANTAS POTABILIZADORAS	La unidad cambia su nombre a Unidad Potabilización y se traslada a depender del Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad de Potabilización - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
83	SISTEMAS DE BOMBEO	La unidad cambia su nombre a Unidad de Captación - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad de Captación - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
84	OPERACIÓN Y CONTROL DEL ACUEDUCTO	La unidad cambia su nombre a Unidad de Operación de Sistemas APS - Departamento Región Central del Este - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad de Operación de Sistemas APS - Departamento Región Central del Este - Dirección Operación y Mantenimiento.
85	MANTENIMIENTO CIVIL	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mantenimientos de Sistemas APS - Dirección Operación y Mantenimiento.
86	HIDRANTES	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
87	DIRECCIÓN DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO GAM	La unidad se traslada al Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte del Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
88	DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE RECOLECCIÓN	La unidad cambia su nombre a Unidad de Mantenimiento de Sistemas de Saneamiento y pasa a depender del Departamento Mantenimiento de Sistemas APS y pasa a depender de la Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte del la Unidad de Mantenimiento de Sistemas de Saneamiento -Departamento Mantenimiento de Sistemas APS - Dirección Operación y Mantenimiento.
89	UNIDAD DE OPERACIÓN DE SISTEMAS DE COLECTORES, SUBCOLECTORES Y REDES Terciarias	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad de Recolección - Departamento y Mantenimiento de Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
90	UNIDAD DE MANTENIMIENTO CIVIL Y ELECTROMECÁNICO SISTEMAS RECOLECCIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Sistemas de Saneamiento - Departamento Mantenimiento de Sistemas APS - Dirección Operación y Mantenimiento.
91	DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO SISTEMAS DE TRATAMIENTO	La unidad cambia su nombre a Departamento Mantenimiento de Sistemas APS y pasa a depender de la Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a formar parte del Departamento Mantenimiento de Sistemas APS - Dirección Operación y Mantenimiento.
92	UNIDAD DE PTAR INDEPENDIENTES	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Tratamiento y Disposición Final - Departamento Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento.
93	Unidad Operación (PTAR Los Tajos)	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Tratamiento y Disposición Final - Departamento Mantenimiento de Sistemas de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
94	Unidad Mantenimiento (PTAR Los Tajos)	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Tratamiento y Disposición Final - Departamento Mantenimiento de Sistemas de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
95	UNIDAD DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN DE SISTEMAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Regulación de Terrenos y Servidumbre - Departamento Gerencia de la Construcción - Unidad Ejecutora AyA.
96	Disponibilidad y Nuevos Servicios	La unidad cambia su nombre a Gestión de Disponibilidad y se traslada a depender del Departamento Gestión del Crecimiento Urbano - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan Unidad de Gestión de Disponibilidad y se traslada a depender del Departamento Gestión del Crecimiento Urbano - Dirección Operación y Mantenimiento.
97	UEN SERVICIO AL CLIENTE	La unidad cambia su nombre a Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente y pasa a depender de la Dirección Comercial.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.
98	CATASTRO	La unidad cambia su nombre a Catastro de Clientes y pasa a depender del Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Catastro de Clientes y pasa a depender del Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.
99	COMERCIAL	La unidad cambia su nombre a Facturación y pasa a depender del Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Facturación y pasa a depender del Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.
100	MEDICIÓN	La unidad cambia su nombre a Cobranza y pasa a depender del Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Cobranza y pasa a depender del Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.

Nº	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
101	MERCADEO	La unidad cambia su nombre a Relación con el Cliente y pasa a depender del Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Relación con el Cliente y pasa a depender del Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Comercial.
102	SUBGERENCIA GESTIÓN DE SISTEMAS PERIFÉRICOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Operación y Mantenimiento.
103	GESTIÓN DE APOYO OPERATIVO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Operación y Mantenimiento.
104	UEN OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mantenimiento y Mejoramiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
105	UEN PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mantenimiento y Mejoramiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
106	UEN RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
107	UEN SERVICIO AL CLIENTE	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad Servicio al Cliente - Departamento Región Central Este - Dirección Operación y Mantenimiento.
108	Región Huetar Caribe	La unidad no sufre variación	
109	Administrativo Financiero	La unidad se traslada a Huetar Caribe - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Huetar Caribe - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.
110	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.
111	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.
112	Servicio al cliente	La unidad se traslada a Servicio al cliente - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Servicio al cliente - Departamento Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento.
113	Región Brunca	La unidad no sufre variación	
114	Administrativo Financiero	La unidad se traslada a Brunca - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Brunca - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.
115	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.
116	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.
117	Servicio al cliente	La unidad se traslada a Servicio al cliente - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Servicio al cliente - Departamento Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento.
118	Región Central	La unidad cambia su nombre a Región Central Oeste	Totalidad de las plazas se trasladan a Región Central Oeste- Dirección Operación y Mantenimiento.
119	Administrativo Financiero	La unidad se traslada a Central Oeste- Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Central Oeste- Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.
120	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.
121	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.
122	Servicio al cliente	La unidad se traslada a Servicio al cliente - Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Servicio al cliente - Departamento Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento.
123	Región Chorotega	La unidad no sufre variación	
124	Administrativo Financiero	La unidad se traslada a Chorotega- Departamento Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Chorotega- Departamento Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.
125	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
126	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.
127	Servicio al cliente	La unidad se traslada a Servicio al cliente - Departamento Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Servicio al cliente - Departamento Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento.
128	Región Pacífico Central	La unidad no sufre variación	
129	Administrativo Financiero	La unidad se traslada a Pacífico Central- Departamento Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Pacífico Central- Departamento Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento.
130	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Pacífico Central- Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Región Pacífico Central- Dirección Operación y Mantenimiento.
131	Operación y Mantenimiento de Sistemas de Aguas Residuales	La unidad se traslada a Operación de Sistemas APS - Departamento Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Operación de Sistemas APS - Departamento Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento.
132	Servicio al cliente	La unidad se traslada a Servicio al cliente - Departamento Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Servicio al cliente - Departamento Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento.
133	SUBGERENCIA GESTIÓN DE SISTEMAS COMUNALES	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
134	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
135	EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
136	UEN ADMINISTRACION DE PROYECTOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Gerencia de la Construcción- Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
137	PROGRAMACIÓN Y CONTROL	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería Recurso Hídrico.
138	FORMULACIÓN DE PROYECTOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería Recurso Hídrico.
139	DESARROLLO SOCIAL	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Gestión Territorial y atención de ASADAS - Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
140	ESTUDIOS BÁSICOS Y DISEÑO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Sistemas de Agua Potable - Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería Recurso Hídrico.
141	CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS	La unidad cambia su nombre a Obras por Administración y se traslada a depender del Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Obras por Administración - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
142	ZONA COSTERA	La unidad fue suprimida por la plazas no fueron renovadas	La unidad fue suprimida por la plazas no fueron renovadas
143	OTTO	La unidad fue suprimida por la plazas no fueron renovadas	La unidad fue suprimida por la plazas no fueron renovadas
144	UEN GESTIÓN DE ASADAS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
145	INGENIERÍA DE LOS SISTEMAS EN OPERACIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
146	GESTIÓN DE AGUAS RESIDUALES	La unidad se traslada a Asesoría Técnica Sistemas Delegados - Departamento Mantenimiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Asesoría Técnica Sistemas Delegados - Departamento Mantenimiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento.
147	FORTALECIMIENTO DE LAS ASADAS	La unidad se traslada al Departamento Gestión de Sistemas Delegados- Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gestión de Sistemas Delegados- Dirección Operación y Mantenimiento.
148	SOSTENIBILIDAD DEL SERVICIO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Promoción Comunal para Desarrollo de Proyectos - Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento.
149	OFICINAS REGIONALES DE ACUEDUCTOS	La unidades se trasladan a Oficina de Atención de Sistemas Delegados - Regiones - Dirección Operación y Mantenimiento.	Totalidad de las plazas se trasladan a Oficina de Atención de Sistemas Delegados - Regiones - Dirección Operación y Mantenimiento.
150	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	La unidad cambia su nombre a Dirección Administrativo Financiera	La unidad no tiene plazas asignadas en la actualidad.

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
151	DIRECCIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN	La unidad cambia su nombre a Departamento Tecnologías de Información y pasa a depender de la Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General
152	INGENIERÍA EN TECNOLOGÍA	La unidad cambia su nombre a Infraestructura Tecnológica y pasa a depender de Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General	Totalidad de las plazas se trasladan a Infraestructura Tecnológica - Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General
153	GESTIÓN DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS	La unidad cambia su nombre a Servicios Tecnológicos para el Apoyo Usuario Final y pasa a depender del Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General	Totalidad de las plazas se trasladan a Servicios Tecnológicos para el Apoyo Usuario Final - Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General
154	GESTIÓN DE PROYECTOS	La unidad cambia su nombre a Planificación y Gestión del Portafolio y pasa a depender del Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General	Totalidad de las plazas se trasladan a Planificación y Gestión del Portafolio - Departamento Tecnologías de Información - Dirección Gerencia General
155	DIRECCIÓN DE FINANZAS	La unidad cambia su nombre a Departamento Financiero y pasa a depender de la Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera
156	TESORERÍA	La unidad se traslada a Tesorería - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Tesorería - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera
157	CONTABILIDAD	La unidad se traslada a Contabilidad - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Contabilidad - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera
158	ANÁLISIS FINANCIERO	La unidad cambia su nombre a Planeamiento Económico Financiero y pasa a depender de Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Planeamiento Económico Financiero - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera
159	DIRECCIÓN GESTION DEL CAPITAL HUMANO	La unidad cambia su nombre a Departamento Gestión de Talento Humano y pasa a depender de la Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Departamento Gestión de Talento Humano - Dirección Administrativa Financiera
160	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	La unidad cambia su nombre a Desarrollo Profesional y pasa a depender del Departamento Gestión de Talento Humano - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Desarrollo Profesional - Departamento Gestión de Talento Humano - Dirección Administrativa Financiera
161	DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	La unidad cambia su nombre a Gestión del Empleo y pasa a depender del Departamento Gestión de Talento Humano - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Gestión del Empleo - Departamento Gestión de Talento Humano - Dirección Administrativa Financiera
162	DIRECCIÓN PROVEEDURÍA INSTITUCIONAL	La unidad cambia su nombre a Departamento Proveeduría y Logística	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Proveeduría y Logística- Dirección Administrativa Financiera
163	ALMACENES	La unidad cambia su nombre a Aprovisionamiento y pasa a depender del Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Aprovisionamiento - Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera
164	ADQUISICIONES	La unidad se traslada a Adquisiciones - Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Adquisiciones - Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera
165	CONTROL DE GESTIÓN	La unidad cambia su nombre a Soporte Técnico y pasa a depender del Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Soporte Técnico - Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera
166	DIRECCIÓN CENTRO DE SERVICIOS DE APOYO	La unidad cambia su nombre a Servicios Generales y pasa a depender de la Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Departamento Servicios Generales y pasa a depender de la Dirección Administrativa Financiera
167	SERVICIOS GENERALES	La unidad cambia su nombre a Gestión y Mantenimiento de Edificaciones y pasa a depender de Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Gestión y Mantenimiento de Edificaciones - Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera
168	ADMINISTRACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	La unidad cambia su nombre a Control y Mantenimiento Vehicular y pasa a depender del Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan a Control y Mantenimiento Vehicular- Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera
169	FONDO DE AHORRO RETIRO Y GARANTÍA DEL AYA	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Financiero- Dirección Administrativa Financiera
170	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	La unidad se traslada al Departamento Financiero- Dirección Administrativa Financiera	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Financiero- Dirección Administrativa Financiera

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
171	UNIDAD EJECUTORA PORTAFOLIO DE INVERSIONES AYA/BCIE	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Unidad Ejecutora AyA
172	PROGRAMAS Y PROYECTOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Unidad Ejecutora AyA
173	PROGRAMACIÓN Y CONTROL	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Unidad Ejecutora AyA
174	ADMINISTRATIVA- FINANCIERA	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Apoyo Administrativo Financiero - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
175	ADQUISICIONES	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Adquisiciones- Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
176	SOCIO - AMBIENTAL	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Apoyo Socioambiental - Departamento Apoyo Administrativo Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
177	PRE-INVERSIÓN Y CONSTRUCCIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Sistemas de Agua Potable - Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico.
178	PRE-INVERSIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Sistemas de Agua Potable - Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección ingeniería y Recurso Hídrico.
179	CONSTRUCCIÓN ZONA 1, ZONA 2 Y ZONA 3	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos BCIE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
180	AMPLIACIÓN ACUEDUCTO METROPOLITANO	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyecto Ampliación Acueducto Metropolitano - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
181	PLAN MAESTRO Y DISEÑOS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyecto Ampliación Acueducto Metropolitano - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
182	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyecto Ampliación Acueducto Metropolitano - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
183	REDUCCIÓN DE AGUA NO CONTABILIZADA Y OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos RANC EE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
184	EQUIPO DE EJECUCIÓN	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos RANC EE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
185	RANC EE - GAM	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos RANC EE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
186	RANC EE - SP	La unidad se elimina	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos RANC EE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
187	UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA AGUA POTABLE Y SANAMIENTO (UE PAPS)	La unidad se traslada a la Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Dirección Unidad Ejecutora AyA.
188	DIRECCIÓN DE INGENIERÍA	La unidad se traslada al Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
189	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO, DDL Y PTAR	La unidad cambia su nombre a Documentos de Licitación y pasa a depender del Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Documentos de Licitación - Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
190	DIRECCIÓN DE DISEÑO	La unidad cambia su nombre a Aseguramiento de Calidad en Obras y pasa a depender del Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Unidad de Aseguramiento de Calidad en Obras y pasa a depender del Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
191	DIRECCIÓN DE SERVIDUMBRES	La unidad cambia su nombre a Topografía en Ejecución de Obras y pasa a depender del Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a la Unidad de Topografía en Ejecución de Obras y pasa a depender del Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
192	DIRECCIÓN LEGAL	La unidad cambia su nombre a Departamento Apoyo Legal y pasa a depender de la Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
193	DIRECCIÓN DE PREINVERSIÓN	La unidad cambia su nombre a Adquisiciones y pasa a depender del Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Adquisiciones- Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
194	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN	La unidad cambia su nombre a Terrenos y pasa a depender del Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Terrenos- Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
195	DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA	La unidad cambia su nombre a Apoyo Administrativo Financiero y pasa a depender del Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Apoyo Administrativo Financiero - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.

Nº	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
196	DIRECCIÓN DE INVERSIÓN Y COSTOS	La unidad cambia su nombre a Programación y Seguimiento y pasa a depender del Departamento Administrativo y Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Programación y Seguimiento - Departamento Administrativo y Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
197	DIRECCIÓN PRESUPUESTARIA Y CONTABLE	La unidad cambia su nombre a Gestión Financiera y pasa a depender del Departamento Apoyo Administrativo y Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Gestión Financiera - Departamento Apoyo Administrativo y Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
198	DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN	La unidad se traslada al Departamento Gerencia de la Construcción- Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gerencia de la Construcción- Dirección Unidad Ejecutora AyA.
199	(1) COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	La unidad se traslada al Departamento Gerencia de la Construcción- Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Gerencia de la Construcción- Dirección Unidad Ejecutora AyA.
200	DIRECCIÓN REDES SUR	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
201	RRÍ DIRECCIÓN DESVÍO MARÍA AGUILAR Y EXTENSIÓN ASE-	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
202	DIRECCIÓN DESVÍO TIRIBI	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
203	(2) COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
204	DIRECCIÓN SAN JOSÉ UPALA	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
205	DIRECCIÓN COMECO	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
206	Dirección La Carpio paquete C	La unidad se traslada a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Proyectos PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
207	DIRECCIÓN TOPOGRAFÍA	La unidad se traslada a Topografía en Ejecucción de Obras - Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Topografía en Ejecucción de Obras - Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
208	DIRECCIÓN SOCIOAMBIENTAL Y COMUNICACIÓN	La unidad cambia su nombre a Apoyo Sociambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan al Departamento Apoyo Sociambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
209	DIRECCIÓN GESTIÓN AMBIENTAL	La unidad cambia su nombre a Apoyo Ambiental y pasa a depender del Departamento Sociambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Inspección y Apoyo Ambiental - Departamento Sociambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
210	DIRECCIÓN GESTIÓN SOCIAL	La unidad cambia su nombre a Apoyo Social y pasa a depender del Departamento Sociambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Inspección y Apoyo Social - Departamento Sociambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
211	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	La unidad cambia su nombre a Comunicación de Proyectos y pasa a depender del Departamento Apoyo Socio Ambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.	Totalidad de las plazas se trasladan a Comunicación de Proyectos - Departamento Apoyo Socio Ambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA.
	UNIDADES CANTONALES	La unidad no sufre variación	
212	Guácimo	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
213	Pococí	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
214	Matina	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
215	Limón	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
216	Siquirres	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
217	Perez Zeledón	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
218	Buenos Aires	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
219	Cortés	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
220	Coto Brus	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
221	Neilly	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
222	Golfito	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
223	Alajuela	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
224	Atenas	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
225	Turrubares	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.

N°	Unidad de la estructura organizacional actual en funcionamiento	Condición de la unidad en la propuesta de reorganización	Condición de las plazas
226	Los Chiles	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
227	Acosta	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
228	Palmares	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
229	San Ramón	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
230	Bagaces	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
231	Cañas	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
232	Coco	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
233	Filadelfia	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
234	La Cruz	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
235	Liberia	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
236	Nicoya	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
237	Santa Cruz	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
238	Sardinal	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
239	Puntarenas	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
240	Parrita	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
241	Jacó	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
242	Quepos	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
243	Esparza	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
244	San Mateo	La unidad no sufre variación	Totalidad de las plazas se mantienen en la oficina cantonal.
Notas: <i>Mediante el uso de colores en las filas se expresa el tipo de unidad de la siguiente manera: color lila para unidades en nivel político, color amarillo para unidades asesoras, color celeste para unidades en nivel directivo (incluye las denominadas Subgerencias), color gris para UEN o unidad en nivel operativo, y finalmente, sin color las denominadas áreas funcionales o unidades.</i>			

4.2 Recursos financieros de la organización actual (resumen de los últimos dos años)

A continuación, se detalla el presupuesto y distribución por objeto de gasto y por programa para el año 2022:

Cuadro 6. Ejecución Presupuestaria en colones a diciembre 2022 por programa

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
Ejecución Presupuestaria en colones a diciembre 2022 por programa

Descripción		Programa 01.			Programa 02.			Programa 03.			Programa 04.		Programa 05.		
		Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa	Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa	Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa	Presupuesto	Total Ejecución	Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa
2022	0.00.00 - REMUNERACIONES	13,188,066,198.44	12,351,412,906.86	93.66%	39,178,356,812.53	36,123,933,065.38	92.20%	15,999,406,566.95	12,339,155,179.17	77.12%	414,956,689.48	3,140,739,931.94	412,753,443.95	325,027,781.03	78.75%
	1.00.00 - SERVICIOS	11,171,519,937.53	9,233,078,050.02	82.65%	42,184,228,552.35	35,598,094,743.55	84.39%	15,145,821,148.43	6,192,646,022.55	40.89%	820,529,634.09	3,794,150,920.36	615,237,849.32	581,827,354.02	94.57%
	2.00.00 - MATERIALES Y SUMINISTROS	1,094,167,000.00	783,940,550.93	71.65%	9,826,338,554.77	8,280,314,770.25	84.27%	4,427,789,957.00	2,719,264,774.42	61.41%	42,133,910.70	340,506,790.49	269,270,148.16	157,649,213.28	58.55%
	3.00.00 - INTERESES Y COMISIONES	1,622,063,000.00	1,554,511,836.05	95.84%	0.00	0.00	0.00%	4,020,748,000.00	3,798,294,539.70	94.47%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
	5.00.00 - BIENES DURADEROS	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	75,740,612,007.28	39,098,061,668.20	51.62%	0.00	0.00	2,832,770,000.00	2,648,568,619.85	93.50%
	6.00.00 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	914,920,366.31	720,035,416.83	78.70%	704,871,186.16	560,325,303.03	79.49%	126,834,599.63	54,861,410.55	43.25%	1,189,415.99	23,033,727.99	4,423,878.95	2,583,515.24	58.40%
	8.00.00 - AMORTIZACION	13,835,836,979.36	12,999,929,202.59	93.96%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
	9 Cuentas Especiales	42,468,020.64	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	1,094,762,237.92	0.00	0.00%	0.00	0.00	23,210,457.13	0.00	0.00%
	TOTAL	41,869,041,502.28	37,642,907,963.28	89.50%	91,893,795,105.81	80,562,667,882.21	87.67%	116,555,974,517.21	64,202,283,594.59	55.08%	1,278,809,650.26	7,298,431,370.78	4,157,665,777.51	3,715,656,483.42	89.37%

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

A continuación, se detalla el presupuesto y distribución por objeto de gasto y por programa para el año 2021:

Cuadro 7. Ejecución Presupuestaria en colones a diciembre 2021 por programa

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados Ejecución Presupuestaria en colones a diciembre 2021 por programa														
Descripción		Programa 01.			Programa 02.			Programa 03.			Programa 04.		Programa 05.	
		Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa	Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa	Presupuesto	Total Ejecución	Ejecución Relativa	Presupuesto	Total Ejecución	Presupuesto	Total Ejecución
2021	0.00.00 - REMUNERACIONES	13,188,066,198.44	12,351,412,906.86	93.66%	39,178,356,812.53	36,123,933,065.38	92.20%	15,999,406,566.95	12,339,155,179.17	77.12%	414,956,689.48	3,140,739,931.94	46,196,945.96	325,027,781.03
	1.00.00 - SERVICIOS	11,171,519,937.53	9,233,078,050.02	82.65%	42,184,228,552.35	35,598,094,743.55	84.39%	15,145,821,148.43	6,192,646,022.55	40.89%	820,529,634.09	3,794,150,920.36	38,490,738.70	581,827,354.02
	2.00.00 - MATERIALES Y SUMINISTROS	1,094,167,000.00	783,940,550.93	71.65%	9,826,338,554.77	8,280,314,770.25	84.27%	4,427,789,957.00	2,719,264,774.42	61.41%	42,133,910.70	340,506,790.49	33,380,867.81	157,649,213.28
	3.00.00 - INTERESES Y COMISIONES	1,622,063,000.00	1,554,511,836.05	95.84%	0.00	0.00	0.00%	4,020,748,000.00	3,798,294,539.70	94.47%	0.00	0.00	0.00	0.00
	5.00.00 - BIENES DURADEROS	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	75,740,612,007.28	39,098,061,668.20	51.62%	0.00	0.00	420,485,570.22	2,648,568,619.85
	6.00.00 - TRANSFERENCIAS CORRIENTES	914,920,366.31	720,035,416.83	78.70%	704,871,186.16	560,325,303.03	79.49%	126,834,599.63	54,861,410.55	43.25%	1,189,415.99	23,033,727.99	495,207.24	2,583,515.24
	8.00.00 - AMORTIZACION	13,835,836,979.36	12,999,929,202.59	93.96%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00
	9 Cuentas Especiales	42,468,020.64	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%	1,094,762,237.92	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL	41,869,041,502.28	37,642,907,963.28	89.50%	91,893,795,105.81	80,562,667,882.21	87.67%	116,555,974,517.21	64,202,283,594.59	55.08%	1,278,809,650.26	7,298,431,370.78	539,049,329.93	3,715,656,483.42

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

4.2.1 Análisis presupuestario de los últimos 2 años

Ejecución presupuestaria 2023 al 30 de junio

Mediante oficio DFOE-SOS-0153 (ver Anexo 19) se da la aprobación parcial por parte de la Contraloría General de la República del presupuesto extraordinario no. 1-2023 remitido mediante PRE-2023-00275 (ver Anexo 20) para el año 2023 del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados por la suma de ₡315,0 millones.

Posteriormente, mediante DFOE-SOS-0394 (ver Anexo 21) se da la aprobación parcial del ajuste del presupuesto extraordinario no. 2-2023 del AyA solicitado mediante PRE-2023-00819 (ver Anexo 22) sobre el presupuesto vigente de los Ingresos de capital y de la clase Financiamiento con un rebajo y un aumento por la suma de ₡4.869,4 millones y ₡3.742,4 millones respectivamente, así como su correspondiente aplicación por objeto del gasto en las partidas de servicios, bienes duraderos y transferencias corrientes.

Mediante DFOE-SOS-0539 (ver Anexo 23) se da la aprobación parcial del presupuesto inicial para el año 2023 del AyA presentado originalmente por medio de oficio PRE-2022-00895 (ver Anexo 24) por la suma de ₡266.008,8 millones.

La ejecución tanto de los ingresos como los egresos en el I semestre es de un 41.95% y un 32.15 % respectivamente, correspondiente a ₡110.202.494.96 y ₡84.469.702.24 miles.

Cuadro 8. Ejecución de ingresos al 30 de junio de 2023 - En miles de colones

Cuenta de presupuesto	Presupuesto Actual	I semestre	Ejecución Relativa	Distribución porcentual de la ejecución por cuenta presupuestaria
Ingresos corrientes	180,263,241.72	91,781,301.87	50.92%	83.28%
Ingresos de capital	13,220,892.45	1,131,050.66	8.56%	1.03%
Financiamiento	69,229,434.69	17,290,141.92	24.98%	15.69%
Total	262,713,568.87	110,202,494.46	41.95%	100.00%

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

Ejecución presupuestaria 2022

El Presupuesto 2022 fue aprobado por Junta Directiva mediante Acuerdo N° AN- 2021-0437 del 28 de setiembre 2021 y remitido a los entes externos por el monto de ₡258.014.253.30 miles. Así mismo, mediante oficio DFOE-SOS0474 del 8 de noviembre del 2022 se aprueba el aumento de ingresos y egresos, mediante Presupuesto Extraordinario 2, de ₡4.468.508.77 miles de colones, dando como resultado un Presupuesto Actual de ₡263.105.125.20 miles.

La ejecución tanto de los ingresos como los egresos en el periodo es de un 95.28% y un 73.5% respectivamente, correspondiente a ₡250.683.959.85 miles y ₡193.421.947.26 miles.

Cuadro 9. Ejecución de ingresos 2022 - En miles de colones

Cuenta de presupuesto	Presupuesto Actual	Ejecución Anual	Ejecución Relativa	Ejecución por cuenta
Ingresos corrientes	183,269,009.57	175,157,507.62	95.57%	69.87%
Ingresos de capital	12,411,440.65	2,453,883.40	19.77%	0.98%
Financiamiento	67,424,674.98	73,072,568.83	108.38%	29.15%
Total	263,105,125.20	250,683,959.85	95.28%	100.00%

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

De los ¢116,555,974.52 miles programados, se ejecutó un 55.06% (¢64,170,874.23 miles) y en lo que respecta a las fuentes de financiamiento, de los recursos provenientes directamente de las tarifas se ejecutó un 63.92%, de los préstamos un 56.95% y de las donaciones un 23.53%.

Cuadro 10. Programado período 2022 versus ejecutado al 31-12-2022 por Fuente de Financiamiento - Cifras en miles de colones

Fuente	Programado	Ejecutado	Porcentaje Ejecución
Recursos Propios	57,383,978.21	36,681,490.33	63.92%
Préstamos	40,598,309.31	23,118,902.92	56.95%
Transferencias	18,573,687.00	4,370,480.97	23.53%
Totales	116,555,974.52	64,170,874.23	55.06%

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

Ejecución presupuestaria 2021

El Presupuesto 2021 fue aprobado por Junta Directiva mediante Acuerdo N° 2020- 320 del 28 de setiembre 2020 y remitido a los entes externos por el monto de ¢284,285,532.07 miles. El mismo fue parcialmente aprobado por la Contraloría General de la República por un monto de ¢284.271.432.07 miles mediante oficio DFOE-AE-0466 del 18 de diciembre del 2020. En el período se formularon y se aplicaron las 8 Modificaciones Presupuestarias y 2 Presupuestos Extraordinarios. Al 31 de diciembre el presupuesto de ingresos y egresos es por el monto de ¢282.776,026.21 miles.

Se recibieron ingresos por ¢242.869.578.97 miles y un total de egresos ejecutados por ¢198.743.626.42 miles. La ejecución de los ingresos en relación con el presupuesto es del 85.89% y la de los egresos, del 70.28%.

Cuadro 11. Condición de la ejecución presupuestaria para el año 2021

Cuenta de presupuesto	Presupuesto Actual	Ejecución Anual	Ejecución Relativa	Ejecución por cuenta
Ingresos corrientes	204,985,535.38	171,560,069.51	83.69%	70.64%
Ingresos de capital	8,946,982.56	5,560,954.45	62.15%	2.29%
Financiamiento	68,843,508.27	65,748,555.02	95.50%	27.07%
Total	282,776,026.21	242,869,578.97	85.89%	100.00%

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

La ejecución presupuestaria en el período del 2020 al 2022 es por 71.60%, 70.28% y 73.50% respectivamente. El bajo porcentaje de ejecución es afectado por la baja ejecución del programa de Inversiones. El gráfico de la Figura 3 muestra la ejecución presupuestaria correspondiente a los años del 2020 al I semestre del 2023:

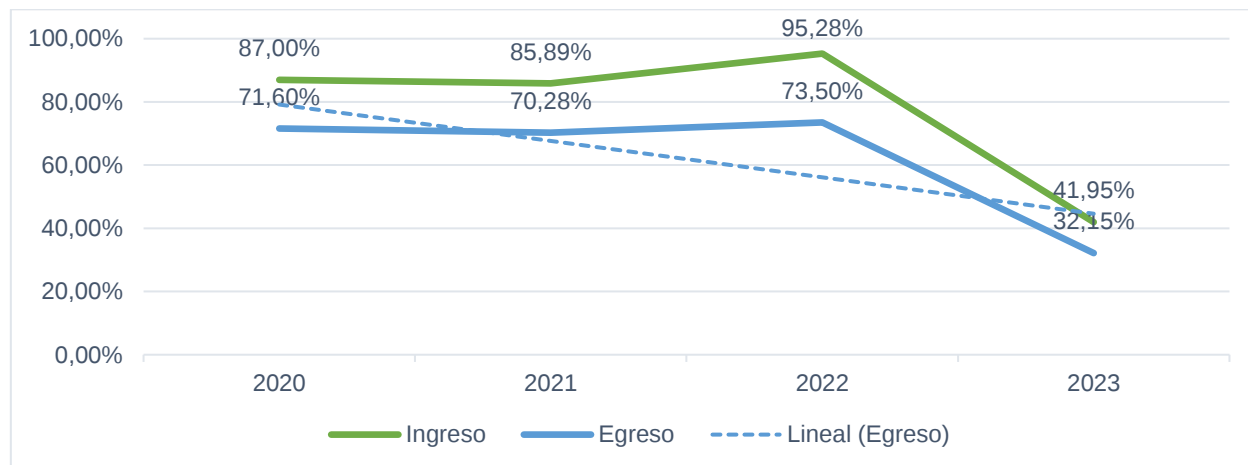


Figura 3. Ejecución de presupuesto 2020-2023.

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2023.

Dentro de las causas de subejecución se encuentran:

- Atrasos en las inscripciones de los proyectos en el Banco de Proyectos de MIDEPLAN.
- Atrasos en los procesos legales para la regularización de terrenos y servidumbres.
- Procedimientos del Plan Anual de Compras para evitar fraccionamientos, dando como resultado atrasos en la presentación de los documentos para el inicio de los procesos.
- Atrasos en los estudios legales necesarios para avalar un proceso de contratación.
- Cambio en los perfiles de los proyectos, estudios de factibilidad y diseños preliminares
- Atrasos en la ejecución de los cronogramas de los proyectos.
- Proyecciones presupuestarias subestimadas o sobreestimadas.
- Falta de personal y gestiones administrativas como realización de pagos con tiempos mayores a los establecidos.
- Trámite en el Sistema SICOP, algunas se devuelven por errores de forma y de fondo en los carteles, provocando adjudicación de forma tardía, otras no se logran adjudicar. O bien no se logran subir a SICOP por altas cargas de trabajo.
- Incumplimiento por parte de las empresas en el plazo de entrega de los productos
- Cambios en estudios de mercado debido los cambios en el tipo de cambio del dólar.
- Aspectos técnicos que requieren aprobación de entes externos y Presidencia Institucional como el caso de proyectos que presentan alta concentración de aluminio residual.
- Estudios legales necesarios para avalar un proceso de contratación.

- Procesos de contratación administrativa que no avanzan según lo programado debido a rechazos por parte de la Contraloría General de la República.
- Procesos de adquisición de terrenos, debido a que la mayoría de los procesos deben realizarse por la vía judicial, ante la negativa de los propietarios a aceptar los avalúos administrativos.
- Atrasos por temas ambientales, tales como permisos de obras en cauce, permisos para corta de árboles, realización de Planes de Gestión Ambiental para SETENA.
- Ataques cibernéticos
- Consideraciones legales inter- institucionales (AyA – ICE y otras).

5 PROPUESTA REORGANIZACIÓN

5.1 Marco filosófico

En el año 2022 se presentó oficialmente el Plan Estratégico Institucional 2022-2026, el cual se generó a partir de un ejercicio interno que permitió establecer el horizonte de desarrollo del AyA con visión al 2030 (Plan Estratégico Institucional 2022-2026).

5.1.1 Misión

“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”.

5.1.2 Visión

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

5.1.3 Objetivos estratégicos

Para el quinquenio 2022-2026 se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Asegurar el servicio de abastecimiento de agua potable y saneamiento.
- Garantizar la calidad en el servicio al cliente.
- Desarrollar las acciones que fomenten la gestión de la creatividad y la innovación en las acciones de la empresa de forma transversal.
- Garantizar la eficiencia en la planificación y ejecución de las inversiones.
- Optimizar la operación de los sistemas existentes de APS.
- Implementar un modelo de gestión empresarial eficiente al servicio de las operaciones e inversiones.
- Promover iniciativas para el uso sostenible de los servicios ecosistémicos
- 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.
- Garantizar la gestión eficiente y eficaz de los servicios de agua potable y saneamiento prestados por otros operadores.
- Posicionar al AyA como la empresa líder en materia de agua potable y saneamiento a través de acciones estratégicas de comunicación.

5.2 Objetivos sectoriales

En atención al Decreto Ejecutivo 43917-MP-Plan denominado “Reforma a Varios Artículos del Decreto Ejecutivo N° 43580-MP-PLAN del 1° de junio de 2022, “Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo”, publicado en la Gaceta 32 de 21 febrero 2023, el AyA se traslada del sector Ambiente y Energía al sector Obras Públicas y Transportes. A continuación, se detallan los objetivos, metas, intervenciones públicas y fichas técnicas de los indicadores del AyA establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026:

Cuadro 12. Detalle de Objetivos Sectoriales

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del Período y anual	Estimación presupuestaria en colones, fuente de financiamiento y Programa presupuestario	Responsable	Riesgos
Programa de Saneamiento	Extender la cobertura y prestación del servicio de alcantarillado sanitario en las ciudades de Jacó, Golfito y Limón mediante el debido tratamiento y disposición final de las aguas.	C9. Porcentaje de avance de obra del Programa de Saneamiento en Zonas prioritarias.	0 ²	2024: 3.5% 2025: 22.5% 2026: 45% ³	2023-2026: 12.968.000.000,00 Fuente: Transferencia del Estado mediante financiamiento con el banco Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) y Contrapartida de AyA. Programa Presupuestario de Inversiones.	AyA – UEN Programación y control UEN Administración de proyectos.	País Financiero, operativo económico y legal
		C10. Porcentaje de Avance de obra del Programa de Saneamiento en zonas prioritarias. R. Pacífico Central (Cod.004 13 JACO)	0	2024: 3.5% 2025: 22.5% 2026: 45%	2023-2026 7.238.000 .000,00		
		C11. Porcentaje de avance de obra del Programa de Saneamiento en Zonas prioritarias. R. Brunca (Cod.004 71 GOLFITO)	0	2024: 3.5% 2025: 22.5% 2026:45%	2023- 2026 5.730.000.000,00		
		C12. Porcentaje de avance de las etapas	14.97%	2023: 29.3% Sector I:	2023-2026: 25.028.54 3.333 2023: 10.323.250.000	Acueductos y Alcantarillados	

Intervención Pública	Objetivo	Indicador	Línea base	Meta del Período y anual	Estimación presupuestaria en colones, fuente de financiamiento y Programa presupuestario	Responsable	Riesgos
		del Proyecto Ampliación y Mejoramiento del sistema de alcantarillado Sanitario de la Ciudad de Limón. R. Huetar Caribe (Cod. 01233)		Construcción; 2024: 46.0% Sector I: Construcción; 2025: 58.8% Sector I: Construcción.	2024: 8.619.956.000 2025: 6.085.337.333 2026: 0 Fuente: Crédito con Garantía Soberana firmado con el BCIE, Contrato de Préstamo AyA/BCIE 2198 Contrapartida de AyA.	– Unidad Ejecutora Portafolio de Inversiones AyA-BCIE AyA.	operativo
Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático	Optimiza las operaciones en el manejo de los Sistemas de producción y distribución de agua potable, con el fin de Reducir el porcentaje de agua no contabilizada (RANC) ⁴ .	C20. Porcentaje de avance de las etapas del proyecto de Reducción de Agua no Contabilizada Cod.1224	27.8%	2023: 50% 2024: 80% 2025: 100%	2023-2026: 120.631.7 00.000 2023: 20.995.10 0.000 2024: 67.483.20 0.000 2025: 32.153.40 0.000 Fuente: Contrato de Préstamo AyA/BCIE 2129 Donación KfW. Contrapartida de AyA.	AyA UEPI AyA-BCIE	Operativo, gobernanza y económico
Política y Plan Nacional de Gestión del Riesgo	Asegurar la adecuada gestión del riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, evitar pérdidas y favorecer la recuperación ante posibles eventos de desastre.	C21. Número de proyectos destinados a la Protección del Recurso hídrico.	1	2023: 1 2024: 1 2025: 1 2026: 1	2023 - 2026: 833.811.7 50 2023: 120.338.000 2024: 267.954.260 2025: 251.960.070 2026: 193.559.420 Tarifa Protección del Recurso Hídrico AyA	AyA UEN Gestión Ambiental	Económico y operativo

- Mejorar el abastecimiento de agua potable en las comunidades de territorios indígenas como la comunidad de Zapatón de Puriscal de San José, la comunidad de Gavilán del Valle de la Estrella en Limón, la comunidad de Puente Salitre de Buenos Aires en Puntarenas y las comunidades de Vista de Mar, La Palma y Caña Blanca en Golfito. La meta para el 2023 corresponde a un 82% a y para el año 2025 se espera contar con el 100%.
- Alcanzar el 81,92% el proyecto de alcantarillado sanitario para la ampliación y rehabilitación del servicio de saneamiento en el Gran Área Metropolitana de San José. La meta para el 2023 corresponde a un 80,03% y para el año 2025 de un 81,92%.
- Abastecer con agua potable a un 91% de la población que reciben servicios por parte de las Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales (ASADAS). La meta para el 2023 corresponde a un 82% y 91% para el 2026.

5.3 Principales cambios en la estructura y los servicios

Los cambios más relevantes que se espera alcanzar con la propuesta adjunta son los siguientes:

- Eliminación de la duplicidad de funciones en materia de gestión de proyectos a fin de garantizar el abastecimiento en servicio de agua potable y saneamiento.
- Eliminación de cuellos de botella que provocan atrasos durante el ciclo de vida de ejecución de los proyectos procurando una planificación adecuada que garantice la ejecución de las inversiones.
- Organización de áreas bajo el principio de especialización del trabajo buscando garantizar el modelo de gestión empresarial eficiente al servicio de las operaciones e inversiones.
- Organización de áreas bajo un enfoque por procesos, permitiendo un flujo oportuno de las actividades y toma de decisiones para una gestión eficiente al servicio de las operaciones e inversiones.

Mediante la implementación de la estructura propuesta se logran beneficios tales como:

- Brindar mayor capacidad de control y seguimiento desde la Administración Superior hacia las áreas a cargo de las inversiones a través de un cambio en la Planificación Institucional considerando un proceso evolutivo desde la planificación macro (Planes maestros) a la más detallada (Cartera de proyectos).
- Centralización de los procesos referentes a inversiones en una sola instancia, lo cual facilita la coordinación y asignación de recursos y ayuda a definir un único conjunto de prioridades para todos los funcionarios que participan en estos procesos.
- Agilización de la gestión para todos los procesos, ya que se elimina la dispersión y duplicidad que existe en varios procesos en la actualidad. Se deja de lado una estructura funcional a una matricial fuerte, con roles de dirección de proyectos y gestión de cartera claramente definidos y con autoridad para mantener los proyectos en un ambiente de

control en todo momento. Además, se elimina la necesidad de coordinación con otras áreas que tienen prioridades distintas a la cartera de inversiones.

Además, se incluye versatilidad en la modalidad de ejecutar proyectos, debido a que se incluyen tanto proyectos por contrato como por administración directa, para inversiones fácilmente implementables. Esta instancia también tendrá la responsabilidad de incluir los mecanismos de gobernanza para optimizar los procesos de gestión de inversiones, tales como procedimientos, metodologías, capacitaciones, sistemas de información, entre otros, los cuales estarán a cargo del Departamento de Proyectos, Programas y Portafolios, la cual ejercerá las funciones de una Oficina de Proyectos (PMO).

- Mejoramiento de los servicios públicos a través del establecimiento de una cartera de inversiones basada en un planeamiento maestro que a su vez parte de un diagnóstico operativo actualizado, lo cual permite brindar mejoras en los servicios públicos a un corto, mediano y largo plazo.
- Se promueve la mejora continua a través de la adopción de procesos como la gestión de la innovación y la gestión de la calidad, mismos que permiten identificar brechas en los procesos actuales de la institución.
- Eficiencia en la toma de decisiones ya que la toma de decisiones puede ser más rápida y eficiente cuando las personas clave están físicamente cerca unas de otras. Esto reduce la necesidad de comunicación a larga distancia y acelera la respuesta a los desafíos operativos.
- Control centralizado (centralizar las cabezas de operaciones a menudo implica un mayor control centralizado sobre las operaciones. Esto puede ser útil para garantizar que las políticas y procedimientos se implementen de manera uniforme en toda la organización).
- Reducción de costos pues en algunos casos, centralizar las operaciones puede generar ahorros en términos de costos de viaje y logística, ya que las personas clave no necesitan viajar con frecuencia para colaborar.

Todo esto en línea con los objetivos estratégicos plasmados para el quinquenio, los cuales versan en la búsqueda de un mejor servicio y modernización de la gestión institucional para generar productos eficaces que agilicen la operación y atención al usuario. Siendo de esta manera que la reorganización se entrelaza con la estrategia institucional como una oportunidad para facilitar la mejora en la gestión y garantía en el servicio vital brindado por la institución.

En el marco de la planificación nacional, el AyA tiene un rol importante dentro del Sector Salud. Es sabido que agua y saneamiento se traducen directamente en salud, por lo que, la ejecución en tiempo y forma de los proyectos de inversión en sistemas para abastecimiento de agua potable, y particularmente la creación y mejora en sistemas de saneamiento que se promueven como parte del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública se traduce en población con menor exposición al contagio de enfermedades como diarrea, lombrices; mejor resguardo del recurso hídrico al completar un ciclo de recuperación del agua gracias al proceso de saneamiento y por ende, mitigar la escasez del agua generando reúso y equilibrio en el sistema.

La propuesta de reorganización, tal como se ha indicado, presenta un enfoque en la mejora

de proceso, y particularmente, en la gestión de proyectos de inversión. Es así como el cambio que se busca promover en la institución da soporte a la estrategia país, mediante el progreso y avance más oportuno de los proyectos que han sido determinados como clave para el logro de objetivos país respecto a la inversión pública.

Propiamente, los cambios de estructura se resumen en cuatro puntos:

6. Creación de Direcciones, Departamentos y Unidades especializadas en temas que se encontraban dispersos o duplicados a fin de promover líneas uniformes de gestión institucional.
7. Ajuste en nomenclatura de unidades y reubicación en el organigrama de acuerdo con su objetivo funcional y correlación con la alta dirección con el objetivo de brindar cobertura institucional en temas clave.
8. Adecuación de la composición geográfica por cantones de los órganos desconcentrados de la institución a fin de procurar una concordancia con la regionalización definida por MIDEPLAN según Decreto Ejecutivo 16068 Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica, para los efectos de investigación y planificación del desarrollo económico.
9. Unificación de unidades ejecutoras y centralización de la etapa de ejecución del ciclo de vida del proyecto en un único Departamento.

5.3.1 Creación de Direcciones, Departamentos y Unidades especializadas

En el marco de esta reestructuración se ha hecho una revisión y ajuste de funciones a fin de mantener todas aquellas que por normativa son responsabilidad institucional. En el Cuadro 13 se consolidan las funciones y servicios institucionales de acuerdo con la Ley Constitutiva, asociado con la unidad administrativa que se encargará de realizarlas una vez aprobada la propuesta de reorganización.

Cuadro 13. Correlación de funciones y servicios institucionales con dependencias encargadas conforme a la organización propuesta.

Función en Ley constitutiva	Unidad / Departamento / Dirección responsable
Servicio de agua potable	- Dirección de Operación y Mantenimiento (todas sus dependencias internas) - Dirección Comercial
Servicio de recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos y de aguas pluviales en áreas urbanas	- Dirección de Operación y Mantenimiento (todas sus dependencias internas) - Dirección Comercial
Priorizar y determinar viabilidad de proyectos para construir, reformar, ampliar, modificar obras de acueductos y alcantarillados las cuales no se podrán ejecutar sin su aprobación	- Administración de Proyectos - Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico - Departamento de Formulación y Diseño de Obras
Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas	Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico - Departamento de Gestión del Recurso Hídrico

Función en Ley constitutiva	Unidad / Departamento / Dirección responsable
Asesorar en todos los asuntos relativos al establecimiento de acueductos y alcantarillados	Regularización Sectorial de los Servicios de APS
Coordinar actividades públicas y privadas en todos los asuntos relativos al establecimiento de acueductos y alcantarillados	- Unidad Alianzas Público-Privadas - Gestión del Crecimiento Urbano - Regularización Sectorial de los Servicios APS
Elaborar todos los planos de obra pública relacionada con los fines de la Ley Constitutiva	- Departamento Formulación y Diseño de Obras – Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico - Departamento Gerencia de la Construcción – Dirección Unidad Ejecutora AyA
Aprobar obras privadas que se relacionen con los sistemas de acueductos y alcantarillados	Unidad de Fiscalización Técnica – Departamento Gestión de Crecimiento Urbano – Dirección de Operación y Mantenimiento
Aprovechar, utilizar, gobernar o vigilar las aguas de dominio público indispensables para el debido cumplimiento de las disposiciones de la Ley Constitutiva	- Departamento Gestión del Recurso Hídrico – Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico - Unidad de Gestión Ambiental – Socioambiental y Seguridad en el Trabajo - Unidad de Inspección y Apoyo Socioambiental-Departamento de Apoyo Socioambiental
Administrar y operar directamente los sistemas de acueductos y alcantarillados en todo el país	Dirección de Operación y mantenimiento (todas sus dependencias internas)
Hacer cumplir la Ley General de Agua Potable	Gestión del Portafolio de Proyectos e Iniciativas
Construir, ampliar y reformar los sistemas de acueductos y alcantarillados	Unidad Ejecutora AyA (todas sus dependencias internas)
Controlar la adecuada inversión de todos los recursos que el Estado asigne para obras de acueductos y alcantarillado san	- Presidencia Ejecutiva (con sus instancias asesoras) - Gerencia General

Transformación de la Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo a Dirección de Ingeniería

Anteriormente denominada como Subgerencia Ambiente, Investigación y Desarrollo, se redefine con el objetivo de atender la ejecución de las etapas preliminares de los proyectos de inversión que desarrolla la institución. Se mantiene dentro de sus funciones la ejecución de labores de apoyo técnico mediante la ejecución estudios para los cuales algunas de las unidades especializadas cuentan con la capacidad instalada y que, por afinidad a la función principal de la unidad, resulta más eficiente mantener la asesoría técnica como un rol secundario de estas unidades.

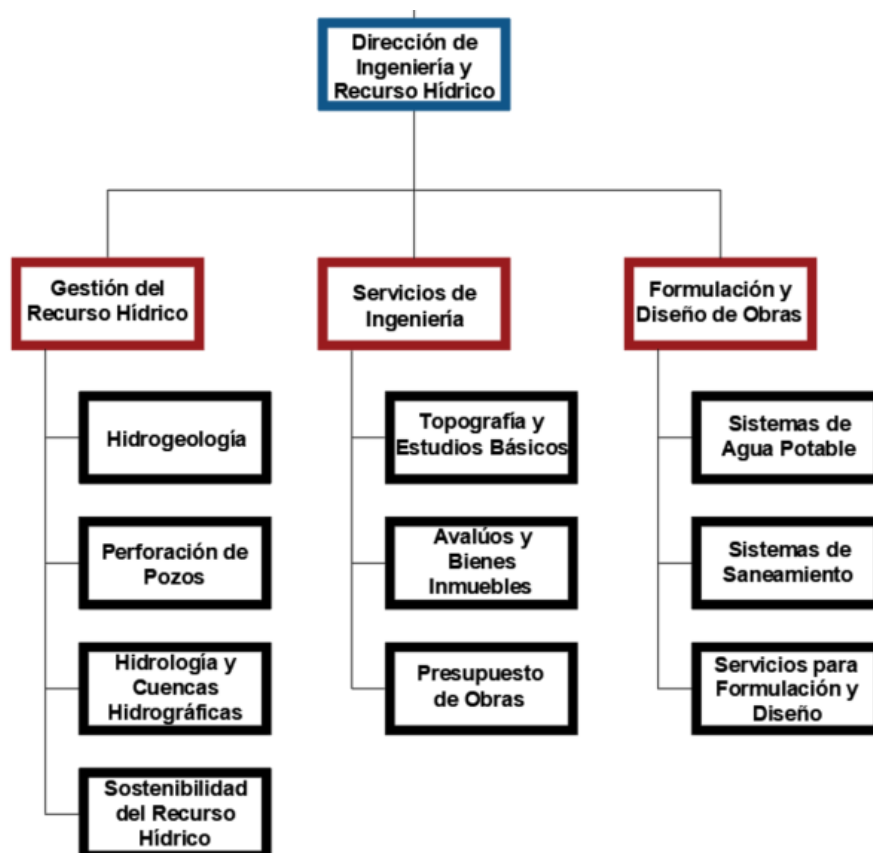


Figura 4. Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico– antes Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo.

La Dirección se reformula con únicamente tres departamentos, el primero de ellos a cargo del estudio y gestión de la materia prima de la institución, el recurso hídrico. Este departamento se coloca como la génesis de la preinversión pues sus productos orientan y determinan la disponibilidad del recurso hídrico, así como su distribución espacial y la planificación que permita su uso sostenible. Se incluye dentro de su alcance la ejecución de obras de perforación, teniendo en consideración que los estudios hidrogeológicos se concretan con la validación del análisis de escritorio una vez que se realiza la perforación, y es con las pruebas de bombeo que se verifica la disponibilidad o no de una fuente subterránea de agua.

El segundo Departamento se enfoca en los servicios que son necesarios para que la etapa de formulación y diseño de proyectos se logre llevar de manera exitosa a término. Se crea con el objetivo de enfocar y especializar al personal de diseño en labores propias del proceso de diseño, y contar con un refuerzo que pueda agilizar temas que históricamente han representado dificultades o cuellos de botella a la gestión de proyectos, pues provocan que el personal reduzca el tiempo efectivo dedicado a la búsqueda la solución óptima y eficiente según las necesidades de la operación, atendiendo labores como:

- Valuación y adquisición de terrenos.

- Coordinación de estudios básicos complementarios.
- Análisis de estudios que requieren especialización técnica en temas como topografía, geología, geotecnia, vulnerabilidad.
- Elaboración de propuestas y diseños de obras complementarias que inciden directamente en el entorno en que se desarrolla el proyecto y deben ser consideradas para procurar la vida útil del proyecto y la operación segura del mismo, por ejemplo: topografía básica, diseño de estabilización para taludes.
- Análisis y evaluación geológica de amenazas para la evaluación de alternativas preliminares de proyectos, permitiendo seleccionar emplazamientos de obras y trazos de tubería adecuados para viabilizar la factibilidad económica de los proyectos.
- Análisis y evaluación geológica – geomecánica – geotécnica de sitios de obras, como etapa previa a diseños civiles y estructurales que permita cuantificar calidad de suelos y rocas, permitiendo evaluar eventuales escenarios durante el proceso de diseño (Esfuerzos y deformaciones, asentamientos diferenciales, licuefacción, inestabilidad de fundaciones y/o taludes o laderas, entre otros) y durante el proceso constructivo (dureza y características de macizos rocosos, técnicas y herramientas de excavación, entre otros).

Estos servicios representan una alta importancia para el AyA considerando que los proyectos de inversión que realizan son de tipo lineales, de gran extensión y con mayor exposición a los procesos de geodinámica externa, así como obras especiales como tanques, pozos subterráneos, túneles, plantas de tratamiento que se salen de la elaboración de diseños convencionales y requieren de estudios especializados. Además, el servicio de abastecimiento de agua potable debe de garantizarse aun cuando se presenten eventos naturales extraordinarios como por ejemplo lluvias intensas y sismos que el contexto país son recurrentes.

Como tercer departamento se incluye la formulación y diseño de proyectos de ingeniería, subdividido por agua potable, saneamiento y servicios generales de diseño. Los equipos de ingeniería que se desempeñan en este departamento serán los responsables de asumir la formulación y/o diseño de los proyectos que se determinen en la planificación de la cartera de proyectos institucional, por lo que el personal deberá desarrollar la capacidad para involucrarse en los proyectos de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en que se encuentre. Se considera en esta estructura la conformación de equipos para la atención de proyectos de emergencia o provenientes de recursos de amparo, ya que estos surgen de manera no planificada y podrían interrumpir el desarrollo de los que forman parte de la estrategia institucional.

En el caso de la unidad de Servicios de diseño, se contará con personal de las disciplinas que complementan la formulación y diseño de los proyectos: economía, arquitectura, ingeniería electromecánica, ingeniería estructural, dibujo técnico y arquitectónico. Es importante recalcar que de igual manera este departamento continuará con interacción directa con otras áreas de la institución como lo son la Unidad de Gestión Social y la unidad de Gestión Ambiental.

Unificación de Subgerencias Operativas en una única Dirección de Operación y Mantenimiento

Con el fin de unificar las subgerencias operativas existentes, se crea una Dirección de Operación y Mantenimiento que brinde a través de cinco departamentos las líneas que determinen las estrategias para gestión, los procesos y brinden el apoyo técnico, a los seis departamentos operativos que trabajan de manera articulada en las regiones como órganos desconcentrados geográficamente.

En este caso, la modificación obedece a una unificación de criterio para optimizar los recursos y eliminar la duplicidad en funciones, pues el modelo actual replicaba aspectos de estructura para cada una de las subgerencias, siendo esta una práctica que promueve la no uniformidad en los procesos y el no óptimo aprovechamiento del recurso humano.

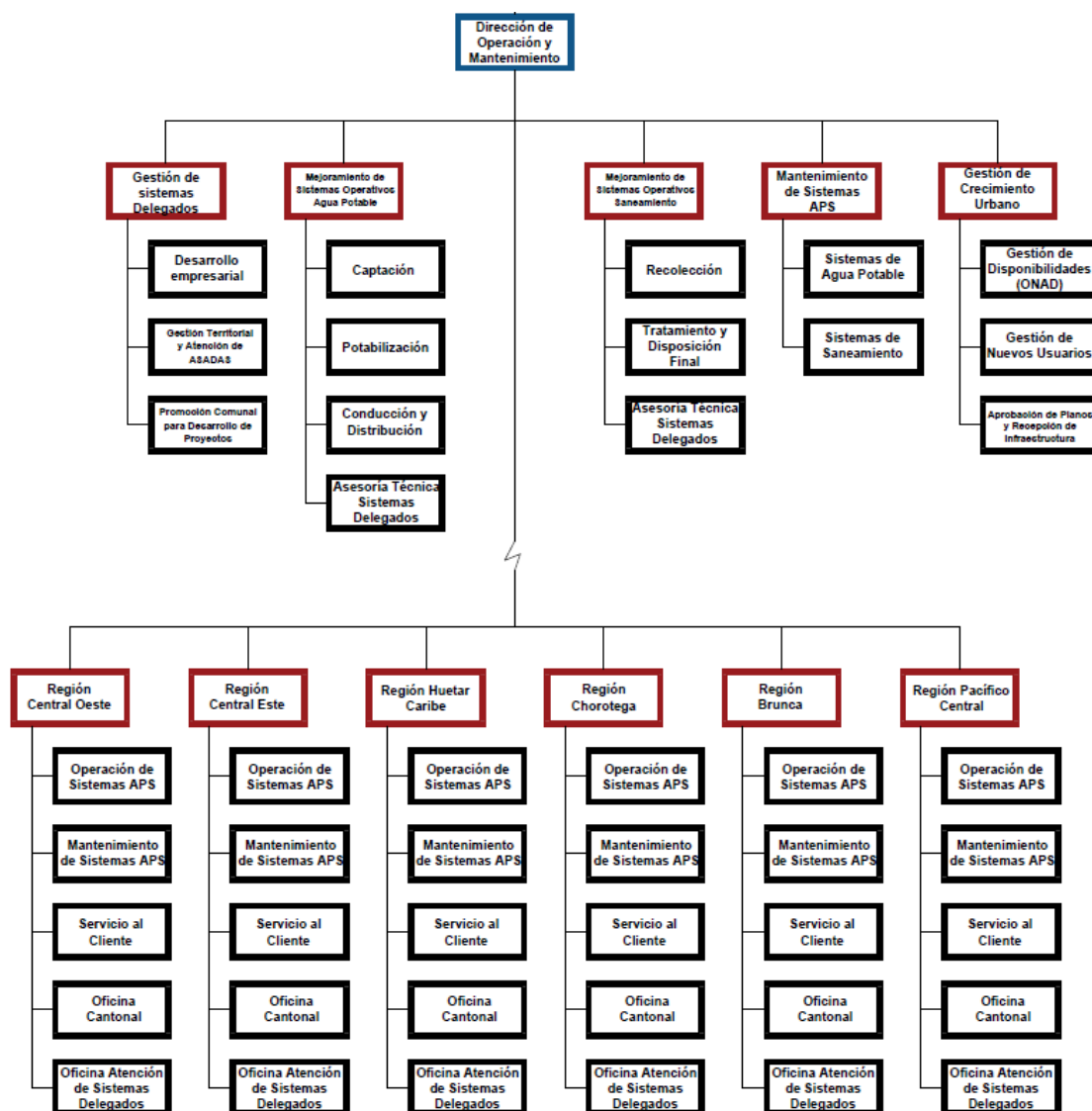


Figura 5 . Dirección de Operación y Mantenimiento – antes Subgerencia Gestión Sistemas Periféricos y Subgerencia Gestión Sistemas GAM

El segundo cambio que se promueve con la propuesta de Dirección de Operación y Mantenimiento es un alineamiento de las unidades con los procesos que se han desarrollado, siendo que las unidades se agrupan por componente de los sistemas permitiendo aprovechar la especialización técnica que se ha desarrollado en los equipos de trabajo y ejecutar acciones de manera enfocada. Todos los Departamentos que se ubican en la línea operativa de esta Dirección, tendrán como misión brindar estrategias, líneas de trabajo y procesos a los Departamentos que se ubican como órganos desconcentrados en las regiones, los cuales deberán ejecutar y atender dichos lineamientos. Se busca de esta manera mantener la independencia operativa para la resolución expedita en las regiones, pero siempre apegados a una única visión de trabajo institucional que permita maximizar los recursos, atender nuevas disposiciones legales de manera adecuada (como lo es la nueva Ley de Contratación Pública) y garantizar un servicio continuo, de calidad y en la cantidad requerida para toda la población del país.

Dentro de la estructura propuesta se incorporan unidades de mantenimiento, tanto a nivel operativo como a nivel de los órganos desconcentrados. Esto con el objetivo de fortalecer la función de mantenimiento que se realiza en los sistemas y de esta manera conseguir los mayores índices de disponibilidad y fiabilidad de la operación al menor coste posible para disminuir la afectación a los usuarios. Lo anterior, se logra mediante la combinación de estrategias de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo para lo cual será necesario brindar mayor capacidad técnica en las regiones a través de educación continua y la incorporación de perfiles que atiendan esta necesidad.

Visibilizar la función de mantenimiento en los sistemas de abastecimiento y saneamiento, busca evitar y disminuir pérdidas por paradas de la producción debido al fallo de los equipos, permite contar con la documentación y el seguimiento de cada equipo con el fin de optimizar su operación, permite realizar acciones para evitar que surjan daños irreparables en las instalaciones en la medida posible, aumenta la vida útil de los equipos, reduce costes operativos y mejora la eficiencia de los procesos.

Por último, se incorpora el Departamento de Gestión del crecimiento urbano, mediante el cual se fortalece y robustece la atención de las disponibilidades de servicio, instalación de nuevos servicios y recepción de obras. Estos tres temas que encadenan la gestión operativa y comercial, pues de acuerdo con la realidad de los sistemas es viable determinar la posibilidad de incrementar la atención de nuevos usuarios, siendo que al ser concretado un trámite de esta naturaleza la institución cuenta con un nuevo cliente que iniciará ahora su ciclo de gestiones ante la Dirección Comercial. Al igual que sucede con los Departamentos Operativos de la Dirección de Operación y Mantenimiento, el Departamento de Gestión del Crecimiento Urbano brindará líneas de trabajo, estrategias, procesos y seguimiento para la correcta resolución de los temas supra mencionados en las oficinas de Servicio al cliente y Oficinas Cantonales de cada Región ubicadas en el nivel de órganos desconcentrados.

Creación de la Dirección Comercial

Tomando en consideración la importancia que tiene para el funcionamiento de cualquier organización la captura de ingresos que brinden estabilidad financiera para la prestación del

servicio, así como, el hecho de que el proceso comercial difiere sustancialmente de los procesos operativos; surge la Dirección Comercial.

Esta Dirección contará con dos Departamentos especializados en temas medulares como lo es la micromedición a fin de controlar el correcto funcionamiento del parque de micromedidores, los procesos de mejora, mantenimiento y establecer las políticas nacionales de micromedición y de esta manera asegurar la medición del consumo real y oportuno del volumen de agua proveído y correspondiente cobro a los usuarios.

Al realizar el análisis del contexto institucional se identificó que todos los temas y procesos relativos a micromedición se encontraban dispersos en diferentes áreas o comisiones que asumían la necesidad contra demanda. Dada la importancia de este tema se requiere de un Departamento que acuerpe las funciones, las planifique y garantice la correcta aplicación y ejecución en todos los órganos desconcentrados: dependencias regionales, que dan cobertura al país.

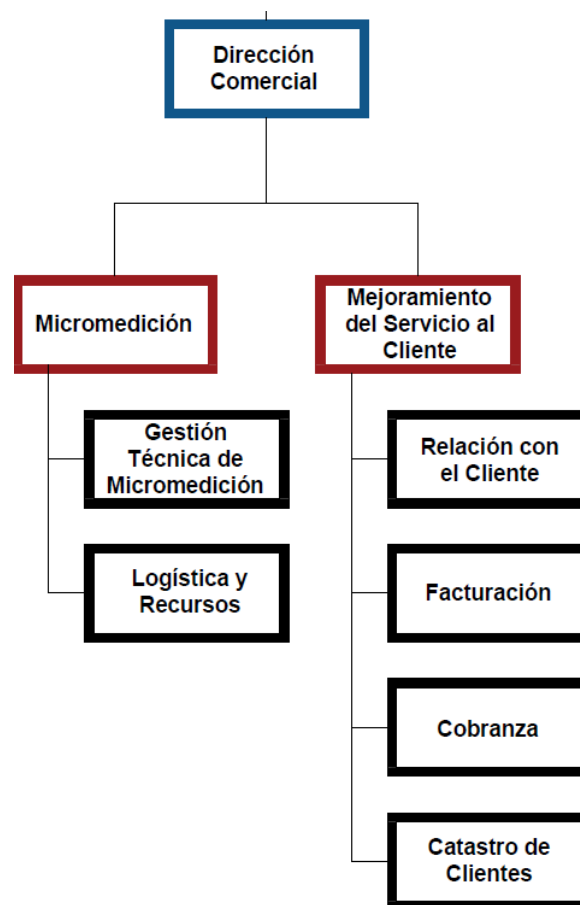


Figura 6 . Dirección Comercial

Transformación de la Subgerencia Gestión de Sistemas Delegados a Departamento

Al realizar el análisis de las funciones y procesos de la Subgerencia de Sistemas Delegados, se denotan dos grandes ejes:

- **Gestión de Sistemas Delegados:** las funciones de esta área, de manera integral, se enfocan a la atención de sistemas delegados, en el marco del desarrollo empresarial cuyo objetivo es dar un servicio de calidad de agua potable y saneamiento.
- **Gestión de Administración de Proyectos:** están enfocados a la formulación y ejecución de proyectos para sistemas delegados.

Este modelo fue generado en una reorganización previa, sin embargo, se ha identificado que cuenta con debilidades, pues el AyA es responsable no solo de la parte operativa del sistema sino también de los sistemas delegados. Esta separación ha generado una brecha de atención del servicio al usuario final.

Es importante acotar que el área de Administración de Proyectos ha acogido los procesos SAID, lo que evidencia que ambas áreas desarrollan procesos de formulación y ejecución de proyectos similares. Además, a lo interno se han evidenciado que esta Subgerencia requiere un fortalecimiento para atención oportuna de los requerimientos y que la misma cuenta con un respaldo del músculo institucional a nivel de operación y mantenimiento, donde también se han perdido fondos por la falta de gestión oportuna en la ejecución de obras.

A la luz de lo expuesto entonces:

- **Gestión de Sistemas Delegados:** por la particularidad del servicio esto se mantiene a nivel de la propuesta con una visión de modernización y fortalecimiento.
- **Gestión de Administración de Proyectos:** las funciones se integran como parte de los procesos institucionales atinente.

Ante este escenario, se busca contar con una única área funcional para el desarrollo de formulación y diseño de obras y otra para la ejecución de obras, proponiendo:

- Estandarización de procesos y procedimientos
- Optimización de los recursos existentes
- Reasignación de recursos adaptados a las necesidades institucionales y la atención de proyectos prioritarios.
- Eliminación de duplicidad de funciones
- Promover un orden a nivel institucional que permita dar seguimiento a logros y por ende orientar una gestión encaminada a la rendición de cuentas.
- Promover una orientación clara hacia la modernización en el sector de agua potable y saneamiento integralmente: tanto para el servicio directo como para el delegado

Creación del Departamento de Calidad y Mejora Continua

Tomando en consideración los buenos resultados obtenidos con la implementación de sistemas de gestión dentro de la institución, así como las recomendaciones y lineamientos que a nivel país se han girado en torno a promover la gestión por procesos en las instituciones, se crea el Departamento de Calidad y Mejora Continua. Este departamento se articula a través de

unidades que tendrán a su cargo aspectos tal como:

- la selección, implementación y mantenimiento en estándares nacionales o internacionales aplicables a la gestión y mejora continua de los procesos institucionales,
- establecimiento de propuestas para innovar en la gestión técnica, administrativa y operativa de la institución en línea con los objetivos estratégicos que buscan la modernización de la institución a fin de brindar un mejor servicio
- la gestión de los riesgos con una perspectiva integral que permita la identificación, evaluación, respuesta y mitigación, así como el control, monitoreo y reporte en las áreas técnicas de ingeniería, operación y mantenimiento, así como, la respuesta y atención a las líneas de acción que desde el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo se establecen a nivel país. Debe tomarse en cuenta la gestión de riesgo como una herramienta para facilitar la mejora continua en los procesos y dependencias de la institución, más allá de únicamente una herramienta administrativa, sino que como parte de la gestión operativa y de proyectos se atiendan los riesgos. Se incluye además el riesgo a desastre, en concordancia con la Ley 8488 Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo.

Importante aclarar que, esta unidad no refiere al componente SEVRI como tal que forma parte del Control Interno, sin embargo, esta dependencia al ser de servicio institucional podría facilitar la herramienta metodológica que permita la mejor gestión del riesgo institucional que se cumple mediante el componente SEVRI.

- gestión de los laboratorios que deben funcionar con los mejores estándares de calidad que garanticen brindar a la administración superior y las áreas operativas información fidedigna, correcta, coherente e imparcial para la toma de decisiones dentro de la gestión institucional. En este sentido se incluye el Laboratorio Nacional de Aguas con toda su cobertura y los laboratorios operativos ubicados en plantas potabilizadoras y plantas de saneamiento, así como, el Laboratorio de micromedición.

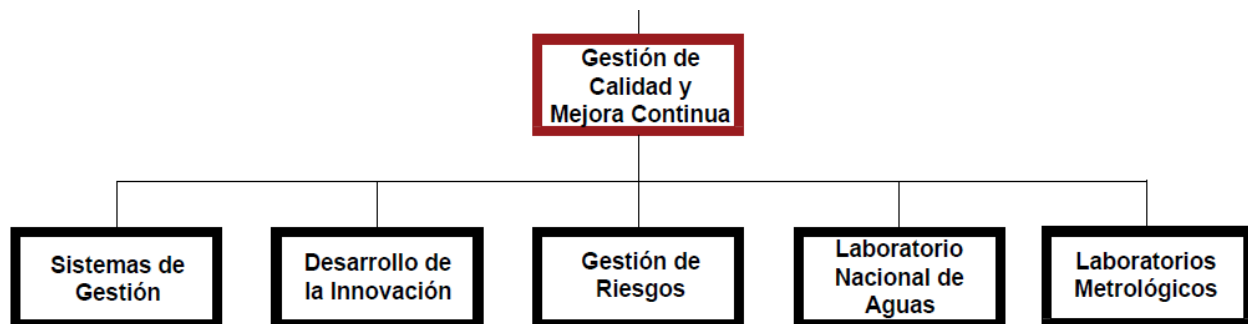


Figura 7 . Departamento de Calidad y Mejora Continua

Creación del Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo

Como resultado del diagnóstico institucional, se identificó la necesidad de fortalecer los temas de gestión social y salud ocupacional y seguridad en el trabajo, debido a que, en la organización actual, estos temas no contaban con suficiente visibilidad y capacidad de cobertura para la

totalidad de la institución, en vista de que muchas de sus funciones terminaban siendo cubiertas por el personal técnico y operativo en las regiones o áreas administrativas que no cuentan con los conocimientos técnicos y experiencia adecuados para ejecutar estas actividades.

A fin de continuar fortaleciendo las regiones y brindar una mejor calidad en las condiciones de trabajo de la población institucional, así como, el mejor y más correcto acercamiento a la población interna y externa a la institución mediante mecanismos apropiados de facilitación y gestión social, se propone la creación de este Departamento, el cual deberá establecer lineamientos, estrategias, procesos y garantizar la implementación de estos en toda la institución.

En el caso de la gestión ambiental, y tomando en consideración que para la gestión de proyectos y de las operaciones institucionales este tema se trabaja de manera conjunta a la gestión social, se incorpora como una tercera unidad dentro de este departamento la Unidad de Gestión Ambiental. Esta unidad, al igual que las otras dos, contará con cobertura a todas las dependencias operativas y técnicas que se fortalece para facilitar el seguimiento de la gestión ambiental que se planifica en los proyectos de construcción y que debe perdurar durante la vida útil del proyecto, dar seguimiento a trámites y gestiones

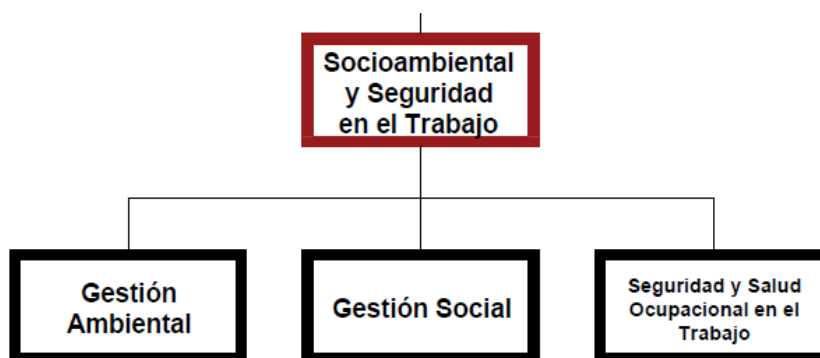


Figura 8. Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo

Creación de Unidad de Alianzas Público-Privadas

Acorde con el Foro Económico Mundial para el año 2019, Costa Rica se localiza en la posición 62 de 141 países evaluados. Esta valoración se mide a través de los Pilares del Índice de Competitividad, donde debe destacarse el tema de infraestructura; que es un tema inherente al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Esta institución es vital para el desarrollo económico y social del país ya que a través de su gestión se puede promover la mejora de estos pilares, dinamizando el sector construcción, fomentando la inversión privada y fortaleciendo el área de infraestructura, entre muchas otras acciones.

Debe tenerse en mente que los retos de la Institución son muy amplios, pero quizás el mayor de ellos es que la demanda de sus servicios supera su oferta disponible y las opciones de financiamiento son limitadas. Ante esto la Institución debe promover acciones para mejorar su gestión, una de ellas es el fortalecimiento y crecimiento de la gestión público-privada.

Con esto en mente y de cara a la propuesta de reorganización que busca la modernización de la institución, se crea la Unidad de Alianzas Público-Privadas, para que sea un ente innovador en normativa y logre materializar alternativas de desarrollo de agua potable y saneamiento apoyados en el trabajo conjunto con el sector privado y apoyándose en el marco normativo de MIDEPLAN y tomando experiencias de otras instancias gubernamentales que cuentan con un mayor grado de madurez en esta línea.

Esta unidad se plantea como una asesora tomando en consideración su carácter político y vinculación con la Administración Superior para orientar la toma de decisiones de carácter estratégico y el nivel de negociación que requiere una autoridad sobre toda la estructura funcional para poner a disposición sus recursos en atención al surgimiento de estrategias de carácter público privado.

Creación de Unidad de Analítica de Datos e Inteligencia del Negocio

Se crea esta unidad dentro de la estructura de Planificación Institucional, con el objetivo claro de contar con un manejo y gestión de bases de datos a fin de consolidar datos y establecer criterios y diseño para las bases de datos que institucionalmente sean requeridas para el seguimiento de indicadores y resultados internos y externos.

La unidad estaría a cargo de la formulación, gestión y mantenimiento de las bases de datos, sin embargo, el usuario institucional deberá procurar la información y realizar los análisis técnicos que sean requeridos para el uso de los datos de acuerdo con las necesidades funcionales de las dependencias.

El fin de crear esta unidad es poder centralizar la gestión de datos y uniformarla, para de esta manera poder mejores resultados en los servicios que brinda la institución, optimizar el tiempo que se consume por el manejo de datos arcaico que a la fecha se cuenta en la institución con esfuerzos de bases de datos duplicados entre deferentes áreas, recopilación de datos imposible de sistematizar pues no han sido consolidados de forma que sea fácil migrar a plataformas de manejo de datos, el rezago general y la cantidad de retrabajos que se detectan en la institución con un constante trámite de consulta sobre los mismos temas pero en diferente estructura provocando que las unidades técnicas y operativas tengan un alto consumo de tiempo en atender estas solicitudes y no en su trabajo sustantivo. Es claro que la Institución necesita evolucionar y transformar su gestión administrativa y gestión de la información a los métodos y mecanismos modernos que facilitan el trabajo y agilizan las labores de seguimiento, control y rendición de cuentas.

Otro aspecto relevante que se debe tener en cuenta y que justifica la necesidad de crear una unidad que permita el manejo adecuado de datos es facilitar y gestionar dentro de la institución el uso adecuado de los indicadores, cuadros de mando y tableros que faciliten la toma de decisiones tanto a nivel operativo como político. La necesidad de gestionar la institución a través de indicadores clave de desempeño es un llamado que desde MIDEPLAN se ha motivado y que es necesario para mejorar la gestión interna, la atención y servicio al usuario y la mejora continua institucional con base en los datos y la ciencia.

Oficina de Administración de Proyectos

Se busca establecer una gobernanza, capacitación y mejora continua en la gestión de proyectos que se desarrolla institucionalmente mediante la adopción y adaptación de buenas prácticas y estándares internacionales adecuados para las capacidades instaladas y los requerimientos particulares de los proyectos de inversión que desarrolla la institución.

Esta Unidad debe promover y facilitar el uso de las mejores prácticas de gestión en la ejecución del ciclo de vida de los proyectos, es importante aclarar que las Oficinas de Administración de Proyectos determinan estas prácticas, pero serán las unidades a cargo de la ejecución de las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos las responsables de aplicar una gestión que atienda los lineamientos y produzca los resultados esperados con proyectos que atiendan el alcance definido en tiempo y forma.

La Oficina de Administración de Proyectos tiene un carácter directivo que permite a su vez generar las capacidades en el personal de la institución para la mejor ejecución de los proyectos, promover la rendición de cuentas a fin de aplicar soluciones ante las dificultades que presenten los proyectos, siendo su carácter asesor a la Administración Superior para que sea desde esta unidad que se giren directrices y ordenes que permitan liberar los obstáculos en los proyectos.

La teoría en gestión de proyectos presenta a la Oficina de Administración de Proyectos como un mecanismo de control que puede evolucionar según la madurez en la gestión de proyectos con la que cuente la organización, siendo que la institución se encuentra con una madurez incipiente en la adecuada gestión de proyectos se opta por un modelo de Oficina de Administración de Proyectos de Control, la cual no solo administra los proyectos sino que tiene la autoridad para obligar a los equipos a seguir las prácticas organizacionales, como el uso de herramientas de administración de proyectos y la adherencia a metodologías específicas.

La Dirección de Ingeniería y la Unidad Ejecutora AyA estarán aplicando y ejecutando los lineamientos en gestión de proyectos que se emanan de esta unidad, y deberán rendir cuentas de acuerdo con lo que se establezca para poder promover una toma de decisiones adecuada que procure la concreción de los proyectos de inversión de la institución.

5.3.2 Ajuste en nomenclatura de unidades y reubicación

Con respecto a la ubicación dentro de la estructura de algunas unidades, se revisó integralmente considerando tres criterios:

- Indicaciones de la normativa correspondiente
- Alineamiento con la lógica funcional de la estructura
- Criterio de cobertura e incidencia de las funciones sobre otras Direcciones o Departamentos

De igual manera se buscó aplicar cambios en la nomenclatura, ajustando los nombres de manera que sean auto explicativos y brinden mayor claridad del objetivo de cada unidad en el contexto del Departamento y Dirección o nivel en que se ubiquen.

En la Tabla 2 de este documento se presenta con detalle los cambios que se generaron en términos de reubicación y cambio en el nombre de las unidades.

5.3.3 Adecuación en los órganos desconcentrados con respecto a la composición geográfica por cantones de acuerdo con la División Regional del Territorio de Costa Rica Decreto Ejecutivo N°16068-PLAN

Considerando que la institución cuenta con una parte de la estructura en el nivel operativo que funciona bajo una desconcentración administrativa a nivel regional, se revisa el ordenamiento de estas regiones de conformidad con lo requerido según Artículo 2 del Decreto Ejecutivo N°16068-PLAN Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica, para los efectos de investigación y planificación del desarrollo económico. Esto da como resultado que se definan cinco regiones subdivididas en dos subregiones a saber:

- Región Central
 - Subregión Central Este
 - Subregión Central Oeste
- Región Chorotega
- Región Pacífico Central
- Región Brunca
- Región Huetar Caribe (Atlántica)

En términos generales se realizaron ajustes menores con respecto a lo que empleaba la institución para su regionalización, el primero de ellos con relación al nombre que se utilizaba para la Región Central, pues a nivel institucional se dividía la Región Central MIDEPLAN en dos regiones denominadas: Región GAM y Región Central Oeste.

Siendo que la densidad poblacional en la Región Central de MIDEPLAN produce una cantidad igualmente densa y hacinada de servicios instalados, lo cual requiere una gestión diferenciada por principio de eficiencia y organización del trabajo. Considerando además que no es lo mismo atender y programar labores de mantenimiento para servicios instalados uno continuo al otro con respecto a servicios que se ubican con distancias considerables o condiciones de accesibilidad diversas, resulta para la institución necesario realizar una división en dos subregiones. La primera de ellas concentra el corazón de la Gran Área Metropolitana (GAM) y la segunda la periferia ubicada en el sector de Alajuela y alrededores.

Otro criterio que determina la necesidad de esta división en subregión es la caracterización de los sistemas de abastecimiento de agua potable y sistemas de saneamiento, al requerirse una producción mucho mayor en términos de cantidad de recurso hídrico potabilizado o agua residual tratada, las labores de operación y mantenimiento se optimizan al especializar al personal operativo en las labores; contrario a lo que sucede en las regiones, en las cuales el personal operativo se optimiza con una diversificación de funciones que permita mantener la ocupación del tiempo al 100%. En ese mismo sentido, la cantidad de personal que se requeriría para atender

la Región Central como un todo y no subdividida en subregiones, provocaría una región sumamente compleja de organizar, máxime considerando las diferencias mencionadas en relación con la densidad poblacional, densidad de sistemas, ubicación geográfica y topografía que provocan estrategias de gestión diferenciadas para la optimización en el uso de los recursos humanos y físicos.

En concreto, el cambio a nivel institucional que conlleva este ajuste se produce aplicando los siguientes cambios a la división de regiones AyA (regiones utilizadas a la fecha):

1. La Oficina Cantonal de Acosta se traslada a la Subregión Central Este.
2. La Oficina Cantonal de Puriscal se mantiene como parte de la Subregión Central Este considerando que actualmente se atiende de manera adecuada dando acceso por Santa Ana. Además, el Proyecto de Ampliación del Acueducto Metropolitano que se centra en abastecer a la Subregión Central Este, considera entre los cantones beneficiados el cantón de Puriscal de manera que mantendría una correlación directa y técnicamente indivisible con la Subregión Central Este.

Por último, cabe mencionar que no se determina la creación de una estructura administrativa tipo órgano desconcentrado regional para la Región Huetar Norte, esto por cuanto la institución administra únicamente tres sistemas de abastecimiento ubicados en el cantón de Los Chiles. La Oficina Cantonal de Los Chiles será atendida a nivel regional a través de la Región Chorotega, considerando criterio de accesibilidad y cercanía con otras oficinas cantonales de esta región (optimización en el uso de los recursos físicos y humanos).

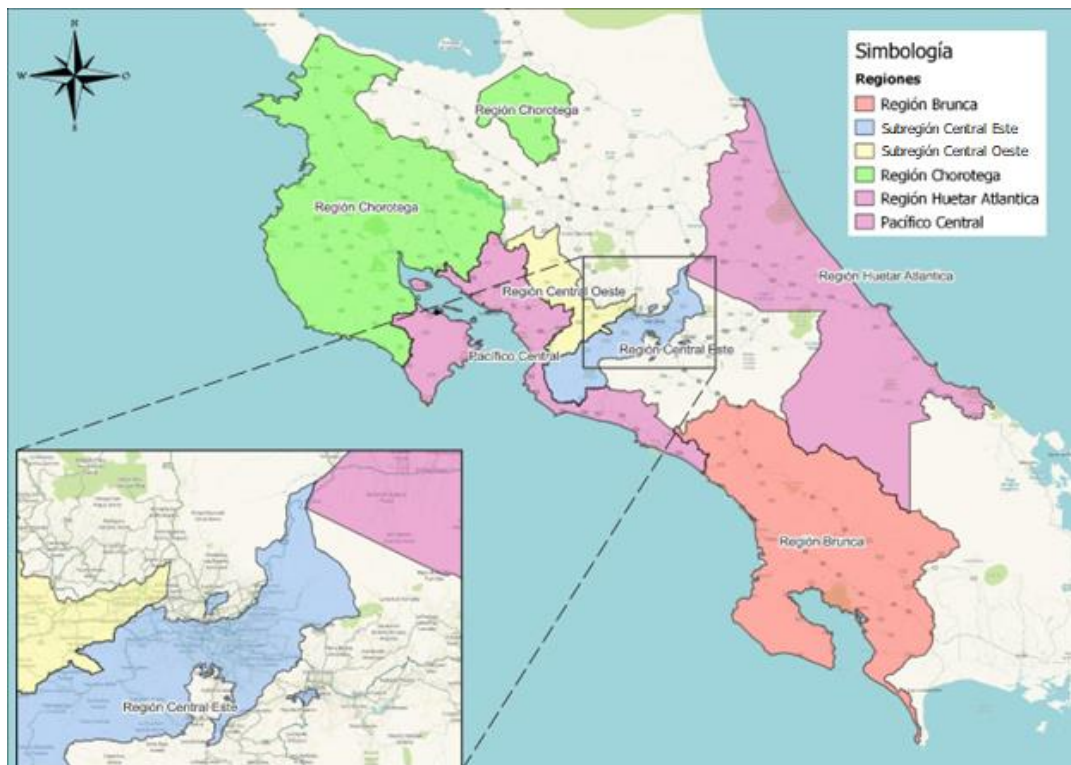


Figura 9. Esquema de división por regiones.

Sin embargo, la mayor parte de los cantones que conforman la Región Huetar Norte son abastecidos de los servicios de agua potable y saneamiento (cuando aplica) por medio de sistemas delegados, por lo que resulta necesario que la institución conforme Oficinas de Atención de Sistemas Delegados en esta zona, sin embargo, se planifica que las mismas dependan de la Región propuesta más cercana, a fin de no incrementar la estructura administrativa de la institución generando una estructura de Región Huetar Norte únicamente para consolidar las Oficinas de Atención de Sistemas Delegados en la zona.

Resulta entonces que se cuenta con:

- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Chorotega
- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Huetar Norte (perteneciente a Región Chorotega)
- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Pacífico Central
- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Central Este
- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Central Oeste
- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Huetar Caribe
- Oficina de Atención de Sistemas Delegados Brunca

5.3.4 Concentración de Unidades Ejecutoras

El AyA cuenta actualmente con dos Unidades Ejecutoras (UE) independientes:

- Unidad Ejecutora del Programa de Agua Potable y Saneamiento (PAPS)
- Unidad Portafolio de BCIE (BCIE)

Las Unidades Ejecutoras que se han creado a nivel institucional han respondido a la necesidad de atención de proyectos y programas de forma más expedita al ser independiente del modelo de gestión de la Institución. Es por ello por lo que en función del otorgamiento de empréstitos se han acompañado de la conformación de equipos de trabajo exclusivos.

Este modelo ha sido muy oportuno, pues se ha logrado capturar recursos del mercado laboral externo de forma más expedita, la institución ha tenido la oportunidad de implementar tecnologías constructivas innovadoras, aplicación de modelos de contratación utilizados a nivel mundial, como por ejemplo los modelos FIDIC, entre otros aspectos. Estos ejes han permitido crear una cultura del desempeño institucional en el marco de gestión de proyectos, con un grado de especialización altamente calificado, un banco de lecciones aprendidas y bases de datos sólidos.

A pesar de contar con una serie de evidencias de ventajas de este modelo, se han identificado líneas que deben ser optimizadas, como lo siguiente:

- Las UE cuentan con periodos de ejecución muy amplios debido a que se le entregan proyectos en preinversión

- Los costos directos de inversión han mostrado que el préstamo es insuficiente para cubrir el alcance que, a nivel de ley o préstamos, la Institución se ha comprometido. Esto ha mostrado un nivel deficiente en la formulación de proyectos y el manejo de contingencias en cuanto a alcance, tiempo y costo.
- La Institución es quien les hace frente a las remuneraciones de todos los colaboradores y por las limitaciones propias en las que están conformadas, el AyA como administración no tiene oportunidades de fusionar experiencias, conocimientos y trabajo o bien la reasignación de recursos a dónde se presentan las necesidades temporalmente.
- Actualmente los grados de madurez entre las UE existente presentan una brecha significativa y se requiere la optimización del capital humano de manera integral para minimizar esta brecha
- La UE PAPS cuenta con personal de alto nivel profesional (en el marco de puesto) y en el caso de la UE BCIE las plazas que le aprobaron no cuentan con un grado de especialización de tan alto nivel. Es decir, al unificar ambas planillas podría combinar y contar con la experiencia y solidez técnica y, por otra parte, contar con recursos que permitan ejecutar de manera efectiva todas las líneas de trabajo.
- Al superponer las funciones actuales de ambas unidades se observa duplicidad de funciones en el marco de asesoría legal, temas administrativos, financieros, gestión social, comunicación, entre otras áreas, que podrían verse como unidades de apoyo para todos los proyectos y programas. De nuevo promoviendo el aprovechar la madurez y lecciones aprendidas adquiridas a la fecha, con una optimización de recursos que también se traduce en un impacto presupuestario.
- Otro de los puntos que se ha determinado es que existen procesos que no son estandarizados entre las UE, por lo que se requiere, no solo la optimización de recursos sino también unificar el cómo se gestionan y abordan las gestiones que llevan a cabo.

Aunado a lo anterior, es fundamental contar con una Unidad Ejecutora que tenga como objetivo la ejecución de las obras, y no así, la atención de procesos de preinversión y diseño, en los cuales el nivel de incertidumbre respecto al alcance, tiempo y costo final de los proyectos es muy alto. Este aspecto provoca que las estimaciones que se ejecutan para formalizar los créditos asociados a las Unidades Ejecutoras resulten inferiores a lo que en realidad termina siendo necesario para lograr alcanzar manera adecuada o completa los proyectos que dieron origen a la conformación de la unidad. Se considera que los procesos previos a la etapa de inversión deben ser ejecutados por la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico en todos los casos, y trasladando únicamente proyectos con una madurez adecuada para que labores de diseño (según el tamaño del proyecto) y construcción sea las que lleven a cabo las unidades ejecutoras. Con esto se espera optimizar la gestión de los créditos para minimizar el pago de intereses o sobre costos en los proyectos que se desarrollan bajo esta modalidad.

- Además, uno de los puntos fundamentales es que al día hoy, los gastos de contrapartida de ambas unidades corresponden a un rubro importante a nivel presupuestario, con una dilatación del retorno de la inversión de manera oportuna.

Por ello a la luz de lo expuesto y con el fin de evaluar el mejor modelo a implementar para la ejecución de las obras asociadas con los proyectos de inversión, se ha llevado a cabo una valoración con la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) a fin de explorar modelos para la ejecución de obras empleados por otras instituciones. De esta valoración se determinó la posibilidad de centralizar en la Unidad Ejecutora AyA las actividades de las Unidades Ejecutoras existentes para que atienda a través de Departamentos y Unidades generales el apoyo a la gestión particular de cada proyecto en ejecución según sea requerido. De esta manera se busca optimizar el conocimiento y uso de los recursos especializados para atender de una manera homogénea las gestiones en la ejecución de los proyectos, además, es posible mitigar o disminuir el constante desarrollo desde cero en la curva de aprendizaje del personal que se incorpora para la conformación de las unidades ejecutoras. Aunado a contar con un esquema de gestión más flexible y adaptable.

Para poder determinar si este concepto era viable, se ha realizado consulta a la Dirección Jurídica institucional, la cual en su memorando PRE-J-2023-02786 (anexo 18) indica que *“...es factible la integración de las Unidades Ejecutoras siempre que exista un análisis que demuestre que con esa acción se fomenta el recurso de manera eficiente y se cuente con las aprobaciones de todos los entes financieros, así como las diferentes dependencias como lo son MIDEPLAN, STAP y aquellos otros que corresponda.”*

En ese sentido, se ha realizado consulta de manera informal a los bancos que actualmente tienen contratos de préstamo con la institución a fin de dar a conocer la propuesta y la viabilidad de ésta, y se ha conversado con la STAP para identificar los pasos que se deben seguir una vez que se cuente con viabilidad a la propuesta de reorganización que se presenta.

Es importante acotar que la propuesta de Unidad Ejecutora que forma parte de esta reorganización también sumará los recursos y conocimiento de la actual UEN Administración de Proyectos de SAID y de Subgerencia de Sistemas Delegados, que tienen como denominador común la Gerencia de la Construcción de obras, diferenciado en el marco de la complejidad de las obras.

Al superponer todo lo expuesto y contar con una única unidad ejecutora solucionará lo siguiente:

- Una única dirección a cargo de la ejecución de proyectos o programas en etapa de inversión (construcción y diseño de obras para proyectos particulares)
- Estandarización de procesos y procedimientos
- Optimización de los recursos existente
- Una dirección con un enfoque tendiente a un esquema proyectizado
- Una dirección con áreas de apoyo que se desempeñarán el papel de oficina de gestión de proyectos con una planificación oportuna, y control y seguimiento en el marco de gestión de proyectos en cuanto a control de tiempo, alcance y costos. Esto además permitirá un alineamiento con las normativas de MIDEPLAN.

- Estructura organizacional más flexible y resiliente
- Eliminación de duplicidad de funciones
- Minimización de recursos y un impacto positivo a nivel de presupuesto
- Promover un orden a nivel institucional que permita dar seguimiento a logros y por ende orientar una gestión orientada a la rendición de cuentas.
- Oportuna respuesta para atención a los prestatarios y estandarizada
- Promover una orientación clara hacia la modernización en el sector de agua potable y saneamiento

5.3.5 Transformación de la Dirección Financiera (ahora Departamento Financiero)

La actualmente conocida como Dirección Financiera pasa a ser colocada como Departamento Financiero (ubicado en la Dirección Administrativa-Financiera) y es reforzada con las unidades de Presupuesto y Tarifas. El objetivo que se persigue es realizar desde un mismo departamento toda la coordinación y control de los temas relacionados, con economía y financiero específicamente la evaluación de los planes presupuestarios, para realizar la integración de lo planeado con los recursos financieros programados y hacer las recomendaciones procedentes. Con respecto a la unidad de Tarifas se integra a este departamento con el fin de darle la debida continuidad para realizar una coordinación de planteamiento y formulación para conducir y controlar las políticas generales en materia tarifaria de la Institución.

Con la creación de la unidad de Planeamiento Económico y Financiero se obtendrá una coordinación y planeamiento económico-financiero de la Institución, para garantizar el financiamiento apropiado y oportuno de los planes de inversión y operación, mediante financiamiento y proyecciones financieras institucionales.

La unión de las unidades anteriormente descritas, con las unidades de Tesorería y Contabilidad que ya son parte de este Departamento se garantiza la articulación de forma eficiente y administración de los recursos financieros de la Institución, a través de una gestión de las actividades financieras, contables y presupuestarias que facilite la aplicación de los recursos económicos necesarios para la consecución de los planes institucionales.

5.3.6 Unidades suprimidas

Dentro del análisis presentado con respecto a la estructura organizacional existente en funcionamiento, se indica que algunas unidades se suprimen. Es importante dejar claro a qué se refiere dicha supresión, por lo que se presenta una aclaración de los diferentes escenarios que se presentaron durante la revisión y alineamiento de la estructura organizacional que funciona en la institución.

- **Caso 1. Unidades de Gestión de Apoyo Administrativo, Apoyo Operativo y Administración y Finanzas:** la labor administrativa corresponde a una actividad intrínseca a la gestión necesaria por cualquier unidad, departamento o dirección para

poder alcanzar su objetivo sustantivo principal. En este sentido, no corresponde presentar dentro de la estructura organizacional unidades cuyo objetivo y fin último son las actividades de índole administrativa (a pesar de que se presentan con distinto nombre, sus actividades versan en torno a un carácter administrativo).

Es claro, sin embargo, que estas funciones, actividades y responsabilidades siempre será necesario ejecutarlas, por lo que la supresión de las unidades como tal dentro de la estructura no obedecen a una supresión de puestos, sino al alineamiento de la estructura organizacional con lo requerido por las guías orientadoras de MIDEPLAN, así como la mejora en la organización interna y lógica de cada una de las unidades administrativas que sean requeridas. En particular, es de suma importancia que las jefaturas de cada una de las unidades comprendan como debe de trabajarse integral y colaborativamente a lo interno de su dependencia, integrando a la labor sustantiva técnica las labores de apoyo administrativo de manera tal que efectivamente se produzca un apoyo que resuelva, planifique y atienda la labor de soporte administrativo para la optimización de los recursos y el trabajo colaborativo que permita el éxito de las unidades.

- **Caso 2. Unidades que responden a una actividad y no así a un rol funcional:** En la estructura actual se identifica que existen unidades que fueron creadas para la atención particular de una actividad requerida por otra unidad, tal es el caso de:
 - Sistema Integrado Financiero Suministros (SIFS)
 - Sistema Comercial Integrado (SCI)
 - Centro de Documentación e Información
 - Hidrantes

En el caso de las dos primeras unidades corresponden a la administración técnica de los sistemas operativos que fueron creados para atención de requerimientos y manejo de información de índole comercial y financiera, siendo que lo objetivo es que estos equipos de trabajo formen parte de las unidades que lideran estos temas, se suprime dentro de la estructura y se trasladan sus funciones y funcionarios a las dependencias respectivas según se señala en el Cuadro 5. En el caso del Centro de Documentación su rol forma parte de la labor de calidad y mejora continua que implica el manejo del acervo documental y la Red de Transparencia Institucional que es liderada por esta unidad en la actualidad; por tanto, se suprime como tal y se traslada como parte de los equipos de trabajo que conforman el Departamento de Calidad y Mejora Continua propuesto.

En el caso de la unidad de hidrantes, se analiza desde la perspectiva operacional que los Hidrantes conforman uno de los componentes de las líneas de distribución de agua potable, por tanto, debe de conformarse el equipo de trabajo que atiende este componente como parte de la Unidad de Líneas de Conducción y Distribución, a fin de que se trabaje en forma coordinada la gestión operativa y de mantenimiento de estos componentes.

- **Caso 3. Unidades que se suprimen para unificar la Dirección Operativa:** como ya ha sido explicado, la institución había concebido la operación de la GAM bajo una

subgerencia independiente de la subgerencia a cargo de la operación de los sistemas ubicados en las regiones. La propuesta de reorganización busca que la Operación y Mantenimiento de los sistemas de abastecimiento agua potable y saneamiento sea operados bajo los mismos principios, prácticas y lineamiento a nivel superior, a fin de garantizar una homogeneidad en el servicio que reciben los usuarios finales de la institución, entendiendo siempre que la estructura particular de cada región (unidades que componen la región) tendrán sus diferencias de acuerdo con el tipo de sistemas que se operen.

En este sentido, se suprimen unidades que tenían un mismo objetivo, pero ubicadas dentro de la estructura de cada una de las subgerencias operativas. El personal de las unidades se reúne en la nueva estructura propuesta para la Dirección de Operación y Mantenimiento y se consolida el conocimiento institucional en los diferentes temas relativos a la operación y mantenimiento de los sistemas APS. Es así como se suprimen cerca de 30 unidades para mitigar la duplicidad y, en algunos casos, varias sus nombres para adecuarlos con la propuesta basada en la gestión por procesos (Cuadro 5).

- **Caso 4. Fondo de Ahorro, Retiro y Garantía:** por la naturaleza de las actividades del Fondo de Ahorro, Retiro y Garantía, no corresponde su existencia como parte de la estructura organizacional funcional de la institución, de tal forma que la unidad como tal no se declara dentro del Estudio Técnico. Importante que al suprimir esta unidad no se está dando cierre al Fondo de Ahorro, sino que se está coordinando con la Administración Superior las gestiones que permitan oficializar al mismo en el marco de la legalidad correspondiente, siendo esto materia que no concierne a esta propuesta. Con respecto al personal se trasladarán sus plazas al Departamento Financiero, hasta que no se resuelva la figura legal respectiva.
- **Caso 5. Unidades que se transforman:** Como se detalla en la Tabla 2 y se amplía en los apartados 5.3.1, 5.3.4 y 5.3.5, se presenta el caso de unidades que se indican como suprimidas pues su nomenclatura, ubicación y actividades se transforman para la creación de otras dependencias. Es el caso de las unidades ubicadas dentro de la UEN Investigación y Desarrollo, el Área de Cuencas Hidrográficas, las dos UEN Administración de Proyectos (una ubicada en la Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo, y otra ubicada en la Subgerencia Gestión Sistemas Comunales), y las unidades de la Unidad Ejecutora BCIE que se transforman dentro de la estructura de la nueva Unidad Ejecutora AyA.

5.3.7 Subdivisión en unidades asesoras

Considerando lo indicado en el Artículo 11 inciso I de la Guía para reorganizaciones de MIDEPLAN, las unidades asesoras (o staff) se podrán subdividir cuando así se justifique. En esta propuesta de reestructuración se plantea la subdivisión de la Asesoría Jurídica y la unidad de Planificación Institucional.

El caso de la unidad de Planificación se presenta al considerar la necesidad de mejora en la

planificación estratégica, operativa y de largo plazo que la organización requiere para continuar con procesos de mejora continua que puedan atender el Modelo para Mejoramiento de la Gestión Pública que MIDEPLAN ha propuesto, y que actualmente debe estar en ejecución en todas las instituciones del Estado.

Dentro del análisis de la situación institucional ha resultado evidente la necesidad de mejorar la planificación de corto y mediano plazos en los proyectos de inversión, la urgente mejora en el manejo de la cartera de inversiones e iniciativas, que actualmente se encuentra saturada sin un horizonte de priorización y capacidad financiera para poder ejecutar la cantidad de proyectos existentes.

Sumado al tema de proyectos se encuentra la necesidad de una mejor coordinación entre dependencias para alcanzar el objetivo común de mejora en los servicios que brinda la institución, este proceso requiere como actor principal a la Planificación Institucional mediante la formulación de un Plan Estratégico que coordine la visión institucional de mejora continua y la transforme en acciones que las dependencias ejecuten de manera conjunta para el beneficio institucional.

Como último componente dentro de la estructura de Planificación Institucional, se incorpora la analítica de datos, como una unidad que brinde los instrumentos metodológicos y técnicos que faciliten la toma de decisiones con base en datos, tan necesaria en la gestión moderna de las organizaciones y que, además, es una clara herramienta de planificación que redondeará la importancia de esta unidad dentro de la institución.

Considerando estos aspectos es que se considera procedente realizar una desagregación de la unidad de Planificación Institucional en más unidades, para poder acuarpar la importancia de cada uno de estos temas en la estructura institucional y alcanzar las metas que se han definido como parte de la manera de funcionar que se propone con este Estudio Técnico.

5.4 Organigrama propuesto

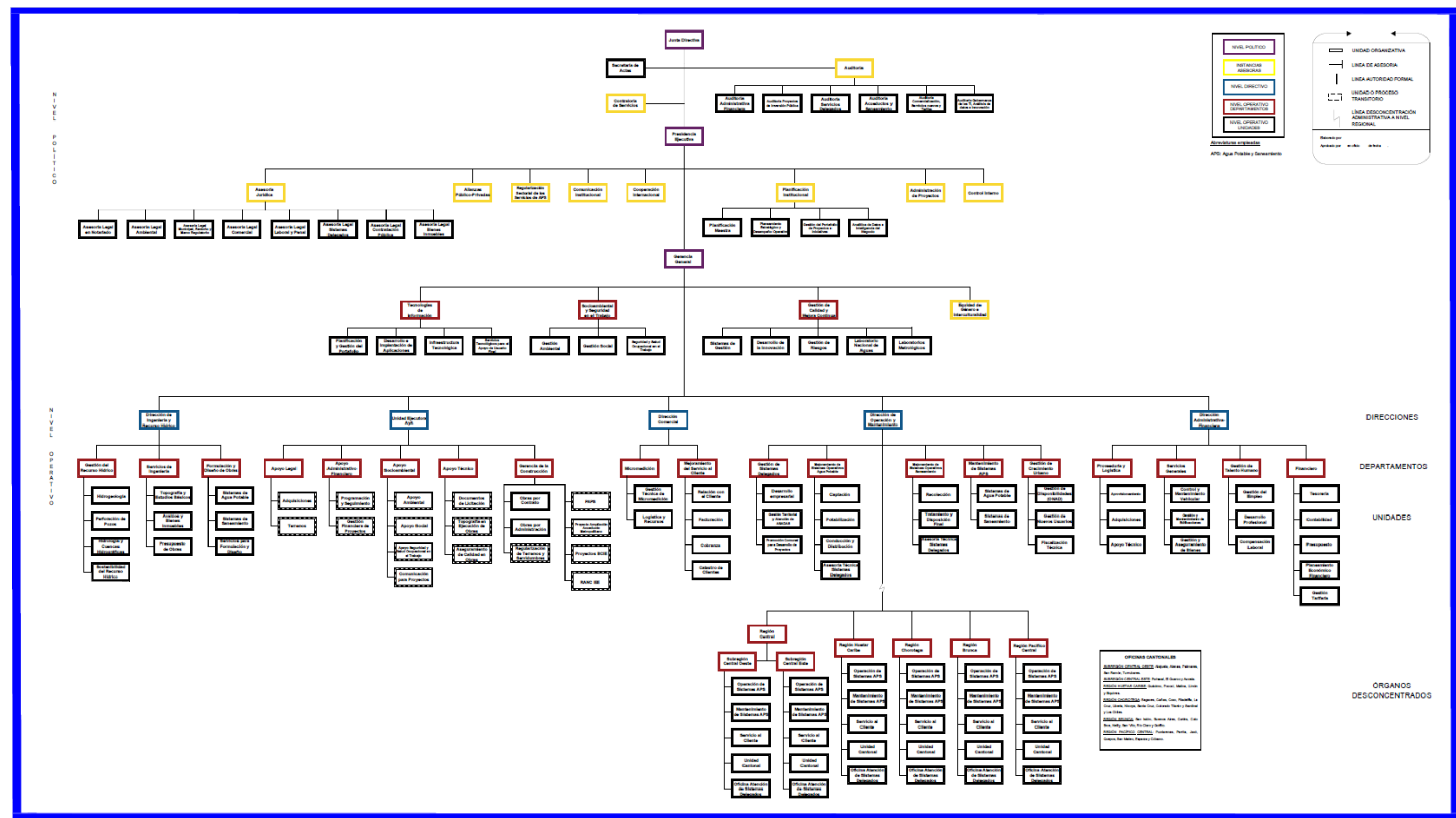


Figura 10. Organigrama propuesto.

5.4.1 Nivel político

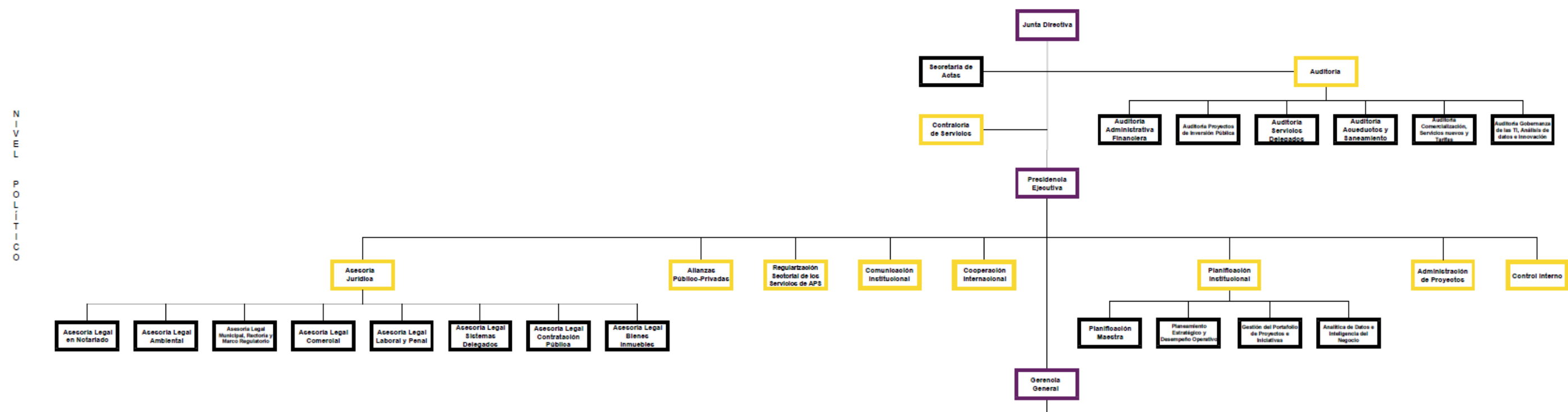


Figura 11. Extracto del organigrama – Nivel político

5.4.2 Nivel operativo

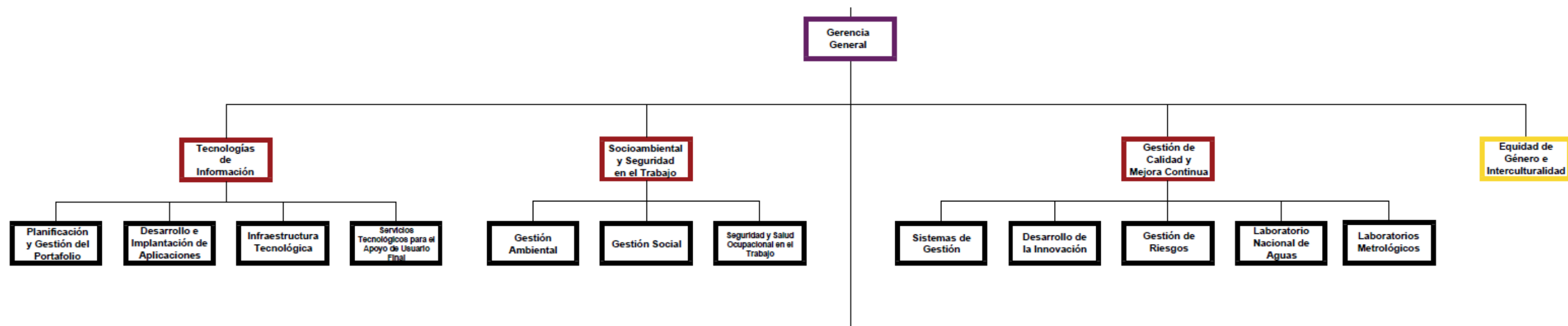


Figura 12. Extracto del organigrama – Nivel operativo gerencial

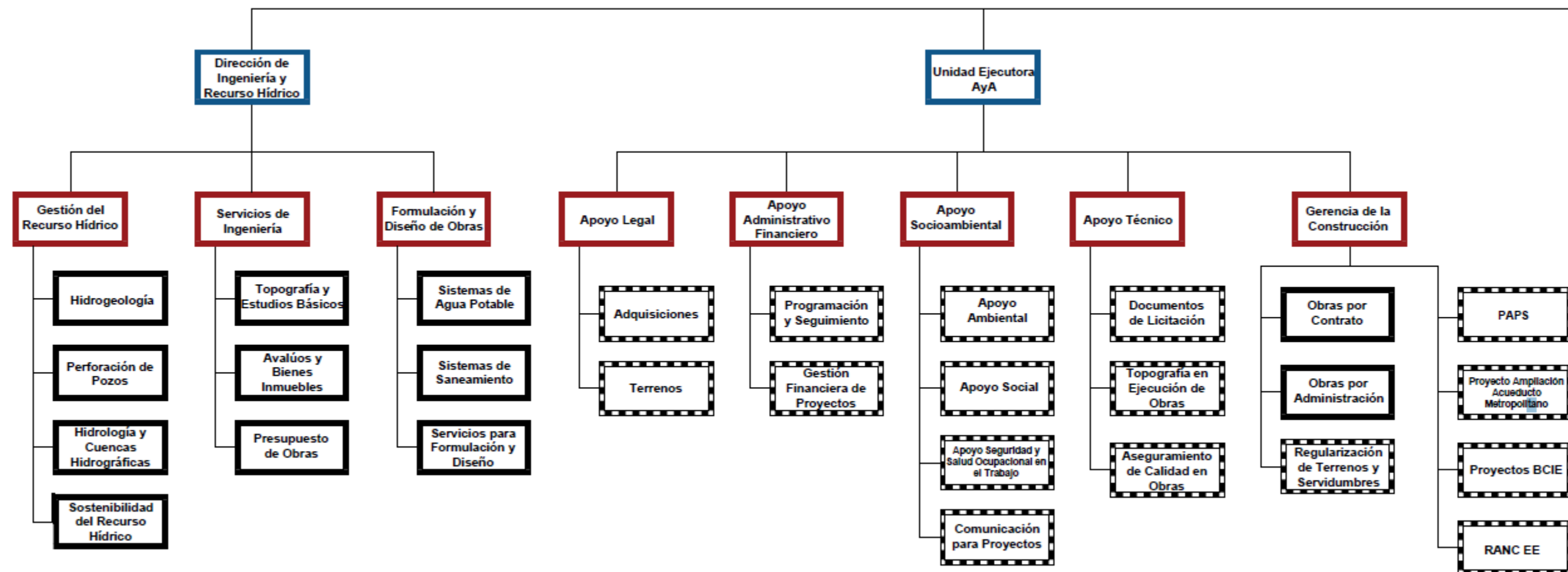


Figura 13. Extracto del organigrama – Nivel operativo Atención de Proyectos

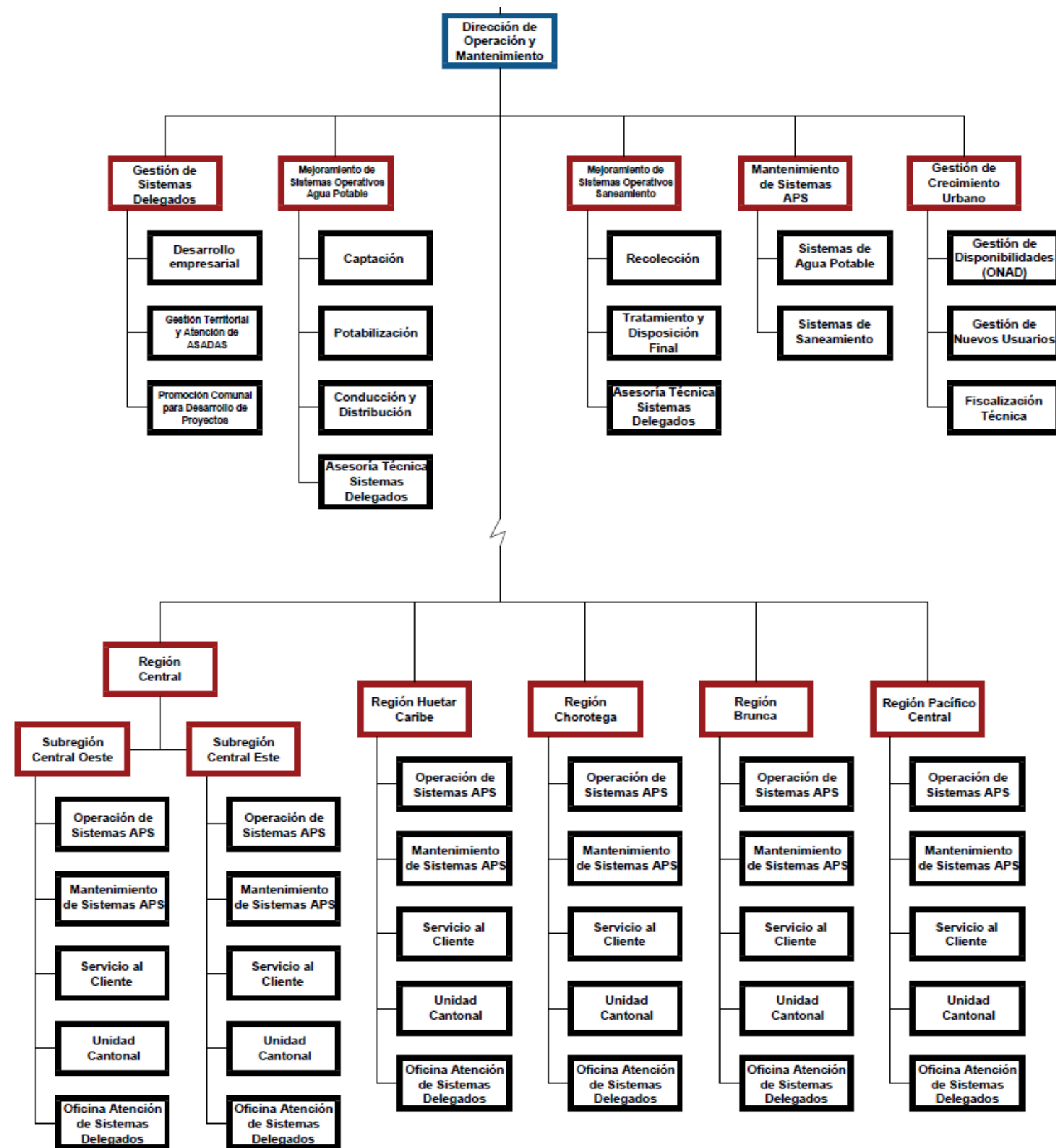


Figura 14. Extracto del organigrama – Nivel operativo sustancial

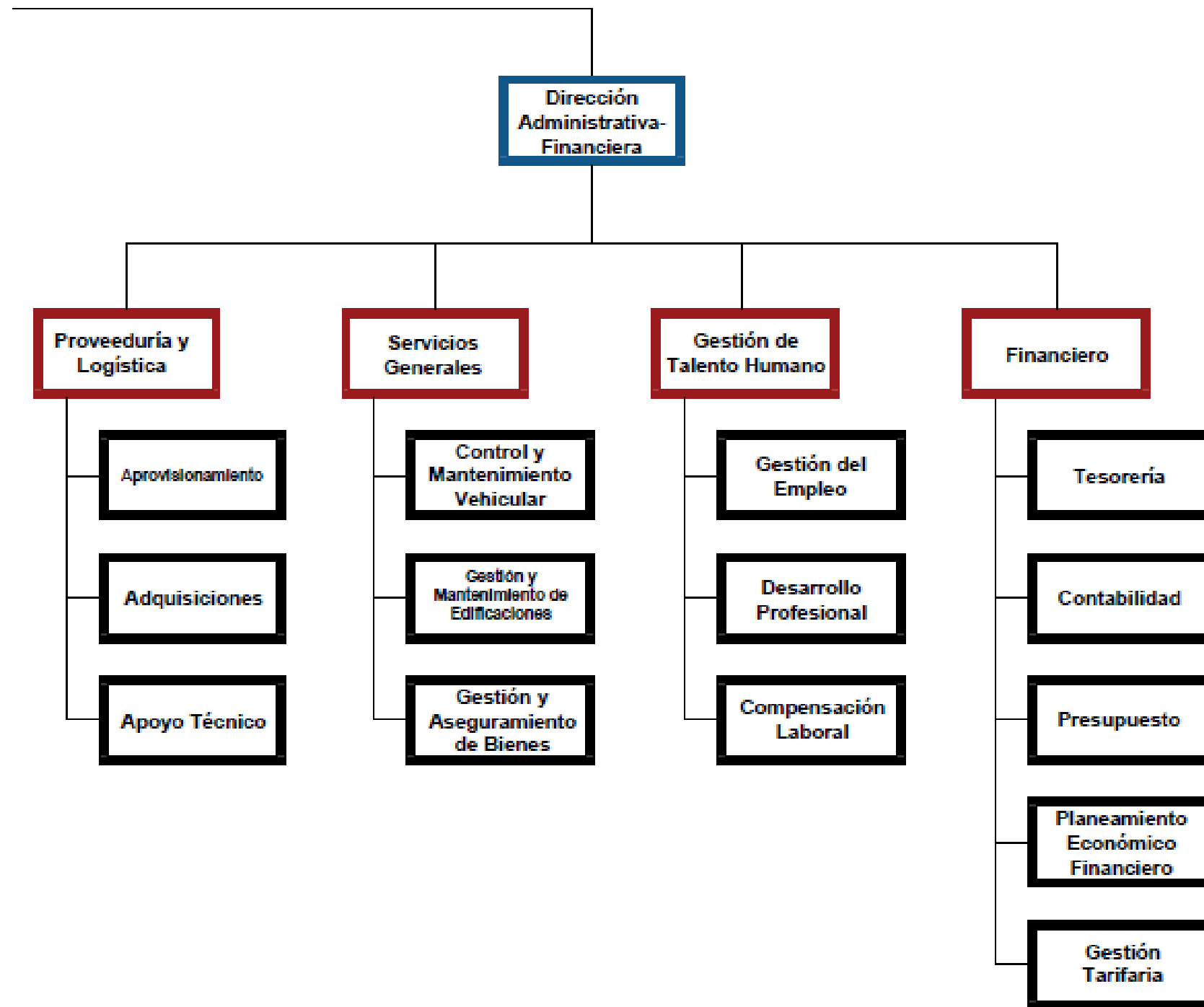


Figura 15. Extracto del organigrama – Nivel operativo administrativo

5.4.3 Detalle de la propuesta

Considerando el Modelo para Mejoramiento de la Gestión Institucional que ha sido promovido por MIDEPLAN desde el año 2017, en el cual gira en torno a:

- Orientación al usuario
- Liderazgo
- Planificación y Estrategia
- Desarrollo del Talento Humano
- Gestión por Procesos
- Resultados

La institución ha ido promoviendo el cambio mediante la iniciativa de aplicación de un sistema de gestión de la calidad con base en la norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos. Es así como desde 2019 se ha ido consolidando los procesos desarrollados por unidades y la elaboración del respetivo mapa de procesos que facilite la interpretación de cómo debe ser el funcionamiento de la organización con base en la gestión por procesos.

La meta institucional siempre ha sido conseguir una mejora en la orientación al usuario (interno y externo), liderazgo y resultados a partir de la gestión por procesos, motivo por el cual con la propuesta de reorganización se toma la decisión de realizar un planteamiento organizacional que se alinee con lo aprendido y desarrollado en cuanto a los procesos institucionales, considerando que durante la etapa de implementación será necesario a su vez realizar mejoras en el sistema de gestión actual. Sin embargo, todo esto se alinea con el principio de mejora continua que debe de presentarse con un sistema de gestión oportuno y moderno.

En términos generales la estructura parte de la importancia de los procesos sustantivos, siendo estos los asociados con la razón de ser institucional, es decir el brindar un servicio de abastecimiento de agua potable y saneamiento que garantice calidad, continuidad y cantidad para los usuarios. Es así como el análisis descrito en el apartado 3 de este Estudio Técnico apunta en la necesidad de mejorar el cumplimiento y rol de todas las labores de apoyo para que puedan promover el cumplimiento de la labor sustantiva sin entorpecer estas actividades y la mejora impostergable en la gestión de las inversiones que, de igual forma, son una necesidad de la operación para satisfacer la demanda del mercado.

Ahora bien, el modelo de gestión por procesos institucional se muestra en la Figura 16, establece un nivel de procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. Como un símil de esta estructura conceptual, la estructura organizacional cuenta con el nivel político en donde las unidades staff o asesoras desarrollan la gran mayoría de los procesos estratégicos declarados:

- **Macroproceso Estratégico EST:** desarrollado por las unidades que conforman la unidad asesora Planificación Institucional, la unidad de Regularización Sectorial de los Servicios

de Agua Potable y Saneamiento, Comunicación Institucional, Cooperación Internacional, Secretaría de Actas.

- **Macroproceso Control y Evaluación de Gestión CEG:** procesos a cargo de la unidad de Control Interno, Oficina de Administración y de Proyectos y el Departamento de Calidad y Mejora Continua
- **Macroproceso Fiscalización FIS:** procesos a cargo de la Auditoría Interna

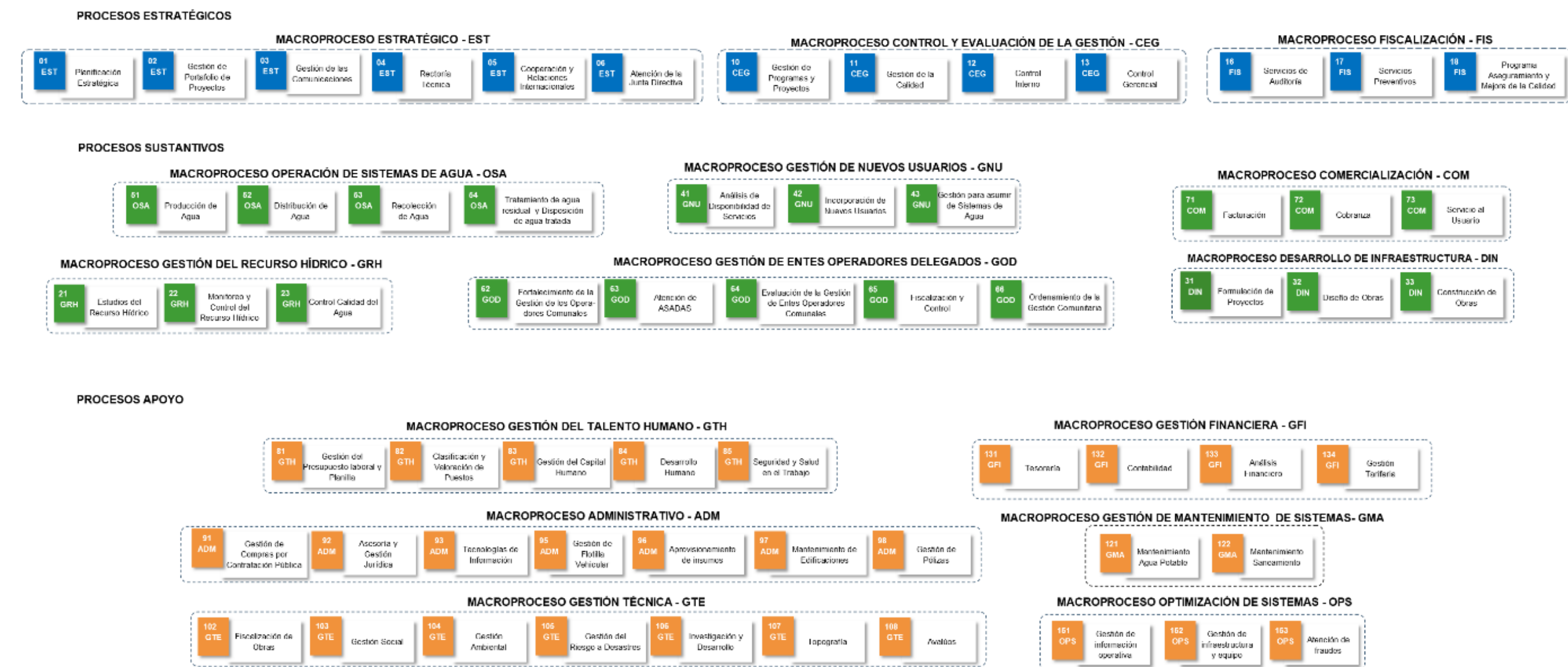
Siguiendo el desarrollo del mapa de procesos se ubican los procesos sustantivos, los cuales son desarrollados en el área operativa institucional de la siguiente forma:

- **Macroproceso Operación de Sistemas de Agua OSA:** procesos desarrollados en la Dirección de Operación y Mantenimiento, de hecho, parte esencial para la formulación de las nuevas unidades funcionales fue la experiencia del desarrollo del sistema de calidad, en el cual se propuso los procesos a partir de los componentes del sistema de acuerdo con el grupo de profesionales expertos de las dependencias de operación con las que actualmente cuenta la institución.
- **Macroproceso Gestión de Nuevos Usuarios GNU:** Una de las necesidades que evidenció la revisión de la estructura organizacional fue la creación de un Departamento que a nivel nacional pudiera dar línea los procesos que se desarrollan institucionalmente para la gestión de nuevos usuarios. Se contaba con unidades en la Subgerencia de Gestión de Sistemas GAM, sin embargo, a nivel de sistemas periféricos la responsabilidad estaba recargando a personal operativo.
- **Macroproceso Comercialización COM:** al igual que en el caso anterior, no existía a nivel institucional una Dirección que atendiera el tema comercial, esto provoca una desigualdad en la manera de atender los temas de índole comercial y por tanto la atención a los usuarios. Además, se identificó que prácticas que se han desarrollado en la GAM podrían ser extendidas a las regiones para mejorar la atención a clientes gubernamentales, grandes clientes, atracción de inversión y desarrollo en las zonas periféricas. Los procesos que se ejecutan para el macroproceso COM son liderados por la Dirección Comercial y ejecutados en las regiones a través de las oficinas cantonales.
- **Macroproceso Gestión de Entes Operadores Delegados GOD:** estos procesos describen las acciones que desde el Departamento de Gestión de Sistemas Delegados, así como las dos unidades de apoyo técnico a sistemas delegados que se presentan en la estructura propuesta, serán desarrollados.
- **Macroproceso Gestión del Recurso Hídrico GRH:** El Departamento de Gestión del Recurso Hídrico lidera, mantiene y ejecuta estos procesos, siendo necesario que el norte que sigan sea el requerido por los procesos sustantivos y estratégicos de la institución.
- **Macroproceso Desarrollo de Infraestructura DIN:** Se define como proceso sustantivo el desarrollo de la infraestructura pues es a través de la inversión en infraestructura que se alcanza el crecimiento y cumplimiento de la labor sustantiva de brindar los servicios APS requeridos para el progreso económico social del país. Los procesos que se

describen en DIN serán ejecutados a través de la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico, así como la Unidad Ejecutora AyA (ciclo de vida de los proyectos).

Por último, se ubican los procesos de apoyo los cuales deben de trabajar en función de dar soporte y facilidades para el cumplimiento de las labores sustantivas y estratégicas bajo la lógica de una gestión por procesos:

- **Macroproceso Gestión Técnica GTE:** Se incluyen los procesos de apoyo a las labores sustantivas que se abordan desde macroprocesos OSA y DIN. Serán desarrollados parcialmente por la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico, pero también aparece el vínculo con el Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo y la unidad de Gestión de Riesgo y Gestión de la Innovación ubicados a nivel Gerencial.
- **Macroproceso Gestión de Mantenimiento de Sistemas GMA:** Como su nombre lo indica tienen una correlación directa con el Departamento de Mantenimiento de Sistemas APS, siendo esta nueva estructura generada en la Dirección de Operación y Mantenimiento la que les dará vida y continuidad como procesos.
- **Macroproceso Optimización de Sistemas:** Con respecto a la optimización de los sistemas, serán los Departamentos de Mejoramiento Operativo de Sistemas de Agua Potable y Mejoramiento Operativo de Sistemas de Saneamiento los que se encargarán de los procesos incluidos en este macroproceso.
- **Macroproceso Gestión del Talento Humano GTH:** Procesos de apoyo totalmente vinculados con el Departamento de Gestión del Talento Humano.
- **Macroprocesoso Administrativo ADM:** La Dirección Administrativo-Financiera consolida las unidades que desarrollan estos procesos, así como la Asesoría Jurídica y el Departamento de Tecnologías de Información.
- **Macroproceso Gestión Financiera GFI:** parte de los ajustes realizados en estructura organizacional se alinea con la estructura de procesos ya generada previamente, es el caso de la gestión financiera, en donde generó un Departamento de Finanzas que incluye a la Unidad de Gestión Tarifaria y Análisis Financiero.



MAPA DE PROCESOS

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS



Figura 16. Mapa de procesos vigente AyA.
Fuente: Intranet Institucional, 2023.

Los principios básicos de gestión por procesos también conllevan el establecimiento y seguimiento de indicadores, mejora continua orientada en resultados y rendición de cuentas, temas que también se abordan en esta propuesta con el establecimiento de una estructura más robusta dentro de la Administración Superior para la Planificación Institucional y los conceptos de análisis de datos y resultados.

Con respecto a la estructura organizacional anterior se realizan modificaciones a nivel político eliminando la dependencia de roles operativos desde la Presidencia Ejecutiva y trasladando a nivel Gerencial esta responsabilidad con el reacomodo de la Unidad Ejecutora PAPS a Unidad Ejecutora AYA a nivel operativo dependiente de la Gerencia General.

Organograma de la Municipalidad de Puyo, Ecuador

Junta Directiva

- Gestión de Apoyo Administrativo
- Auditoría
 - Autoría Administrativa Financiera
 - Autoría Proyectos de Inversión Pública
 - Autoría Servicios Delegados
 - Autoría Arquitectónica y Saneamiento
 - Autoría Catastrales, Servicios nuevos y Tarifas
 - Autoría Gobernancia de los T. T. Análisis de datos e inversión
- Presidencia Ejecutiva

UE PAPS

- Dirección de Planificación Estratégica
 - Planeamiento Estratégico
 - Planeamiento Físico y Gestión de Calles de Proyectos
 - Planeamiento Económico Financiero
 - Planeamiento Operativo
- Dirección Jurídica
 - Normativo
 - Asesoría Legal Ambiental
 - Asesoría Legal Municipal, Rectoría y Merco
 - Regulación Asesoría Legal Comercial
 - Asesoría Legal Laboral y Puntal
 - Asesoría Legal Sistemas Computarizados
 - Asesoría Legal Órdenes Especiales
 - Asesoría Legal Contratación Administrativa
 - Asesoría Legal Bienes Inmuebles
- Oficina de Organización y Asesoría Interiores
- Dirección de Comunicación Institucional
- Gerencia General
 - Subgerencia General
- Laboratorio Nacional de Aguas
 - Aguas Residuales
 - Aguas Residuales
- Gestión Tarifaria
- Unidad Técnica de los Estudios de Asesoramiento de APA
- Dirección de Ingeniería
 - Proyectos: ODA, y PDR
 - Obra
 - Servidumbre
- Dirección Legal
 - Planeamiento
 - Inversión
- Dirección de Gestión Financiera
 - Administración y Cobros
 - Presupuestario y Contable
- Dirección de Construcción
 - Coordinación Administración de Proyectos 1
 - Coordinación de Administración de Proyectos 2
- Dirección Socioambiental y Comunicación
 - Gestión Ambiental
 - Gestión Social
 - Comunicación
- Gestión de Apoyo
 - Contratoría de Servicios
 - Igualdad de Género e Interculturalidad
 - Salud Ocupacional
 - Sistema Integrado Financiero (SIF)
 - Sistema Comercial Integrado (SCI)

128 |

En cuanto al nivel operativo se proponen dos cambios sustanciales respecto a la estructura actual en funcionamiento, la primera de ellas la organización de las direcciones a cargo del ciclo de vida de los proyectos trabajando con una división clara entre las etapas del ciclo de vida que se deben asumir por cada dirección, siendo la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico la responsable de la etapa de preinversión y diseño de las obras, y la Unidad Ejecutora AyA la responsable de la ejecución de los proyectos. Esto conjuga y optimiza lo que se trabajaba desde la Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo y la Unidad Ejecutora BCIE.

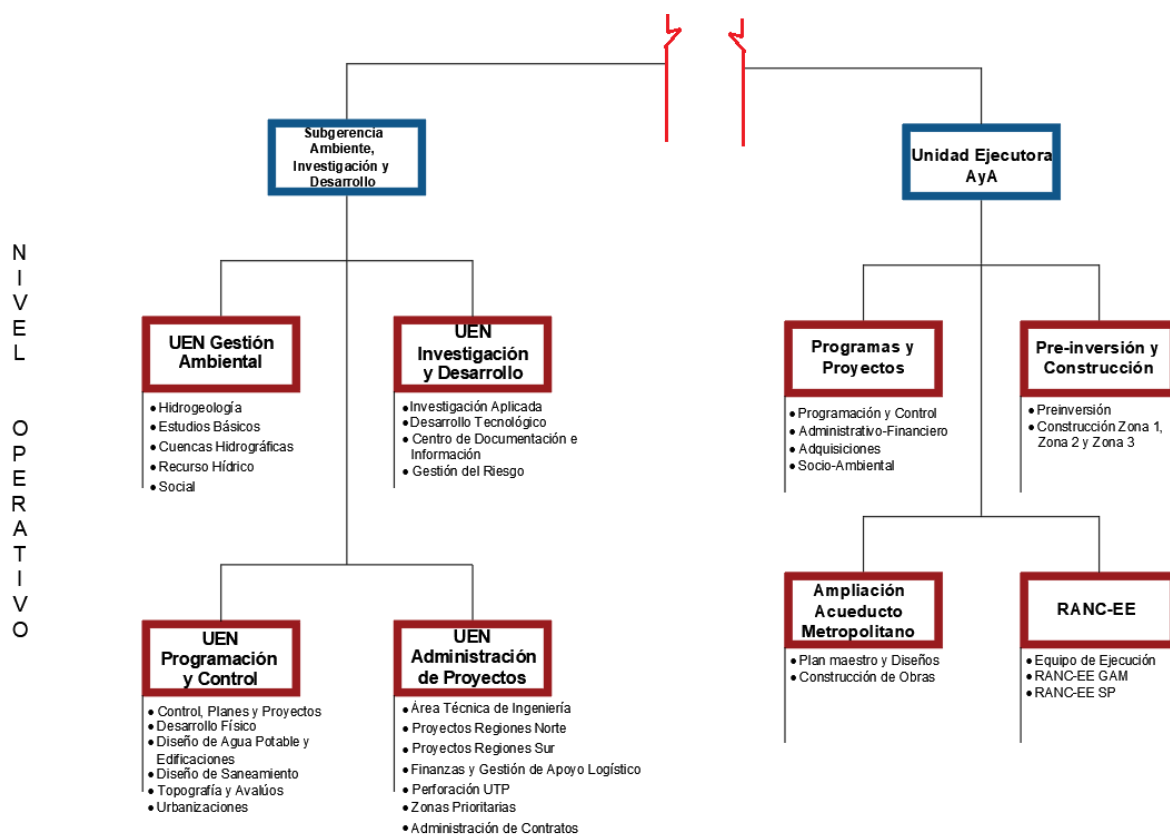


Figura 18. Unidades relacionadas con gestión de proyectos en la estructura actual en funcionamiento

El segundo cambio operativo sustancial responde a la unificación de la operación en una sola Dirección y no dos Subgerencias como pasaba en la estructura actual. Esto como ha sido explicado busca optimizar el trabajo y las estrategias para la gestión operativas, generando eficiencia y eficacia uniforme en la generación de los servicios y la atención del usuario final institucional.

Como es notorio en la Figura 19, la estructura operativa actual es repetitiva en cuando a unidades, y no consolida el conocimiento que se produce entre las tres subgerencias existentes. Además, el hecho de establecer tres jerarquías impide una fluida atención de las necesidades fomentando procesos burocráticos en la atención de actividades y funciones que, al ser

sustantivas, deben ser resueltas con inmediatez y eficacia.

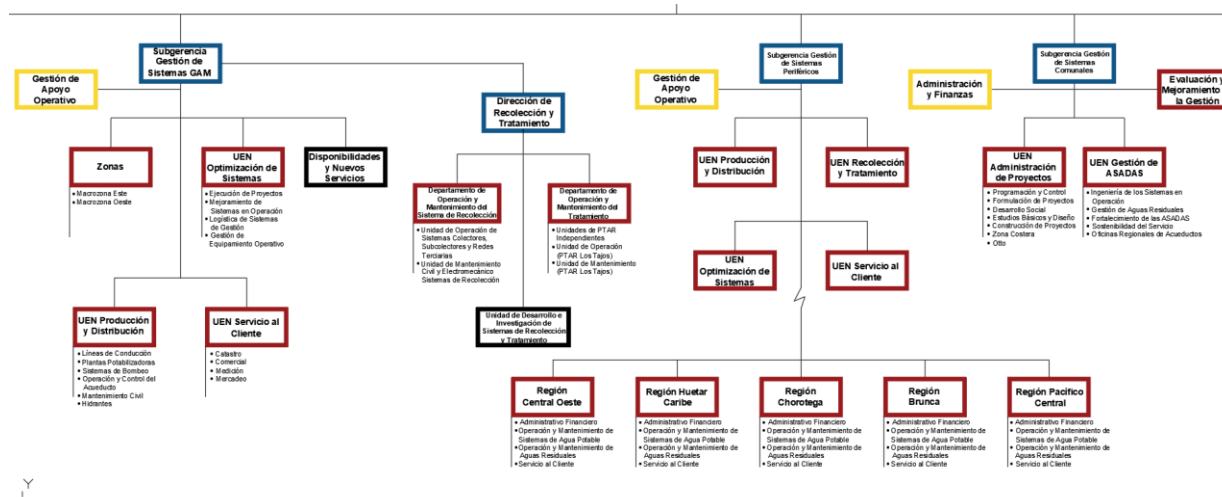


Figura 19. Estructura operativa de la organización actual en funcionamiento.

Por último, con respecto a la Dirección Administrativa-Financiera existente, se trabajó en el sentido de una valoración de las oportunidades de mejora en los Departamentos, pues sus roles funcionales permanecen tal cual han sido concebidos, pero requirieron una revaloración de su forma de trabajar. En este sentido se modificaron las unidades y a través de reuniones con las jefaturas de estos departamentos se valoró los puntos de mejora clave que serán abordados con la implementación y la definición del Manual Organizacional respectivos.

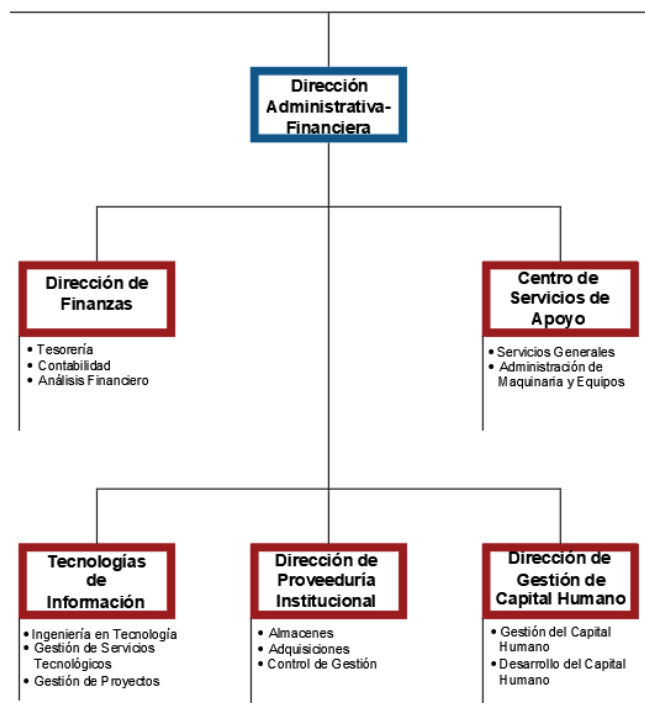


Figura 20. Estructura Administrativa Financiera existente.

5.5 Distribución de recurso humano por unidad administrativa

Con respecto a la nueva estructura, se realiza una propuesta de redistribución del personal a fin de optimizar el uso de los recursos, además contemplando las necesidades institucionales que se reflejan con la creación y formalización de unidades que no existían como tal. De igual forma, se considera oportuno redistribuir recursos que por diferentes motivos no se encuentran conformando equipos de trabajo de manera óptima dada la naturaleza de los perfiles, por ejemplo, personal de campo que no tiene la distribución adecuada para conformar las cuadrillas que mejor se adapten a las características de los sistemas propios de cada región.

Es con estos movimientos y ajustes que la organización busca garantizar que cada una de sus unidades en la nueva estructura, cuente con los recursos humanos suficientes para atender las responsabilidades y funciones definidas.

Cuadro 14. Detalle de unidades con ajuste en nombre o ubicación dentro del organigrama

Unidad	Cantidad
Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	19
Profesional	12
Técnico	5
Jefatura nivel directivo	2
Auditoría - Presidencia Ejecutiva	14
Profesional	7
Técnico	5
Jefatura nivel directivo	2
Departamento Apoyo Administrativo Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA	25
Profesional	13
Técnico	10
Jefatura nivel directivo	2
Departamento Equidad de Género e Interculturalidad - Gerencia General	2
Profesional	2
Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	40
Profesional	32
Técnico	8
Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Dirección Operación y Mantenimiento	2
Profesional	1
Jefatura nivel directivo	1
Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Operación y Mantenimiento	9
Profesional	6
Técnico	1

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	2
Departamento Gestión del Crecimiento Urbano - Dirección Operación y Mantenimiento	31
Profesional	8
Técnico	23
Departamento Gestión del Recurso Hídrico - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	25
Profesional	11
Técnico	12
Jefatura nivel directivo	2
Departamento Ingeniería y Recurso Hídrico - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	1
Jefatura nivel directivo	1
Departamento Mantenimiento de Sistemas APS - Dirección Operación y Mantenimiento	32
Profesional	11
Técnico	20
Jefatura nivel directivo	1
Departamento Mantenimiento de Sistemas de APS - Dirección Operación y Mantenimiento	68
Profesional	3
Técnico	61
Jefatura nivel directivo	4
Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento	101
Profesional	16
Técnico	82
Jefatura nivel directivo	3
Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento	11
Profesional	6
Técnico	3
Jefatura nivel directivo	2
Planificación Institucional - Presidencia Ejecutiva	5
Profesional	2
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Adquisiciones - Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA	15
Profesional	14
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Apoyo Administrativo Financiero - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	7
Profesional	5
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	1

Unidad	Cantidad
Unidad Aprovisionamiento - Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Conducción y Distribución - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento	12
Profesional	7
Técnico	4
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Contabilidad - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	1
Profesional	1
Unidad Control y Mantenimiento Vehicular - Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera	4
Profesional	1
Técnico	3
Unidad Control y Mantenimiento Vehicular - Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera	10
Técnico	10
Unidad Desarrollo de la innovación - Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua - Gerencia General	1
Profesional	1
Unidad Desarrollo Profesional - Departamento Gestión de Talento Humano - Dirección Administrativa Financiera	1
Profesional	1
Unidad Documentos de Licitación - Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA	7
Profesional	5
Técnico	2
Unidad Fiscalización Técnica - Departamento Gestión del Crecimiento Urbano - Dirección Operación y Mantenimiento	11
Profesional	7
Técnico	3
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Gestión Ambiental - Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo - Gerencia General	2
Profesional	2
Unidad Gestión Cartera de Proyectos - Planificación Institucional - Presidencia Ejecutiva	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Gestión Financiera - Departamento Apoyo Administrativo Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA	5
Profesional	5
Unidad Gestión Social - Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo - Gerencia General	6
Profesional	6
Unidad Gestión Tarifaria - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	3

Unidad	Cantidad
Profesional	3
Unidad Gestión Territorial y atención de ASADAS - Departamento Gestión de Sistemas Delegados - Dirección Dirección Operación y Mantenimiento	1
Profesional	1
Unidad Gestión y Mantenimiento de Edificaciones - Departamento Servicios Generales - Dirección Administrativa Financiera	3
Profesional	1
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Hidrogeología - Departamento Gestión del Recurso Hídrico - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	12
Profesional	10
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Hidrología y Cuencas Hidrográficas - Departamento Gestión del Recurso Hídrico - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	20
Profesional	9
Técnico	9
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Infraestructura Tecnológica - Departamento Tecnologías de Información - Gerencia General	1
Profesional	1
Unidad Laboratorio Nacional de Aguas - Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua - Gerencia General	2
Profesional	1
Técnico	1
Unidad Laboratorios Metrológicos - Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua - Gerencia General	2
Técnico	2
Unidad Mejoramiento del Servicio al Cliente - Departamento Mejoramiento del Servicio al Cliente - Dirección Dirección Comercial	1
Técnico	1
Unidad Obras por Contrato - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	69
Profesional	33
Técnico	32
Jefatura nivel directivo	4
Unidad Oficina de Atención de Sistemas Delegados - Departamento Región Central Este - Dirección Operación y Mantenimiento	21
Profesional	17
Técnico	4
Unidad PAPS - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	31
Profesional	17
Técnico	14
Unidad Perforación de Pozos - Departamento Gestión del Recurso Hídrico - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	26
Profesional	2

Unidad	Cantidad
Técnico	23
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Planeamiento Económico Financiero - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	3
Profesional	3
Unidad Planeamiento Estratégico y Desempeño Operativo - Planificación Institucional - Presidencia Ejecutiva	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Planificación Maestra - Planificación Institucional - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	2
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Potabilización - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento	145
Profesional	2
Técnico	138
Jefatura nivel directivo	5
Unidad Presupuesto - Departamento Financiero - Dirección Administrativa Financiera	1
Profesional	1
Unidad Programación y Seguimiento - Departamento Apoyo Administrativo Financiero - Dirección Unidad Ejecutora AyA	14
Profesional	14
Unidad Proyecto Ampliación Acueducto Metropolitano - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	23
Profesional	18
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	3
Unidad Proyectos BCIE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	21
Profesional	18
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	2
Unidad RANC EE - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	45
Profesional	28
Técnico	15
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Recolección - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento	52
Profesional	2
Técnico	48
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Regulación de Terrenos y Servidumbre - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	29
Profesional	5

Unidad	Cantidad
Técnico	23
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo - Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo - Gerencia General	3
Profesional	2
Técnico	1
Unidad Sistema de Gestión - Departamento Calidad y Mejora Continua - Gerencia General	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Sistema de Gestión - Departamento Gestión de Calidad y Mejora Continua - Gerencia General	2
Profesional	1
Técnico	1
Unidad Sistema de Saneamiento - Departamento Mantenimiento de Sistemas APS - Dirección Operación y Mantenimiento	34
Profesional	3
Técnico	30
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Sistemas de Agua Potable - Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	69
Profesional	38
Técnico	27
Jefatura nivel directivo	4
Unidad Sistemas de Saneamiento - Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	15
Profesional	11
Técnico	3
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Soporte Técnico - Departamento Proveeduría y Logística - Dirección Administrativa Financiera	1
Técnico	1
Unidad Sostenibilidad del Recurso Hídrico - Departamento Gestión del Recurso Hídrico - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	9
Profesional	8
Técnico	1
Unidad Topografía en Ejecución de Obras - Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA	21
Profesional	17
Técnico	4
Unidad Topografía y Estudios Básicos - Departamento Servicios de Ingeniería - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	29
Profesional	10
Técnico	18
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Tratamiento y Disposición Final - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento	65
Profesional	11

Unidad	Cantidad
Técnico	52
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Operación de Sistemas APS - Región Central Este - Dirección Operación y Mantenimiento	345
Profesional	16
Técnico	324
Jefatura nivel directivo	5
Presidencia Ejecutiva	18
Profesional	12
Técnico	4
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Operación de Sistemas APS - Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento	122
Profesional	5
Técnico	115
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Servicio al Cliente - Región Central Este - Dirección Operación y Mantenimiento	374
Profesional	60
Técnico	309
Jefatura nivel directivo	5
Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento	37
Profesional	13
Técnico	23
Jefatura nivel directivo	1
Auditoría Comercialización, Servicios Nuevos y Tarifas - Auditoría - Presidencia Ejecutiva	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Auditoría Acueductos y Saneamiento - Auditoría - Presidencia Ejecutiva	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Auditoría Administrativa Financiera - Auditoría - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	3
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Oficina de Atención de Sistemas Delegados - Región Central Este - Dirección Operación y Mantenimiento	38
Profesional	26
Técnico	12
Auditoría Gobernanza de las TI, Análisis de datos e Innovación - Auditoría - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	3
Jefatura nivel directivo	1
(en blanco)	468
Profesional	231
Técnico	199

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	38
Asesoría Legal Sistemas Comunales - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	6
Profesional	5
Jefatura nivel directivo	1
Auditoría Servicios Delegados - Auditoría - Presidencia Ejecutiva	2
Profesional	1
Jefatura nivel directivo	1
Auditoría Proyectos de Inversión Pública - Auditoría - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	3
Jefatura nivel directivo	1
Unidad de Obras por Administración - Departamento Gerencia de la Construcción - Dirección Unidad Ejecutora AyA	51
Profesional	6
Técnico	43
Jefatura nivel directivo	2
Comunicación Institucional - Presidencia Ejecutiva	18
Profesional	7
Técnico	10
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Regularización Sectorial de los Servicios APS - Presidencia Ejecutiva	13
Profesional	12
Jefatura nivel directivo	1
Cooperación Internacional - Presidencia Ejecutiva	5
Profesional	2
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1
Asesoría Legal Municipal - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	2
Profesional	1
Jefatura nivel directivo	1
Asesoría Legal Contratación Pública - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	6
Profesional	5
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Captación - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Agua Potable - Dirección Operación y Mantenimiento	69
Profesional	7
Técnico	60
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Operación de Sistemas APS - Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento	182
Profesional	17
Técnico	157
Jefatura nivel directivo	8
Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento	34

Unidad	Cantidad
Profesional	12
Técnico	20
Jefatura nivel directivo	2
Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento	32
Profesional	17
Técnico	14
Jefatura nivel directivo	1
Dirección Operación y Mantenimiento	51
Profesional	20
Técnico	30
Jefatura nivel directivo	1
Asesoría Legal Bienes Inmuebles - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	6
Profesional	3
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Servicio al Cliente - Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento	111
Profesional	21
Técnico	89
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Servicio al Cliente - Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento	86
Profesional	13
Técnico	73
Unidad Operación de Sistemas APS - Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento	227
Profesional	11
Técnico	212
Jefatura nivel directivo	4
Asesoría Legal Laboral Y Penal - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	8
Profesional	5
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1
Asesoría Legal Comercial - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	9
Profesional	8
Jefatura nivel directivo	1
Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento	26
Profesional	14
Técnico	10
Jefatura nivel directivo	2
Secretaría de Actas - Junta Directiva	5
Profesional	2
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1

Unidad	Cantidad
Asesoría Legal Ambiental - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	2
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	1
Dirección de Operación y Mantenimiento	21
Profesional	5
Técnico	14
Jefatura nivel directivo	2
Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento	21
Profesional	9
Técnico	11
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Servicio al Cliente - Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento	72
Profesional	9
Técnico	62
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Servicio al Cliente - Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento	74
Profesional	11
Técnico	62
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Operación de Sistemas APS - Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento	131
Profesional	5
Técnico	123
Jefatura nivel directivo	3
Unidad Asesoría Técnica Sistemas Delegados - Departamento Mejoramiento de Sistemas Operativos de Saneamiento - Dirección Operación y Mantenimiento	4
Profesional	2
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Operación de Sistemas APS - Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento	192
Profesional	10
Técnico	180
Jefatura nivel directivo	2
Unidad Administración de Proyectos - Presidencia Ejecutiva	16
Profesional	5
Técnico	10
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Servicio al Cliente - Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento	67
Profesional	11
Técnico	55

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Mantenimiento de Sistemas APS - Región Chorotega - Dirección Operación y Mantenimiento	34
Profesional	1
Técnico	33
Unidad Mantenimiento de Sistemas APS - Región Huetar Caribe - Dirección Operación y Mantenimiento	20
Técnico	18
Jefatura nivel directivo	2
Asesoría Legal Notariado - Asesoría Jurídica - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	1
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Mantenimiento de Sistemas APS - Región Central Oeste - Dirección Operación y Mantenimiento	6
Profesional	1
Técnico	5
Unidad Mantenimiento de Sistemas APS - Región Pacífico Central - Dirección Operación y Mantenimiento	15
Técnico	15
Departamento Formulación y Diseño de Obras - Dirección Ingeniería y Recurso Hídrico	5
Profesional	2
Técnico	1
Jefatura nivel directivo	2
Contraloría de Servicios - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	1
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Mantenimiento de Sistemas APS - Región Brunca - Dirección Operación y Mantenimiento	18
Técnico	18
Control Interno - Presidencia Ejecutiva	1
Profesional	1
Dirección Unidad Ejecutora AyA	23
Profesional	18
Técnico	2
Jefatura nivel directivo	3
Unidad Apoyo Ambiental - Departamento Apoyo Socio Ambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA	12
Profesional	12
Departamento Apoyo Socioambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA	2
Profesional	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Aseguramiento de Calidad en Obras - Departamento Apoyo Técnico - Dirección Unidad Ejecutora AyA	2
Profesional	1

Unidad	Cantidad
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Apoyo Social - Departamento Apoyo Socio Ambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA	7
Profesional	7
Departamento Apoyo Legal - Dirección Unidad Ejecutora AyA	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Comunicación para Proyectos - Departamento Apoyo Socio Ambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA	3
Profesional	3
Departamento Apoyo Socioambiental - Dirección Unidad Ejecutora AyA	13
Profesional	12
Jefatura nivel directivo	1
Unidad de Alianzas Público-privadas - Presidencia Ejecutiva	2
Profesional	2
Unidad de Analítica de Datos e Inteligencia del Negocio	1
Jefatura nivel directivo	1
Unidad de Analítica de Datos e Inteligencia del Negocio - Planificación Institucional - Presidencia Ejecutiva	4
Profesional	3
Técnico	1
Departamento Micromedición - Dirección Comercial	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Gestión Técnica Micromedición - Departamento Micromedición - Dirección Comercial	3
Profesional	2
Jefatura nivel directivo	1
Unidad Logística y Recursos - Departamento Micromedición - Dirección Comercial	3
Profesional	2
Técnico	1
Departamento de Servicios de Ingeniería - Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico	2
Profesional	2
Total general	4414

Es importante señalar que los datos presentados en la Tabla 14 deberán ser depurados mediante el proceso Estudio Integral de Puestos que desarrollará Capital Humano como parte de la etapa implementación, considerando mediante análisis de cargas de trabajo, las funciones que queden aprobadas y el Manual Organizacional con detalle de las actividades, responsabilidades e indicadores de cada una de las dependencias. Por tanto, será en esa etapa cuando se cuente con un mejor detalle de la configuración final que tengan cada una de las unidades respecto a cantidad y tipo de puestos.

El total de plazas indicado es inferior al total de plazas con las que cuenta la institución a la fecha, siendo que no se requerirá, en una primera etapa de implementación, contrataciones nuevas. Si es claro que al crearse nuevas unidades y desaparecer otras, se generarán traslados horizontales de personal lo cual conllevará el pago de indemnización en el caso de que se den movimientos a plazas de inferior categoría.

5.6 Justificación del impacto presupuestario

Con el fin de estimar cuál podría ser el requerimiento presupuestario derivado de la implementación de la nueva estructura organizacional, se estudia en primera instancia la constitución del presupuesto institucional. El mismo, se encuentra organizado por partidas presupuestarias identificadas por numerales que permiten clasificar el gasto. Específicamente, para la presente estimación se analizó el contenido de las partidas contempladas en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Partidas presupuestarias analizadas para la estimación de costos

#	Partidas presupuestarias
0	Remuneraciones: • Remuneraciones básicas • Remuneraciones eventuales • Incentivos salariales • Contribuciones patronales a la seguridad social • Contribuciones patronales a fondos de pensiones y otros fondos de capitalización
1	Servicios: • Alquileres • Servicios básicos • Servicios comerciales y financieros • Servicios de gestión y apoyo • Gastos de viaje y transporte • Seguros, reaseguros y otras obligaciones • Capacitación y protocolo • Mantenimiento y reparación • Impuestos • Servicios diversos
2	Materiales y suministros: • Productos químicos y conexos • Alimentos y productos agropecuarios • Materiales y productos de uso en la construcción y mantenimiento • Herramientas, repuestos y accesorios • Gastos de viaje y transporte • Útiles, materiales y suministros diversos
5	Bienes duraderos: • Maquinaria, equipo y mobiliario • Construcciones, adiciones y mejoras • Bienes preexistentes • Bienes duraderos diversos

A partir de esta información, se determina que las principales posiciones que podrían requerir algún ajuste presupuestario como parte de la implementación de la nueva estructura organizacional son las siguientes:

- Remuneraciones: remuneraciones básicas, incentivos salariales y ambas cuentas de contribuciones patronales. Se considera que esta partida será afectada por diferentes

aspectos relacionados tanto con la reorganización del recurso humano, como por la aplicación de la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento como parte del proceso.

- Servicio de reclutamiento y selección: servicios de gestión y apoyo. Este servicio será necesario para ejecutar el proceso de evaluación de idoneidad del personal en los puestos y los procesos de reclutamiento y selección que sea necesario ejecutar para completar puestos de trabajo en unidades que no existían en la estructura actual y que se proponen. Teniendo siempre como prioridad el recurso humano interno institucional.
- Modernización de la plataforma tecnológica institucional: servicios informáticos necesarios para la actualización de la plataforma tecnológica, siendo prioritario: sistema financiero y de suministros, sistema comercial, sistemas para planificación y gestión de proyectos.
- Sistemas informáticos para apoyo a la gestión: bienes intangibles (duraderos diversos). Requerido para las iniciativas asociadas a licenciamiento, mantenimiento de sistemas, adquisición de servidores y alquiler de equipo de comunicación, así como operación del centro de datos.
- Adecuación en las instalaciones físicas institucionales: se considera un estimado calculado con base en los datos reales que se generaron como consecuencia de distintos procesos de transformaciones de oficinas que ha sufrido la institución en los últimos años. Como consecuencia de la pandemia se dio la devolución de alquileres y traslado al edificio de la sede central del personal que continuaba de manera presencial en las instalaciones alquiladas, posteriormente se dio el retorno de personal que se encontraba en teletrabajo, y por tanto, un nuevo reacomodo de los funcionarios para maximizar el uso del espacio físico ante la negativa de realizar alquileres.
- Indemnizaciones: se calcula un monto estimado por indemnizaciones considerando que los siguientes supuestos:
 - Del total de unidades que conforman la estructura actual en funcionamiento un 42% será modificada.
 - El mayor porcentaje de cambios se da en la estructura no operativa.
 - Se estima que del 32% de personal que se encuentra en las unidades modificadas, y con base en el principio 80-20, se analizan los tres tipos de plaza que más se repiten dentro de ese 32% de personal.
 - Se considera conservadoramente que un 30% del personal deberá ser indemnizado por una variación en su puesto.
 - Se emplea el costo neto para la institución, es decir, se incluyen las respectivas cargas sociales en la estimación del costo promedio por tipo de plaza.
 - Se calcula un promedio de años de servicio de 15.

Se aclara que el monto por indemnización corresponde a un mes por cada año de servicio prestado en la Institución, en la proporción correspondiente al monto de la reducción de su salario total.

- **Liquidaciones:** se calcula un monto estimado por liquidaciones considerando que los siguientes supuestos:
 - Del total de unidades que conforman la estructura actual en funcionamiento un 30% se suprimen
 - Se estima que únicamente un 1% del personal será liquidado a raíz de los diferentes movimientos que puedan darse en el proceso y que corresponda el pago de liquidación. Este dato no implica una reducción de plazas, sino un cambio en el personal que ocupa la plaza por su salida a raíz de diferentes condiciones que puedan presentarse en la implementación y elaboración del Estudio Integral de Puestos.
 - Se emplea el costo neto para la institución, es decir, se incluyen las respectivas cargas sociales en la estimación del costo promedio por tipo de plaza.
 - Se calcula un promedio de años de servicio de 15.

El cálculo de cesantía se estima con base en el Código de Trabajo empleando conservadoramente los supuestos mencionados.

Con base en toda esta información se crea el consolidado de costos que se muestra en la Cuadro 16.

Cuadro 16. Estimaciones preliminares para sistemas informáticos (nuevos) para apoyo a la gestión (proyección de 5 años)

Concepto	Costo (colones)
Sistema de información geográfica para la institución	7 146 013 837
Costo probable por mantenimiento de sistemas informáticos existentes	2 208 003 602
Costo probable adicional por mantenimiento de sistemas informáticos existentes	5 213 952
Modernización de la plataforma tecnológica de AyA	32 906 462 379
Adecuación de instalaciones	150 000 000
Indemnizaciones	514 915 000
Liquidaciones	510 089 673

Con base en la información tabulada se puede estimar que prácticamente el 76% del esfuerzo económico corresponde a la modernización de la plataforma tecnológica, mientras que cerca del 16% corresponde al SIG institucional. En total, la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** indica un costo probable cercano a \$80 000 000. No se debe tomar como un costo definitivo, sino un punto de partida para que durante la implementación se pueda definir el modelo institucional que se quiere seguir en los ámbitos de acción citados.

Cabe destacar que, aun cuando la institución no llevará a cabo un proceso de reorganización integral en el corto o mediano plazo, resulta de extrema urgencia la realización del proyecto de Modernización de plataforma tecnológica (80% del costo estimado de implementación). Esto por

cuanto los sistemas que se aplican en la actualidad cuentan con un rezago en su desarrollo y usabilidad que dificultan la adaptación de estos a las necesidades actuales de la institución. Los sistemas actuales se encuentran con un alto riesgo de obsolescencia o falla, siendo que de materializarse estos riesgos podrían enfrentarse problemas graves en la prestación del servicio.

Para la realización de este análisis se han realizados diferentes consultas a la Dirección de Tecnologías de Información, a fin de poder capturar la experiencia y conocimiento institucional de los servicios internos para poder dar mayor sostenibilidad a la prestación de servicios, procurando de esta manera que la evolución y mejora que se pretende con esta reorganización se encuentre empatada con la modernización de los sistemas y requerimientos de modernización en las diferentes plataformas tecnológicas.

5.7 Cambio en la denominación de las áreas y ajuste en funciones

De conformidad con lo indicado en el apartado anterior, a continuación, se describe para cada dirección, departamento y unidad su respectivo objetivo y funciones.

OBJETIVO Y FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA

6 Junta Directiva

Objetivo general:

Establecer las políticas institucionales dirigidas a satisfacer las necesidades de agua potable y saneamiento de aguas residuales de los habitantes del país, velando por su cumplimiento sin menoscabo del interés y el patrimonio institucional.

Funciones:

1. Conocer, discutir, aprobar y establecer todos los planes y proyectos globales e integrales que la Administración se propone ejecutar durante el año correspondiente, así como la política institucional dirigida a satisfacer las necesidades de agua potable y saneamiento de aguas residuales de toda la población.
2. Fiscalizar la operación de los servicios ofrecidos a los habitantes del país.
3. Conocer y acordar lo que corresponda al Plan de Inversiones institucional, Presupuesto Ordinario Anual y Extraordinarios, así como sus modificaciones para someterlos a los entes externos y velar por su concordancia con el PND.
4. Aprobar el Informe Anual de Rendición de Cuentas (según la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas) y los Balances Generales del Instituto.
5. Adjudicar las licitaciones mayores, resolver recursos y nulidades de contrataciones que se realicen conforme a la Ley General de Contratación Pública y su Reglamento.
6. Transigir judicial o extrajudicialmente en asuntos que no excedan el monto establecido en la Ley Constitutiva del AyA, y con las excepciones de ley.
7. Autorizar la adquisición, enajenación y gravámenes en bienes inmueble que no excedan el monto establecido en la Ley Constitutiva del AyA, y con las excepciones de ley.
8. Determinar y establecer (previo estudio) las tarifas de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas residuales y pluviales, así como las tarifas especiales para acueductos rurales y dispersos; y someterlos a conocimiento y aprobación de la institución competente.
9. Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos de servicios, normas técnicas y autónomas o internos necesarios para el mejor desarrollo del AyA. Así como emitir las directrices y acuerdos necesarios para la marcha de la Institución.
10. Nombrar y remover al Gerente, Subgerente y Auditor, asignar, dentro de los preceptos legales, las atribuciones y deberes, conocer en alzada las apelaciones interpuestas, así como conceder licencias / permisos y designar sustitutos internos de éstos según lo establece la Ley Constitutiva del AyA, y con las prohibiciones de ley. En el caso concreto del Auditor deberá regirse adicionalmente por la Ley General de Control Interno y el Reglamento de Organización y Funcionamiento para la Auditoría Interna.

11. Evaluar y Calificar lo actuado y los logros obtenidos por la Institución en los períodos que establezca el Reglamento Interno de Junta Directiva del AyA.

6.1 Secretaría de Actas

Objetivo general:

Dirigir el desarrollo de las actividades administrativas y técnicas necesarias para el levantamiento de las actas y la comunicación oportuna y eficaz de las resoluciones del órgano colegiado.

Funciones:

12. Coordinar y supervisar los procesos de elaboración del acta, para que se lleve a cabo una reproducción fiel de las mociones, comentarios, acuerdos adoptados, generados de las sesiones ordinarias o extraordinarias de Junta Directiva.
13. Custodiar los libros legales de actas de Junta Directiva en soporte escrito o digital según la tecnología vigente.
14. Comunicar y notificar de manera correcta y oportuna los acuerdos aprobados por la Junta Directiva del AyA que permitan la ejecución de las políticas, procedimientos, reglamentos, normas técnicas; declaraciones de interés y utilidad pública, expropiación de terrenos y servidumbres u otros bienes necesarios para la adecuada prestación de los servicios públicos de la institución; la adquisición; hipoteca, gravámenes y enajenación de los bienes; licitaciones públicas o cualquier otro acuerdo que permita cumplir con los objetivos y estrategias institucionales que tiene asignada por Ley Constitutiva o reglamento la Junta Directiva del AyA.
15. Controlar y dar seguimiento del cumplimiento de los acuerdos aprobados por la Junta Directiva del AyA que permitan la ejecución de las normativas, políticas del AyA y demás temas relacionados al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales.
16. Coordinar la contratación, publicación y pago en la Imprenta Nacional y otros medios de prensa digital y escrita de los acuerdos que se requieran.

6.2 Auditoría

Objetivo general:

Brindar una asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, con el fin de agregar valor a la gestión institucional, velando siempre porque las actividades se realicen dentro de niveles adecuados de control y se logren los objetivos con eficiencia y eficacia, según el marco legal y reglamentario vigente.

Funciones:

1. Asesorar, en materia de su competencia, a la Administración Superior e igualmente advertir a los órganos pasivos que ellas fiscalizan, sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.

2. Controlar y evaluar el sistema de control interno correspondiente y proponer las medidas correctivas.
3. Cumplir con las normas técnicas de auditoría, las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República y las del ordenamiento jurídico.
4. Comunicar al Gerente las irregularidades o infracciones que observare en las operaciones y funcionamiento del Instituto, o si se amerita, exponer la situación a la Junta Directiva.
5. Realizar auditorías o estudios especiales, en relación con operaciones y actividades de cualquiera de los órganos sujetos a su jurisdicción institucional.
6. Autorizar, mediante razón de apertura, los libros de contabilidad y de actas que, legal o reglamentariamente, deban llevar los órganos sujetos a su jurisdicción institucional.
7. Verificar el cumplimiento de las recomendaciones dadas en los informes de auditoría interna y externa.
8. Formular, ejecutar, controlar y evaluar los planes operativos, presupuestarios y las modificaciones presupuestarias, cumpliendo los lineamientos emitidos por la Dirección de Planificación Estratégica.
9. Proponer, aprobar y ejecutar el Sistema Específico de Valoración de Riesgo de la dependencia, siguiendo los lineamientos correspondientes.
10. Velar porque en los planes operativos y presupuestarios de la Auditoría se incorporen los proyectos necesarios que administren los riesgos inherentes a su gestión.
11. Ejercer las demás funciones y atribuciones que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y otras disposiciones; así como cualesquiera otras funciones relacionadas con su objetivo general que le fuesen asignadas

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.2.1 Auditoría Administrativo-Financiera

Objetivo general:

Fiscalizar los procesos de apoyo del AyA, los estados financieros del AyA, los procesos del FARG relacionados con el aporte patronal y las cuentas de los estados financieros relacionados con dichos aportes, para lo cual deberá considerar los procesos y subprocesos estratégicos que puedan tener relación, con los procesos de apoyo.

Funciones:

1. Evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo

ello en aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.

2. Realizar servicios de auditoría, aplicando la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, lineamientos, procedimientos, instructivos y los modelos de sanas prácticas.
3. Ejecutar un proceso sistemático para la valoración de hechos presuntamente irregulares, el cual debe documentarse apropiadamente y tomar en consideración los lineamientos emitidos por la CGR, el Reglamento de atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna, lineamientos, procedimiento e instructivos.
4. Advertir a los órganos sujetos a la competencia institucional de la Auditoría Interna señalando los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de este órgano fiscalizador.
5. Asesorar al jerarca y a otras instancias institucionales (si la Auditoría Interna lo considera pertinente), para lo cual suministra criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son de su competencia.
6. Autorizar la apertura de los libros de contabilidad y de actas que deban llevarse en la institución, así como aquellos otros libros que a criterio de la auditoría interna deban cumplir con este requisito.
7. Establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la Auditoría Interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la Auditoría Interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
8. Identificar y mantener actualizado el universo y el ciclo de fiscalización para la prestación de los servicios de la Auditoría Interna.
9. Ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes. Para la planificación anual de las auditorías financiera deberá coordinar con el resto de las Áreas de la Auditoría Interna para asegurar contar con los insumos en materia de control interno, riesgo y dirección.
10. Colaborar con el Auditor (a) y Subauditor (a) Internos en los servicios preventivos de asesoría para la Junta Directiva, las comisiones de Gobierno Corporativo, así como de los otros funcionarios de la Auditoría Interna y de la administración; analizando en

cada caso y resolviendo de la forma en que lo señalen los manuales de procedimientos de la auditoría, con base en la normativa específica, el criterio técnico vigente y la experiencia adquirida.

Cumplir con los criterios de calidad para la prestación de los servicios de auditoría y servicios preventivos para asegurar que las evaluaciones internas y externas, las actividades de la auditoría interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.2.2 Auditoría de Proyectos de Inversión Pública

Objetivo general:

Fiscalizar el portafolio, los programas y proyectos de inversión pública del AyA, estos últimos durante todas las fases y etapas del ciclo de vida del proyecto; para lo cual deberá considerar los procesos y subprocesos estratégicos relacionados con sus competencias.

Funciones:

1. Evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo ello en aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.
2. Realizar servicios de auditoría, aplicando la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, lineamientos, procedimientos, instructivos y los modelos de sanas prácticas.
3. Ejecutar un proceso sistemático para la valoración de hechos presuntamente irregulares, el cual debe documentarse apropiadamente y tomar en consideración los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, el Reglamento de atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna, lineamientos, procedimiento e instructivos.
4. Advertir a los órganos sujetos a la competencia institucional de la Auditoría Interna señalando los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de este órgano fiscalizador.
5. Asesorar al jerarca y a otras instancias institucionales (si la Auditoría Interna lo considera pertinente), para lo cual suministra criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son de su competencia.
6. Establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la

Auditoría Interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la Auditoría Interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.

7. Identificar y mantener actualizado el universo y el ciclo de fiscalización para la prestación de los servicios de la Auditoría Interna.
8. Asesorar, en materia de su competencia, a la Administración Superior e igualmente advertir a los órganos pasivos que ellas fiscalizan, sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.
9. Ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de Auditoría Interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.
10. Colaborar con el Auditor (a) y Subauditor (a) Internos en los servicios preventivos de asesoría para la Junta Directiva, las comisiones de Gobierno Corporativo, así como de los otros funcionarios de la Auditoría Interna y de la administración; analizando en cada caso y resolviendo de la forma en que lo señalen los manuales de procedimientos de la auditoría, con base en la normativa específica, el criterio técnico vigente y la experiencia adquirida.
11. Coordinar con el Área de Auditoría Administrativa Financiera el servicio de auditoría financiera en las unidades ejecutoras.
12. Cumplir con los criterios de calidad para la prestación de los servicios de auditoría y servicios preventivos para asegurar que las evaluaciones internas y externas, las actividades de la auditoría interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.2.3 Auditoría Servicios Delegados

Objetivo general:

Fiscalizar los procesos y relacionados con los servicios delegados y las Asadas; para lo cual deberá considerar los procesos y subprocesos estratégicos que puedan tener relación con sus competencias.

Funciones:

1. Evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo ello en aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.
2. Realizar servicios de auditoría, aplicando la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, lineamientos, procedimientos, instructivos y los modelos de sanas prácticas.
3. Ejecutar un proceso sistemático para la valoración de hechos presuntamente irregulares, el cual debe documentarse apropiadamente y tomar en consideración los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, el Reglamento de atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna, lineamientos, procedimiento e instructivos.
4. Advertir a los órganos sujetos a la competencia institucional de la Auditoría Interna señalando los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de este órgano fiscalizador.
5. Asesorar al jerarca y a otras instancias institucionales (si la Auditoría Interna lo considera pertinente), para lo cual suministra criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son de su competencia.
6. Establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la Auditoría Interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la Auditoría Interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
7. Identificar y mantener actualizado el universo y el ciclo de fiscalización para la prestación de los servicios de la Auditoría Interna.
8. Ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de Auditoría Interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.
9. Colaborar con el Auditor (a) y Subauditor (a) Internos en los servicios preventivos de asesoría para la Junta Directiva, las comisiones de Gobierno Corporativo, así como de los otros funcionarios de la Auditoría Interna y de la administración; analizando en cada caso y resolviendo de la forma en que lo señalen los manuales de procedimientos de la auditoría, con base en la normativa específica, el criterio técnico vigente y la experiencia adquirida.

10. Cumplir con los criterios de calidad para la prestación de los servicios de auditoría y servicios preventivos para asegurar que las evaluaciones internas y externas, las actividades de la auditoría interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.2.4 Auditoría de Acueductos y Saneamiento

Objetivo general:

Fiscalizar los procesos y subprocesos sustantivos de agua potable y saneamiento y fiscalizar la evaluación ex post de los proyectos de inversión pública, para lo cual deberá considerar los procesos y subprocesos estratégicos que puedan tener relación con los procesos sustantivos para la operación de los sistemas de acueductos y saneamiento.

Funciones:

1. Evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo ello en aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.
2. Realizar servicios de auditoría, aplicando la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, lineamientos, procedimientos, instructivos y los modelos de sanas prácticas.
3. Ejecutar un proceso sistemático para la valoración de hechos presuntamente irregulares, el cual debe documentarse apropiadamente y tomar en consideración los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, el Reglamento de atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna, lineamientos, procedimiento e instructivos.
4. Advertir a los órganos sujetos a la competencia institucional de la Auditoría Interna señalando los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de este órgano fiscalizador.
5. Asesorar al jerarca y a otras instancias institucionales (si la Auditoría Interna lo considera pertinente), para lo cual suministra criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son de su competencia.
6. Establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la auditoría interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la

auditoría interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan

7. Identificar y mantener actualizado el universo y el ciclo de fiscalización para la prestación de los servicios de la auditoría interna.
8. Ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.
9. Para las auditorías ex post de los proyectos de inversión pública, sean de agua potable o de saneamiento deberá coordinar con el Área de Proyectos de Inversión Pública, quienes deberán suministrar la información de los proyectos finalizados y listos para la operación (con finiquito).
10. Colaborar con el Auditor (a) y Subauditor (a) Internos en los servicios preventivos de asesoría para la Junta Directiva, las comisiones de Gobierno Corporativo, así como de los otros funcionarios de la Auditoría Interna y de la administración; analizando en cada caso y resolviendo de la forma en que lo señalen los manuales de procedimientos de la auditoría, con base en la normativa específica, el criterio técnico vigente y la experiencia adquirida.
11. Coordinar con el Área de proyectos, para determinar los proyectos en la etapa de evaluación expost.
12. Cumplir con los criterios de calidad para la prestación de los servicios de auditoría y servicios preventivos para asegurar que las evaluaciones internas y externas, las actividades de la auditoría interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.2.5 Auditoría de Comercialización, Servicios nuevos y Tarifas

Objetivo general:

Fiscalizar los procesos y subprocesos sustantivos de comercialización, nuevos usuarios y tarifas; para lo cual deberá considerar los procesos y subprocesos estratégicos que puedan tener relación.

Funciones:

1. Evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo ello en

aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.

2. Realizar servicios de auditoría, aplicando la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, lineamientos, procedimientos, instructivos y los modelos de sanas prácticas.
3. Ejecutar un proceso sistemático para la valoración de hechos presuntamente irregulares, el cual debe documentarse apropiadamente y tomar en consideración los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, el Reglamento de atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna, lineamientos, procedimiento e instructivos.
4. Advertir a los órganos sujetos a la competencia institucional de la Auditoría Interna señalando los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de este órgano fiscalizador.
5. Asesorar al jerarca y a otras instancias institucionales (si la Auditoría Interna lo considera pertinente), para lo cual suministra criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son de su competencia.
6. Autorizar la apertura de los libros de actas que deban llevarse en la institución, así como aquellos otros libros que a criterio de la Auditoría Interna deban cumplir con este requisito.
7. Establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la Auditoría Interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la Auditoría Interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
8. Identificar y mantener actualizado el universo y el ciclo de fiscalización para la prestación de los servicios de la auditoría interna.
9. Mantener y actualizar el archivo permanente y el de servicios (auditoría y preventivos) ya sea en forma impresa, digital u otro medio electrónico, que contenga la información relevante de la entidad u órgano sujeto de auditoría.
10. Colaborar con el Auditor (a) y Subauditor (a) Internos en los servicios preventivos de asesoría para la Junta Directiva, las comisiones de Gobierno Corporativo, así como de los otros funcionarios de la Auditoría Interna y de la administración; analizando en cada caso y resolviendo de la forma en que lo señalen los manuales de procedimientos de la auditoría, con base en la normativa específica, el criterio técnico vigente y la experiencia adquirida.
11. Cumplir con los criterios de calidad para la prestación de los servicios de auditoría y servicios preventivos para asegurar que las evaluaciones internas y externas, las

actividades de la auditoría interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.2.6 Auditoría Gobernanza de las TI, Análisis de Datos e Innovación

Objetivo general:

Fiscalizar los procesos y subprocesos sustantivos de tecnología de información, para lo cual deberá considerar los procesos y subprocesos estratégicos que puedan tener relación con los procesos y subprocesos de tecnología de información y fiscalizar el desarrollo de proyectos de TI (proyectos de inversión pública en desarrollo) y los Sistemas de Información en producción.

Funciones:

1. Evaluar, conforme a sus competencias, la efectividad de los procesos institucionales de valoración del riesgo, control y dirección, y promover las mejoras pertinentes, todo ello en aras del estricto cumplimiento de los requerimientos previstos en el bloque de legalidad y la consecución de los objetivos establecidos.
2. Mantener actualizados los mapas de entidad relación de los sistemas de información en producción.
3. Prestar el servicio interno de suministro de los datos de los sistemas de información en producción para las auditorías a realizar por las diferentes Áreas de la Auditoría Interna.
4. Realizar servicios de auditoría, aplicando la normativa técnica emitida por la Contraloría General de la República, lineamientos, procedimientos, instructivos y los modelos de sanas prácticas.
5. Ejecutar un proceso sistemático para la valoración de hechos presuntamente irregulares, el cual debe documentarse apropiadamente y tomar en consideración los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, el Reglamento de atención de denuncias presentadas ante la Auditoría Interna, lineamientos, procedimiento e instructivos.
6. Advertir a los órganos sujetos a la competencia institucional de la Auditoría Interna señalando los posibles riesgos y consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de conocimiento de este órgano fiscalizador.
7. Asesorar al jerarca y a otras instancias institucionales (si la Auditoría Interna lo considera pertinente), para lo cual suministra criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son de su competencia.
8. Autorizar la apertura de los libros de actas que deban llevarse en la institución, así como aquellos otros libros que a criterio de la auditoría interna deban cumplir con este requisito.

9. Establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la Auditoría Interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la Auditoría Interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.
10. Identificar y mantener actualizado el universo y el ciclo de fiscalización para la prestación de los servicios de la Auditoría Interna.
11. Ejecutar un proceso sistemático para la planificación de la actividad de auditoría interna, el cual debe documentarse apropiadamente. Dicho proceso debe cubrir los ámbitos estratégico y operativo, considerando la determinación del universo de auditoría, los riesgos institucionales, los factores críticos de éxito y otros criterios relevantes.
12. Colaborar con el Auditor (a) y Subauditor (a) Internos en los servicios preventivos de asesoría para la Junta Directiva, las comisiones de Gobierno Corporativo, así como de los otros funcionarios de la Auditoría Interna y de la administración; analizando en cada caso y resolviendo de la forma en que lo señalen los manuales de procedimientos de la auditoría, con base en la normativa específica, el criterio técnico vigente y la experiencia adquirida.
13. Coordinar con el Área Administrativa Financiera respecto a las auditorías financieras relacionadas con el desarrollo de proyectos de inversión en TI y los licenciamientos.
14. Cumplir con los criterios de calidad para la prestación de los servicios de auditoría y servicios preventivos para asegurar que las evaluaciones internas y externas, las actividades de la auditoría interna son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

Modificado de conformidad con el Acuerdo de Junta Directiva 2022-490 y el documento Estudio Técnico, propuesta reorganización administrativa parcial elaborado por la Auditoría Interna.

Aprobado según oficio MIDEPLAN-DM-OF-0374-2023 del 2-3-23

6.3 Contraloría de Servicios

Objetivo general:

Establecer mecanismos de acción que permitan atender y resolver con eficiencia, las inconformidades y sugerencias presentadas por los clientes de AyA, relacionadas con deficiencias en los servicios que presta la Institución en todo el país, logrando un acercamiento del cliente hacia la Institución y propiciando una cultura institucional orientada al usuario y mejoramiento continuo.

Funciones:

1. Impulsar y verificar el cumplimiento de la efectividad de los mecanismos y procedimientos de comunicación a las personas usuarias, de manera tal que les permita contar con información actualizada en relación con los servicios que ofrece la organización respectiva, sus procedimientos y los modos de acceso.
2. Velar por el cumplimiento de las directrices y los lineamientos de política pública emitidos acorde con la presente ley, en materia de mejoramiento continuo e innovación de los servicios.
3. Presentar al jerarca un plan anual de trabajo que sirva de base para evaluar el informe anual de labores.
4. Presentar a la Secretaría Técnica un informe anual de labores elaborado acorde con la guía metodológica propuesta por MIDEPLAN, el cual deberá tener el aval del jerarca de la organización.
5. Elaborar y proponer al jerarca los procedimientos y requisitos de recepción, tramitación, resolución y seguimiento de las gestiones, entendidas como toda inconformidad, reclamo, consulta, denuncia, sugerencia o felicitación respecto de la forma o el contenido con el que se brinda un servicio, presentadas por las personas usuarias ante la contraloría de servicios, respecto de los servicios que brinda la organización.
6. Atender de manera oportuna y efectiva, las gestiones que presenten las personas usuarias ante la contraloría de servicios sobre los servicios que brinda el Instituto, con el fin de procurar la solución y orientación de las gestiones que planteen, a las cuales deberá dar respuesta dentro de los plazos establecidos en la presente ley y en la normativa vigente.
7. Vigilar el cumplimiento del derecho que asiste a las personas usuarias de recibir respuesta pronta a gestiones referidas a servicios, presentadas ante las organizaciones que los brindan, todo dentro de los plazos establecidos en la ley o en los reglamentos internos aplicables.
8. Evaluar en la Institución la prestación de los servicios de apoyo y las ayudas técnicas requeridos por las personas con discapacidad, en cumplimiento de la legislación vigente en la materia.
9. Promover, ante el jerarca o ante las unidades administrativas, mejoras en los trámites y procedimientos del servicio que se brinda, en coordinación con el área de planificación y el oficial de simplificación de trámites (en el caso de las organizaciones públicas) nombrado para ese efecto por el jerarca, de conformidad con la legislación vigente; lo anterior con el fin de que ambos propongan las recomendaciones correspondientes y propicien el mejoramiento continuo e innovación de los servicios que presta la organización.
10. Emitir y dar seguimiento a las recomendaciones dirigidas a la administración activa respecto de los servicios que brinda la Institución con el fin de mejorar su prestación, en

búsqueda del mejoramiento continuo e innovación y de cumplimiento de las expectativas de las personas usuarias.

- 11.** Mantener un registro actualizado sobre la naturaleza y la frecuencia de las gestiones presentadas ante la contraloría de servicios, así como de las recomendaciones y las acciones Institucionales acatadas para resolver el caso y su cumplimiento o incumplimiento.
- 12.** Informar al jerarca de la organización cuando las recomendaciones realizadas por la contraloría de servicios hayan sido ignoradas y, por ende, las situaciones que provocan inconformidades en las personas usuarias permanezcan sin solución.
- 13.** Elaborar y aplicar, al menos una vez al año, instrumentos que permitan medir la percepción para obtener la opinión de las personas usuarias sobre la calidad de prestación de los servicios, grado de satisfacción y las mejoras requeridas; para ello contará con los recursos y el apoyo técnico de las unidades administrativas.
- 14.** Informar a las personas usuarias sobre los servicios que brinda la contraloría de servicios.
- 15.** Realizar las investigaciones internas preliminares, de oficio o a petición de parte, sobre las fallas en la prestación de los servicios, con el fin de garantizar la eficiencia de las gestiones de la organización. Lo anterior, sin perjuicio de los procedimientos administrativos que la administración decida establecer para encontrar la verdad real de los hechos y que la contraloría de servicios permita a cualquier funcionario involucrado brindar explicaciones sobre su gestión, así como proteger sus derechos fundamentales.
- 16.** Coordinar y representar al AyA ante la ARESEP en lo referente a conciliaciones y procedimientos administrativos a causa de reclamos por deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Institución.
- 17.** Coordinar y representar al AyA ante con la ARESEP en lo referente a conciliaciones y procedimientos administrativos a causa de reclamos por deficiencias en la prestación de servicios por parte de la Institución.
- 18.** Coordinar la atención de expedientes previos sobre las quejas presentadas por los usuarios por los diferentes medios que establezca ARESEP.
- 19.** Coordinar y Servir de enlace del AyA con MIDEPLAN, la Defensoría de los Habitantes y la sociedad en la materia que le compete.

7 Presidencia Ejecutiva

Objetivo general:

Orientar el quehacer de la Institución en concordancia con las políticas generales definidas por el Poder Ejecutivo y con las estrategias y políticas que por su propia iniciativa considere convenientes, así como ejercer las funciones administrativas que le sean complementarias.

Funciones:

1. Presidir la Junta Directiva; convocar sus sesiones ordinarias y extraordinarias y velar por la pronta y eficiente ejecución de las resoluciones y acuerdos de dicha Junta Directiva.
2. Programar las actividades que se requieran para realizar las políticas y alcanzar los objetivos de la institución, dentro de los lineamientos de la política general del Estado dictada por el Poder Ejecutivo y el Plan Nacional de Desarrollo.
3. Llevar a cabo una labor sistemática de modernización de la entidad y racionalización del uso de sus recursos, en coordinación con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de la Presidencia de la República.
4. Coordinar con la Presidencia de la República y de acuerdo con los lineamientos que esta última establezca, las negociaciones tendientes a obtener asistencia técnica y financiamiento, a efecto de cubrir las necesidades que demande la institución.
5. Coordinar con las demás Instituciones Autónomas y Semiautónomas y con el Gobierno Central las políticas, objetivos, planes y programas de la entidad que preside.
6. Formar parte del Consejo de Coordinación Interinstitucional a que se refiere el artículo 19 de la mencionada Ley de Planificación Nacional.
7. Presentar oportunamente al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, previa aprobación de la Junta Directiva, los proyectos de presupuesto y programas de inversión, así como las solicitudes de financiamiento externo.
8. Proponer, aprobar o participar en el establecimiento, mantenimiento, mejoramiento y evaluación del sistema de control interno de la dependencia y realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento, en concordancia con la Ley General de Control Interno.
9. Identificar, analizar y asegurar que se incorporen en los planes institucionales los riesgos estratégicos a que está expuesta la Institución, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales, la supervivencia de la entidad y el fortalecimiento continuo de su credibilidad ante la ciudadanía costarricense.
10. Organizar, recomendar y coordinar la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el Instituto, con el fin de que la relación entre los diferentes niveles gerenciales y la ciudadanía sea transparente.
11. Regular en el Instituto la investigación, el desarrollo y la expansión de las áreas de negocios.

12. Impulsar el fortalecimiento de la imagen externa del Instituto.

7.1 Asesoría Jurídica

Objetivo general:

Brindar asesoría en materia jurídica a las Autoridades Superiores y demás dependencias de la Institución; así como coadyuvar en el desarrollo y actualización del marco jurídico, todo ello con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

Funciones:

1. Asesorar jurídicamente a las autoridades superiores y dependencias de la Institución, sistematizando y difundiendo los criterios necesarios para interpretar y aplicar las disposiciones legales que normen sus actividades.
2. Atender y resolver las consultas relacionadas con la aplicación o interpretación de la normativa vigente, así como intervenir en todos aquellos trámites administrativos en que se requiera una valoración jurídica.
3. Atender y dar seguimiento a los juicios en que la Institución sea parte o en las demandas que este promueva, salvaguardando los intereses de esta.
4. Llevar a cabo estudios, investigaciones, análisis y evaluaciones de los hechos que impliquen la apertura de un procedimiento administrativo, así como atender y elaborar los proyectos de resolución de los recursos de revocatoria y apelación en subsidio que se deriven de los mismos.
5. Identificar, definir y resolver las necesidades de las dependencias de la Institución en lo relacionado al desarrollo y actualización del marco jurídico de la Institución.
6. Elaborar procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen las actividades del personal adscrito a la Dependencia, así como de todos aquellos funcionarios que mantengan una dependencia funcional con la misma.
7. Confeccionar los contratos y convenios que requiera la Institución, así como gestionar su refrendo y gestionar en materia legal y jurídica la adquisición de terrenos y servidumbres.
8. Proponer y participar en el desarrollo de leyes, reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción y velar porque se lleven a cabo.

7.1.1 Unidad de Asesoría Legal en Notariado

Objetivo general:

Atender y formalizar de manera oportuna toda la gestión notarial de interés del AyA, en cumplimiento con la normativa nacional y las disposiciones de carácter vinculante emitida por Entes Externos.

Funciones:

1. Elaborar, e inscribir cuando proceda, las escrituras públicas en las que el AyA es parte, relativas a la adquisición de bienes inmuebles, servidumbres de tubería y/o de paso, adquisición de vehículos, otorgamiento de poderes, declaraciones juradas, entre otras, así como las protocolizaciones de piezas de las diligencias de avalúo por expropiación.
2. Revisar y/o elaborar convenios de cooperación interinstitucionales y/o de Alianzas Público – Privadas y elaborar actas notariales requeridas por la administración, declaraciones juradas extra protocolares, contratos institucionales de acuerdo con la reglamentación interna.
3. Emitir criterios legales de naturaleza notarial, certificaciones notariales, físicas o digitales, de copias de documentos, de personerías, entre otros.
4. Controlar toda la Gestión notarial y registral a nivel institucional y autenticar, en formato digital o físico, las firmas manuscritas o digitales de funcionarios de la Institución.
5. Revisar los expedientes administrativos de trámites institucionales realizados por los usuarios, así como la situación jurídica de proyectos inmobiliarios, fraccionamientos, entre otros, a fin de garantizar la observancia del bloque de legalidad para efectos de la aprobación de los actos notariales relacionados elaborados por notarios externos.
6. Coordinar con la Notaría del Estado de la Procuraduría General de la República las escrituras públicas que deben ser elaboradas por dicha entidad, lo que incluye la revisión legal del caso, la emisión de criterios legales relacionados, la conformación de los expedientes que deben ser enviados, así como el seguimiento del trámite.

7.1.2 Unidad de Asesoría Legal Ambiental**Objetivo general:**

Asesorar a todos los niveles funcionales del AyA en lo relativo a la legislación ambiental, recursos y riquezas naturales con énfasis en sus interrelaciones con el recurso hídrico, saneamiento y urbanismo.

Funciones:

1. Analizar la viabilidad legal de las soluciones innovadoras en materia de agua, saneamiento y residuos.
2. Participar activamente en la modernización del marco jurídico ambiental, conjuntamente con las demás instituciones del sector hídrico, así como elaborar, revisar y asesorar en los convenios interinstitucionales propios de la materia.
3. Asesorar en temas relacionados con Áreas de Protección Forestal, Áreas Silvestres Protegidas y Patrimonio Natural del Estado, así como en materia de informaciones posesorias, cuando se requiera reservar fuentes para su aprovechamiento, así como capacitar a las dependencias institucionales y a las ASADAS en materia legal ambiental según se requiera.

4. Presentar las denuncias penales o administrativas por contaminación a fuentes de agua utilizadas para abastecimiento poblacional y revisar los borradores de decretos para la declaratoria de interés público y de conveniencia nacional de proyectos para abastecimiento de agua en áreas silvestres protegidas.
5. Administrar el SISJUR, - Base de datos de información de recursos de amparo y otros procesos.
6. Elaborar recursos de revocatoria y apelación, por exoneración de redes de alcantarillado sanitario.
7. Asesorar en la elaboración de políticas públicas para agua potable y saneamiento y en cuanto al traslado de los operadores no autorizados a la Presidencia Ejecutiva para el trámite de legalización, en aspectos propios de la materia.

7.1.3 Unidad de Asesoría Legal Municipal, Rectoría y Marco regulatorio

Objetivo general:

Asesorar y atender a nivel institucional la materia legal referida a operación, mantenimiento, gestión del recurso hídrico para abastecimiento poblacional, administración, finanzas, comercialización, desarrollo legal que deba promulgar, gestionar o resolver, el Instituto, para los gobiernos locales y otros operadores distintos de las ASADAS, que tienen bajo su competencia la administración de sistemas de acueducto y alcantarillado sanitario. Igualmente fortalecer la rectoría institucional en materia de gestión del recurso hídrico para abastecimiento poblacional, regulación del servicio de agua y saneamiento, así como lo referente a políticas, directrices, lineamientos y normativa técnica, en la gestión de ambos servicios.

Funciones:

1. Servir de enlace jurídico entre AyA y las Municipalidades que administran el acueducto local y coordinar con los Gobiernos Locales la aplicación de la normativa vigente, bajo una visión de empresa pública, así como para realizar alianzas estratégicas y brindar asesorías.
2. Coadyuvar en trámites de traspasos de acueductos municipales para su administración por parte de AyA o para su posterior delegación en ASADAS.
3. Renegociar la deuda municipal contraída para mejoras de sistemas de acueductos municipales que sean asumidos por AyA.
4. Lograr el desarrollo eficiente y transparente de la participación privada en la construcción de sistemas de acueductos y alcantarillados o mejoras a éstos, que luego serán administrados por AyA.
5. Coordinar con los diferentes operadores la elaboración de un plan nacional de sistemas de acueducto y alcantarillado.
6. Modernizar y definir la normativa técnica necesaria en materia de servicios de agua potable y saneamiento.

7. Instaurar lineamientos, políticas y normativa uniforme en materia de rectoría definiendo los alcances de dicha competencia.
8. Intervenir a los operadores que incumplan con la normativa vigente en materia de acueducto y alcantarillado, en coordinación con el Ministerio de Salud.
9. Definir políticas de aprovechamiento del recurso hídrico con participación de los diferentes operadores de sistemas de acueductos, según criterios técnicos de AyA.
10. Establecer mecanismos formales de seguimiento, control y evaluación de la gestión y rendición de cuentas de cada operador.
11. Diseñar procesos orientados a fortalecer la planificación y la regulación institucional, mediante la definición de metodologías y objetivos que incorporen el valor real de los productos institucionales.
12. Coordinar con ARESEP y Contraloría General de la República el establecimiento de parámetros y requisitos uniformes para integrar los pliegos tarifarios de los otros entes.
13. Contribuir y estimular el cumplimiento legal de todos los operadores de los requisitos de calidad, cantidad, continuidad y confiabilidad del servicio de acueducto.

7.1.4 Unidad de Asesoría Legal Laboral y Penal

Objetivo general:

Asesorar jurídicamente en materia administrativa, laboral, penal y tránsito a todas las unidades organizacionales del AyA, con la finalidad de satisfacer los requerimientos institucionales en este contexto, para lograr el cumplimiento de la misión institucional, dotando a la Administración Superior de las herramientas jurídicas para la toma de decisiones.

Funciones:

1. Asesorar y orientar jurídicamente, según su competencia, a todas las unidades organizacionales del AyA.
2. Analizar, redactar e interponer denuncias penales contra sujetos particulares que incurren en el supuesto delito de falsificación documentos públicos y auténticos relacionados con el accionar institucional como cartas de disponibilidad de agua, así como contra los miembros de las Juntas Directivas de las ASADAS que hayan cometido alguna supuesta irregularidad.
3. Analizar, redactar e interponer denuncias penales contra funcionarios que incurran en el supuesto delito por uso de documentos falsos o incurrieron en faltas que afectan la Hacienda Pública.
4. Atender los Recursos de Amparo en materia administrativa, laboral y penal.
5. Resolver y recomendar posibles sanciones disciplinarias y pecuniarias en los procedimientos administrativos.

6. Elaborar proyecto de resolución para procedimientos administrativos y recursos de revocatoria.
7. Dirigir y dar seguimiento a todo lo concerniente al estudio de todos los procesos administrativos, penales, laborales, contencioso administrativo y de tránsito.
8. Revisión, análisis y preparación de respuesta a Convenios de Préstamo Interinstitucional, convenio (DIS).

7.1.5 Unidad de Asesoría Legal Sistemas Delegados

Objetivo general:

Apoyar, asesorar y orientar jurídicamente a la administración activa y a las ASADAS para que cuenten con los criterios idóneos y oportunos para una gestión apegada a derecho, en torno a la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado que brindan las organizaciones comunales (ASADAS) por delegación del AyA.

Funciones:

1. Sistematizar los convenios de delegación y demás información jurídica propia de esta Asesoría Legal.
2. Asesorar y capacitar a las ASADAS, a las Asociaciones de Desarrollo Indígenas (que cuentan con delegación) y a las dependencias institucionales en la materia legal correspondiente.
3. Brindar la asesoría general en materia agraria, administrativa, civil, tributaria, de contratación pública, exoneración, comercial, expropiaciones y donaciones, usurpaciones, protección de fuentes, entre otras, a las ASADAS.
4. Asesorar y apoyar jurídicamente para la definición tarifaria a sistemas delegados, incluye el apoyo a la Asesoría Legal de Rectoría, Municipal y Mejora Regulatoria en las revocatorias y apelación a las fijaciones tarifarias.
5. Emitir la recomendación para la declaratoria de interés público para ASADAS.
6. Llevar el control previo a la inscripción de las Asociaciones Administradoras en el Registro de Asociaciones del Registro Nacional, así como la revisión de modificación de estatutos de ASADAS, federaciones, ligas, uniones y confederaciones.
7. Elaborar los proyectos de apelación (agotamiento de la vía) ante reclamos de los usuarios de los Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Comunal.
8. Análisis y confección de proyectos de acuerdo de Junta Directiva para fusión, integración o ampliación de cobertura en sistemas delegados, para asumir de pleno derecho sistemas delegados, así como el acompañamiento hasta el efectivo cumplimiento del acuerdo y para aprobación de créditos a favor de ASADAS.
9. Coordinación y emisión de criterios respecto de proyectos de ley.

7.1.6 Unidad de Asesoría Legal Comercial

Objetivo general:

Asesorar jurídicamente la actividad de operación y mantenimiento en cuanto a la emisión de las constancias de disponibilidad y de constancias de capacidad hídrica y de recolección, así como todo lo relacionada con la actividad comercial que desarrolla la institución con visión empresarial en la comercialización de un producto final que es vital para el desarrollo económico, social y de salud pública del país.

Funciones:

1. Realizar la gestión de cobro judicial por concepto de deudas por servicios de agua potable y/o alcantarillado sanitario.
2. Analizar y resolver consultas, dictámenes y asesoría general en materia comercial y de operación y mantenimiento, a nivel Institucional.
3. Analizar, actualizar, y modificar los reglamentos que regulan la prestación del servicio, en materia comercial y de operación y mantenimiento, a nivel Institucional.
4. Atender, analizar y dar seguimiento de recursos de amparo a nivel nacional en prestación de servicios, desabastecimientos, suspensión de servicios por falta de pago, disponibilidades y aprobación de servicios y falta de respuesta.
5. Analizar y resolver casos que tramitan clientes ante la ARESEP y Defensoría de los Habitantes, además de asistir y asesorar en sus audiencias.
6. Analizar, elaborar y formalizar los contratos de recaudación por los servicios prestados por AyA.
7. Atención del procedimiento de cuentas incobrables en coordinación con la Gerencia General y las UEN de Servicio al Cliente a nivel nacional.
8. Asesoría, exposiciones y acompañamiento en reuniones de AyA con otras instituciones: Ministerios, Instituciones Autónomas, las Cámaras, CFIA y sociedad civil en general.

7.1.7 Unidad de Asesoría Legal Contratación Pública

Objetivo general:

Asesorar en materia jurídica en los procesos de contratación pública y su ejecución.

Funciones:

1. Atender los recursos de objeción, apelación y/o revocatoria contra los pliegos de condiciones de los procedimientos de contratación.
2. Analizar jurídicamente los pliegos de condiciones y sus modificaciones de las licitaciones y realizar los estudios legales de las ofertas presentadas en los procedimientos de licitaciones.

3. Dirigir el proceso sancionatorio a los proveedores en todas las etapas, una vez que ha sido nombrado órgano director.
4. Dirigir los Procedimientos de rescisión y resolución contractual a proveedores, así como cobro de garantías de cumplimiento u otras.
5. Asesor en todos los procesos de contratación pública.
6. Asesorar en la modernización y actualización de los procedimientos de Contratación Pública y los documentos de licitación.
7. Atender, gestionar, asesorar y emitir los criterios y actuaciones requeridas en los procesos judiciales, administrativos, arbitrales, amparos, acciones de inconstitucionalidad, demandas, reclamos, recursos de objeción, revocatoria, casación, apelación y otras acciones de orden judicial en contra o a favor de la Institución en materia de contratación pública.

7.1.8 Unidad de Asesoría Legal de Bienes Inmuebles

Objetivo general:

Asesorar legalmente en materia de bienes inmuebles, así como en la adquisición de terrenos y constitución de derechos de servidumbre para la ejecución de los proyectos de sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario a nivel nacional.

Funciones:

1. Determinar juntamente con las áreas respectivas, la viabilidad legal para la adquisición de terrenos y servidumbres para proyectos de AyA, así como gestionar el trámite administrativo o judicial correspondiente.
2. Asesorar internamente en todo lo relacionado a expropiaciones, terrenos, servidumbres e informar a las diferentes dependencias de AyA sobre la adquisición de los bienes, para su debido resguardo y vigilancia.
3. Atender y resolver los reclamos administrativos, en materia de terrenos, servidumbres y promover diligencias de información posesoria, para la inscripción de bienes sin inscribir.
4. Interponer procesos ordinarios de bienes inmuebles cuando se vean lesionados los derechos de AyA y promover desalojos administrativos cuando se vean invadidos los terrenos de AyA.

7.2 Alianzas Público-Privadas

Objetivo general:

Gestionar las alianzas público - privadas para el desarrollo de sistemas de agua potable y saneamiento.

Funciones:

1. Establecer la estructuración legal, técnica, económica para la aplicación de alianzas público. Privadas a nivel institucional.
2. Realizar la coordinación con los promotores de las alianzas público - privadas y con las contrapartes de la Institución durante las fases del ciclo de vida del proyecto que correspondan.
3. Velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Administración Superior en materia de las alianzas público- privada.
4. Realizar el seguimiento y control de las alianzas público - privada velando por su cumplimiento en alcance, tiempo y costo.
5. Brindar asesoría técnica (metodología, procedimiento, aplicación) a nivel institucional en el marco de alianzas público - privada.

7.3 Regularización Sectorial de los Servicios APS**Objetivo general:**

Gestionar el desarrollo del subsector de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable y de saneamiento, la sostenibilidad operativa de sus sistemas y el aprovechamiento en el uso del recurso hídrico para la prestación de esos servicios, según la competencia técnica y normativa de AyA en su ámbito rector.

Funciones:

1. Proponer y coordinar con los operadores de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento y entes competentes, la definición de lineamientos, políticas, planes y estrategias para el ordenamiento territorial de los operadores que brindan estos servicios y la planificación del abastecimiento poblacional y aprovechamiento del recurso hídrico para consumo humano.
2. Dirigir el desarrollo y actualización de la normativa o reglamentación técnica aplicable a los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento y lo relativo a los sistemas pluviales.
3. Representar al subsector de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento ante organismos gubernamentales, no gubernamentales, multilaterales o bilaterales, y organizaciones del sector privado, así como otras organizaciones vinculadas con la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento.
4. Diseñar programas de promoción, fomento y capacitación para las empresas prestadoras de servicios en el país, relacionadas a buenas prácticas, aumento de eficiencia y eficacia.
5. Asesorar técnicamente a las áreas de planificación institucional de entidades prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento en el país.

6. Mantener medidas de observación, vigilancia y monitoreo del funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento del país, relacionado con la aplicación de normativa y reglamentación técnica.
7. Coordinar la atención de soluciones para necesidades insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento en áreas fuera de cobertura de sistemas operados directamente por AyA o sistemas delegados.
8. Coordinar las actividades que por diferentes razones técnicas, legales o administrativas sean requeridas para asumir un sistema de agua potable y saneamiento por algún ente operador.
9. Proponer y coordinar la formulación e implementación de convenios o acuerdos u otros instrumentos de cooperación técnica y financiera, para el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los operadores y la mejora continua de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento.
10. Promover y apoyar la implementación de sistemas de información, orientados a la sistematización de información generada por los operadores en la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable y de saneamiento.
11. Proponer y asesorar en la definición de estrategias de investigación, transferencia de conocimiento y asistencia técnica, vinculadas con el desarrollo organizacional y tecnológico de los sistemas de abastecimiento de agua potable, de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales.

7.4 Comunicación Institucional

Objetivo general:

Diseñar estrategias de comunicación que coloquen al AyA como la empresa líder en materia de agua potable y saneamiento y promuevan la conservación del recurso hídrico

Funciones:

1. Diseñar y ejecutar las estrategias y acciones de comunicación necesarias para apoyar la consecución de los objetivos institucionales
2. Gestionar las acciones necesarias para proyectar una imagen robusta, de credibilidad y transparencia del AyA que le permitan a la población conocer el impacto del quehacer institucional.
3. Concienciar a través de medios Online y Offline (medios tradicionales y redes sociales) sobre la gestión del AyA, la necesidad en el uso eficiente del recurso hídrico y el adecuado manejo de las aguas residuales
4. Reforzar la información que manejan las entidades reguladoras, fiscalizadoras y las autoridades de gobierno en relación con los retos que enfrenta el AyA y los esfuerzos que realiza para la dotación de agua potable y saneamiento a la población

5. Proteger y consolidar la identidad corporativa (branding), garantizando que todos los materiales gráficos y mensajes que se emiten a nombre del AyA estén alineados con los valores, la misión, la visión y las audiencias claves
6. Definir el plan de crisis comunicativa y el protocolo a seguir con las instancias correspondientes
7. Promover la concientización sobre los temas del agua por medio de acciones de comunicación enfocadas en comunidades, centros educativos y otros actores claves

7.5 Cooperación Internacional

Objetivo general:

Definir, promover e implementar la gestión de cooperación técnica y financiera con recursos internacionales no reembolsables.

Funciones:

1. Ser el enlace y el representante formal en materia de cooperación internacional no reembolsable y asuntos internacionales a nivel interno y externo.
2. Definir e implementar las estrategias mediante las cuales se orientará la gestión en materia de cooperación Internacional.
3. Elaborar, establecer, formalizar, divulgar e implementar los lineamientos, políticas, estrategias, procedimientos y directrices a seguir en cooperación internacional no reembolsable, a nivel institucional.
4. Promover y tramitar la participación de los funcionarios del Instituto en eventos, talleres, seminarios, entre otras actividades en temas inherentes al recurso hídrico, siendo estas divulgadas y convocadas en el marco de la cooperación, por instituciones públicas y privadas y organismos gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales.

7.6 Planificación Institucional

Objetivo general:

Formular, coordinar y dar seguimiento a planes, programas y proyectos institucionales y sectoriales, de corto, mediano y largo plazo, así como evaluar sus resultados.

Funciones:

1. Elaborar los planes maestros en referencia a los sistemas de abastecimiento y saneamiento requeridos por la Institución.
2. Gestionar todo lo relacionado con la formulación y seguimiento de planes, programas y proyectos sectoriales, e institucionales de corto, mediano y largo plazo, así como su respectiva evaluación.

3. Coordinar la gestión de la cartera de proyectos de la institución y su ejecución, para brindar servicios de calidad en el suministro de agua potable y recolección, tratamiento de las aguas residuales en el país.
4. Dirigir el desarrollo de las actividades administrativas y técnicas necesarias para el análisis y gestión de datos, con el fin de promover las mejores prácticas que permitan: maximizar la creación de valor para agentes internos y externos, optimizar el uso de los recursos y promover la toma de decisiones oportuna con base en eventos pasados, situación presente, vigilancia del entorno y pronósticos bajo criterio técnico.
5. Formular e implementar el Programa Institucional de Inversiones Públicas, verificando su concordancia con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan Estratégico Institucional y con las políticas de endeudamiento público, así como inscribir los proyectos de inversión pública en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN y velar por el seguimiento de su ejecución.
6. Realizar análisis y estudios sobre el comportamiento institucional para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.
7. Asesorar en el diseño y formulación de los indicadores y metas de gestión tanto estratégicas como operativas y monitorear su cumplimiento.
8. Cooperar y coordinar actividades con las Secretarías Sectoriales para una efectiva integración del respectivo sector, así como coordinar con las oficinas de la respectiva institución la transferencia de información al Centro de Información de Planificación para el Desarrollo.
9. Formular y mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión estratégica institucional, incluyendo la generación de estándares y parámetros que sirvan como insumos para la formulación y ejecución de la gestión institucional y para la evaluación de sus resultados e impactos.

7.6.1 Unidad de Planificación Maestra

Objetivo general:

Elaborar los planes maestros en referencia a los sistemas de abastecimiento y saneamiento requeridos por la Institución.

Funciones:

1. Establecer una metodología para el abordaje de planes maestros.
2. Definir el área del proyecto e identificar las localidades de estudio requeridas para la elaboración de los planes maestros en sistemas de abastecimiento y saneamiento requeridos por la Institución.
3. Elaborar los planes maestros de agua potable y saneamiento a nivel nacional.
4. Validación quinquenal de los planes maestros y el planteamiento de necesidades.

5. Realizar los procesos de contratación administrativas para los planes maestros: elaborar términos de referencia, cartel de licitación, análisis de ofertas y propuestas, estudios técnicos de ofertas, elaboración de contratos.

7.6.2 Unidad de Planeamiento Estratégico y Desempeño Operativo

Objetivo general:

Gestionar todo lo relacionado con la formulación y seguimiento de planes, programas y proyectos sectoriales, e institucionales de corto, mediano y largo plazo, así como su respectiva evaluación.

Funciones:

1. Organizar los procesos de planificación institucional dentro de los lineamientos, metodologías y procedimientos establecidos por jerarca institucional y por el Sistema Nacional de Planificación.
2. Participar como parte integrante del Sistema Nacional de Planificación para asegurar su efectivo funcionamiento y el cumplimiento de los instrumentos de planificación y de rendición de cuentas.
3. Coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en los instrumentos de planificación institucional, considerando otros instrumentos de planificación nacional, sectorial y regional.
4. Formular el Plan Estratégico Institucional con sujeción a los lineamientos, metodologías y procedimientos emitidos por MIDEPLAN.
5. Elaborar y proponer al jerarca institucional el Plan Operativo Institucional y verificar su incorporación en la formulación de los presupuestos institucionales, así como, asesorar a las dependencias en el proceso del planeamiento a corto plazo.
6. Apoyar al jerarca institucional en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de memorias e informes que fomenten mayor transparencia ante la ciudadanía.
7. Rendir informes trimestrales, semestrales y anuales ante el jerarca institucional sobre la evolución de la institución en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional según corresponda.
8. Proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.
9. Coordinar con las oficinas de la respectiva institución la transferencia de información al Centro de Información de Planificación para el Desarrollo.
10. Cooperar y coordinar actividades con las Secretarías Sectoriales para una efectiva integración del respectivo sector. Las Unidades de Planificación Institucional y las

Secretarías Sectoriales generarán alianzas para desarrollar procesos de planificación conjuntos y de responsabilidad compartida.

11. Investigar, recomendar y aplicar técnicas modernas de investigación en planeamiento estratégico y coordinación administrativa, así como promover su aplicación institucional.
12. Establecer y coordinar acciones de capacitación institucional en aspectos de planificación.

7.6.3 Unidad de Gestión del Portafolio de Proyectos e Iniciativas

Objetivo general:

Coordinar la gestión del portafolio de iniciativas, proyectos y plan de expansión a nivel institucional, para brindar servicios de calidad en el suministro de agua potable y recolección, tratamiento de las aguas residuales en el país.

Funciones:

1. Coordinar la inscripción y actualizaciones de los proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública según prioridades institucionales.
2. Vigilar por la correcta aplicación de las Normas Técnicas de Inversión Pública, controlar y dar seguimiento de proyectos de cara al Banco de Proyectos de Inversión Pública, al Ministro Rector y a MIDEPLAN.
3. Generar, gestionar, actualizar y evaluar permanentemente la cartera de proyectos Institucional y el plan de inversiones a luz de los requerimientos externos e internos.
4. Enlace con MIDEPLAN, ARESEP, CGR y demás entidades en materia de proyectos.
5. Coordinar a lo interno de la institución el proceso de evaluación durante, final y ex-post de los programas y proyectos de inversión pública seleccionados para tal efecto según las necesidades institucionales.

7.6.4 Unidad de Analítica de Datos e Inteligencia del Negocio

Objetivo general:

Dirigir el desarrollo de las actividades administrativas y técnicas necesarias para el análisis y gestión de datos, con el fin de promover las mejores prácticas que permitan: maximizar la creación de valor para agentes internos y externos, optimizar el uso de los recursos y promover la toma de decisiones oportuna con base en eventos pasados, situación presente, vigilancia del entorno y pronósticos bajo criterio técnico.

Funciones:

1. Identificar y actualizar el inventario dinámico de bases de datos generadas en todas las unidades de la institución para minimizar la existencia de sistemas aislados de recolección de información.
2. Planificar, ejecutar y controlar la extracción, transformación y carga permanente de información contenida en las bases de datos generadas en todas las unidades de la

institución para su gestión en un formato estandarizado, como un sistema de bases de datos multidimensionales debidamente cargado en un repositorio de datos (*data warehouse*).

3. Automatizar y revisar periódicamente el análisis, depuración, detección de patrones de comportamiento, tendencias, predicciones, alerta temprana de eventos fuera de valores preestablecidos y ordenamiento de datos en función de las consultas del usuario final y en procura de una gestión eficiente y eficaz a nivel institucional.
4. Planificar, ejecutar y controlar los cuadros de mando para cada unidad de la institución que cuente con bases de datos debidamente registradas, con orientación a cumplimiento de objetivos de la institución y los indicadores clave de rendimiento definidos en: el sistema de gestión de calidad, el sistema específico de valoración del riesgo institucional, la planificación estratégica asociada a cada área, el seguimiento presupuestario, los indicadores del desempeño y cualquier otro instrumento de gestión institucional.
5. Planificar, ejecutar y controlar un sistema institucional para aprobación de procesos de digitalización y simplificación de trámites vinculados a todas las gestiones técnicas y administrativas (internas y externas) de la institución.
6. Planificar, controlar y actualizar los lineamientos institucionales y actividades de capacitación e intercambio de conocimientos en el campo de la construcción y depuración de bases de datos y los reportes derivados de las mismas, así como su mejora continua y optimización del aprovechamiento de la información generada.

7.7 Administración de Proyectos

Objetivo general:

Gestionar el oportuno control y seguimiento del alcance, tiempo y costo de los proyectos en ejecución.

Funciones:

1. Establecer estrategias estandarizadas y procesos para la coordinación de la ejecución de los proyectos mediante la estandarización y seguimiento de los procesos, políticas y métodos de gestión de proyectos adaptados a la organización siempre en el marco de la normativa aplicable.
2. Generar los activos de los procesos de la organización a fin de ser empleados como parte de la mejora en la gestión de los proyectos.
3. Identificar interacciones en forma de posibles apoyos o interferencias entre los proyectos y programas que se ejecutan en la institución.
4. Establecer y supervisar los indicadores clave del rendimiento de los proyectos.
5. Gestionar la asignación de recursos y el avance de los proyectos.
6. Asignar y capacitar al personal vinculado con la gestión institucional de proyectos.

7.8 Control interno

Objetivo general:

Brindar una asesoría oportuna y profesional en los temas de Control interno y ética, con el fin de agregar valor a la gestión institucional, velando siempre porque las actividades se realicen en concordancia con la planificación institucional y según el marco legal y reglamentario vigente.

Funciones:

1. Apoyar al jerarca institucional en la realización de labores de control interno y valoración de riesgos institucionales, en concordancia con la planificación institucional y conforme a las directrices emitidas por la Contraloría General de la República.
2. Dirigir, organizar y coordinar la implementación y perfeccionamiento del sistema de control interno, valoración del riesgo y gestión ética a nivel institucional.
3. Diseñar y coordinar la ejecución de estrategias y actividades para el mantenimiento y mejora continua del sistema de control interno institucional y gestión ética.
4. Orientar, asesorar y recomendar a la Junta Directiva políticas, lineamientos, directrices y otros, en temas de control interno, valoración de riesgos y gestión ética, así como informar al jerarca sobre el estado del sistema de control Interno institucional y gestión ética.
5. Coordinar, supervisar y ejecutar el proceso de la gestión ética institucional, conforme normativa vigente y las disposiciones técnicas de la Comisión Nacional Rescate y Valores relacionadas con el posicionamiento, definición del marco ético, mecanismos de comunicación y formación, así como el alineamiento e inserción de la ética en los sistemas de gestión institucional.
6. Coordinar y conducir técnicamente la implementación de la Política Ética y su plan de acción en coordinación la Comisión Institucional de Ética y Valores. Coordinar con las áreas competentes la comunicación, divulgación y promoción para el fortalecimiento ético.

8 Gerencia General

Objetivo general:

Gestionar los recursos y las acciones estratégicas para la sostenibilidad de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, procurando el desarrollo oportuno, eficaz y eficiente de los procesos internos para la consecución de los objetivos institucionales, dentro del marco jurídico vigente.

Funciones

1. Formular y dirigir la ejecución del plan de organización interna y funcional del AyA, y los programas de trabajo, así como las modificaciones o ajustes que correspondan.
2. Velar por el diseño organizativo y funcional del Instituto, así como aprobar lo correspondiente a modificaciones de la estructura actual.

3. Aprobar la creación de nuevas plazas, designar el personal y su remoción según se establece en la Ley Constitutiva del AyA.
4. Formular los presupuestos anuales de sueldos y gastos de funcionamiento, los presupuestos ordinarios y extraordinarios, sus modificaciones y la Política Financiera de AyA; así como elevarlos a conocimiento de la Junta Directiva según se establece en la Ley Constitutiva del AyA.
5. Autorizar, juntamente con el Presidente de la Junta Directiva, los valores mobiliarios que emita el Instituto, el Informe de Rendición de Cuentas (según la Ley para Perfeccionar la Rendición de Cuentas) y demás documentos que determine la normativa que rige el AyA.
6. Velar por el correcto manejo de todos los recursos financieros y humanos del Instituto, elevando a la Junta Directiva las recomendaciones para establecer la política integral de desarrollo institucional.
7. Velar por el cumplimiento de los acuerdos que emita la Junta Directiva.
8. Elevar a consideración de la Junta Directiva todos los reglamentos Internos de trabajo, normas técnicas y políticas, así como su modificación, ampliación y enmiendas, para su aplicación en todo el territorio nacional.
9. Dirigir y vigilar todas las actividades que se orienten a la prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento de aguas residuales, en calidad y cantidad, a fin de proveer de estos a la población.
10. Coordinar el establecimiento de los programas para asesorar a los demás organismos del Estado y coordinar las actividades públicas y privadas en todos los asuntos relativos al establecimiento de acueductos y alcantarillados y control de la contaminación de los recursos de agua, siendo obligatoria, en todo caso, su consulta, e inexcusable el cumplimiento de sus recomendaciones.
11. Recomendar a la Junta Directiva la aprobación de los precios de venta de las asesorías, de conformidad con la Ley de ARESEP.
12. Velar por la correcta administración y operación de los sistemas de acueductos y alcantarillados en todo el país, administrados por el AyA en forma directa o delegada.
13. Someter a consideración de la Junta Directiva la declaratoria de utilidad pública y de interés social para la expropiación de los terrenos necesarios para la conservación y protección de los recursos de agua, así como para las construcciones que se hagan necesarias en la captación, conducción, tratamiento y distribución de aguas con el fin de brindar los servicios a las poblaciones, o relacionadas con la evacuación de las aguas residuales y su tratamiento, así como someter a consideración de la Junta Directiva para lo que corresponda, los avalúos de terrenos, servidumbres, daños, y cualesquier otros.
14. Coordinar la elaboración de los estudios de factibilidad y hacer las recomendaciones que correspondan según la Ley Constitutiva del AyA para autorizar contratar con las municipalidades de la República el cobro de las tasas, cánones, arriendos, derechos o tarifas, de cualquier naturaleza que sean, originados en los servicios que presta. Asimismo, queda autorizada para contratar con las municipalidades o empresas

municipales la venta de agua potable en la entrada de las poblaciones, si así conviniere a la prestación del servicio.

15. Velar porque las subgerencias custodien adecuadamente el patrimonio inmobiliario institucional.
16. Controlar la adecuada inversión de todos los recursos que el Estado asigne para obras de acueductos y alcantarillado sanitario.

8.1 Departamento de Tecnología de Información

Objetivo General:

Innovar, coordinar e implementar las tecnologías de información, comunicación e instrumentación, administrando la arquitectura, plataforma y herramientas, con un modelo de gobierno que permita la interoperabilidad, seguridad, integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información para apoyar la transformación digital de los procesos del negocio del AyA.

Funciones:

1. Desarrollar la planificación estratégica para las tecnologías de información, identificando fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, alineada a la planificación estratégica Institucional.
2. Formular y gestionar del portafolio de proyectos y/o programas de TI alineados a la estrategia institucional de AyA.
3. Realizar investigación de nuevas tecnologías de información y digitalización, que sean aplicables en los procesos del negocio del AyA (inteligencia artificial, IoT, RPA, analítica de datos, computación en la nube, entre otras).
4. Desarrollar la infraestructura de conectividad interna del AyA, tomando en consideración los contratos externos que se tengan en modalidad de servicio administrado (on premise o en la nube pública, privada o híbrida).
5. Definir, diseñar e implementar y dar mantenimiento a las arquitecturas tecnológicas (procesamiento, almacenamiento, instrumentación, aplicaciones, entre otras) acorde con las necesidades de la Institución.
6. Asegurar que los servicios que se prestan a los usuarios cuenten con los recursos y apoyo para que se ejecuten manera íntegra, confiable y segura.
7. Gestionar, supervisar y controlar los proyectos y/o programas de TI en función de la estrategia del AyA y de TI, para garantizar el éxito y cumplimiento de los objetivos establecidos.
8. Establecer políticas, estándares y procedimientos para el uso adecuado y seguro de las tecnologías de la información y automatización en la organización.
9. Establecer controles y prácticas de seguridad, ética y responsabilidad para el uso correcto de las tecnologías de información y automatización, garantizando el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables en la materia.

10. Evaluar el rendimiento y la agilidad de las actividades de TI, con la finalidad de generar mejoras y optimizar la eficiencia, la calidad y la innovación en la función de TI por medio de métricas para tal efecto (indicadores de rendimiento, entre otros).
11. Conocer y mantenerse actualizado en la legislación, reglamentación, procedimientos y herramientas informáticas que deben aplicarse en materia de compras públicas.
12. Preservar toda la información generada por la institución, regulando sus protocolos de acceso y preservando todos los datos de posibles amenazas externas como pueden ser los virus informáticos.

8.1.1 Unidad de Planificación y Gestión del Portafolio

Objetivo General

Desarrollar la planificación estratégica para las tecnologías de información, identificando fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, alineada a la planificación estratégica Institucional.

Funciones y responsabilidades

1. Identificar y seleccionar los proyectos en función de la estrategia institucional.
2. Definir las variables para priorizar y balancear el portafolio de proyectos.
3. Asignar pesos a las variables para el balanceo del portafolio.
4. Aplicar y/o utilizar herramientas tecnológicas para el balanceo del portafolio; pueden ser varias iteraciones, hasta lograr el portafolio definitivo.
5. Definir los indicadores de rendimientos (KPIs), para medir el logro de los objetivos institucionales por medio de los proyectos ejecutados.

8.1.2 Unidad de Desarrollo e Implantación de Aplicaciones

Objetivo General:

Desarrollar e implementar sistemas de información y/o aplicaciones que consideren las necesidades de las distintas dependencias del Instituto, de conformidad con los principios técnicos y metodológicos vigentes en función de la planificación estratégica Institucional y del Departamento de Tecnologías de Información.

Funciones:

1. Ejecutar los proyectos en materia de sistemas de información y aplicaciones definidos y priorizados en el portafolio de proyectos.
2. Definir los requerimientos funcionales, técnicos y de información para el portafolio de proyectos a ejecutar en diferentes horizontes de tiempo.
3. Validar escenarios de soluciones viables a las necesidades digitales del Instituto mediante una continua interacción con las dependencias.

4. Crear la arquitectura y el diseño del software específico a desarrollar.
5. Construir y/o parametrizar los sistemas de información a implementar.
6. Diseñar e implementar pruebas para evaluar la calidad y el rendimiento del software.
7. Dar mantenimiento preventivo, correctivo y evolutivo a los sistemas de información y/o aplicaciones informáticas.

8.1.3 Unidad de Infraestructura Tecnológica

Objetivo general:

Diseñar, estructurar, implementar y operar de manera eficiente y efectiva los componentes tecnológicos de la infraestructura tecnológica requerida por el AyA para satisfacer las necesidades y objetivos estratégicos institucionales, así como, asegurar la atención oportuna a las incidencias garantizando que la misma opera en forma saludable y continua, en soporte a los procesos de negocio

Funciones:

1. Diseño de las arquitecturas tecnológicas (procesamiento, almacenamiento, telecomunicaciones, instrumentación, aplicaciones) que faciliten la generación eficaz de la información, el intercambio y consulta de la misma y el resguardo de los activos.
2. Implementar las arquitecturas tecnológicas definidas para la Institución.
3. Actualizar y dar mantenimiento a las arquitecturas tecnológicas.
4. Establecer revisiones de desempeño y capacidad de los recursos tecnológicos, para asegurar la disponibilidad en el procesamiento de las transacciones y ejecutar el afinamiento, optimización, y actualización de la infraestructura.
5. Definir, mantener e implementar soluciones y procedimientos para gestionar el almacenamiento y respaldo de los datos e información y su recuperación en caso de desastre, para la administración de la configuración, para un sistema para el control de cambios, para la administración de la configuración, para un sistema para el control de cambios.
6. Diseñar, implementar y documentar soluciones tecnológicas integrales en las TIC, que faciliten el cumplimiento de las políticas de seguridad aprobadas

8.1.4 Unidad de Servicios Tecnológicos para el Apoyo al Usuario Final

Objetivo General:

Contribuir y asegurar la satisfacción de las necesidades de los usuarios finales para que estos tengan una experiencia exitosa con las herramientas tecnológicas.

Funciones:

1. Suplir la atención de los requerimientos de usuario final en cuanto a equipamiento y licenciamiento se refiere.
2. Apoyar al usuario final en el uso correcto de la infraestructura tecnológica y aplicaciones de usuario final, para que tenga una experiencia exitosa con el uso de la tecnología.
3. Atender al usuario final en materia de incidencias y/o fallas que se presenten en la infraestructura tecnológicas y/o aplicaciones de usuario final, así como las necesidades de tecnología para los usuarios finales, que permitan innovar y mejorar el rendimiento en sus funciones.
4. Elaborar y desarrollar los términos de referencia para la compra de activos y servicios tecnológicos, como parte del proceso de compras.
5. Definir los ANS para atender las incidencias que se le presenten a los usuarios.
6. Establecer los indicadores de rendimiento (KPIs), las métricas para medirlos y tomar las acciones requeridas para mejorarlos, para que el usuario tenga una experiencia exitosa con la tecnología.

8.2 Departamento Socioambiental y Seguridad en el Trabajo**Objetivo general:**

Dirigir la gestión institucional en materia de salud y seguridad ocupacional, gestión ambiental y gestión social, con el fin de reducir las condiciones de vulnerabilidad de los funcionarios y garantizar la inclusión social y ambiental en el desarrollo de los procesos institucionales.

Funciones:

1. Formular la política, procesos y procedimientos de gestión de riesgos en salud, seguridad ocupacional y gestión ambiental y gestión social en la institucional.
2. Dirigir los programas institucionales de salud, seguridad ocupacional, gestión ambiental y gestión social.
3. Promover sistemas de mejora continua en las áreas salud, seguridad ocupacional, gestión ambiental y gestión social.
4. Evaluar el cumplimiento de la normativa vigente (leyes, reglamentos y decretos) y de los estándares adoptados por la Institución en materia de salud, seguridad ocupacional, gestión ambiental y gestión social.
5. Asesorar sobre acciones tendientes a la reforestación empresariales, medición de la huella de carbono en los activos biológicos de la organización, el uso irracional de materiales y otros impactos ambientales para la prestación de los servicios.
6. Controlar y participar en las actividades tendientes al involucramiento de las comunidades para la inclusión social en la atención de conflictos que afecten el logro de los objetivos institucionales.

7. Implementar instrumentos de planificación y herramientas estandarizadas para la prevención de riesgos, atención de emergencias, salud y seguridad ocupacional y gestión ambiental.
8. Dirigir la elaboración de los estudios de impacto ambiental y regencias de los proyectos de inversión de la Institución.
9. Dirigir las acciones para la conformación, preparación y mantenimiento de los grupos organizados y el equipamiento para la prevención de riesgos y atención de emergencias y el ambiente.

8.2.1 Unidad de Gestión Ambiental

Objetivo general:

Dirigir y velar por el cumplimiento de la implementación de los sistemas de gestión ambiental del AyA, para los procesos de operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, así como, los procesos de formulación, diseño y ejecución de proyectos para minimizar los impactos generados por la construcción, puesta en marcha y operación de los sistemas de agua y saneamiento.

Funciones:

1. Elaborar y proponer la Política Ambiental, que identifique, gestione y controle los impactos generados por las operaciones administrativas, procesos operativos y proyectos desarrollados por el Instituto en concordancia con el marco jurídico, planes y políticas nacionales en temas ambientales, salvaguardas de entes financiadores, entre otros.
2. Dirigir la identificación y evaluación de los riesgos ambientales y de seguridad en el lugar de trabajo, la elaboración e implementación de políticas y programas para prevenir o reducir la exposición a dichos riesgos, la gestión de residuos y emisiones contaminantes, la promoción de prácticas de trabajo sustentables y la conformidad con las normativas ambientales y de seguridad ambiental.
3. Promover, implementar y fiscalizar acciones para que la operación y el mantenimiento de los sistemas se ajusten a las mejores prácticas ambientales y se encuentren en concordancia con los impactos ambientales potenciales identificados en los EIA.
4. Identificar, analizar, interpretar, promover, comunicar, capacitar y supervisar la aplicación de la legislación en materia ambiental que tiene relación directa con las actividades de operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario.
5. Formular, gestionar y dar seguimiento, en conjunto con las áreas de seguridad laboral, operación, mantenimiento y otras, los Permisos Sanitarios de Funcionamiento, los planes de atención de emergencias y los planes de gestión de residuos para todas las instalaciones que así lo requieran, así como los Permisos de Vertido de Aguas Residuales y a las actividades de reúso de aguas residuales tratadas
6. Proponer y gestionar mejoras junto con el área de seguridad laboral en el almacenamiento de productos de manejo especial necesarios para la operación y mantenimiento de los

sistemas, así como acciones de economía circular en el aprovechamiento de aguas residuales tratadas, lodos y biosólidos en concordancia con la normativa atinente

7. Realizar una regencia química de la Institución. Asesoría técnica en lo referente a gestión de sustancias químicas (compra, transporte, manipulación, almacenamiento, uso y descarte) y seguridad química. Certificaciones de sus planos, instalaciones, arranque de actividades, materias primas y productos. Supervisión y asistencia técnica debido a la naturaleza reactiva de insumos o productos, los procesos de manipulación y las necesidades espaciales y de equipos especializados. Apoyo en gestión de Residuos peligrosos.
8. Formular, planificar, dirigir y dar seguimiento al Plan y Programa de Gestión Ambiental Institucional.
9. Identificar, plantear y ejecutar la gestión integral de los residuos generados en las operaciones de abastecimiento y saneamiento; y velar porque sean revalorizados, eliminados, gestionados, o dispuestos adecuadamente.
10. Apoyar en la elaboración, actualización y seguimiento, en coordinación con las áreas de operación y mantenimiento de los sistemas, a la implementación de planes de gestión ambiental, social y de comunicación.
11. Formular, implementar y dar seguimiento a la adopción de estrategias de gestión ambiental en conjunto con el área de gestión social para la realización de proyecto, operación, mantenimientos programados para evitar la interposición de órdenes sanitarias y acciones administrativas similares.
12. Apoyar en la recepción y atención de órdenes sanitarias y resoluciones administrativas producto del impacto de las actividades de operación y mantenimiento de los sistemas de saneamiento, así como dar el seguimiento correspondiente.
13. Formular, ejecutar, controlar y evaluar el impacto ambiental de las operaciones de la organización, y monitorear la calidad del aire, agua y suelo en las operaciones donde sea necesario.

8.2.2 Unidad de Gestión Social

Objetivo general:

Promover la inclusión social mediante la vinculación efectiva de la comunidad, para que, en forma participativa y voluntaria, se empodere a las mismas, generando una cultura social en torno al recurso hídrico orientada hacia la satisfacción de las necesidades de la población y al logro de los objetivos institucionales.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar diagnósticos sociales, estudios de percepción social, mapeo de actores sociales y similares, de las áreas de influencia de los proyectos de infraestructura de abastecimiento de agua potable y sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales.

2. Planificar, ejecutar y controlar planes de gestión social para comunicar a la ciudadanía y conocer sus opiniones sobre los proyectos de infraestructura de abastecimiento de agua potable y sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales.
3. Planificar, ejecutar y controlar las acciones pertinentes para el manejo de consultas, quejas y tensiones sociales relacionadas con los proyectos de infraestructura de abastecimiento de agua potable, sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales, así como de conflictos en comunidades.
4. Planificar, ejecutar y controlar procesos de gestión social al cierre de los proyectos de infraestructura de abastecimiento de agua potable y sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales ejecutados por empresas contratadas.
5. Planificar, ejecutar y controlar procesos para el fortalecimiento de la organización local para el manejo integral de cuencas hidrográficas y acuíferos.
6. Planificar, ejecutar y controlar la atención individual y colectiva a personas usuarias y solicitantes de servicios de agua potable y saneamiento.
7. Establecer y ejecutar alianzas y negociaciones, según el interés institucional, con dirigentes comunales, ASADAS, personas usuarias, representantes de instituciones locales o privadas, otras organizaciones comunales, entre otros, que faciliten la inclusión social y la vinculación efectiva para la operación y mantenimiento de servicios de agua potable y saneamiento.

8.2.3 Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional en el trabajo

Objetivo general:

Gestionar la salud y seguridad ocupacional de una manera sistémica en la que se garantice un impacto positivo en los niveles de salud física, psicosocial de las y los funcionarios del Instituto.

Funciones:

1. Proponer y participar en el desarrollo de leyes, reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos, disposiciones técnicas y administrativas institucionales que regulen su campo de acción y velar porque se lleven a cabo.
2. Desarrollar e implementar estrategias de capacitación seguros y formación dirigidos a todos los niveles de la organización para el análisis de trabajos seguros.
3. Desarrollar, implementar programas de vigilancia de la salud por medio de las áreas clínicas y promoción de la salud mental y psicosocial.
4. Ejecutar programas de buenas prácticas laborales que incluyan las pruebas y evaluación de nuevos equipos en relación con la protección a la salud.
5. Mantener informadas a las personas trabajadoras, a los proveedores y empresas subcontratadas que brindan servicios a la empresa, sobre las medidas preventivas o de protección vigente, así como la información de los riesgos que ellos pueden generar y la forma de prevenirlos.

6. Mantener un control y seguimiento en el registro estadístico de los accidentes y enfermedades por consecuencia del trabajo.
7. Planificar y controlar la ejecución de inspecciones periódicas para la detección, análisis, corrección de riesgos o actos inseguros que pudieran afectar la salud de los servidores públicos en las instalaciones, operación y mantenimiento, equipos, así como en la etapa de construcción de proyectos de inversión.
8. Desarrollar e implementar estrategias de técnicas preventivas como las inspecciones técnicas, recorridos de seguridad periódicos, inventarios de riesgos para determinar y analizar las condiciones de riesgo, actos inseguros, y generar las medidas correctivas que sean necesarias.
9. Liderar la elaboración y monitorear el cumplimiento de los manuales y procedimientos de seguridad de procesos operativos críticos.
10. Gestionar las emergencias por medio de planes de actuación, planes de emergencia, protocolos de emergencia, etc.
11. Promover la conformación de comisiones de salud ocupacional y brigadas especiales, en los diferentes centros de trabajo.

8.3 Departamento de Gestión de Calidad y Mejora Continua

Objetivo general:

Promover la implementación de acciones dirigidas a estándares internacionales en mejora de procesos, el desarrollo e innovación vinculado con los proyectos y operación de sistemas de agua potable y saneamiento, así como la gestión de riesgo de desastres, garantizando el uso sustentable del recurso hídrico y procurando el mejoramiento continuo de los productos y servicios que ofrece la Institución.

Funciones:

1. Establecer las directrices en materia de Sistemas de Gestión de Calidad, conservación documental, desarrollo e innovación y gestión de riesgo de desastres que considere oportunas para el buen funcionamiento de los procesos del Instituto.
2. Vigilar por el cumplimiento de las leyes, decretos y demás normativa interna o externa relacionada con su área de competencia.
3. Propiciar el desarrollo e innovación en los proyectos de desarrollo de la infraestructura, así como en la operación de los sistemas y en el manejo sustentable del recurso hídrico.
4. Velar por que se realicen los estudios del desarrollo tecnológico alcanzado en el contexto mundial en el campo de desarrollo de infraestructura y operación de sistemas de agua potable y saneamiento, así como en el manejo sustentable del recurso hídrico y propiciar su adaptación, difusión y aplicación a nivel nacional; así como establecer relaciones con centros de investigación a nivel mundial.

5. Planificar y controlar el Sistema de Gestión de Calidad Institucional sobre la integración de los diferentes Sistemas de Gestión que el Instituto desarrolle (Implantación de normas ISO-INTE de Gestión ambiental, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Aquarating etc.)
6. Ejercer la rectoría en los Sistemas de Gestión de la Calidad, enfocados en aumentar la eficiencia y eficacia y por ende la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos técnicos y de servicio.

8.3.1 Unidad de Sistemas de Gestión

Objetivo General

Dirigir y asesorar a las dependencias internas en materia de gestión de la calidad basado en estándares internacionales, para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional y satisfacción de las partes interesadas pertinentes en los servicios que se presta la Institución.

Funciones

7. Asegurar el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos institucionales, mediante el control, la evaluación y certificación de la calidad de sus procesos.
8. Promover la normalización dentro del Instituto con un carácter participativo, que permita un orden lógico en el trabajo, una mejor comunicación entre dependencias, un lenguaje común y por ende un ordenamiento de la gestión.
9. Evaluar los cambios internos y del entorno institucional proponiendo la reformulación y optimización de procesos en coordinación con las áreas respectivas para mejorar la productividad y eficiencia del Instituto, promoviendo su mejoramiento continuo.
10. Organizar y controlar el desarrollo la documentación y la estandarización de los procesos, procedimientos, actividades, servicios o productos, así como asesorar y dar seguimiento en la formulación de objetivos, metas, indicadores y riesgos vinculados con los procesos institucionales.
11. Administrar las auditorías de calidad interna y externas para los procesos de los Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de mantener la Normalización y Certificación.
12. Coordinar y monitorear lo correspondiente al desempeño y conformidad de los Sistemas de gestión por medio de las revisiones por la Dirección, para el mejoramiento de su eficacia y eficiencia en los procesos, de acuerdo con su alcance.

8.3.2 Unidad de Desarrollo de la Innovación

Objetivo General

Impulsar, promover e investigar el desarrollo tecnológico que conduzca al mejoramiento de la gestión del Instituto contribuyendo a la optimización y eficiencia de los procesos.

Funciones:

1. Elaborar el control y divulgación del inventario priorizado de temas de interés de la organización, así como de partes interesadas internas y externas, que permitan fomentar la vigilancia del entorno científico tecnológico en materia de agua potable y saneamiento y la incorporación de acciones que propicien un desarrollo permanente y oportuno de la organización.
2. Gestionar y promover las iniciativas de innovación e investigación aplicada en los temas relacionados con el negocio de la organización.
3. Planificar, ejecutar, controlar y promover mecanismos de vinculación con actores externos, con el fin de propiciar la inserción de nuevo conocimiento para la gestión eficiente de la organización, fomentando la transversalización de la innovación y la investigación aplicada.
4. Establecer y controlar las acciones que fomenten la cultura de gestión de la innovación, la creatividad y la transferencia tecnológica, con el fin de potenciar el accionar de la organización en el ecosistema de innovación a nivel nacional e internacional, en relación con el agua y el saneamiento.
5. Planificar las actividades para formación de competencias especializadas relacionadas con el inventario de iniciativas de innovación e investigación aplicada, así como en nuevas tendencias orientadas a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión de la organización.
6. Monitorear el mercado nacional e internacional en ideas, programas, proyectos de investigación, desarrollo e innovación que permita la actualización de las bases de datos de la Institución.

8.3.3 Unidad de Gestión de Riesgos**Objetivo General**

Diseñar metodologías para el adecuado desarrollo de la gestión de riesgos de desastres por parte de toda la Institución en los procesos sustantivos del AyA.

Funciones y Responsabilidades:

1. Planificar, coordinar, ejecutar y controlar la implementación de políticas, lineamientos, estrategias, normas y procedimientos para el adecuado desarrollo de la gestión de riesgo por parte de toda la Institución.
2. Planificar, ejecutar y controlar la adopción de nuevas tendencias y mejores prácticas en la gestión de riesgo para su incorporación por parte de la operación y formulación de proyectos.
3. Planificar, coordinar, ejecutar y controlar la representación de la institución en todo el SNGR, COE, comités regionales y municipales de emergencia, y otras instancias del SNGR y fungir como enlace institucional ante la CNE.

4. Planificar, coordinar, ejecutar y controlar los procedimientos y protocolos para la atención de emergencias y desastres para garantizar la prestación de los servicios que brinda el AyA ante amenazas y desastres.
5. Gestionar los estudios de vulnerabilidad generales y específicos en los diferentes aspectos como sismicidad, estructural, hidráulico, geológico, geotécnico que sean requeridos para determinar actividades que permitan disminuir la vulnerabilidad en los sistemas APS.

8.3.4 Unidad del Laboratorio Nacional de Aguas

Objetivo general:

Ejercer el control y vigilancia de la calidad de las aguas en todo el territorio nacional, para contribuir con la salud integral de la ciudadanía.

Funciones:

1. Brindar asesoría en materia de su competencia al Ministerio de Salud, Presidencia Ejecutiva y demás integrantes del sector.
2. Realizar el control de la calidad del agua potable, aguas residuales y residuos líquidos industriales, en todo el territorio nacional.
3. Diseñar, proponer e implementar estrategias, objetivos, metas, políticas, programas, planes, procedimientos, estándares y proyectos relacionados con la calidad del agua.
4. Realizar los estudios técnicos y análisis necesarios para la concesión y cancelación de permisos, autorizaciones y registros requeridos por el Ministerio de Salud.
5. Realizar investigaciones en temas relacionados con el agua y el saneamiento.
6. Coordinar la ejecución de los programas de incentivos comunitarios tales como Bandera Azul Ecológica y Sello de Calidad Sanitaria.
7. Proponer el desarrollo de leyes, reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción y velar porque se lleven a cabo.
8. Coordinar los laboratorios operativos en sus actividades de muestreo, análisis e interpretación de los parámetros fisicoquímicos y microbiológicos para control de proceso operativo que se desarrolla en las plantas potabilizadoras y plantas de tratamiento de aguas residuales a fin de brindar los datos que permitan la oportuna toma de decisión por parte del personal técnico responsable.
9. Mantener e implementar lineamientos, normas técnicas de trabajo, estándares y métodos de análisis, manuales y procedimientos bajo el Sistema de Gestión de Calidad en el marco de las Normas INTE/ISO-IEC 17020 e INTE/ISO-IEC 17025 para sus actividades y los laboratorios operativos.

8.3.5 Unidad de Laboratorios Metrológicos

Objetivo general:

Proporcionar servicios de calibración confiables para equipos utilizados en aplicaciones de agua potable y aguas residuales, con el fin de garantizar la seguridad y calidad en la medición del suministro de agua y el saneamiento que se ofrece a nivel nacional.

Funciones:

1. Asesorar y apoyar a las áreas funcionales que involucren el tema de micromedición
2. Analizar datos derivados de las pruebas de medidores, para generar políticas, recomendaciones y lineamientos en materia de micromedición para gestionar planes de mantenimiento del parque de medidores de AyA.
3. Verificar el buen funcionamiento del parque de los medidores (control de calidad y pruebas).
4. Seleccionar los medidores con características y criterios técnicos que minimicen el error de medición.
5. Asesorar y apoyar a las plantas de tratamiento de aguas residuales para ejecutar pruebas de calibración a los medidores de caudal acuerdo con los estándares normativos aplicables a fin de brindar los resultados como insumo de las áreas operativas.

8.4 Unidad de Equidad de Género e Interculturalidad

Objetivo general:

Consolidar la perspectiva de igualdad de género y el enfoque intercultural en la gestión institucional, para lograr un ejercicio igualitario de derechos, reduciendo las principales brechas entre mujeres y hombres, en cumplimiento del marco normativo nacional e internacional en derechos humanos.

Funciones:

1. Formular, implementar y evaluar políticas, planes, lineamientos y estrategias para promover la transformación cultural en la institución y entes operadores de agua potable y saneamiento, mediante la transversalización de la perspectiva de género y del enfoque de interculturalidad en los procesos y actividades que se llevan a cabo.
2. Atender y asesorar a las personas servidoras de la institución en cuanto a derechos humanos, prevención de la discriminación y de la violencia de género; emitir criterios técnicos en esta materia.
3. Asesorar a las personas servidoras que atienden a la población indígena, para aplicar un adecuado abordaje intercultural y prevenir la discriminación étnica, mediante lineamientos y criterios técnicos
4. Diseñar, ejecutar y evaluar programas integrales, planes y actividades de capacitación y círculos de diálogo, para construir conocimientos, habilidades y sensibilidades asertivas

desde el enfoque de género y de interculturalidad, con las personas servidoras de la institución y de los entes operadores de agua potable y saneamiento.

5. Planificar, ejecutar, controlar y atender la recepción de consultas, quejas e inquietudes y brindarles el tratamiento debido, así como canalizarlas hacia las instancias competentes, sobre las situaciones de discriminación, acoso sexual, violencia laboral o familiar, y velar por el mejoramiento laboral, entre otros que enfrentan los funcionarios de la Institución por razones de género.
6. Asesorar, planificar, ejecutar y controlar procesos de consulta indígena para la viabilidad socio-legal de proyectos de agua potable y sistemas de recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales, en cumplimiento con la normativa nacional e internacional de derechos de los pueblos indígenas.
7. Planificar, ejecutar y controlar investigaciones y estudios sobre la aplicación del enfoque intercultural y la pertinencia sociocultural en la gestión pública en relación con el recurso hídrico potable.
8. Asesorar, planificar, ejecutar y controlar según corresponda, la elaboración de políticas, planes, programas, estrategias, normativas, especificaciones técnicas, procedimientos y disposiciones de uso interno y/o externo en materia de atención intercultural con pueblos indígenas, así como su implementación y seguimiento.

9 Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico

Objetivo general:

Lograr el desarrollo ordenado de los sistemas que administra y opera la Institución con la finalidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras del mercado en forma óptima y en armonía con el ambiente, así como generar políticas, directrices y normativa en materia técnica y ambiental para el sector de agua potable y saneamiento

Funciones:

1. Planear, dirigir, evaluar y controlar la formulación y el diseño de las obras de acueductos y alcantarillado sanitario que administra la Institución.
2. Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas proyectos de protección y conservación del recurso hídrico con fundamento técnico y legal-ambiental, asegurando la cantidad y calidad para abastecer los sistemas de agua potable, así como el cumplimiento de las disposiciones ambientales que afectan al recurso hídrico.
3. Formular planes de desarrollo e inversión, el diseño de nuevos sistemas y de obras para rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas existentes en agua potable y alcantarillado sanitario, así como de edificaciones para uso operativo y administrativo, en cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de infraestructura física.
4. Gestionar los estudios básicos a nivel de geodesia, topografía, catastro, geología y geotécnica, así como el proceso integral de adquisición de bienes inmuebles requeridos y la elaboración de presupuestos de obra para el desarrollo de sistemas de agua potable y saneamiento.
5. Velar porque se realicen los estudios técnicos de: mercado, administrativo, legal, ambiental, social y de riesgo de los proyectos de inversión en agua y saneamiento.
6. Velar por el adecuado seguimiento y evaluación físico – financiera de la ejecución de los proyectos del Plan de Inversiones que le competen a esta Dirección.
7. Aprobar la programación anual de los proyectos de construcción y mejora de los sistemas de agua y alcantarillado sanitario operados por la Institución, contemplados en el Plan de Desarrollo e Inversiones, así como velar por su cumplimiento.
8. Proponer y participar en el desarrollo de leyes, reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas, administrativas, de preservación del recurso hídrico, que regulen su campo de acción y velar porque se lleven a cabo. Todo ello bajo un enfoque de género y no discriminación.
9. Proponer, aprobar o participar en el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo en las dependencias bajo su responsabilidad.
10. Coordinar con las dependencias respectivas las necesidades de mejora o construcción de sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario.

9.1 Departamento de Gestión del Recurso Hídrico

Objetivo general:

Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas proyectos de protección y conservación del recurso hídrico con fundamento técnico y legal – ambiental, asegurando la cantidad y calidad para abastecer los sistemas de agua potable, así como el cumplimiento de las disposiciones ambientales que afectan al recurso hídrico.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar los recursos hídricos subterráneos, para asegurar la cantidad y calidad de los sistemas de agua potable empleados por el AyA y otras entidades.
2. Planificar, ejecutar y controlar, la elaboración de estudios hidrológicos, hidrometeorológicos y la medición de caudales en ríos, quebradas, fuentes y colectores de aguas residuales, para dotar de fuentes de suministro de agua a los sistemas de AyA.
3. Planificar, ejecutar y controlar en el ámbito nacional los lineamientos para el ordenamiento, manejo, protección y conservación de las cuencas hidrográficas y áreas estratégicas de interés actual y futuro para el AyA, así como el cumplimiento de la normativa y buenas prácticas ambientales en el quehacer institucional.
4. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de las estrategias quinquenales para la protección del recurso hídrico de aprovechamientos del AyA (pozos, nacientes y tomas superficiales) a nivel nacional.
5. Planificar, ejecutar y controlar lo relativo a la legislación ambiental, recursos y riquezas naturales con énfasis en sus interrelaciones con el recurso hídrico, saneamiento y urbanismo a nivel nacional.

9.1.1 Unidad de Hidrogeología

Objetivo general:

Proteger y conservar los recursos hídricos subterráneos, para asegurar la cantidad y calidad recurso hídrico aprovechado por los sistemas de agua potable empleados por el AyA y otras entidades.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la administración integrada de la información del recurso hídrico, entre ellas, la elaboración de mapas cartográficos mediante posicionamiento global o georreferenciado con información geológica, geomorfológica e hidrogeológica, actualización del inventario del potencial hídrico subterráneo.
2. Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de estudios e investigaciones relacionadas con el comportamiento hidrogeológico, como estudios de vulnerabilidad de acuíferos,

definición de zonas de protección y recarga, modelado hidrogeológico de acuíferos, revisión de audiencias para permisos de perforación, ubicación de sitios para perforación y análisis ambientales, entre otros.

3. Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la elaboración de balances hídricos de las distintas zonas de interés institucional.
4. Planificar, ejecutar y controlar en el apoyo con criterios técnicos de instituciones, organizaciones externas o particulares, respecto a temas de recurso hídrico subterráneo en sitios de interés institucional.
5. Planificar, ejecutar y controlar el comportamiento del recurso hídrico subterráneo a nivel nacional a partir del monitoreo de acuíferos.

9.1.2 Unidad de Perforación de Pozos

Objetivo general:

Ejecutar la construcción de pozos en todo el territorio nacional, por contrato o por administración, con el fin de proveer de agua potable a comunidades por AyA.

Funciones:

6. Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de estudios e investigaciones relacionadas con el comportamiento hidrogeológico para la ubicación de sitios de perforación y análisis de permisos de perforación.
7. Planificar, ejecutar y controlar la construcción, equipamiento y mantenimiento de pozos y administración a nivel nacional.
8. Planificar, ejecutar y controlar la asistencia técnica en lo referente a perforaciones, desarrollo, sellados de pozos, limpieza de pozos y valoraciones estructurales de los pozos mediante auscultación con cámara sumergible de pozos.
9. Planificar, ejecutar y controlar las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo de los activos disponibles para la perforación y construcción de pozos.
10. Planificar, ejecutar y controlar la actualización de la base de datos de perforaciones de pozos institucionales a nivel nacional.

9.1.3 Unidad de Hidrología y Cuencas Hidrográficas

Objetivo general:

Realizar estudios hidrológicos, hidrometeorológicos y la medición de caudales en ríos, quebradas, fuentes y colectores de aguas residuales para identificar y caracterizar las fuentes agua superficial aprovechables para la institución.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar actividades relacionadas con la administración integrada de la información del recurso hídrico, entre ellas, la elaboración de mapas cartográficos mediante posicionamiento global o georreferenciado con información actualización del inventario del potencial hídrico superficial, así como la introducción de información relacionada con obras de infraestructura, acueductos y alcantarillados y aspectos relacionados con las cuencas hidrográficas.
2. Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de estudios e investigaciones relacionadas con el comportamiento hidrológico, para el modelado hidrológico de cuencas hidrográficas o áreas de drenaje, entre otros.
3. Planificar, ejecutar y controlar actividades relacionadas con la interpretación de datos hidro climáticos para el análisis estadístico, aplicado al comportamiento fluvial de las áreas de drenaje y zonas de recarga, así como en la estimación de situaciones extremas (época seca y época lluviosa) en áreas de drenaje y zonas de recarga.
4. Planificar, ejecutar y controlar la revisión, aprobación y firma de Informes Hidrológicos, de balances hídricos de cuencas de aprovechamiento superficial, a fin de determinar los volúmenes a extraer del cuerpo de agua, sin comprometer las condiciones medioambientales y para protección de estructuras a construir en los cauces para los diversos proyectos Institucionales.
5. Planificar, ejecutar y controlar la actualización de los derechos de uso de aguas en fuentes actuales y potenciales para el abastecimiento de agua potable a nivel nacional del AyA.
6. Planificar, ejecutar y controlar el comportamiento del recurso hídrico superficial a nivel nacional a partir del Programa Nacional de aforos y del monitoreo de las estaciones meteorológicas e hidrometeorológicas.
7. Planificar, ejecutar y controlar actividades relacionadas con la administración integrada de la información del recurso hídrico, entre ellas, la elaboración de mapas cartográficos mediante posicionamiento global o georreferenciado con información de las cuencas hidrográficas estratégicas a nivel institucional.
8. Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de estudios e investigaciones relacionadas con el comportamiento de los diagnósticos ambientales de las microcuencas, modelado de cuencas hidrográficas o áreas de drenaje y análisis ambientales, entre otros.
9. Planificar, ejecutar y controlar los levantamientos de datos y comprobación de campo de información estratégica para el AyA y la caracterización biofísica de las cuencas

hidrográficas, relacionados con la gestión del recurso hídrico para consumo humano y asociado a la identificación de factores de disturbio o de riesgo en zonas de recarga de los sitios de aprovechamiento de recurso hídrico para consumo humano.

9.1.4 Unidad de Sostenibilidad del Recurso Hídrico

Objetivo general:

Elaborar las estrategias quinquenales para la protección del recurso hídrico de aprovechamientos del AyA (pozos, nacientes y tomas superficiales) a nivel nacional.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar las estrategias quinquenales para la protección del recurso hídrico, en su fase de planeamiento, aprobación y ejecución ante la ARESEP.
2. Planificar, ejecutar y controlar la atención de las resoluciones de la ARESEP, relacionadas con la Gestión y la Protección del Recurso Hídrico.
3. Planificar, ejecutar y controlar la revisión y validación de estudios técnicos que serán utilizados como sustento para solicitudes para la Protección del Recurso Hídrico ante la ARESEP.

9.2 Departamento de Servicios de Ingeniería

Objetivo general:

Gestionar los estudios básicos a nivel de geodesia, topografía, catastro, geología y geotécnica, así como el proceso integral de adquisición de bienes inmuebles requeridos y elaboración de presupuestos de obra para el desarrollo de sistemas de agua potable y saneamiento.

Funciones

1. Dirigir y coordinar en conjunto con la Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico la asignación de los recursos para el cumplimiento en tiempo y forma de la cartera de proyectos de acuerdo con los lineamientos estratégicos definidos.
2. Velar por el cumplimiento de la calidad de los servicios que ofrecen los departamentos bajo su responsabilidad por medio del cumplimiento de los indicadores de gestión y operativos.
3. Coordinar con Planificación institucional las necesidades de proyectos para operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento.
4. Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con geodesia, agrimensura y topografía, geología, geotecnia y avalúos.
5. Dirigir y coordinar la elaboración de expedientes requeridos para la adquisición de terrenos y servidumbres de acuerdo con la priorización establecida en conjunto con la

Dirección de Ingeniería y Recurso Hídrico, la Unidad de Planificación Institucional y la Gerencia General.

9.2.1 Unidad de Topografía y Estudios Básicos

Objetivo general:

Elaborar estudios e investigaciones geológicas y geotécnicas necesarias para el desarrollo de los proyectos en sus etapas de formulación, diseño y ejecución y realizar los levantamientos en geodesia, topografía y catastro de las diferentes propiedades y derechos patrimoniales requeridos por la Institución, así como, aprobar y visar catastros de servidumbres para la construcción de sistemas de acueducto, alcantarillados y edificaciones requeridas por la Institución.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con geodesia, agrimensura y topografía y tales como: diseño de redes altimétricas y planimétricas, levantamientos topográficos, control geodésico de las obras, replanteo de propiedades para delimitación de inmuebles Institucionales, confeccionar planos catastros, realizar estudios catastrales y registrales, entre otros.
2. Aprobar y visar catastros de servidumbres para la construcción de sistemas de acueducto y alcantarillados de proyectos en todo el país.
3. Implementar y realizar el control de desplazamientos diferenciales en las diferentes zonas, con el objetivo de salvaguardar las obras construidas.
4. Coordinar estudios básicos complementarios en materia de geología y geotecnia de acuerdo con los requerimientos que sean indicados por los equipos de formulación y diseño, orientando la definición de los estudios más adecuados de acuerdo con las características y necesidades del proyecto, el contexto geológico y la experiencia en desarrollo de obras de ingeniería.
5. Elaborar propuestas y diseños de obras complementarias que inciden directamente en el entorno en que se desarrolla el proyecto y deben ser consideradas para procurar la vida útil del proyecto y la operación segura del mismo.
6. Realizar el análisis y evaluación geológica de amenazas como insumo para la evaluación de alternativas preliminares de proyectos, permitiendo seleccionar emplazamientos de obras y trazos de tubería adecuados para viabilizar la factibilidad económica de los proyectos.
7. Realizar y supervisar investigaciones geológicas geotécnicas incluyendo tanto ensayos in situ como en laboratorio para caracterización del medio.
8. Realizar y supervisar los diseños geológicos y geotécnicos de las obras requeridas en los proyectos que desarrolla la institución.
9. Analizar e interpretar el resultado de los estudios que requieren especialización técnica en temas como topografía, geología, geotecnia, vulnerabilidad de manera que se brinde

un insumo técnico robusto para la toma de decisiones para el diseño hidráulico, estructural y civil en la formulación de los proyectos de ingeniería, así como la incorporación de los diseños geológicos y geotécnicos según sea requerido.

10. Realizar el análisis y evaluación geológica, geomecánica y/o geotécnica de sitios de obras, como etapa previa a diseños civiles y estructurales que permita cuantificar calidad de suelos y rocas, permitiendo evaluar eventuales escenarios durante el proceso de diseño (esfuerzos y deformaciones, asentamientos diferenciales, licuefacción, inestabilidad de fundaciones y/o taludes o laderas, entre otros) y durante el proceso constructivo (dureza y características de macizos rocosos, técnicas y herramientas de excavación, entre otros).
11. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de bienes y servicios requeridos para el diseño de proyectos, incluyendo fungir como contraparte técnica para la ejecución de labores de campo, ensayos de laboratorio, revisión de informes y análisis técnicos requeridos a fin de salvaguardar el uso adecuado de los recursos institucionales.

9.2.2 Unidad de Avalúos y Bienes Inmuebles

Objetivo general:

Elaborar los avalúos, estudios registrales e informes de asesoría legal requeridos por la Institución para la adquisición de terrenos y constitución de derechos de servidumbre para la ejecución de los proyectos de sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario a nivel nacional.

Funciones:

1. Elaborar los avalúos de las diferentes propiedades y derechos patrimoniales requeridos por la Institución.
2. Planificar, ejecutar y controlar en coordinación con las áreas respectivas, la viabilidad legal para la adquisición de terrenos y servidumbres para proyectos de AyA, así como gestionar el trámite administrativo o judicial de expropiación, incluyendo las gestiones necesarias para la puesta en posesión de los bienes cuya expropiación se ventila en vía judicial
3. Planificar, ejecutar y controlar la asesoría interna en todo lo relacionado a expropiaciones, terrenos, servidumbres, incluyendo la atención y resolución de los reclamos administrativos en la materia.
4. Planificar, ejecutar y controlar las diligencias de información posesoria, para la inscripción de bienes sin inscribir.
5. Planificar, ejecutar y controlar la interposición de procesos ordinarios de bienes inmuebles cuando se vean lesionados los derechos de AyA.
6. Planificar, ejecutar y controlar en la coordinación y gestión con otras Instituciones públicas, lo referente a la gestión de terrenos y servidumbres.
7. Planificar, ejecutar y controlar los desalojos administrativos cuando se vean invadidos los terrenos de AyA.

9.2.3 Unidad de Presupuesto de Obras

Objetivo general:

Obtener el presupuesto de las obras de cada proyecto de alcantarillado sanitario y acueducto, y generar la tabla escala de precios y cantidades, así como generar la carpeta técnica y cartel de licitación.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar las actividades necesarias para obtener el presupuesto administrativo de los proyectos a licitar y su actualización en forma periódica.
2. Ejecutar las actividades de apoyo técnico de su competencia durante el proceso de licitación, evaluación y adjudicación de las ofertas y en la fase constructiva (cuando así se le solicite).
3. Planificar, controlar y ejecutar actividades relacionadas con la elaboración del cartel de licitación, términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos; así como fungir como contraparte técnica.

9.3 Departamento de Formulación y Diseño de Obras

Objetivo general:

Formular planes de desarrollo e inversión, el diseño de nuevos sistemas y de obras para rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas existentes en agua potable y alcantarillado sanitario, así como de edificaciones para uso operativo y administrativo, en cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de infraestructura física.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar la definición los requerimientos de construcción de nuevos sistemas y de rehabilitación, mejora y ampliación de la infraestructura existente, que permitan a la Institución satisfacer la demanda actual y futura de servicios de agua potable y alcantarillado.
2. Coordinar y desarrollar los estudios de perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseños de las obras de APS y edificaciones requeridas a nivel nacional, tanto para sistemas operadores por el AyA como para sistemas delegados, de acuerdo con la normativa vigente.
3. Planificar, ejecutar y controlar las actividades técnicas y administrativas necesarias para la elaboración de especificaciones técnicas y presupuestos.
4. Planificar, ejecutar y controlar en coordinación con el Departamento de Administración de Proyectos, los equipos de trabajo que estarán a cargo de los proyectos, desde que se recibe la propuesta hasta el finiquito de la obra.
5. Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el diseño de los proyectos bajo su responsabilidad, así como verificar el cumplimiento de los aspectos relativos al diseño durante la etapa constructiva.

6. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de los avalúos de los diferentes inmuebles, propiedades, servidumbres, daños y cualesquiera otros derechos patrimoniales requeridos por la Institución.
7. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de bienes y servicios requeridos; para la y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales.

9.3.1 Unidad de Formulación y Diseño para Sistemas de Agua Potable

Objetivo general:

Realizar los diseños hidráulicos de obras urbanas, obras de rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas de los sistemas de agua potable y edificaciones que ejecuta la Institución.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de los estudios de perfil, prefactibilidad, factibilidad y el diseño de los proyectos de agua potable, y edificaciones de la institución.
2. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de los términos de referencia para los proyectos de agua potable y edificaciones de la institución, así mismo actuar como contraparte técnica en las contrataciones realizadas.
3. Planificar, ejecutar y controlar las acciones de cumplimiento de la Ley 7600 en los edificios institucionales.
4. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos; para la institución y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales.
5. Brindar asesoría técnica y apoyo a la Unidad Ejecutora AyA durante la ejecución de los proyectos a fin de atender de manera oportuna inspecciones o ajustes a los diseños por situaciones imprevistas.

9.3.2 Unidad de Formulación y Diseño para Sistemas de Saneamiento

Objetivo general:

Realizar los diseños hidráulicos y sanitarios de obras urbanas, obras de rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas de los sistemas de saneamiento que ejecuta la Institución.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de los estudios de perfil, prefactibilidad, factibilidad y el diseño de los proyectos de saneamiento de la institución.
2. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de los términos de referencia para los proyectos de saneamiento de la institución, así mismo actuar como contraparte técnica en las contrataciones realizadas.

3. Planificar, ejecutar y controlar las acciones de cumplimiento de la Ley 7600 en los edificios institucionales.
4. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos; para la institución y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales.
5. Brindar asesoría técnica y apoyo a la Unidad Ejecutora AyA durante la ejecución de los proyectos a fin de atender de manera oportuna inspecciones o ajustes a los diseños por situaciones imprevistas.

9.3.3 Unidad de Servicios para Formulación y Diseño

Objetivo general:

Realizar los diseños estructurales, electromecánicos, arquitectónicos, así como el dibujo y términos de referencia según sea requerido por la cartera de proyectos en etapa de formulación y diseño de obras urbanas, obras de rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas de los sistemas de saneamiento que ejecuta la Institución.

Funciones:

1. Desarrollar y coordinar el diseño estructural, electromecánico, arquitectónico, dibujo requerido para elaborar los estudios de perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseños de las obras de APS y edificaciones requeridas a nivel nacional, tanto para sistemas operadores por el AyA como para sistemas delegados, de acuerdo con la normativa vigente.
2. Desarrollar y coordinar los términos de referencia según sea requerido por la cartera de proyectos en etapa de formulación y diseño.
3. Ejercer un control de calidad de los productos de diseño.
4. Planificar, ejecutar y controlar todo lo referente al diseño estructural, electromecánico, arquitectónico como servicio para la formulación y diseño de proyectos requeridos para abastecimiento de agua potable, saneamiento y edificaciones requeridos por la institución.
5. Llevar a cabo las actividades técnicas y administrativas necesarias para la elaboración de planos constructivos para los proyectos de agua potable, saneamiento y edificaciones como casetas, planteles, agencias comerciales y oficinas que ejecuta la Institución a nivel nacional.
6. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos para la institución y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales.
7. Planificar, ejecutar y controlar todo lo referente al diseño estructural, electromecánico, arquitectónico como servicio para la ejecución de remodelaciones que sean requeridos en las edificaciones de la institución.

8. Brindar servicios de inspección y elaboración de informes para control de avance de obras y desembolsos, criterio para alquiler de inmuebles para uso institucional y/o verificación y aplicación de la normativa pertinente en inmuebles existentes.

10 Unidad Ejecutora AyA

Objetivo:

Garantizar la ejecución de los Programas y Proyectos de AyA en alcance, tiempo y costo, procurando el desarrollo oportuno y eficaz de los procesos y actividades de gestión, administrativas y técnicas, acorde a las disposiciones indicadas en cada uno de los contratos de préstamo y fondos del AyA acorde con la normativa nacional e institucional vigente. Mejorar las condiciones ambientales y promover la salud de la población costarricense, mediante la ampliación y rehabilitación de los servicios de agua potable y saneamiento.

Funciones:

1. Supervisar todas las actividades y especialidades profesionales que se requieren para el desarrollo de proyectos y programas.
2. Planear, dirigir, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar los programas técnicos, científicos y administrativos, sustantivos y de apoyo que se desarrollen durante la ejecución y desarrollo de proyectos y programas.
3. Planear, dirigir, organizar, coordinar, supervisar y controlar la ejecución del Proyecto en forma efectiva en todos sus aspectos administrativos, financieros, ambientales, sociales, legales y técnico - constructivos; acorde con los lineamientos y procedimientos institucionales, el ordenamiento jurídico y técnico vigente y la ley del contrato de préstamo, si aplica.
4. Planear, organizar, coordinar y supervisar las acciones entre instituciones requeridas para la ejecución del Proyecto, que conlleven la constitución y aprobación de convenios interinstitucionales.
5. Atender todos los requerimientos de información relativos a la ejecución del Proyecto, que le sean solicitados por la Administración Superior de AyA, el Consejo Consultivo del Proyecto, las áreas funcionales de AyA vinculadas con el Proyecto, los organismos financiadores, los organismos gubernamentales, las autoridades regionales y locales que se ubiquen dentro del área de influencia del proyecto y la población que resulte beneficiada o afectada con su ejecución.
6. Proponer y coordinar a nivel superior las metas, objetivos y programas de trabajo que son propios de la unidad ejecutora e implantar las mismas en función del logro de los objetivos.
7. Determinar las necesidades de equipos, recursos humanos y financieros, que requiere el Proyecto.

10.1 Departamento de Apoyo Legal

Objetivo:

Proporcionar los insumos necesarios que permitan la elaboración de los documentos de licitación de aquellas obras requeridas para cumplir los objetivos de la Unidad Ejecutora, dentro del marco del ordenamiento jurídico, así como la adquisición de terrenos y servidumbres.

Funciones:

1. Planificar, controlar, y ejecutar la elaboración de los documentos de licitación para la contratación de bienes y servicios requeridos para la ejecución del Programa, que se financien con recursos de préstamos y/o con fondos de contrapartida local (AyA).
2. Planificar, ejecutar y, controlar, los avisos de licitaciones, decisiones de adjudicación e información relacionada con los procesos de contratación de bienes y servicios, la cual requiere ser comunicada y publicada a nivel nacional e internacional.
3. Planificar, controlar y ejecutar al proceso de elaboración, firma y refrendo de los contratos para adquisición de bienes y servicios que se promuevan para la ejecución del Programa.
4. Planificar, ejecutar y, controlar los recursos de objeción, revocatoria y apelación que se presenten en contra de los procesos de contratación de bienes y servicios requeridos para la ejecución del Programa.
5. Planificar, controlar y ejecutar todo lo relativo a la constitución de los convenios interinstitucionales que se requieran en relación con la construcción de las obras públicas y la ejecución de todos los contratos del Programa.
6. Planificar, controlar y ejecutar el proceso de adquisición de terrenos y servidumbres, requeridos de previo a la construcción de las obras públicas.
7. Planificar, controlar y ejecutar el proceso de asesoría legal correspondiente a la contratación administrativa y la ley del contrato préstamo, así como las consultas de índole laboral según la legislación vigente.
8. Planificar ejecutar y controlar los juicios en que la Institución sea parte o en las demandas que este promueva, salvaguardando los intereses de esta que sean producto de las obras del Proyecto.
9. Elaborar y dar seguimiento al plan anual de compras, así como proporcionar los insumos necesarios y la asesoría legal que permita la ejecución de los Contratos de manera eficaz y eficiente de conformidad con los Documentos de Licitación, con el Ordenamiento Jurídico aplicable, hasta que el proceso de cierre y finiquito.

10.1.1 Unidad de Adquisiciones

Objetivo:

Dirigir, organizar, coordinar, controlar y asesorar la preparación de los insumos necesarios para la adquisición de los bienes y servicios, lo cual incluye la elaboración y preparación de los

Documentos de Licitación, la asesoría legal durante el proceso de licitación, ejecución y cierre del proyecto, todo de conformidad con la normativa aplicable.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar todo lo relativo a los documentos y procesos de licitación de contratación de las obras, bienes y servicios para la ejecución del programa.
2. Planificar, ejecutar y controlar todo lo relativo a los recursos de objeción, carteles de licitaciones y contrataciones directas.
3. Planificar, ejecutar y controlar todo lo relativo a los estudios legales, los recursos de revocatoria y de apelación de las licitaciones y contrataciones directas que se presenten.
4. Planificar, ejecutar y controlar proceso de asesoría legal, correspondiente a la contratación administrativa y la ley del contrato préstamo, si aplica.
5. Planificar, ejecutar y controlar las modificaciones, variaciones contractuales, procedimientos sancionatorios, procedimientos de rescisión y resolución contractual, entre otros, que sean necesarias durante la ejecución de contrataciones de obras, bienes y servicios según la normativa aplicable
6. Planificar, ejecutar y controlar la atención de recursos de amparo relativos o con ocasión de la ejecución de licitaciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

10.1.2 Unidad de Terrenos

Objetivo:

Elaborar los avalúos, estudios registrales e informes de asesoría legal requeridos por la Institución para la adquisición de terrenos y constitución de derechos de servidumbre para la ejecución de los proyectos de sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario a nivel nacional, en el marco de proyectos encomendados a la Unidad Ejecutora.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar las funciones generales relacionados con la obtención de servidumbres y terrenos requeridos para la ejecución del Programa.
2. Elaborar los avalúos de las diferentes propiedades y derechos patrimoniales requeridos por la Institución.
3. Controlar los levantamientos topográficos requeridos para la elaboración de planos de catastro de terrenos y servidumbres que deben adquirirse.

10.2 Departamento de Apoyo Administrativo Financiero

Objetivo:

Dirigir, organizar y controlar las actividades de carácter sustantivo o de apoyo administrativo, financiero, contable y presupuestario de la Unidad Ejecutora y realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros para el cumplimiento de las metas, controlando,

analizando y evaluando las actividades de presupuestación, costeo, pago de obligaciones y registros contables; que se realizan para el logro de los objetivos bajo su responsabilidad.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar las labores financieras, contables y presupuestarias de la Unidad Ejecutora.
2. Planificar y ejecutar los escenarios de la inversión del programa.
3. Controlar y ejecutar la gestión de pagos de inversión y gestión del programa.
4. Controlar y ejecutar las labores para la asignación de los costos directos e indirectos del programa.
5. Planificar, controlar y ejecutar el Plan Global de Inversión.
6. Planificar y ejecutar las labores de justificaciones de gastos por desembolsos solicitados al Banco.

10.2.1 Unidad de Programación y Seguimiento

Objetivo:

Coordinar la programación y seguimiento, de los planes y cronogramas necesarios para alcanzar los objetivos del programa en cuanto a costo, alcance y tiempo en el marco de la Unidad Ejecutora AyA.

Funciones:

1. Planificar y controlar las metas e indicadores en los planes nacionales, institucionales u operativos con los que se vincula el proyecto.
2. Planificar y controlar el avance físico del programa de trabajo para asegurar el cumplimiento de las metas.
3. Planificar y controlar el contrato de la Evaluación Final del Programa.
4. Planificar y controlar el cumplimiento de las cláusulas contractuales del Contrato Préstamo y/o financiamiento y otros requerimientos de información de acuerdo con el Marco Normativo que rige al proyecto.

10.2.2 Unidad de Gestión Financiera de Proyectos

Objetivo:

Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros para el cumplimiento de las metas de la Unidad Ejecutora controlando, analizando y evaluando las actividades de presupuestación, costeo, pago de obligaciones y registros contables; que se realizan para el logro de en la ejecución de proyectos y programas que conforman la unidad.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar las labores financieras, contables y presupuestarias del Programa.
2. Ejecutar las labores del estudio de factibilidad del programa.
3. Planificar y ejecutar los escenarios de la inversión del programa
4. Controlar y ejecutar la gestión de pagos de inversión y gestión del programa.
5. Controlar y ejecutar las labores para la asignación de los costos directos e indirectos del programa.
6. Planificar, controlar y ejecutar el Plan Global de Inversión.
7. Controlar y ejecutar el proceso de la solicitud de exoneración de impuestos del programa.
8. Planificar y ejecutar las labores de justificaciones de gastos por desembolsos solicitados al Banco.

10.3 Departamento de Apoyo Socioambiental**Objetivo:**

Velar por el cumplimiento de la implementación de los procesos de la gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, abordaje y gestión social y de la comunicación, para los proyectos de manera que se cumplan los objetivos de la Unidad Ejecutora

Funciones:

1. Controlar que se cuente con los permisos ambientales necesarios para el desarrollo de la fase de preinversión y en fase de ejecución de los proyectos, así como contar con las relaciones institucionales atinentes con los entes regulatorios en la materia ambiental, social y de salud ocupacional.
2. Planificar lo necesario para contar con las matrices y levantamiento de actores sociales en áreas de influencia directa de los proyectos, para el desarrollo de la fase de pre-inversión y en fase de ejecución de obras.
3. Controlar los desempeños ambientales, sociales, y de salud ocupacional, para aquellas obras activas.
4. Controlar que los documentos cartelarios contengan los ámbitos ambientales, sociales, de comunicación y de salud ocupacional.
5. Controlar los desempeños ambientales, sociales, y de seguridad y salud ocupacional, de las empresas contratistas/ejecutoras de obras, antes, durante y en el cierre de los proyectos.
6. Ejecutar una gestión documental atinente, que permita la trazabilidad y corrección de los hallazgos ambientales, sociales, y de salud ocupacional, en el desarrollo de las obras

7. Controlar las actividades relativas a las Regencias Ambientales ante SETENA para el desarrollo de la fase de preinversión y en fase de ejecución de obras.
8. Controlar la implementación del Plan de Conexión domiciliar.

10.3.1 Unidad de Apoyo Ambiental

Objetivo:

Velar por el cumplimiento de la implementación de los procesos de la gestión ambiental y la seguridad y salud ocupacional para los proyectos en ejecución de manera que se cumplan los objetivos de la Unidad Ejecutora AyA.

Funciones:

1. Ejecutar lo requerido para contar con permisos ambientales necesarios para el desarrollo de la fase de ejecución de los proyectos.
2. Controlar los desempeños ambientales para aquellas obras activas.
3. Controlar la aplicación en obras de lo indicado en los documentos cartelarios, planes de gestión ambiental, políticas ambientales de entres prestatarios, en especificaciones técnicas y en la normativa ambiental y de salud ambiental en cuanto gestión ambiental.
4. Controlar por medio de procesos de inspección, los desempeños ambientales de las empresas contratistas/ejecutoras de obras, antes, durante y en el cierre de los proyectos.
5. Controlar la gestión documental atinente, que permita la trazabilidad y corrección de los hallazgos ambientales, en el desarrollo de las obras.
6. Ejecutar la aplicación de directrices y recomendaciones en la gestión ambiental, en la ejecución de obras de los proyectos.
7. Ejecutar las actividades relativas a las Regencias Ambientales ante SETENA para el desarrollo en fase de ejecución de obras.

10.3.2 Unidad de Apoyo Social

Objetivo:

Velar por el cumplimiento de la implementación de los procesos de abordaje y gestión social para los proyectos de preinversión en ejecución de manera que se cumplan los objetivos de la Unidad Ejecutora AyA.

Funciones:

1. Planificar lo necesario para contar con las matrices y levantamiento de actores sociales en áreas de influencia directa de los proyectos, para el desarrollo de obras.
2. Controlar los desempeños de gestión social, para aquellas obras activas.

3. Controlar la aplicación en obras de lo indicado en los documentos cartelarios, planes de gestión ambiental, políticas ambientales de entres prestatarios, en especificaciones técnicas y en la normativa ambiental y de salud ambiental en cuanto a gestión social.
4. Controlar por medio de procesos de inspección, los desempeños sociales de las empresas contratistas/ejecutoras de obras, antes, durante y en el cierre de los proyectos.
5. Controlar la gestión documental atinente, que permita la trazabilidad y corrección de los hallazgos ambientales, en el desarrollo de las obras.
6. Controlar la implementación del Plan de Conexión domiciliar.

10.3.3 Unidad de Apoyo Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo

Objetivo:

Velar por el cumplimiento de la implementación de los procesos de abordaje y gestión social para los proyectos en ejecución de manera que se cumplan los objetivos de la Unidad Ejecutora AyA.

Funciones:

1. Controlar los desempeños de seguridad y salud ocupacional, para aquellas obras activas.
2. Controlar la aplicación en obras de lo indicado en los documentos cartelarios, planes de gestión ambiental, políticas ambientales de entres prestatarios, en especificaciones técnicas y en la normativa ambiental y de salud ambiental en cuanto a seguridad y salud ocupacional.
3. Controlar por medio de procesos de inspección, los desempeños ambientales y de salud ocupacional, de las empresas contratistas/ejecutoras de obras, antes, durante y en el cierre de los proyectos.
4. Controlar la gestión documental atinente, que permita la trazabilidad y corrección de los hallazgos ambientales y de salud ocupacional, en el desarrollo de las obras.
5. Ejecutar la aplicación de directrices y recomendaciones en la gestión ambiental y de salud ocupacional, en la ejecución de obras de los proyectos.

10.3.4 Unidad de Comunicación para Proyectos

Objetivo:

Implementar estrategias de comunicación a través de planes, tácticas, actividades y productos de comunicación, en los proyectos ejecutados por la Unidad Ejecutora del AyA, para garantizar una comunicación efectiva y fluida con los actores claves relacionados en todas las etapas constructivas.

Funciones:

1. Planificar y ejecutar los procesos de contratación de insumos informativos y comunicativos, en el desarrollo de los proyectos de obra de agua potable y saneamiento.

2. Ejecutar la comunicación estratégica con entes claves como municipalidades, asociaciones de desarrollo y otros, de modo que se mantenga una comunicación fluida y atención de consultas de intervenciones futuras en áreas de impacto.
3. Coordinar con los encargados de obra/administradores de contratos, para aplicar procesos cotidianos de información como comunicados de prensa, volantes, y cualquier producto informativo, relacionados con los sitios a intervenir en el marco de proyectos de la Unidad Ejecutora AyA.
4. Planificar la elaboración de productos de comunicación en los cierres de los proyectos para el desarrollo de planes de implementación, conexión o puesta en marcha de los proyectos de agua potable y saneamiento.
5. Ejecutar una comunicación directa desde la Unidad Ejecutora del AyA con la Presidencia Ejecutiva - Comunicación Institucional, para la atención de públicos clave.
6. Planificar y elaborar actividades para la atención de medios de comunicación respecto al avance, ejecución, afectación o finalización de obras de los proyectos de la Unidad Ejecutora del AyA.

10.4 Departamento de Apoyo Técnico

Objetivo:

Dirigir, aprobar y garantizar todas las actividades que permitan contar con los presupuestos, documentos de licitación y topografía para la construcción de nuevos sistemas de agua potable y saneamiento, obras de rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas existentes de agua potable, así como de edificaciones.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar para obtener el presupuesto de las obras de cada proyecto de alcantarillado sanitario y acueducto, y generar la tabla escala de precios y cantidades, así como generar la carpeta técnica y cartel de licitación. Adicionalmente, participar activamente durante el proceso de licitación de los proyectos, evaluación y adjudicación de las ofertas.
2. Planificar, controlar y ejecutar los recursos para atender los requerimientos de carácter técnico y administrativo del área de Topografía, enfocados a brindar insumos para las etapas de preinversión e inversión, acorde con los objetivos de la unidad ejecutora.
3. Planificar, controlar y ejecutar para el uso eficaz de los procesos con el fin de seguir y cumplir con los estándares a fin de cumplir con necesidades, expectativas y requisitos de la obra o bien a desarrollar.

10.4.1 Unidad de Documentos de Licitación

Objetivo:

Obtener el presupuesto de las obras de cada proyecto de alcantarillado sanitario y acueducto,

y generar la tabla escala de precios y cantidades, así como generar la carpeta técnica y cartel de licitación. Adicionalmente, participar activamente durante el proceso de licitación de los proyectos, evaluación y adjudicación de las ofertas.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar las actividades necesarias para obtener el presupuesto administrativo de los proyectos a licitar y su actualización.
2. Ejecutar las actividades de apoyo técnico de su competencia durante el proceso de licitación, evaluación y adjudicación de las ofertas y en la fase constructiva (cuando así se le solicite).
3. Planificar, controlar y ejecutar actividades relacionadas con la elaboración del cartel de licitación, términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de bienes y servicios requeridos; así como fungir como contraparte técnica.

10.4.2 Unidad de Topografía en Ejecución de Obras

Objetivo:

Planificar y organizar los recursos para atender los requerimientos de carácter técnico y administrativo del área de topografía, enfocados a brindar insumos para las etapas de preinversión e inversión, acorde con los objetivos a su cargo.

Funciones:

1. Realizar el levantamiento topográfico requerido para el desarrollo de las obras a cargo de la Unidad Ejecutora AyA.
2. Planificar y controlar la administración del contrato en conjunto con el gerente de obras.
3. Controlar los procesos y procedimientos constructivos en los contratos de obra.
4. Controlar el avance físico de las obras a las fechas de corte.
5. Controlar las reclamaciones recibidas durante la ejecución del contrato de construcción.
6. Planificar y controlar la entrega a satisfacción las obras.

10.4.3 Unidad de Aseguramiento de Calidad en Obras

Objetivo:

Dirigir, organizar y controlar el uso eficaz de los procesos con el fin de seguir y cumplir con los estándares de ejecución en las obras o bienes a desarrollar.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar las labores atinentes para el aseguramiento de la calidad de las obras y bienes a cargo.

2. Planificar, controlar y ejecutar para dar control y seguimiento a los incidentes sobre el aseguramiento de la calidad gestionados o escalados por el equipo.
3. Planificar, controlar y ejecutar las recomendaciones de mejora del proceso de aseguramiento de la calidad.
4. Planificar, controlar y ejecutar las herramientas y técnicas para llevar a cabo el aseguramiento de la calidad.

10.5 Departamento Gerencia de la Construcción

Objetivo:

Asegurar las etapas de la cadena de valor en el planeamiento, dirección, organización, coordinación, evaluación, supervisión y validación de las actividades administrativas y técnicas orientadas al cumplimiento de los objetivos definidos, para todos aquellos aspectos directamente relacionados con la fase de ejecución de obras de ampliación y rehabilitación de los servicios de agua potable y saneamiento en áreas rurales, periurbanas y urbanas.

Funciones:

1. Planificar y controlar la administración del contrato.
2. Controlar los procesos y procedimientos constructivos en los contratos de obra.
3. Controlar el avance físico y financiera de las obras a las fechas de corte.
4. Planificar y controlar las estrategias, objetivos, metas, actividades y desempeño del departamento.
5. Planificar y controlar la gestión de riesgos de las obras y servicios a su cargo.
6. Planificar y controlar la gestión de las partes interesadas en los contratos de construcción del Programa.
7. Planificar y controlar los beneficios de las obras de construcción del Programa.
8. Planificar y controlar los recursos y presupuestos para el seguimiento y control de los contratos de construcción del Programa.

10.5.1 Unidad de Obras por Contrato

Objetivo:

Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y evaluar todo lo relacionado con la parte administrativa de los Contratos de Obra Pública que se firman con las empresas constructoras, adjudicatarias de las licitaciones que promueve la Institución para la construcción de los sistemas de acueductos, de alcantarillados e infraestructura en general.

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar las obras por contrato de conformidad con el contrato de obra y la documentación técnica del proyecto.

2. Supervisar y fiscalizar las obras por contrato dando cumplimiento a lo establecido en los términos contractuales.
3. Planificar, ejecutar y controlar la labor de inspección de los ingenieros e inspectores asignados a cada proyecto en el área de su cobertura.
4. Planificar, ejecutar y controlar en el reporte del avance físico y financiero de las obras por contrato en ejecución, así como los insumos correspondientes del cierre del proyecto
5. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración técnica de las órdenes de modificación y revisión técnica de las órdenes de cambio en las obras por contrato.
6. Realizar el finiquito de la obra y la entrega formal de los sistemas construidos para que entren en operación.
7. Planificar, ejecutar y controlar la capitalización de Obra Terminada, trasladando como activos fijos del AyA los costos de las obras por contrato.

10.5.2 Unidad de Obras por Administración

Objetivo:

Administrar la ejecución de los proyectos de construcción y mejora de los sistemas de agua potable y saneamiento, velando por la conservación del recurso hídrico

Funciones:

1. Planificar, ejecutar y controlar las propuestas para la programación anual de los proyectos de construcción y mejora de los sistemas de agua potable y saneamiento contemplados Según la planificación estratégica institucional para el desarrollo de inversiones.
2. Planificar, ejecutar y controlar la asignación de los equipos de trabajo que estarán a cargo de los proyectos ejecutados mediante obra por administración o por contrato, desde la organización hasta el finiquito de la obra.
3. Planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la construcción de obras por administración de los proyectos bajo su responsabilidad.
4. Planificar, ejecutar y controlar que los proyectos de construcción se realicen de acuerdo con el diseño, cláusulas contractuales, programación, convenios y planes de inversión.
5. Planificar, ejecutar y controlar la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de bienes y servicios requeridos para la construcción de obras, ya sea por contrato o administración, de los proyectos bajo su responsabilidad.
6. Planificar, ejecutar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales definidos para la adquisición y contratación de bienes y servicios requeridos para la construcción de obras, ya sea por contrato o administración, de los proyectos bajo su responsabilidad.

10.5.3 Unidad de Programa Regularización de Terrenos

Objetivo:

Dirigir, organizar y controlar las actividades necesarias para regularizar los terrenos y servidumbres asociados a sistemas de agua potable y saneamiento existentes.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar la actualización permanente del inventario de los sistemas de agua potable y saneamiento, mediante levantamiento y demás componentes del sistema en bases de datos digitales.
2. Planificar, controlar y ejecutar las actividades necesarias para regularizar los terrenos y servidumbres asociados a sistemas de agua potable y saneamiento existentes.
3. Planificar, controlar y ejecutar las actividades necesarias para dar control y seguimiento terrenos y servidumbres asociados a sistemas de agua potable y saneamiento existentes.
4. Velar por el aseguramiento de la condición de los activos (terrenos y servidumbres) y su mantenimiento oportuno.
5. Gestionar actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la actualización de los sistemas de recolección y tratamiento en el área geográfica de su competencia.

10.5.4 Unidad Programa Agua Potable y Saneamiento

Objetivo:

Mejorar la calidad del agua de los ríos y mantos acuíferos del Área Metropolitana de San José, causada por la descarga directa y sin tratamiento de las Aguas Residuales, mediante la rehabilitación y extensión del sistema de recolección y la construcción de una planta de tratamiento primaria con tratamiento completo de lodos, de esta manera contribuir a mejorar el ambiente y las condiciones de salud del área.

Mejorar las condiciones ambientales y promover la salud de la población costarricense, mediante la ampliación y rehabilitación de los servicios de agua potable y saneamiento en áreas rurales, periurbanas y urbanas, dentro de un marco que promueva la participación organizada de las comunidades, contribuya a la descontaminación de los ríos del AMSJ, y asegure la sostenibilidad de los sistemas en el mediano y largo plazo.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar el proyecto en forma efectiva en todos sus componentes administrativos, financieros, ambientales, sociales, comunicación, legales y técnico-constructivos.
2. Planificar, ejecutar y controlar la ejecución del proyecto, que conlleven la constitución y aprobación de convenios interinstitucionales.

3. Planificar, ejecutar y controlar a nivel superior las metas, objetivos y programas de trabajo que son propios del proyecto en función del logro de los objetivos.
4. Planificar, ejecutar y controlar las necesidades de recursos humanos que requiere el proyecto.
5. Ejecutar los requerimientos de información de entes rectores, fiscalizadores y AyA.
6. Ejecutar todos los requerimientos de información de los organismos financiadores, los organismos gubernamentales, las autoridades regionales y locales que se ubiquen dentro del área de influencia del proyecto y la población que resulte beneficiada o afectada con su ejecución.
7. Planificar, ejecutar y controlar todo lo relativo a la recepción de los diseños finales y las obras, así como certificado de recepción correspondiente.
8. Ejecutar eficientemente los préstamos otorgados por los entes financieros para la construcción de cada contrato.
9. Planificar y ejecutar los contratos de cada una de las obras, acorde a lo estipulado en los carteles de licitación.
10. Ejecutar toda la documentación de la etapa de preinversión de los proyectos que se van a ejecutar a futuro, en el marco del programa correspondiente.

10.5.5 Unidad Proyecto Ampliación Acueducto Metropolitano (PAAM)

Objetivo:

Dirigir, aprobar y garantizar todas las actividades requeridas para la ejecución de los planes de desarrollo y optimización de infraestructura requeridos para el Acueducto Metropolitano, así como, las fases de pre-inversión (estudios básicos, levantamientos topográficos, avalúos, estudios de factibilidad, diseños finales, especificaciones técnicas, planos constructivos y presupuestos, entre otros) e Inversión (contratación y construcción de obras), del Proyecto de Ampliación del Acueducto Metropolitano, en cumplimiento con la definición de dicho proyecto en alcance, tiempo y costo.

Funciones:

1. Supervisar, dirigir y aprobar las actividades y los entregables de los procesos de contratación administrativa requeridos para la ejecución del Plan de Desarrollo y Optimización de Infraestructura del Acueducto Metropolitano (Plan Maestro), así como, las fases de Pre-inversión (estudios básicos, levantamientos topográficos, avalúos, estudios de factibilidad, diseños finales, especificaciones técnicas, planos constructivos y presupuestos) e Inversión (contratación de obras) PAAM, acorde a las disposiciones indicadas en cada uno de los contratos de préstamo y en la normativa nacional e institucional vigente.
2. Garantizar el cumplimiento y aprobar los entregables definidos para la ejecución del Plan Maestro y de las actividades de pre-inversión e inversión del PAAM, en

cumplimiento con las especificaciones definidas por la Institución y los objetivos de alcance, tiempo y costo definidos para los proyectos.

3. Garantizar el aseguramiento e inspección de la calidad de la construcción de las obras acorde al diseño, planos constructivos, especificaciones técnicas, cláusulas contractuales, entre otros; así como, la ejecución de los proyectos en cumplimiento los objetivos de alcance, tiempo y costo.
4. Aprobar los pagos establecidos en los contratos firmados para el desarrollo las consultorías y las estimaciones de pago mensual que presentan los contratistas adjudicados por avance de obra.

10.5.6 Unidad Proyectos BCIE

Objetivo:

Dirigir, aprobar y garantizar todas las actividades requeridas para la ejecución de los proyectos para la construcción de nuevos sistemas de agua potable y saneamiento, obras de rehabilitación, mejora y ampliación de los sistemas existentes de agua potable, así como de edificaciones, a financiarse con recursos de Programas de Préstamos AyA/BCIE, en cumplimiento con la definición de dichos proyectos en alcance, tiempo y costo.

Funciones:

1. Planificar, controlar y ejecutar las actividades y los entregables de los procesos de contratación administrativa requeridos e inversión de los proyectos a financiarse con recursos AyA/BCIE, acorde a las disposiciones indicadas en cada uno de los contratos de préstamo y en la normativa nacional e institucional vigente.
2. Planificar, controlar y ejecutar los entregables definidos para la ejecución de las actividades de pre-inversión e inversión, en cumplimiento con las especificaciones definidas por la Institución y los objetivos de alcance, tiempo y costo de los proyectos a financiarse con recursos de Programas de Préstamos AyA/BCIE.
3. Planificar, controlar y ejecutar el aseguramiento e inspección de la calidad de la construcción de las obras de los proyectos a financiarse con recursos AyA/BCIE, acorde al diseño, planos constructivos, especificaciones técnicas, cláusulas contractuales, entre otros; así como, la ejecución de los proyectos en cumplimiento con los objetivos de alcance, tiempo y costo.
4. Planificar, controlar y ejecutar los pagos establecidos en los contratos firmados para el desarrollo las consultorías y las estimaciones de pago mensual que presentan los contratistas.

10.5.7 Unidad Proyecto Reducción de Agua no Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética (RANC-EE)

Objetivo:

Dirigir, aprobar y garantizar todas las actividades requeridas para la ejecución del Programa

de Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética, en cumplimiento con la definición de los objetivos de dicho Programa en alcance, tiempo y costo

Funciones:

1. Garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos por la Institución en alcance, tiempo y costo para la ejecución del Programa RANC-EE.
2. Garantizar la ejecución en alcance, tiempo y costo, de las actividades y entregables definidos para el Consultor de Implementación del Programa RANC-EE
3. Supervisar, dirigir y aprobar las actividades y los entregables de los procesos de contratación administrativa requeridos para la ejecución del Programa RANC-EE, acorde a las disposiciones indicadas en el contrato de préstamo y en la normativa nacional e institucional vigente.
4. Garantizar el aseguramiento e inspección de la calidad de la construcción de las obras del Programa RANC-EE, acorde al diseño, planos constructivos, especificaciones técnicas, cláusulas contractuales, entre otros; así como, la ejecución de las obras en cumplimiento con los objetivos de alcance, tiempo y costo.
5. Aprobar los pagos establecidos en los contratos firmados para el desarrollo las consultorías y las estimaciones de pago mensual que presentan los contratistas adjudicados por avance de obra, previa revisión y autorización del Equipo de Ejecución y de los Equipos RANC-EE respectivamente.
6. Aprobar las variaciones requeridas en alcance, tiempo y costo para la ejecución de las actividades de los contratos firmados para el Programa RANC-EE, en cumplimiento con las especificaciones técnicas definidas por la Institución y por la normativa nacional e institucional vigente.

11 Dirección Comercial

Objetivo general:

Administrar las acciones necesarias que permitan una gestión óptima en materia comercial a nivel nacional.

Funciones:

1. Establecer estrategias, objetivos, metas, políticas, planes, procedimientos, estándares y proyectos de mejora.
2. Velar por el cumplimiento de los planes, programas y proyectos que se desarrollen en las diferentes dependencias bajo su responsabilidad.
3. Velar por la calidad de los servicios que ofrecen cada una de las dependencias bajo su responsabilidad.
4. Asesorar a las instancias jerárquicas superiores, entes externos y clientes internos y externos en las materias bajo su competencia. Así como atender, elaborar y presentar todos los requerimientos de información (consultas, informes y otros) que éstos presenten.
5. Proponer y participar en el desarrollo de reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción.

11.1 Departamento de Micromedición

Objetivo general:

Promover una micromedición precisa, correcta y oportuna de los volúmenes de agua potable consumidos por los clientes, en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.

Funciones:

1. Diseñar, proponer, dar seguimiento y controlar estrategias de micromedición de agua potable a nivel nacional para un registro correcto, real y oportuno de los consumos de agua de los clientes en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.
2. Controlar el correcto funcionamiento de los micromedidores de agua a nivel nacional, en apego al cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos y estándares en materia de micromedición de agua potable.
3. Establecer las herramientas y metodologías de control de gestión, necesarias para contar con los inventarios de materiales del sistema de medición (micromedidores de agua y accesorios) necesarios para satisfacer las demandas de actividades de mantenimiento de micro micromedidores de agua en las regiones (gestión de micromedición) con la calidad y tiempo adecuado.
4. Participar en la propuesta e implementación de reglamentos, normas, políticas, lineamientos, estrategias, procedimientos, recomendaciones y disposiciones técnicas y administrativas, en materia de micromedición, que sirvan de soporte a las unidades

operativas para la ejecución de las actividades de mantenimiento, sustitución e instalación de micromedidores de agua, así como la normativa técnica de micromedidores de agua. Monitorear el cumplimiento de estas.

5. Diseñar estrategias y programas de mantenimiento y actualización del parque de micromedidores de agua para mantenerlos dentro de los parámetros de vida útil establecidos.
6. Vigilar el cumplimiento de lineamientos de desecho de materiales asociados al sistema de medición (micromedidores de agua, cajas de protección y accesorios).

11.1.1 Unidad de Gestión Técnica de Micromedición

Objetivo general:

Aumentar la eficiencia de los procesos de gestión de micromedición a través de la definición de estándares, lineamientos, políticas y directrices en materia de micromedición a nivel nacional, considerando además la identificación de nuevas tecnologías asociadas a la micromedición en la búsqueda de una medición real y justa de los volúmenes de agua consumidos por los clientes.

Funciones:

1. Diseñar, proponer, dar seguimiento y controlar estrategias de micromedición de agua potable a nivel nacional para una medición correcta, real y oportuna de los consumos de agua de los clientes en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.
2. Dar seguimiento al estado del parque de micromedidores de agua a nivel nacional, para verificar que cumplan con las normas, políticas, procedimientos y estándares en materia de micromedición de agua potable.
3. Definir las características técnicas de los micromedidores de agua y accesorios a utilizar, que aseguren el cumplimiento de estándares de instalación, dimensionamiento, selección, mantenimiento y renovación.
4. Proponer y participar en el desarrollo e implementación de reglamentos, normas, políticas, lineamientos, estrategias, procedimientos, recomendaciones y disposiciones técnicas y administrativas, en materia de micromedición, que sirvan de soporte a las unidades operativas para la ejecución de las actividades de mantenimiento, sustitución e instalación de micromedidores de agua, así como la normativa técnica de micromedidores de agua. Monitorear el cumplimiento de estas.
5. Conocer el estado y desempeño metrológico del parque de micromedidores de agua para la toma de decisiones que permitan maximizar su eficiencia, para alcanzar una medición justa hacia los clientes.

11.1.2 Unidad de Logística y Recursos de Micromedición

Objetivo general:

Gestionar los recursos, materiales, productos, servicios y herramientas necesarias para

satisfacer los planes de mantenimiento y sustitución de los micromedidores de agua de agua y sus componentes.

Funciones:

1. Establecer las herramientas y metodologías de control de gestión, necesarias para contar con los inventarios de materiales del sistema de medición (micromedidores de agua y accesorios) necesarios para satisfacer las demandas de actividades de mantenimiento de micro micromedidores de agua de agua en las regiones (gestión de micromedición) con la calidad y tiempo adecuado.
2. Impulsar mejoras en los Sistemas de Información para hacer más eficiente el uso y disposición de recursos.
3. Planificar, coordinar y dar seguimiento a la instalación, mantenimiento y sustitución de micromedidores de agua a nivel nacional.
4. Coordinar la verificar de los lotes de materiales de micromedición, para que se les realicen las pruebas de control de calidad y verificación que correspondan.
5. Coordinar las acciones administrativas, financieras, presupuestarias y logísticas necesarias para la correcta gestión de las contrataciones de bienes y servicios impulsadas en materia de micromedición, para el estado óptimo del parque de micromedidores de agua a nivel nacional.
6. Establecer los estándares de productos y procesos relacionados con la micromedición.

11.2 Departamento de Mejoramiento del Servicio al Cliente

Objetivo general:

Promover la prestación de un servicio de excelencia dirigido hacia la satisfacción de los clientes, en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.

Funciones:

1. Conocer y canalizar las oportunidades de mejora e incidencias identificadas en el funcionamiento de los sistemas, equipos o herramientas tecnológicas utilizados en la gestión comercial.
2. Dar seguimiento a las acciones para comunicar y sensibilizar a los funcionarios sobre modificaciones de estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de comercialización.
3. Proponer y participar en el desarrollo de reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción.
4. Promover las acciones necesarias que permitan la mejora del proceso de comercialización en armonía con el logro de objetivos de la Institución.

5. Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades relacionadas con la operación y desempeño de los sistemas y herramientas tecnológicas utilizados en la gestión comercial.

11.2.1 Unidad de Relación con el Cliente

Objetivo general:

Promover las acciones para la atención oportuna y confiable de las solicitudes de los clientes por reclamos, consultas y trámites.

Funciones:

1. Proponer, divulgar, implementar estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de relación con el cliente.
2. Planificar, dirigir, organizar y controlar el proceso de atención de consultas, reclamos y trámites de los clientes, así como programas especiales, tanto en forma personalizada o a través de los diversos canales institucionales autorizados.
3. Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades relacionadas con programas, proyectos, actividades, eventos y otras acciones que se ejecuten en AyA en materia de relación con el cliente.
4. Promover la caracterización y ubicación de poblaciones de atención prioritaria o en riesgo social y establecer lineamientos para su atención.
5. Desarrollar programas de sensibilización con grupos organizados que faciliten el desarrollo de las actividades para normalizar técnica y jurídicamente la prestación del servicio.
6. Dirigir y controlar la elaboración, aplicación y análisis de resultados de encuestas de satisfacción de clientes y calidad del servicio, con el objeto de conocer y responder a los requerimientos de los clientes de la Institución.
7. Controlar y dar seguimiento a los resultados de atención al cliente a nivel Institucional
8. Proponer desarrollos de y en los Sistemas Comerciales que mejoren la eficiencia y calidad de atención al cliente.
9. Diseñar, proponer e implementar procedimientos para la atención de personas o comunidades que presentan disfrute irregular del servicio.

11.2.2 Unidad de Facturación

Objetivo general:

Promover las acciones que permitan la facturación de los servicios de agua potable, alcantarillado e hidrantes de forma precisa, oportuna y confiable.

Funciones:

1. Controlar y dar seguimiento a los resultados de facturación de los servicios a nivel Institucional.
2. Gestionar y analizar informes presentados por las diferentes áreas en materia de facturación, para la toma de decisiones que correspondan.
3. Elaborar y presentar propuestas de mejora de la gestión institucional en materia de facturación.
4. Proponer, divulgar, implementar estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de facturación.
5. Dar seguimiento a las acciones para comunicar y sensibilizar a los funcionarios sobre modificaciones de estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de facturación
6. Dar seguimiento al cumplimiento de estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de facturación.
7. Proponer y participar en el desarrollo de reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción.
8. Promover las acciones necesarias que permitan la mejora del proceso de facturación en armonía con el logro de objetivos de la Institución.

11.2.3 Unidad de Cobranza**Objetivo general:**

Promover acciones para la recuperación de cuentas por cobrar de manera eficaz y eficiente.

Funciones:

1. Administrar la cartera de clientes morosos del gobierno dirigiendo las acciones oportunas y eficaces para recuperar el pendiente de cobro, incluida la desconexión y reconexión de los servicios y de ser necesario preparar la documentación requerida para emitir la cuenta a cobro judicial.
2. Administrar el proceso de recaudación y agentes recaudadores; dirigiendo las acciones oportunas y eficaces para el registro de pagos en las cuentas del AyA y proponer mejoras en el sistema de recaudación.
3. Proponer, divulgar, implementar estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de cobranza.
4. Organizar, controlar y ejecutar la gestión de cobranza para recuperar la facturación mensual y el pendiente de cobro, incluida la suspensión y reconexión de los servicios y de ser necesario la gestión cobratoria administrativa para preparar la documentación requerida para remitir la cuenta a cobro judicial.

5. Control y seguimiento del comportamiento del pendiente a nivel Institucional.
6. Controlar y dar seguimiento a los resultados de la gestión de cobro a nivel Institucional
7. Promover las acciones necesarias que permitan la mejora del proceso de cobranza en armonía con el logro de objetivos de la Institución.

11.2.4 Unidad de Catastro de Clientes

Objetivo general:

Promover las acciones para la identificación, localización, categorización y actualización de datos de los servicios de forma precisa, oportuna y confiable que permitan la prestación de los servicios comerciales.

Funciones:

1. Dirigir, controlar y dar seguimiento a las actividades para la identificación, localización, categorización y actualización de datos de los servicios y de los clientes y coordinar las acciones para la actualización de los Sistemas GIS.
2. Desarrollar actividades para la caracterización y ubicación de poblaciones de atención prioritaria o en riesgo social y dar seguimiento a los lineamientos para su atención.
3. Controlar y dar seguimiento a los resultados de actualización de datos de los servicios a nivel Institucional.
4. Elaborar y presentar propuestas de mejora de la gestión institucional en materia de catastro de clientes.
5. Proponer, divulgar, implementar estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de catastro de clientes.
6. Promover las acciones necesarias que permitan la mejora del proceso de catastro de clientes en armonía con el logro de objetivos de la Institución.

12 Dirección de Operación y Mantenimiento

Objetivo general:

Establecer, dirigir y coordinar los lineamientos para la correcta operación, el adecuado mantenimiento y el mejoramiento de la infraestructura de los servicios de agua potable y saneamiento con cobertura de AyA y sistemas delegados, de forma que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes en concordancia con las mejores prácticas y la normativa vigente.

Funciones:

1. Aprobar, proponer y coordinar la implementación de leyes, reglamentos, normas, estrategias, objetivos, metas, políticas, planes, procedimientos, estándares y proyectos de mejora de los departamentos bajo su responsabilidad asegurando la calidad del servicio.

2. Planificar, evaluar y coordinar mejoras para los sistemas de agua potable y saneamiento según las necesidades y priorización.
3. Controlar y asegurar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos que se desarrollen en los departamentos bajo su responsabilidad.
4. Evaluar y controlar el funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento de la Institución por medio del cumplimiento de los indicadores operativos y de gestión, asegurando la calidad del servicio.
5. Velar porque se mantenga un inventario actualizado de los sistemas de agua potable y saneamiento de la Institución, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
6. Coordinar y controlar sobre el uso de nuevas tecnologías, que favorezcan el funcionamiento óptimo de los sistemas de agua potable y saneamiento.

12.1 Departamento de Gestión de Sistemas Delegados

Objetivo general:

Lograr el desarrollo de los sistemas delegados por medio de la evaluación, fortalecimiento, asesoramiento y fiscalización a las organizaciones que operan, mantienen, desarrollan y administran los sistemas delegados

Funciones:

1. Fortalecer la gestión de los sistemas delegados, mediante procesos de capacitación, ordenamiento, fiscalización y asesoramiento para el desarrollo de los sistemas.
2. Desarrollar, implementar y administrar un esquema integrado de evaluación de la gestión, que permita la medición, evaluación, monitoreo y seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos de la Dirección de Gestión de Sistemas Delegados, así como coordinar y dar seguimiento a la elaboración y ejecución de los planes de mejoras de las diferentes dependencias.
3. Coordinar, dirigir, desarrollar, implementar y administrar programas, proyectos, evaluaciones relacionadas con el mejoramiento, fortalecimiento y optimización de la gestión; así como del desarrollo de las capacidades de gerenciamiento, según los requerimientos de la Dirección de Gestión de Sistemas Delegados.
4. Desarrollar la gestión integral y automatizada de la información para el acceso, almacenamiento, procesamiento, evaluación y comunicación de toda la información relevante para la gestión
5. Coordinar, dirigir, controlar el desarrollo, administración e implementación del Sistema de Gestión Apoyo a las ASADAS (SAGA), mediante el soporte y mantenimiento correctivo y preventivo del sistema.

6. Coordinar, dirigir, controlar y ejecutar el proceso de evaluación periódica de entes operadores de sistemas de agua potable.
7. Coordinar la elaboración de los procedimientos de trabajo de las diferentes unidades de la, Dirección de Gestión de Sistemas Delegados, mantenerlos actualizados e implementar su uso para normalizar y estandarizar la gestión de la Dirección.
8. Gestionar el aprovisionamiento a las diferentes áreas de la Dirección de Gestión de Sistemas Delegados, a saber, recursos humanos, materiales, equipos y equipo de transporte.
9. Recibir, registrar y valorar técnicamente las solicitudes de obra de infraestructura para los sistemas delegados.
10. Coordinar las acciones necesarias para la creación de los nuevos proyectos de sistemas delegados.

12.1.1 Unidad de Desarrollo Empresarial

Objetivo general:

Crear las herramientas necesarias para fortalecer las capacidades de gestión de las ASADAS y promover su sostenibilidad de las mismas.

Funciones:

1. Coordinar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la gestión en las ASADAS.
2. Gestionar y diseñar sistemas de información que cuenten con recursos de capacitación relacionados con la gestión de ASADAS.
3. Definir, coordinar y controlar el desarrollo de programas orientados a la legalización, formalización y la normalización de la gestión de los sistemas, la prestación de los servicios que brindan los sistemas delegados.
4. Crear lineamientos y herramientas para la gestión contable, comercial, administrativa, técnica y financiera.
5. Desarrollar estrategias para la implementación por parte de las oficinas cantonales de las herramientas o programas desarrollados por la Dirección de Gestión de Sistemas Delegados.
6. Definir, coordinar y controlar el desarrollo de programas orientados a la legalización, formalización y la normalización de la gestión de los sistemas, la prestación de los servicios que brindan los sistemas delegados.

12.1.2 Unidad de Gestión Territorial y Atención de ASADAS

Objetivo general:

Coordinar con las ORAC el cumplimiento de la atención y fiscalización de ASADAS para lograr

una adecuada prestación de los servicios en el marco de la delegación

Funciones:

1. Coordinar y brindar seguimiento a las acciones de fiscalización en temas técnicos, normativos y administrativos de las ASADAS.
2. Coordinar y brindar seguimiento a la atención de ASADAS a través de las oficinas cantonales y dependencias internas y externas de la institución.
3. Coordinar y brindar seguimiento a la gestión de trámites provenientes de las ASADAS.
4. Definir y coordinar las acciones necesarias para el desarrollo de una estrategia de ordenamiento territorial de las ASADAS.

12.1.3 Unidad de Promoción Comunal para Desarrollo de Proyectos Sistemas Delegados

Objetivo general:

Desarrollar las acciones necesarias desde el punto de vista social para la promoción de la participación e involucramiento de las ASADAS, Comunidades Rurales e Indígenes para viabilizar los procesos de las etapas del ciclo de vida de proyectos, en la delegación y puesta en marcha de los proyectos construidos.

Funciones:

1. Establecer contactos y alianzas con dirigentes comunales rurales e indígenas y ó ASADAS para el inicio de las gestiones para la atención de una necesidad para el desarrollo de infraestructura de los sistemas de agua potable delegados.
2. Recolección de información social, legal y socioeconómica para realizar los estudios correspondientes de los proyectos de infraestructura.
3. Desarrollar diagnósticos, evaluaciones y estudios (legales, socio económico, financieros y técnicos), la determinación de la prefactibilidad y factibilidad de las obras a desarrollar, así como la sostenibilidad a futuro de estas y de la prestación de los servicios.
4. Desarrollar acciones de información, sensibilización y organización de las comunidades, sobre la importancia y la necesidad de ejecutar la construcción de sistemas de agua, población de las comunidades, organizaciones comunales y autoridades cuya vinculación es necesaria para generar alianzas.
5. Gestionar con las ASADAS o ADI indígenas las negociaciones y formalizaciones de terrenos para construcción de obras de sistemas delegados.

12.2 Departamento de Mejoramiento de Sistemas Operativos Agua Potable

Objetivo general:

Planificar, coordinar y controlar la operación de los sistemas de agua potable, así como el desarrollo de acciones de mejoramiento que asegure la calidad del servicio brindado en el área

geográfica bajo cobertura de AyA.

Funciones:

1. Definir, asesorar y fiscalizar políticas, planes, procedimientos y estándares, así como objetivos y metas para el mejoramiento de los procesos de captación, potabilización, conducción y distribución de los sistemas de agua potable.
2. Mantener el inventario actualizado y detallado de los sistemas, componentes y su estado en el área geográfica de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
3. Investigar y desarrollar la implementación de nuevas tecnologías que favorezcan el mejoramiento de los procesos de captación, potabilización, conducción y distribución de los sistemas de agua potable.
4. Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de los estudios necesarios para determinar la capacidad, vulnerabilidad y el estado actual de los sistemas de agua potable.
5. Planificar y coordinar la ejecución de mejoras para los procesos de captación, potabilización, conducción y distribución de los sistemas de agua potable, según las necesidades y priorización.
6. Diseñar, proponer y evaluar las estrategias, el programa y el plan para el control y reducción de pérdidas físicas.
7. Definir, estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores operativos de los sistemas de agua potable.
8. Gestionar la asunción y recepción de sistemas de agua potable que serán operados a nivel regional.
9. Investigar y desarrollar la implementación de tecnologías, estrategias y requerimientos referentes a los sistemas de control y adquisición de datos (SCADA).
10. Coordinar los procesos de contratación y aprovisionamiento de bienes y servicios que aseguren el adecuado mejoramiento de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
11. Gestionar y desarrollar la implementación de un programa de priorización para la administración de los planes de seguridad del agua potable (PSA).

12.2.1 Unidad de Captación

Objetivo general:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la implementación de los lineamientos para la adecuada operación y las mejoras necesarias en las captaciones para el aseguramiento de la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable.

Funciones:

1. Asesorar y velar por el buen estado y mantenimiento de las obras de captación y desarenación de las aguas superficiales.

2. Asesorar y velar por el buen estado y mantenimiento de las obras de captación de las aguas subterráneas y subterráneas.
3. Coordinar la implementación de nuevas tecnologías que favorezcan el mejoramiento de los procesos de captación de los sistemas de agua potable.
4. Apoyar en la elaboración e implementación de los Planes de Seguridad del Agua (PSA), en lo que respecta a las captaciones.
5. Gestionar los informes de riesgos en las zonas de recarga de las fuentes de abastecimiento.
6. Coordinar la realización de aforos de caudal en las fuentes (aprovechamientos) de abastecimiento.
7. Apoyar las gestiones relacionadas con la solicitud, actualización y eliminación de las concesiones de las fuentes de agua para abastecimiento.
8. Informar al nivel superior inmediato sobre las necesidades identificadas correspondientes para la adquisición, regularización de terrenos y servidumbres de las fuentes de agua para abastecimiento.
9. Asegurar el cumplimiento de la rotulación preventiva en las fuentes de abastecimiento.
10. Mantener el inventario actualizado y detallado de las captaciones, de acuerdo con los lineamientos y estándares establecidos.
11. Apoyar los estudios para la gestión del recurso hídrico para el abastecimiento de agua potable.
12. Coordinar la implementación de las acciones relacionadas sobre ahorro energético.
13. Identificar y definir las necesidades y requerimientos de bienes y servicios para el mejoramiento de las captaciones.
14. Definir, coordinar, implementar y evaluar los indicadores de desempeño para el proceso de captación de agua potable.

12.2.2 Unidad de Potabilización

Objetivo general:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la implementación de los lineamientos para la adecuada operación y las mejoras necesarias en el proceso de potabilización para el aseguramiento de la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable.

Funciones:

1. Definir y coordinar la implementación, capacitación y evaluación de las técnicas, procedimientos, protocolos, instructivos y manuales para la potabilización.
2. Definir y coordinar el equipamiento e insumos químicos para la óptima operación y estandarización de los sistemas de potabilización.

3. Coordinar y velar por el cumplimiento del Reglamento para la Calidad del Agua Potable.
4. Realizar evaluaciones en los sistemas de potabilización para determinar las oportunidades e inversiones de mejora requeridas para su optimización.
5. Definir, coordinar, implementar y evaluar los indicadores de desempeño para el proceso de potabilización de agua.
6. Coordinar la implementación de nuevas tecnologías que favorezcan el mejoramiento de los procesos de potabilización de los sistemas de agua potable.
7. Definir y coordinar la implementación de las acciones operativas para el aseguramiento de la calidad del agua potable en las redes de distribución.
8. Informar al nivel superior inmediato sobre las necesidades identificadas de proyectos o investigaciones para potabilización.
9. Apoyar en la elaboración e implementación de los Planes de Seguridad del Agua (PSA), en lo que respecta a la potabilización.
10. Apoyar los estudios (plan maestro) para la optimización de la infraestructura hidráulica para el abastecimiento de agua potable
11. Identificar y definir las necesidades y requerimientos de bienes y servicios para el mejoramiento de potabilización.
12. Coordinar la implementación de tecnologías, estrategias y requerimientos referentes a los sistemas de control y adquisición de datos (SCADA) para el proceso de potabilización.

12.2.3 Unidad de Conducción y Distribución

Objetivo general:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la implementación de los lineamientos para el mejoramiento de los componentes de los procesos de conducción y distribución para el aseguramiento de la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable.

Funciones:

1. Coordinar la implementación de nuevas tecnologías que favorezcan el mejoramiento del proceso de conducción y distribución de los sistemas de agua potable.
2. Apoyar en la elaboración e implementación de los Planes de Seguridad del Agua (PSA), en lo que respecta a la conducción y distribución.
3. Identificar y definir las necesidades y requerimientos de bienes y servicios para el mejoramiento de conducción y distribución.
4. Definir, coordinar, implementar y evaluar los indicadores de desempeño para el proceso de conducción y distribución de agua potable.
5. Definir y coordinar la implementación, capacitación y evaluación de las técnicas, procedimientos, protocolos, instructivos y manuales para conducción y distribución.

6. Definir y coordinar el equipamiento para la óptima operación de la infraestructura de conducción y distribución.
7. Definir y coordinar la implementación de las acciones operativas para el aseguramiento de la calidad del agua potable en redes de distribución.
8. Realizar evaluaciones del proceso de conducción y distribución para determinar las oportunidades e inversiones de mejora requeridas para su mejoramiento.
9. Coordinar la evaluación de la calidad de los procesos de conducción y distribución por medio de indicadores de desempeño.
10. Apoyar los estudios (plan maestro) para la optimización de la infraestructura hidráulica para el abastecimiento de agua potable.
11. Planear, definir, coordinar e implementar el sistema de macro medición de la distribución de agua potable.
12. Planificar, implementar y dar seguimiento a los programas de control de presiones en las líneas de conducción y distribución.
13. Planificar, dirigir y controlar la introducción de nuevas tecnologías, que favorezcan el funcionamiento óptimo de los tanques de almacenamiento y su interacción con líneas de conducción y distribución de agua potable.
14. Coordinar la implementación de tecnologías, estrategias y requerimientos referentes a los sistemas de control y adquisición de datos (SCADA) para el proceso de conducción y distribución.

12.2.4 Unidad de Asesoría Técnica Sistemas Delegados – Sistemas Agua potable

Objetivo general:

Planificar, coordinar y controlar las acciones de apoyo técnico que permitan a la operación delegada de los sistemas de agua potable asegurar la calidad del servicio brindado

Funciones:

1. Evaluar y asesorar técnicamente sistemas de abastecimiento en operación.
2. Rehabilitar y proponer mejoras a sistemas de abastecimiento de agua potable.
3. Coordinar el programa de comunidades en riesgo.
4. Coordinar el programa de capacitación de ASADAS en abastecimiento.
5. Coordinar la atención de problemas de calidad del agua y desinfección.
6. Establecer lineamientos para la elaboración y revisión de estudios técnicos y disponibilidades.

12.3 Departamento de Mejoramiento de Sistemas Operativos Saneamiento

Objetivo general:

Planificar, coordinar y controlar la operación de los sistemas de saneamiento, así como el desarrollo de acciones de mejoramiento que asegure la calidad del servicio brindado en el área geográfica bajo cobertura de AyA.

Funciones:

1. Coordinar, supervisar y dar seguimiento a la ejecución de todas las actividades requeridas para los procesos de operación y mejoramiento de los sistemas de saneamiento.
2. Definir, asesorar y fiscalizar las estrategias, objetivos, planes, procedimientos, y estándares para la optimización de la operación de los sistemas de recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales.
3. Investigar y desarrollar la implementación de nuevas tecnologías, que favorezcan el funcionamiento óptimo de los sistemas de saneamiento.
4. Planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de los estudios necesarios para determinar la capacidad de recolección, tratamiento y disposición final de los sistemas de saneamiento.
5. Planificar y ejecutar proyectos menores para el mejoramiento de los sistemas de saneamiento según las necesidades y priorización.
6. Definir, estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores operativos de los sistemas de saneamiento de aguas residuales
7. Gestionar la recepción en administración de sistemas de saneamiento que serán operados a nivel regional.
8. Investigar y desarrollar la implementación de tecnologías, estrategias y requerimientos referentes a los sistemas de control y adquisición de datos (SCADA).
9. Participar en el equipo para dar seguimiento y revisión a los estudios y planes maestros de los sistemas de saneamiento de aguas residuales.
10. Mantener el inventario actualizado y detallado de los sistemas, componentes y su estado en el área geográfica de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
11. Gestionar y desarrollar la implementación de un programa de priorización para la administración de los planes de seguridad de saneamiento (PSS).

12.3.1 Unidad de Recolección

Objetivo general:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la implementación de los lineamientos para la adecuada operación y las mejoras necesarias en los componentes de los sistemas de recolección, asegurando la calidad del servicio de saneamiento.

Funciones:

1. Coordinar, supervisar y dar seguimiento a la ejecución de todas las actividades requeridas para los procesos de operación y mejoramiento de los sistemas de recolección.
2. Coordinar con el Departamento de Mantenimiento de forma continua la atención de las necesidades identificadas por el área de mantenimiento de los sistemas de recolección de aguas residuales.
3. Implementar las estrategias, objetivos, planes, procedimientos, y estándares para el mejoramiento de la operación de los sistemas de recolección de aguas residuales.
4. Coordinar la implementación de nuevas tecnologías que favorezcan el funcionamiento óptimo de los sistemas de recolección de aguas residuales.
5. Ejecutar y controlar los estudios necesarios para determinar la capacidad de recolección de los sistemas de saneamiento.
6. Definir, estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores operativos de los sistemas de recolección de aguas residuales.
7. Gestionar la recepción en Administración de Sistemas de Saneamiento de aguas residuales que serán operados a nivel regional.
8. Mantener el inventario actualizado de los sistemas de recolección y su estado en el área geográfica de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
9. Participar en la implementación de los planes de seguridad de saneamiento (PSS).
10. Planificar y gestionar el diseño de estaciones de control de excedencia y medición de calidad y caudales en la red de alcantarillado sanitario.
11. Establecer procedimientos para los procesos de conexiones ilícitas y coordinar con entes externos al AyA la corrección de las mismas.
12. Gestionar con el Departamento de Mantenimiento mejoras eléctricas, electrónicas, energéticas, de equipamiento, e infraestructura, en las estaciones de bombeo de aguas residuales.

12.3.2 Unidad de Tratamiento y Disposición Final**Objetivo general:**

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la implementación de los lineamientos para la adecuada operación y las mejoras necesarias en el proceso de tratamiento y disposición final para el aseguramiento de la calidad del servicio de saneamiento.

Funciones:

1. Coordinar, supervisar y dar seguimiento a la ejecución de todas las actividades requeridas para los procesos de operación y mejoramiento de los sistemas de tratamiento.

2. Coordinar con el Departamento de Mantenimiento de forma continua la atención de las necesidades identificadas por el área de mantenimiento de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.
3. Implementar las estrategias, objetivos, planes, procedimientos, y estándares para el mejoramiento de la operación de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.
4. Coordinar la implementación de nuevas tecnologías que favorezcan el funcionamiento óptimo de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.
5. Definir, estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores operativos de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.
6. Identificar y gestionar las necesidades de mejora en los sistemas de tratamiento de aguas residuales y fungir como contraparte en los proyectos dirigidos por las áreas competentes.
7. Gestionar la recepción en Administración de Sistemas de Saneamiento de aguas residuales que serán operados a nivel regional.
8. Participar en el equipo para dar revisión a los estudios y planes maestros de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.
9. Mantener el inventario actualizado de los sistemas de tratamiento y su estado en el área geográfica de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
10. Participar en la implementación de los planes de seguridad de saneamiento (PSS).

12.3.3 Unidad de Asesoría Técnica Sistemas Delegados – Sistemas Saneamiento

Objetivo general:

Planificar, coordinar y controlar las acciones de apoyo técnico que permitan a la operación delegada de los sistemas para saneamiento de aguas residuales asegurar la calidad del servicio brindado.

Funciones:

1. Evaluar y asesorar técnicamente sistemas de saneamiento en operación.
2. Coordinar el proceso de recepción y transferencia tecnológica para sistemas de saneamiento contruidos por terceros para ser administrados por ASADAS.
3. Rehabilitar y proponer mejoras a sistemas de saneamiento fuera de operación o con operación deficiente.
4. Coordinar el programa de capacitación de ASADAS en saneamiento.
5. Diagnosticar necesidades de sistemas colectivos en ASADAS y definir proyectos prioritarios de mejora, rehabilitación o desarrollo.
6. Establecer lineamientos y criterios para la revisión de proyectos de sistemas de saneamiento.

12.4 Departamento de Mantenimiento de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento

Objetivo general:

Planificar, coordinar y controlar el mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento que asegure la calidad del servicio brindado en el área geográfica bajo cobertura de AyA.

Funciones:

1. Coordinar con Direcciones Regionales la ejecución y seguimiento de todas las actividades requeridas para la gestión de mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento.
2. Coordinar con los departamentos de mejoramiento de forma continua la atención a las necesidades identificadas en el mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento.
3. Planificar y fiscalizar las estrategias, objetivos, planes, procedimientos, y estándares para la optimización del mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, así como sus componentes.
4. Definir, estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores de mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento.
5. Planificar, implementar y controlar el uso de nuevas tecnologías, que favorezcan el adecuado mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento de manera coordinada con el departamento de mejoramiento.
6. Coordinar, supervisar y evaluar la formulación y ejecución de los programas de mantenimiento predictivo y preventivo de los sistemas de agua potable y saneamiento, así como sus componentes.
7. Gestionar la implementación y las mejoras necesarias al sistema de información para el mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable, ante el área competente.
8. Apoyar la implementación de mejoras para el mantenimiento en los sistemas de agua potable y saneamiento y fungir como contraparte en los proyectos dirigidos por las áreas competentes.
9. Definir la estrategia y requerimientos referentes para la implementación de mantenimiento en los sistemas de control y adquisición de datos (SCADA).
10. Gestionar el mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de agua potable y saneamiento.

12.4.1 Unidad de Mantenimiento Sistemas Agua Potable

Objetivo general:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar los planes y programas para el mantenimiento de la

infraestructura que componen los sistemas de abastecimiento de agua potable: tomas, captaciones, desarenadores, líneas de aducción, plantas potabilizadoras, pozos, estaciones de bombeo, estaciones de desinfección, tanques, pasos elevados, líneas de conducción y redes de distribución, hidrantes y los elementos y accesorios que aseguren la calidad del servicio.

Funciones:

1. Planear y coordinar con las Direcciones Regionales la ejecución y seguimiento de todas las actividades requeridas para la gestión de mantenimiento de los componentes de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
2. Definir, coordinar y supervisar la implementación de los lineamientos, normas técnicas de trabajo, estándares y métodos de análisis, manuales y procedimientos, que deben ser utilizados para el mantenimiento de la infraestructura que compone los sistemas de abastecimiento de agua potable.
3. Formular y dar seguimiento a la ejecución de los planes de mantenimiento preventivo y predictivo para todos los componentes de los sistemas de agua potable (redes, equipos y estructuras).
4. Coordinar y controlar la implementación y el uso de nuevas tecnologías, que favorezcan el adecuado mantenimiento de los sistemas de agua potable.
5. Estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores de mantenimiento de los sistemas de agua potable.
6. Coordinar con las áreas competentes actividades de capacitación y actualización de capacidades para el personal que ejecuta labores de gestión de mantenimiento en los componentes de los sistemas de agua potable.
7. Coordinar la implementación y las mejoras necesarias al Sistema de información para el mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable, ante el área competente.
8. Gestionar la contratación de bienes y servicios que aseguren el adecuado mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento.
9. Identificar y gestionar las necesidades de mejoras en los sistemas de agua potable y fungir como contraparte en los proyectos desarrollados por las áreas competentes.
10. Gestionar la implementación de la ejecución de los planes y programas para el mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable según las prioridades definidas.
11. Definir, coordinar y supervisar la implementación de los lineamientos, normas técnicas de trabajo, estándares y métodos de análisis, manuales y procedimientos para el mantenimiento de los componentes del sistema de control y adquisición de datos (SCADA).
12. Informar y gestionar la actualización del inventario de la infraestructura que compone los sistemas de abastecimiento de agua potable, de acuerdo con las mejoras, reparaciones o modificaciones que se realicen.

13. Velar por la instalación, operación y mantenimiento de los hidrantes que son requeridos por el Cuerpo de Bomberos para la atención de incendios, de acuerdo con lo que establece la Ley 8641 y su Reglamento.
14. Implementar un sistema de evaluación segregada de los costos de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los sistemas de abastecimiento de agua.
15. Implementar un sistema de evaluación de las causas de incidencias fortuitas en los componentes de los sistemas de abastecimiento de agua.
16. Identificar y gestionar las necesidades de equipo para mantener el inventario de stock mínimo requerido para la continuidad del servicio.

12.4.2 Unidad Mantenimiento Sistemas Saneamiento

Objetivo general:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar el mantenimiento de los sistemas de saneamiento que asegure la calidad del servicio.

Funciones:

1. Planificar y coordinar con las Direcciones Regionales la ejecución y seguimiento de todas las actividades requeridas para la gestión de mantenimiento de los componentes de los sistemas de saneamiento.
2. Crear y definir lineamientos, normas técnicas de trabajo, estándares y métodos de análisis, manuales y procedimientos, que deben ser utilizados para mantenimiento de los sistemas de saneamiento y sus componentes, así como coordinar y supervisar su implementación.
3. Formular y dar seguimiento a la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo y predictivo para todos los componentes de los sistemas de saneamiento (redes, equipos y estructuras).
4. Implementar y controlar el uso de nuevas tecnologías, que favorezcan el adecuado mantenimiento de los sistemas de saneamiento.
5. Definir, estandarizar y dar seguimiento a los parámetros e indicadores de mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento.
6. Establecer los lineamientos y requerimientos necesarios para la elaboración del Sistema GMAO de los sistemas de saneamiento.
7. Identificar y gestionar las necesidades de mejoras en los sistemas de saneamiento y fungir como contraparte en los proyectos desarrollados por las áreas competentes.
8. Definir y dar seguimiento al Manual del mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de saneamiento.
9. Definir los lineamientos para el mantenimiento de los componentes del sistema de control y adquisición de datos (SCADA).

10. Diseñar y ejecutar las obras menores de mantenimiento a los sistemas de saneamiento según las necesidades y priorización.

12.5 Departamento de Gestión del Crecimiento Urbano

Objetivo general:

Coordinar los procesos que permitan una gestión adecuada del crecimiento en la cartera de clientes de acuerdo con la capacidad instalada y la disponibilidad de servicios.

Funciones:

1. Dirigir las acciones para la estandarización y normalización del cumplimiento de buenas prácticas en temas normatividad/regulación en torno a los procesos de gestión de disponibilidades e instalación de nuevos servicios.
2. Coordinar y mantener los procesos que operativizan la instalación de nuevos servicios en tiempo y forma para satisfacción del cliente institucional.
3. Dar seguimiento a los procesos que involucren la fiscalización técnica a nivel nacional sobre el cumplimiento de normas técnicas aplicables a los sistemas de acueductos y alcantarillados en las obras de proyectos urbanísticos (condominios, urbanizaciones y fraccionamiento).

12.5.1 Unidad de Gestión de Disponibilidades (ONAD)

Objetivo general:

Articular la estrategia de negocio a partir de un desarrollo integrado y coordinado de sus procesos, tecnología, personas, organización e información para la resolución ágil de solicitudes de disponibilidad con las capacidades organizacionales y de las demás dimensiones de la institución.

Funciones:

1. Implementar y operativizar en las unidades regionales un modelo de funcionamiento ágil a través de los mecanismos establecidos que garanticen la adecuada resolución de las solicitudes de disponibilidades presentadas por los clientes interesados.
2. Evaluar y analizar el desempeño de las unidades regionales, en el marco de las dimensiones del proceso, satisfacción de los clientes y otras partes, interesados en la conformidad de los servicios para incrementar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos estratégicos.
3. Dar seguimiento y medir las características clave de los productos y servicios (control de la calidad) y de los parámetros clave de los procesos (control estadístico de los procesos), para la resolución de las solicitudes de disponibilidades.

4. Proponer ante las unidades competentes la mejora continua de la normatividad/regulación y procesos, al gestionarse las actividades necesarias para la construcción, documentación, prueba y despliegue de los servicios, con el fin de dar cumplimiento a las especificaciones de las partes interesadas.
5. Proporcionar asesoramiento y atención de consultas, requerimientos de información, conceptos y trámites que se generen dentro de las operaciones y las relaciones con grupos de interés internos y externos para salvaguardar los intereses de las unidades regionales.
6. Definir en las unidades regionales la documentación y socialización de las estrategias y lineamientos para la aplicación del proceso con el fin de cumplir con el ordenamiento reglamentario y técnico.
7. Administrar la información gráfica y alfanumérica del sistema de gestión de disponibilidades para brindar información confiable y oportuna a las partes interesadas como parte de la transparencia y la rendición de cuentas.
8. Incrementar la eficiencia y eficacia de las unidades regionales y su articulación con esta unidad, a partir del monitoreo, estandarización y normalización del cumplimiento de buenas prácticas en temas normatividad/regulación y de procesos.

12.5.2 Unidad de Gestión de Nuevos Usuarios

Objetivo general:

Articular la estrategia de negocio a partir de un desarrollo integrado y coordinado de sus procesos, tecnología, personas, organización e información para la resolución ágil de solicitudes de nuevos servicios con las capacidades organizacionales y las demás dimensiones de la institución.

Funciones:

1. Implementar y operativizar en las unidades regionales un modelo de funcionamiento ágil a través de los mecanismos establecidos que garanticen la adecuada resolución de las solicitudes de nuevos servicios presentadas por los clientes interesados.
2. Evaluar y analizar el desempeño de las unidades regionales, en el marco de las dimensiones del proceso, satisfacción de los clientes y otras partes interesados en la conformidad de los servicios, para incrementar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos estratégicos.
3. Dar seguimiento y medir las características clave de los productos y servicios (control de la calidad) y de los parámetros clave de los procesos (control estadístico de los procesos), para la resolución de las solicitudes de nuevos servicios.
4. Proponer ante las unidades competentes la mejora continua de la normatividad/regulación y procesos, al gestionarse las actividades necesarias para la

construcción, documentación, prueba y despliegue de los servicios, con el fin de dar cumplimiento a las especificaciones de las partes interesadas.

5. Proporcionar asesoramiento y atención de consultas, requerimientos de información, conceptos y trámites que se generen dentro de las operaciones y las relaciones con grupos de interés internos y externos para salvaguardar los intereses de las unidades regionales.
6. Definir en las unidades regionales la documentación y socialización de las estrategias y lineamientos para la aplicación del proceso con el fin de cumplir con el ordenamiento reglamentario y técnico.
7. Incrementar la eficiencia y eficacia de las unidades regionales y su articulación con esta unidad, a partir del monitoreo, estandarización y normalización del cumplimiento de buenas prácticas en temas normatividad/regulación y de procesos.
8. Asegurar el objetivo sobre el proceso, la gestión de riesgos y el control interno, mediante la verificación del grado de conveniencia, planificación, implementación y eficacia de los sistemas de gestión de la organización y sus auditorías internas.

12.5.3 Unidad de Fiscalización Técnica

Objetivo general:

Aprobar y visar planos para la construcción de sistemas de acueducto y alcantarillados de proyectos urbanísticos en todo el país.

Funciones:

1. Revisar los planos para la construcción de sistemas de acueductos y alcantarillados en proyectos de desarrollos urbanísticos (condominios, urbanizaciones y fraccionamiento).
2. Participar y dar seguimiento a los procesos que involucren la fiscalización técnica a nivel nacional sobre el cumplimiento de normas técnicas aplicables a los sistemas de acueductos y alcantarillados en las obras de proyectos urbanísticos (condominios, urbanizaciones y fraccionamiento).
3. Brindar asesoría técnica en los procesos de fiscalización de construcción de los sistemas de acueductos y alcantarillados en proyectos de desarrollos urbanísticos (condominios, urbanizaciones y fraccionamiento).

12.6 Departamentos/Regiones: Central Este, Central Oeste, Huetar Caribe, Chorotega, Brunca, Pacífico Central

Objetivo general:

Planificar, coordinar y evaluar la ejecución de actividades para la operación, mantenimiento y servicio al cliente de los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento.

Funciones:

1. Implementar la ejecución de las estrategias, métodos de trabajo, objetivos, planes, procedimientos, y estándares necesarios para la prestación de los servicios.
2. Representar al Instituto en los Consejos Regionales y Comités Cantonales en el área geográfica de su competencia, además de coordinar con las organizaciones públicas, privadas y demás organizaciones de la sociedad civil de la región, cuando así se requiera.
3. Atender los requerimientos en fases previas y fases de seguimiento establecidos por convenios, contratos, acuerdos y cualquier otra figura de cooperación entre AyA y Organismos Internacionales originados por programas o proyectos en la Región.
4. Identificar y gestionar las necesidades de proyectos, recursos, bienes y servicios ante las áreas competentes, con el fin de operar de manera eficiente y eficaz los sistemas de agua potable y saneamiento.
5. Formular y controlar los planes operativos y presupuestarios según lineamientos de la Administración Superior.
6. Evaluar y verificar el cumplimiento de los indicadores, asegurando la calidad en la prestación del servicio.
7. Realizar y mantener el inventario de los sistemas, componentes de infraestructura y su estado en el área geográfica de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
8. Coordinar con las áreas competentes el seguimiento y análisis del comportamiento del desarrollo urbanístico y la demanda de servicios en la Región.
9. Aportar la información necesaria para elaboración de los estudios de capacidad hídrica e hidráulica de los sistemas de agua potable y saneamiento de acuerdo con el avance del desarrollo urbanístico, comercial e industrial de su zona de cobertura.
10. Apoyar al Departamento de Mejoramiento y Mantenimiento en los procesos de contratación sobre la adquisición de bienes y servicios para la operación y el mantenimiento.
11. Coordinar con las áreas competentes de forma continua la atención de las necesidades de mantenimiento de operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento.
12. Apoyar al proceso de recepción en Administración de Sistemas de agua potable y saneamiento que serán operados a nivel regional.
13. Ejecutar y participar en la elaboración de los planes de seguridad (PSS y PSA), según corresponda.
14. Velar por el cumplimiento de los planes y procedimientos para el mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento.

15. Ejecutar y velar por el cumplimiento de los lineamientos del Departamento Socio Ambiental y Seguridad en el Trabajo.
16. Coordinar y ejecutar las mejoras en la operación, mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento según las necesidades y priorización.
17. Coordinar y ejecutar los programas de control y reducción de pérdidas físicas y monitorear sus resultados.
18. Elaborar estudios de factibilidad técnica y disponibilidad del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario para nuevos desarrollos urbanísticos.
19. Mantener en un estado óptimo los equipos del Sistema de Telemetría del Instituto de Acueductos y Alcantarillados comunicación de la GAM, mediante las labores requeridas para mantener siempre disponibles los enlaces de telemetría para el sistema SCADA de operación del acueducto.
20. Diseñar, instalar y mantener en funcionamiento el sistema de radiocomunicación de AyA entre los puntos donde AyA brinda sus servicios, aplicando un programa de Mantenimiento Preventivo y Correctivo.

12.6.1 Unidad de Operación Sistemas de Agua Potable y Saneamiento

Objetivo general:

Coordinar y ejecutar las actividades de operación de los sistemas de agua potable, sistemas de recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales, en el área geográfica de su competencia.

Funciones:

1. Ejecutar las actividades requeridas para los procesos de operación y mejoramiento de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
2. Implementar, ejecutar y velar por el cumplimiento de las estrategias, métodos de trabajo, objetivos, planes, procedimientos, y estándares para el mejoramiento de la operación de los sistemas de abastecimiento de agua potable y los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales
3. Identificar y promover el desarrollo de proyectos con el fin de garantizar la continuidad y calidad del servicio de abastecimiento de agua potable y de los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales, así como la interconexión de nuevos sectores.
4. Evaluar y verificar el cumplimiento de los parámetros e indicadores operativos de los sistemas de abastecimiento de agua potable y sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales, asegurando la adecuada prestación del servicio.
5. Operar los sistemas de agua potable de forma que aseguren la cantidad, calidad y continuidad de los servicios brindados, en el área geográfica bajo su competencia.

6. Apoyar la asunción y recepción de sistemas de agua potable que serán operados a nivel regional.
7. Participar en la elaboración y ejecutar las medidas de los Planes de Seguridad del Agua (PSA) y los planes de seguridad de saneamiento (PSS), en lo que respecta a su ámbito de acción.
8. Apoyar y participar en la actualización del inventario de los sistemas, componentes y su estado en el área geográfica de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área competente.
9. Realizar el control y seguimiento a los resultados sobre la capacidad de los sistemas de recolección y tratamiento de los sistemas de saneamiento, de acuerdo con el avance del desarrollo urbanístico, comercial e industrial de su zona de cobertura.
10. Realizar el monitoreo permanente de los sistemas en operación, mediante el recorrido frecuente de la infraestructura sanitaria, con el propósito de verificar colapsos que deban intervenir para restablecer el servicio y eliminar la contaminación ambiental.
11. Gestionar y ejecutar el tratamiento y la disposición adecuados de lodos, desechos y biosólidos producto del tratamiento de aguas residuales.
12. Coordinar con el Departamento de Mejoramiento de forma continua la atención de las necesidades de mejora de los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales.
13. Generar investigaciones en los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales, que permitan determinar las interconexiones de aguas de lluvia al sistema sanitario, criterios técnicos de verificación de conexiones para cambios de tarifa, recepción de obras y estado actual de los componentes.
14. Identificar conexiones ilícitas y determinar la influencia de aguas de lluvia en los sistemas de recolección y tratamiento de agua residual. Así como ejecutar programa de corrección de estas en coordinación con los entes internos y externos al AyA.
15. Verificar la calidad y el cumplimiento de la normativa ambiental, de los vertidos al sistema de recolección que realizan los entes generadores que cuentan con planta de tratamiento.
16. Ejecutar planes de control de entes generadores para verificar el estado de las trampas de grasa en coordinación con el MINSA.
17. Operar las estaciones de control de excedencia y medición de caudales en la red de alcantarillado sanitario.

12.6.2 Unidad de Mantenimiento Sistemas de Agua Potable y Saneamiento

Objetivo general:

Coordinar y ejecutar las actividades de mantenimiento de los componentes del sistema de saneamiento y de la infraestructura que componen los sistemas de abastecimiento de agua potable: tomas, captaciones, desarenadores, líneas de aducción, plantas potabilizadoras, pozos, estaciones de bombeo, estaciones de desinfección, tanques, pasos elevados, líneas de conducción y redes de distribución, hidrantes y los elementos y accesorios que aseguren la

calidad del servicio.

Funciones:

1. Ejecutar y controlar las actividades requeridas para la gestión de mantenimiento de los componentes de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
2. Implementar, ejecutar y velar por el cumplimiento de las estrategias, métodos de trabajo, objetivos, planes, procedimientos, y estándares para el mantenimiento y mejora de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
3. Ejecutar y controlar los planes de mantenimiento preventivo y predictivo para todos los componentes de los sistemas de agua potable (redes, equipos y estructuras).
4. Ejecutar los planes y programas para el mantenimiento de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable según las prioridades definidas.
5. Velar por el cumplimiento de los lineamientos, normas técnicas de trabajo, estándares y métodos de análisis, manuales y procedimientos para el mantenimiento de los componentes SCADA.
6. Velar por la actualización del inventario de la infraestructura que compone los sistemas de abastecimiento de agua potable, de acuerdo con las mejoras, reparaciones o modificaciones que se realicen.
7. Velar por el mantenimiento de los hidrantes que son requeridos por el Cuerpo de Bomberos para la atención de incendios, de acuerdo con lo que establece la Ley 8641 y su reglamento.
8. Velar por el cumplimiento de la implementación del sistema de evaluación segregada de los costos de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
9. Velar por el cumplimiento de la implementación del sistema de evaluación de las causas de incidencias fortuitas en los componentes de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
10. Atender averías en los componentes de la infraestructura que intervienen en los procesos de conducción y distribución de los sistemas de abastecimiento de agua potable.
11. Colaborar en la ejecución de las interconexiones del desarrollo inmobiliario promovido por terceros.
12. Implementar y ejecutar las estrategias, métodos de trabajo, objetivos, planes, procedimientos, y estándares definidos por el Departamento de Mantenimiento para el mantenimiento óptimo de los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales.
13. Evaluar el desempeño de los indicadores de mantenimiento de los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales.
14. Identificar y promover el desarrollo de proyectos de inversión, con el fin de garantizar la calidad del servicio de los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales.

15. Apoyar al Departamento de Mejoramiento y Mantenimiento en los procesos de contratación sobre la adquisición de bienes y servicios para el mantenimiento de los sistemas de recolección y tratamiento de aguas residuales.
16. Ejecutar y participar en la elaboración de los planes de seguridad de saneamiento (PSS).
17. Coordinar con entes externos la ejecución de mantenimientos en los componentes del sistema de recolección y tratamiento de agua residual.
18. Ejecutar los planes y aplicar los procedimientos de acuerdo con lo establecido por el Sistema GMAO.

12.6.3 Unidad de Servicio al Cliente: Región Central Este

Objetivo general:

Coordinar y ejecutar las actividades para dar un servicio que permita la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.

Funciones:

1. Organizar, controlar y ejecutar el proceso de atención de consultas, reclamos y trámites de los clientes, así como programas especiales, tanto en forma personalizada o a través de los diversos canales institucionales autorizados.
2. Recibir, analizar, registrar y actualizar en los Sistemas Institucionales y dar respuesta a todas las quejas, trámites y consultas por la prestación del servicio de agua y/o alcantarillado sanitario, recibidas por todos los medios disponibles (agencias, atención telefónica, WhatsApp, escritos, correo electrónico) según Reglamento de Prestación de Servicios, normativa y procedimientos.
3. Ejecutar las actividades con estricto apego a las estrategias, normas, políticas, procedimientos, instructivos, indicadores y estándares en materia de comercialización definidos por la Institución.
4. Actualizar los datos de los servicios (ubicación, folios, propietario, tarifas, pajas, abastecimientos, hidrómetros, entre otros) en los Sistemas de Información Comercial mediante investigaciones, inspecciones de campo, análisis de la información y estudios catastrales - registrales.
5. Preparar, construir y dar mantenimiento a la base gráfica del catastro de clientes. Así como confeccionar los planos de localización de las propiedades por manzana, sector y cantón.
6. Análisis y elaboración del trámite de constancias de servicio existente de agua potable y/o alcantarillado con caudal de descarga autorizada
7. Controlar y dar seguimiento a la Gestión de la Cobranza (recaudación, cobro administrativo incobrables, revisión de conexiones fraudulentas, servicios inactivos y corta y reconexión) en la región.

8. Programar, asignar, ejecutar y supervisar las labores de órdenes de verificación de lectura, revisión al hidrómetro, conexión del servicio y revisión a domicilio por medio del hidrómetro.
9. Determinar, actualizar y evaluar las capacidades comerciales y de servicio al cliente para la atención óptima de los sistemas existentes, considerando crecimiento vegetativo, incorporación de nuevos sistemas o mejoras en los sistemas existentes.
10. Organizar, controlar y ejecutar el estado del parque de medidores (mantenimiento preventivo, correctivo, instalación de nuevos servicios y verificación), identificando necesidades para la asignación de los materiales asociados al sistema de medición, tanto hacia las unidades cantonales como entre regiones, asegurando la dotación de los materiales y el respectivo seguimiento de ejecución y gasto.
11. Programar, asignar, ejecutar y supervisar las labores de reparación de fugas en conexiones de agua potable; así como los reportes individuales de los usuarios por faltantes de agua.
12. Realizar instalación y/o mantenimiento del sistema de medición por instalación de llave de paso al límite de propiedad, sustitución de llave de paso, instalación de válvula check, instalar o sustituir tapa de caja de protección del hidrómetro, sustituir válvula de caja de protección del hidrómetro, cambiar caja de protección del hidrómetro, nivelar caja de protección e hidrómetro a nivel de acera, reubicación de hidrómetro frente a la propiedad, reparación de acera, limpieza de caja de protección y/o localización de hidrómetro.
13. Gestionar y analizar informes presentados por las diferentes áreas en materia de comercialización, para la toma de decisiones que correspondan.

12.6.4 Unidad de Servicio al Cliente: Regiones Central Oeste, Huetar Caribe, Chorotega, Brunca, Pacífico Central

Objetivo general:

Coordinar y ejecutar las actividades para dar un servicio que permita la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.

Funciones:

1. Dar seguimiento a la gestión comercial de las oficinas cantonales, agencias y plataformas de servicio existentes, para el cumplimiento de indicadores de gestión, metas y procedimientos. Además de la determinación de las necesidades de expansión de servicios y acercamiento al cliente final.
2. Planificar, dirigir, organizar y controlar el estado del parque de medidores (mantenimiento preventivo, correctivo, instalación de nuevos servicios y pruebas de verificación), identificando necesidades para la asignación de los materiales asociados al sistema de medición, tanto hacia las unidades cantonales como entre regiones, asegurando la dotación de los materiales y el respectivo seguimiento de ejecución y gasto.

3. Planificar, dirigir, organizar y controlar la administración de la cartera de los servicios grandes clientes (altos consumidores) para asegurar el cobro real de sus consumos, mantenimiento oportuno de los hidrómetros y brindar una atención personalizada.
4. Dirigir, organizar y atender los compromisos derivados de la función de enlace institucional con comunidades o urbanizaciones con expectativas de ser administradas por la Institución o que presentan disfrute irregular del servicio.
5. Vigilar por la atención oportuna de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y fiscalización.
6. Proponer desarrollos de y en los Sistemas Comerciales que mejoren la eficiencia y calidad del servicio al cliente.
7. Planificar, dirigir, organizar y controlar la administración de la cartera de servicios inactivos ejerciendo las acciones para la recuperación de las cuentas pendientes.
8. Controlar y dar seguimiento a la Gestión de la Cobranza (recaudación, cobro administrativo incobrables, revisión de conexiones fraudulentas, servicios inactivos y corta y reconexión) en la Región.
9. Autorizar, controlar, analizar y dar seguimiento a los resultados diarios del sistema de control de calidad de la facturación.
10. Identificar las condiciones del sistema de medición para la lectura correcta, real y oportuna de los consumos de agua de los clientes en todas las áreas geográficas operadas directamente por AyA.
11. Determinar, actualizar y evaluar las capacidades comerciales y de servicio al cliente para la atención óptima de los sistemas existentes, considerando crecimiento vegetativo, incorporación de nuevos sistemas o mejoras en los sistemas existentes.
12. Diseñar, proponer e implementar estrategias y planes de mejora para los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.
13. Conocer y canalizar las oportunidades de mejora e incidencias identificadas en el funcionamiento de los sistemas o herramientas tecnológicas utilizados en la gestión comercial
14. Apoyar la divulgación y capacitación continua de modificaciones a las normas, procesos, procedimientos, actividades y mejoras que se realizan a nivel comercial.
15. Establecer los procedimientos adecuados para la divulgación oportuna de eventos que afecten o modifiquen las condiciones de prestación del servicio, tanto a lo interno como a los clientes en general.
16. Dar seguimiento a la actualización de medios con eventos que afectan la prestación de los servicios.

12.6.5 Unidad Cantonal

Objetivo general:

Garantizar a los clientes bajo su responsabilidad, el suministro de agua potable y tratamiento de aguas residuales, bajo el principio de subsidiaridad de desconcentración administrativa, buscando en todo momento la calidad en el servicio al cliente.

- SUBREGIÓN CENTRAL OESTE: Alajuela, Atenas, Palmares, San Ramón, Turrubares.
- SUBREGIÓN CENTRAL ESTE: Puriscal, El Guarco y Acosta.
- REGIÓN HUETAR CARIBE: Guácimo, Pococí, Matina, Limón y Siquirres.
- REGIÓN CHOROTEGA: Bagaces, Cañas, Coco, Filadelfia, La Cruz, Liberia, Nicoya, Santa Cruz, Colorado Tilarán y Sardinal y Los Chiles.
- REGIÓN BRUNCA: San Isidro, Buenos Aires, Cortés, Coto Brus, Neilly, San Vito, Río Claro y Golfito.
- REGIÓN PACÍFICO CENTRAL: Puntarenas, Parrita, Jacó, Quepos, San Mateo, Esparza y Cóbano.

Funciones:

1. Dar mantenimiento a los sistemas de agua potable y saneamiento.
2. Mantener información actualizada y confiable de los sistemas de agua potable y aguas residuales de la cantonal; así como también los catastros de clientes y de redes de la cantonal.
3. Programar, coordinar, ejecutar y controlar la instalación, mantenimiento y sustitución de hidrómetros.
4. Programar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la lectura de hidrómetros, distribución de recibos y revisiones domiciliarias, así como también actividades de facturación y la gestión de cobro de los servicios que presta la Oficina Cantonal.
5. Planear, coordinar y ejecutar las actividades de notificación, corta y reconexión de los servicios morosos, de igual manera, programas permanentes de detección de pajas ilícitas.
6. Administrar al nivel de la Cantonal los recursos financieros, centro de apoyo, capital humano y suministros, así como el control de las bodegas en la cantonal.
7. Garantizar el mantenimiento civil, preventivo, correctivo y electromecánico de los sistemas existentes en la cantonal.
8. Planear, ejecutar y controlar la adquisición de materiales, equipos y herramientas necesarios para la correcta operación y mantenimiento de los sistemas.
9. Participar con la Jefatura de Región en la elaboración de los Manuales de Procedimiento a nivel Cantonal.

12.6.6 Oficina para Atención de ASADAS

Objetivo general:

Implementar programas y desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento, la atención, fiscalización, control y ordenamiento de la gestión comunitaria del agua potable y saneamiento.

Funciones:

1. Atender, resolver y coordinar ante quien corresponda, las solicitudes planteadas por las ASADAS.
2. Coordinar, ejecutar y controlar programas de asesoría y capacitación a las ASADAS a partir de lo establecido en la Dirección de Gestión de Sistemas Delegados para fortalecer su gestión y la prestación de los servicios.
3. Gestionar la legalización y formalización de las ASADAS, la suscripción del convenio de delegación, la formalización de los miembros de su Junta Directiva, el registro de las fuentes, la adquisición de terrenos y servidumbres, el inventario e inscripción de los bienes muebles e inmuebles de los sistemas dados en delegación, entre otros.
4. Coordinar, ejecutar y controlar la implementación de lineamientos y programas de atención y fiscalización, agua potable, saneamiento y desarrollo empresarial dirigidos a los sistemas delegados a partir de lo establecido por la Dirección de Gestión de Sistemas Delegados.
5. Levantar, registrar y mantener actualizada la información relacionada con los entes operadores comunales en el Sistema de Apoyo a la Gestión de ASADAS.

13 Dirección Administrativa

Objetivo general:

Administrar los bienes e inmuebles, así como los recursos humanos, de flota vehicular y materiales necesarios para el desarrollo oportuno y eficaz de la gestión institucional con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas.

Funciones:

1. Propiciar el adecuado desarrollo de todas las actividades relacionadas con el recurso humano.
2. Promover el desarrollo de programas de carrera profesional, capacitación y formación a todo nivel; así como programas que promuevan el adecuado desempeño de las funciones.
3. Supervisar los procesos y actividades técnicas, administrativas y profesionales requeridas para la administración de los bienes y servicios.
4. Disponer de información confiable y oportuna sobre la gestión de recursos humanos y de la cantidad y calidad de los servicios.
5. Administrar los bienes muebles e inmuebles Institucionales.
6. Supervisar que los bienes de la Institución se encuentren asegurados en las condiciones adecuadas.
7. Proponer las políticas, lineamientos, reglamentos y demás normativa interna en materia de recursos humanos, administración de bienes y servicios, mantenimiento de la flota vehicular que orienten la gestión de la Institución.
8. Desarrollar los procesos de valoración, diseño y descripción de puestos.
9. Generar normativa ágil que asegure contar con personal idóneo.

13.1 Departamento de Proveeduría y Logística

Objetivo general:

Coordinar, supervisar y ejecutar las actividades relacionadas con las contrataciones de bienes, servicios, y obras que demanda la organización, en concordancia con lo dispuesto en la legislación vigente.

Funciones:

1. Actuar como el órgano técnico institucional en materia de contratación administrativa, contando con una estructura organizativa básica que permita cumplir en forma eficiente y oportuna con las funciones de conducción de los procedimientos de contratación administrativa en apego a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, entidades y órganos vinculantes en la materia.
2. Promover la utilización de medios electrónicos y digitales en los procesos de compra, de conformidad con la normativa especial vigente.

3. Asesorar, apoyar y fiscalizar periódicamente, los procesos de contratación administrativa de las áreas de compra autorizadas del instituto, en apego con los principios establecidos en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamentación.
4. Velar por la correcta ejecución de los procedimientos de contratación administrativa realizadas por todas las áreas de compra autorizadas, en cuanto a la fase de planificación, fase de desarrollo de los procedimientos y fase de ejecución contractual, incluyendo la custodia transitoria de los bienes o servicios adquiridos en coordinación con las áreas técnicas solicitantes y los respectivos Encargados Generales del Contrato.
5. Garantizar la observancia, cumplimiento y confección de documentos legales propios de los procesos de contratación administrativa por parte de los abogados internos de la Proveeduría Institucional.
6. Realizar las gestiones correspondientes para el mantenimiento y uso adecuado en el Instituto del Sistema Integrado de Compras Públicas con RACSA.
7. Velar por el cumplimiento del Cumplir con el Programa de Adquisiciones Programadas de las compras Institucionales.
8. Garantizar la transparencia de todos los procesos de contratación administrativa que lleve a cabo la Proveeduría Institucional, así como realizar cualquier rendición de cuentas requerida tanto a nivel interno y externo.
9. Evaluar que los procedimientos de contratación administrativa estén de acuerdo con las disposiciones administrativas, la normativa y las regulaciones vigentes, cuando se practiquen las evaluaciones a los fondos de trabajo a nivel nacional.
10. Planear, organizar, dirigir, coordinar y realizar las evaluaciones del inventario de los Almacenes Contables.
11. Elaborar y emitir recomendaciones derivadas de las evaluaciones ejecutadas para mejorar la gestión en materia de proveeduría y los Inventarios de Almacenes Contables.
12. Controlar y verificar que la información que se registra en el sistema Integrado de la Actividad contractual (SIAC) asegure la calidad de información que ingresa el funcionario responsable, asignado directo de llevar a cabo el procedimiento administrativo.

13.1.1 Unidad de Aprovisionamiento

Objetivo general:

Recibir, controlar, custodiar y distribuir los bienes que la administración requiere, a efectos de proporcionar a los usuarios en forma oportuna, en el momento justo, un producto de la mejor calidad, planear y ejecutar los procedimientos de adquisición de materiales, así como el adecuado almacenamiento y distribución de los materiales, dictar las políticas y emitir los procedimientos, que se requieran en esta materia a nivel nacional

Funciones:

1. Dirigir, organizar y controlar las labores relativas a la operación de los almacenes institucionales, tales como recepción, almacenamiento, custodia, traspaso y distribución oportuna de los materiales y suministros. Así como las actividades relacionadas con la gestión de proveedores, tales como entrega o adelantos de materiales, entre otros.
2. Elaborar términos de referencia y especificaciones técnicas, para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos para abastecer los almacenes a nivel nacional; así como fungir como contraparte técnica y coordinar y controlar el cumplimiento de los términos contractuales.
3. Planificar las actividades de recepción, transporte, almacenamiento y distribución de los materiales.
4. Establecer mecanismos, normas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de los requisitos que deben regir para la solicitud y el retiro de los materiales.
5. Coordinar las actividades de recepción de materiales, para que las realicen de manera eficiente.
6. Garantizar un almacenamiento eficiente de las existencias asignadas a su custodia.
7. Recibir, manipular, almacenar, custodiar, alistar y despachar las existencias bajo su responsabilidad, de acuerdo con las normas establecidas.
8. Entregar materiales a los clientes internos, solicitados mediante Reservas de materiales.
9. Mantener actualizado el sistema de vales por herramientas.
10. Establecer un control riguroso de los activos recibidos como producto de devolución.

13.1.2 Unidad de Adquisiciones**Objetivo general:**

Ejecutar las actividades relacionadas con las contrataciones de bienes, servicios y obras que demanda la Institución, en concordancia con lo dispuesto en la Ley de la Contratación Administrativa, su reglamento, y demás legislación vigente aplicable.

Funciones:

1. Coordinar, supervisar y ejecutar las partidas presupuestarias propias del quehacer de Adquisiciones, para el logro de sus objetivos.
1. Dirigir, organizar y controlar las actividades relacionadas con el desarrollo de evaluaciones, investigaciones, estudios y la emisión de criterios técnicos en materia de adquisición y contratación de bienes y servicios.
2. Dirigir, organizar y controlar los procesos de adquisición y contratación de Bienes y Servicios de diversa índole requeridos por la Institución, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa y otra normativa aplicable.

3. Dirigir y controlar la revisión de términos de referencia y especificaciones técnicas, así como la elaboración de carteles para la adquisición y contratación de Bienes y Servicios requeridos por las diferentes dependencias del Instituto.
4. Dirigir, organizar y controlar la elaboración de estudios para adjudicación, evaluaciones de la capacidad financiera de ofertas, estimaciones de pago, conciliaciones de préstamos externos, exoneraciones, control de pagos, finiquito y capitalización de obras, así como reclamos administrativos, demandas y arbitrajes que presenten las empresas contra la Institución, entre otras, relacionadas con los procesos de adquisición y contratación de Bienes y Servicios.
5. Dirigir, organizar y controlar las actividades relacionadas con la administración del registro de proveedores, así como el mantenimiento de la información y documentación soporte, la evaluación del desempeño de los proveedores y la sanción a los que incumplan con los términos contractuales.
6. Tramitar en tiempo y espacio, la contratación de los bienes muebles e inmuebles, materiales, suministros, servicios y obras que AyA requiere para su adecuado funcionamiento de acuerdo con la normativa de Contratación Administrativa.
7. Controlar vigencia de garantías de participación, cumplimiento y buen funcionamiento.

13.1.3 Unidad de Apoyo Técnico

Objetivo:

Planificar, dirigir y ejecutar acciones para facilitar los procesos de contratación que sean requeridos por la institución de forma proactiva y estructurada conforme con la normativa interna y externa correspondiente.

Funciones:

1. Participar en la formulación e implementación y formulación de políticas, lineamientos, estrategias, normas, estándares, manuales y procedimientos; así como el diseño, validación, implementación y evaluación de planes, programas, proyectos y acciones en materia de adquisición y contratación de bienes y servicios.
1. Elaborar pliegos cartelarios modelo para la adquisición de bienes y servicios requeridos por la institución.
2. Proponer, ejecutar y acompañar en la ejecución de estudios de mercado correspondientes para la ejecución de procesos de adquisición de bienes y servicios a nivel institucional.
3. Planear y dirigir la actualización permanente del registro de proveedores precalificados a nivel institucional.
4. Realizar el estudio para resolución de reclamos y reajuste de precios en los contratos a nivel institucional.
5. Proponer y ejecutar la evaluación de inventarios y procesos de licitación que a nivel institucional se realicen.

13.2 Departamento de Servicios Generales

Objetivo general:

Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la gestión logística institucional que comprende los servicios de transporte de materiales e insumos para los sistemas en operación, mantenimiento y reparación de vehículos, seguridad y vigilancia, consejería, alquileres remodelaciones, mantenimiento y reparaciones de edificios.

Funciones:

1. Organizar, ejecutar y controlar en el ámbito nacional las actividades de apoyo relacionadas con consejería, alquiler de edificios, remodelaciones, administración de flota automotora, mantenimiento de edificios, reparación de vehículos, atención reparto de agua vía camiones tipo cisterna y vigilancia.
2. Ejecutar las actividades relacionadas con los servicios de publicación, impresión y reproducción de materiales relacionados con el quehacer institucional.
3. Producir y reproducir el material didáctico y los documentos que requiere la Institución mediante los servicios de impresión a nivel nacional.
4. Proponer y participar en el desarrollo de leyes, reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción y velar porque se lleven a cabo.
5. Velar por que los bienes muebles e inmuebles se encuentren asegurados con el fin de minimización del riesgo y las pérdidas en que podría incurrir la Institución en un momento determinado.
6. Organizar, ejecutar y controlar en el ámbito nacional las actividades de apoyo relacionadas con el sistema de radiocomunicaciones institucional.
7. Coordinar todo lo relacionado con las reparaciones de equipo de comunicación y sistema de repetidoras.

13.2.1 Unidad de Control y Mantenimiento Vehicular

Objetivo general:

Brindar servicios a nivel nacional relacionados con la actividad operativa de la adquisición, asignación, uso, control, seguimiento, mantenimiento preventivo, correctivo y aprovisionamiento de combustible para los vehículos y equipo especial, a fin de asegurar la continuidad de los servicios.

Funciones:

1. Rectoría de la flotilla vehicular institucional, mediante el establecimiento y desarrollo de políticas sobre la forma en que dichos servicios se deben implementar en las diferentes Direcciones Nacionales y Direcciones Regionales de la Institución

2. Organizar, ejecutar y controlar en el ámbito nacional las actividades de apoyo relacionadas con la actividad del transporte de agua potable, tubería, materiales, productos químicos, así como, funcionarios a nivel nacional.
3. Administrar y velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de la flotilla vehicular, velando por la seguridad de los conductores y activos institucionales.
4. Aprovechamiento de vehículos, equipo especial e insumos, seguimiento y comprobación de la flotilla vehicular institucional a nivel nacional.
5. Asignación de vehículos bajo un proceso de optimización en el uso y mantenimiento, mejorando la rotación y utilización de la flota vehicular y promoviendo el uso eficaz y eficiente de los recursos.
6. Velar porque la flotilla vehicular institucional cuente con los requisitos y permisos exigidos por la Ley de Tránsito y demás disposiciones normativas para la óptima circulación en la vía pública.
7. Administrar, asignar, controlar y monitorear el uso del combustible y su presupuesto a nivel nacional.
8. Brindar servicios a nivel nacional de distribución de agua potable para consumo humano en vehículos tipo cisterna, así como, traslado de tubería, materiales, accesorios y químicos para la potabilización del agua.

13.2.2 Unidad de Gestión y Mantenimiento de Edificaciones

Objetivo general:

Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con seguridad y vigilancia, asesoría, alquileres remodelaciones, mantenimiento preventivo y correctivo de edificaciones y los sistemas electromecánicos existentes en los edificios, asegurando un ambiente sano y cómodo para su bienestar físico y mental de los funcionarios a nivel nacional.

Funciones:

1. Organizar, ejecutar y controlar en el ámbito nacional las actividades de apoyo
2. relacionadas con vigilancia, asesoría, remodelaciones, mantenimiento de edificios, mantenimiento zonas verdes, mantenimiento de fuentes (incluye Fuente de la Hispanidad), administración de fincas y espacios comunes.
3. Mantener en óptimas condiciones de limpieza de los edificios a nivel nacional.
4. Mantener servicios de seguridad que permitan salvaguardar los bienes muebles e inmuebles de la Institución a nivel nacional, así como la integridad física de funcionarios, clientes y demás visitantes de las instalaciones.
5. Atender las necesidades estructurales de los edificios, mediante la prestación de servicios de mantenimiento de edificios, mantenimiento eléctrico y electromecánico.

6. Generar políticas y directrices de acatamiento obligatorio sobre los servicios generales brindados.
7. Realizar programas de mantenimiento preventivo a los sistemas electromecánicos, mantenimiento civil, mantenimiento de estructuras, mantenimiento fincas recreativas, casas de habitación, mantenimiento de zonas verdes y mantenimiento fuentes.
8. Ejercer la rectoría a nivel nacional en temas de mantenimiento preventivo y correctivo de edificaciones y los sistemas electromecánicos existentes en los edificios.
9. Planificar, coordinar y supervisar los servicios contratados para el mantenimiento de las instalaciones físicas de las edificaciones a nivel nacional del Instituto.
10. Supervisar y controlar los servicios contratados de aseo, vigilancia y seguridad, y dar seguimiento a los respectivos contratos para su renovación o anulación.

13.2.3 Unidad de Gestión y Aseguramiento de Bienes

Objetivo general:

Gestionar que los bienes muebles e inmuebles se encuentren asegurados con el fin de minimización del riesgo y las pérdidas en que podría incurrir la Institución en un momento determinado.

Funciones:

1. Administrar los bienes muebles e inmuebles de la Institución estableciendo los controles adecuados, así como la realización de inventarios y seguimiento que aseguren la protección del patrimonio de la Institución.
2. Establecer un adecuado aseguramiento de los bienes muebles e inmuebles y actividades de la Institución, con el fin de minimización del riesgo y las pérdidas en que podría incurrir la Institución en un momento determinado.
3. Administrar los seguros de pólizas que conforman el programa de seguros de la Institución.
4. Asesorar técnicamente en materia de seguros a las diferentes dependencias, en la identificación de los riesgos a los que está expuesto el interés Institucional.
5. Coordinar lo correspondiente a seguros de los bienes muebles e inmuebles a nivel con las instancias competentes nacionales o internacionales en esta materia.

13.3 Departamento de Gestión de Talento Humano

Objetivo general:

Gestionar y desarrollar los procesos del Talento Humano para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión y objetivos estratégicos de la institución, mediante la Gestión del Empleo, del desarrollo y de la compensación.

Funciones:

1. Definir y administrar las estrategias, planes, programas y proyectos de gestión y desarrollo del Capital Humano alineados con la visión y objetivos estratégicos de la Institución.
2. Elaborar, actualizar, proponer, difundir, implementar políticas, procedimientos y estándares para una adecuada gestión y desarrollo del Capital Humano.
3. Analizar el ambiente financiero, estratégico, tecnológico, legal y político en el que se desenvuelve la institución, de modo que permita promover las transformaciones y cambios requeridos, mediante procesos de investigación activa y permanente que han de seguir, lineamientos determinados por la instancia competente, cumpliendo con la normativa vigente.
4. Suministrar la información que le solicite las diferentes entidades que por ley tengan competencia afín, referente a las actividades que se desarrollan, cumpliendo con las políticas, directrices y lineamientos necesarios relacionadas con el Control que requieren los diversos procesos delegados, propios de la Gestión de Talento Humano.
5. Asegurar la provisión del Empleo Público específica de ingreso a la Institución, mediante concursos internos y externos, preparación de las tablas de reemplazo o sucesión, conforme lo establece la normativa vigente, así como la planificación que debe realizarse en este campo, así como las reservas de plazas según las leyes para personas con discapacidad y afrodescendientes.
6. Actualizar el registro de los puestos con sus antecedentes, así como de sus ocupantes, condición de ocupación, contenido presupuestario y otros datos similares propios de la relación de puestos de la Institución, comprobando de esta forma que su uso se adecue a las regulaciones vigentes.
7. Mejorar la motivación y el desempeño del capital humano, buscando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores de la Institución
8. Evaluar y actualizar permanentemente el sistema integral de administración de los puestos que incorpore clasificación, valoración, evaluación del desempeño, salarios, beneficios e incentivos de acuerdo con el mercado y la realidad institucional.
9. Ejecutar y evaluar los programas y proyectos para el desarrollo de las capacidades organizacionales (administración del conocimiento, estilos de dirección, cultura, relaciones socio laborales y administración del cambio entre otras) requeridas por la Institución para su desarrollo.

13.3.1 Unidad de Gestión del Empleo**Objetivo general:**

Gestionar el conjunto de políticas y prácticas orientadas a gestionar los asuntos adecuados mediante los cuales las personas logran ingresar a la Institución, continúan en permanente movimiento para finalización de la relación laboral.

Funciones:

1. Gestionar las estrategias, planes, programas y proyectos de gestión del talento humano alineados con la visión y objetivos estratégicos de la Institución.
2. Desarrollar e implementar procesos, sistemas y controles para la detección de requerimientos de personal, con el fin de asegurar el oportuno reclutamiento, selección, contratación y ubicación del personal idóneo.
3. Evaluar permanentemente el sistema integral de administración de los puestos que incorpore la clasificación de acuerdo con el mercado y la realidad institucional y conforme la normativa vigente.
4. Ejecutar la provisión del Empleo Público específica de ingreso a la Institución, mediante concursos internos y externos, preparación de las tablas de reemplazo o sucesión, conforme lo establece la normativa vigente, así como la planificación que debe realizarse en este campo, así como las reservas de plazas según las leyes para personas con discapacidad y afrodescendientes.
5. Desarrollar e implementar las políticas y procedimientos establecidos para el reclutamiento, selección, recepción, socialización o inducción, período de prueba, movilidad o promoción incluida la funcional (variación de tareas) y la geográfica (reubicación), y la desvinculación de personas.
6. Desarrollar e implementar en forma permanente el programa de inducción al funcionario conforme la estructura organizacional y ocupacional que permita de esta forma crear y mantener la identidad institucional de los funcionarios que la conforman.
7. Asegurar la continuidad de la operativa institucional a través del tiempo, ante una eventual salida de puestos claves, además de impulsar el desarrollo y preparación de los candidatos a sucederlos.

13.3.2 Unidad de Desarrollo Profesional**Objetivo general:**

Procurar la búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas servidoras, promoviendo el aprendizaje, así como la definición de los itinerarios de carrera interna institucional.

Funciones:

1. Definir y administrar las estrategias, planes, programas y proyectos de desarrollo del capital humano alineados con la visión y objetivos estratégicos de la Institución.
2. Gestionar los programas y proyectos para el desarrollo de las capacidades organizacionales en cuanto a administración del conocimiento, estilos de dirección, cultura, relaciones socio laborales y administración del cambio.
3. Gestionar y evaluar los planes de desarrollo del talento de acuerdo con los requerimientos y prioridades para el funcionamiento y desarrollo Institucional.

4. Realizar estudios con instituciones de aprendizaje a nivel técnico y profesional con el objetivo de mantener actualizados a todos los funcionarios en sus diferentes status ocupacionales, definición de perfiles, etc.
5. Realizar diagnósticos o rutas que definan las necesidades institucionales en materia de desarrollo humano conforme las ocupaciones.
6. Definir y proponer políticas de promoción y carrera, además de formación y capacitación que aseguren el aprendizaje individual y colectivo en procura del mantenimiento y evolución de las competencias de las personas servidoras que apoyen su progreso técnico y profesional, así como el logro del fin organizacional.
7. Evaluar y actualizar permanentemente el sistema integral de administración de los puestos que incorpore la evaluación del desempeño de acuerdo con el mercado y la realidad institucional.
8. Definir y proponer actividades para influir sobre el rendimiento de las personas servidoras, con el propósito de lograr su alineación con las prioridades de la organización.
9. Proponer y ejecutar actividades para la estimulación del desempeño sostenible en términos de la contribución que aportan las personas servidoras a la consecución de los objetivos organizativos.
10. Planificar el rendimiento (pautas y estándares de rendimiento alineados con estrategia y objetivos organizativos), seguimiento activo del rendimiento, evaluación del rendimiento, retroalimentación a la persona servidora, lo que implica planes de mejora del rendimiento.
11. Brindar a los funcionarios de la Institución, oportunidades de capacitación y formación para la mejora continua, con base en los resultados de las fuentes internas tales como la detección de necesidades de capacitación que definen las dependencias y de los resultados que se obtienen de los estudios de clima laboral, sucesión de puestos y evaluación del desempeño.
12. Conocer y determinar a través de estudios de clima organizacional el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios de las distintas Dependencias del AyA, con el fin de desarrollar planes de acción que permitan lograr un ambiente organizacional óptimo encausado a la productividad y a la obtención de resultados acorde con la cultura y servicio de la Institución

13.3.3 Unidad de Gestión de Compensación Laboral

Objetivo general:

Gestionar la aplicación del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales), presupuestarias y no retributivas que la organización dispensa a sus funcionarios por concepto de la prestación de servicios y contribución de éstos a los propósitos de esta, reflejada por su relación de trabajo.

Funciones:

1. Definir mecanismos de control en los pagos y presupuestos de remuneraciones, manteniendo registros e indicadores de gestión propios de la información que se genera en la dependencia sobre las personas servidoras y los movimientos de personal que se aplican.
2. Garantizar que todos y cada uno de los componentes del salario, tales como: el devengado, las deducciones tanto de ley como algunos compromisos del trabajador, retroactivos, horas extra, incapacidades entre otros, se apliquen de forma correcta para garantizar que el trabajador no sufra ningún inconveniente y así mantener la estabilidad laboral
3. Proponer y participar en la administración del trámite de pagos, control de movimientos de personal, control de asistencia, vacaciones, incapacidades, certificaciones, administración de bases de datos y administración de expedientes, trámites generales sobre incentivos, beneficios, licencias, permisos y otros afines al registro y control.
4. Garantizar el contenido económico para que la Institución para dar frente a sus obligaciones en materia de remuneraciones y sus diferentes componentes, mediante una planeación exhaustiva, basado en el comportamiento de periodos anteriores y en las normas establecidas.
5. Evaluar y actualizar permanentemente el sistema integral de administración de los puestos que incorpore, valoración, salarios, beneficios e incentivos de acuerdo con el mercado y la realidad institucional.
6. Dotar a las personas servidoras de pluses salariales conforme la normativa vigente y oportunamente realizar el monitoreo, verificación y controles que se requieran para el cumplimiento de la reglamentación que los rige.
7. Garantizar que todos y cada uno de los componentes del salario, tales como: el devengado, las deducciones tanto de ley como algunos compromisos del trabajador, retroactivos, horas extra, incapacidades entre otros, se apliquen de forma correcta para garantizar que el trabajador no sufra ningún inconveniente y así mantener la estabilidad laboral

13.4 Departamento Financiero

Objetivo general:

Garantizar una eficiente administración de los recursos financieros de la Institución, a través de una gestión de las actividades financieras, contables y presupuestarias que facilite la aplicación de los recursos económicos necesarios para la consecución de los planes institucionales.

Funciones:

1. Evaluar integralmente el desempeño financiero, considerando la evaluación financiera, de costos, presupuestaria, el endeudamiento, la rentabilidad y la liquidez.
2. Administrar los recursos financieros del Instituto.
3. Dirigir la formulación del presupuesto, así como ejercer el control de la ejecución presupuestaria de tal modo que refleje las prioridades y actividades estratégicas de la Institución, así como la supervisión de modificaciones internas y externas necesarias.
4. Organizar, ejecutar y controlar en el ámbito nacional el registro de las transacciones económicas financieras, conciliaciones bancarias, arqueos y emitir los reportes contables requeridos para la toma de decisiones, así como realizar los pagos que le correspondan a la Institución.
5. Elaborar y asegurar la disponibilidad ágil y oportuna de los Estados Financieros institucionales.
6. Pronosticar y administrar adecuadamente los ingresos, egresos y flujos de efectivo asegurando la liquidez adecuada de la Institución al mínimo costo (extraer máximo valor del flujo de caja), e informar a la Administración Superior sobre posibles medidas preventivas y correctivas de forma ágil y oportuna.
7. Establecer y mantener metas de la estructura de capital incluyendo deuda/fondos propios y el balance de financiamiento a corto y largo plazo para minimizar el costo de capital promedio.
8. Proponer e implementar la evaluación y desarrollo de leyes, reglamentos, normas, estrategias, políticas, procedimientos y disposiciones técnicas y administrativas que regulen su campo de acción y velar porque se lleven a cabo.
9. Garantizar el cumplimiento de la normativa en materia financiera, contable y presupuestaria vigente.
10. Supervisar el desempeño del portafolio de inversiones, y emitir las recomendaciones correspondientes a la Administración Superior.

13.4.1 Unidad de Tesorería

Objetivo general:

Administrar los recursos financieros de la Institución, a través del establecimiento de normas,

políticas y procedimientos que coadyuven y garanticen una administración sana, transparente y eficiente de los flujos de efectivos (ingresos y egresos) para apoyar en el cumplimiento de los planes y programas institucionales.

Funciones:

1. Controlar y evaluar la ejecución mensual del Flujo de Caja Institucional; e informar a la Administración Superior los resultados de dicha ejecución con el propósito de apoyar el proceso de toma de decisiones.
2. Administrar los flujos de efectivo, a efecto de mantener el nivel de liquidez adecuado para cumplir con las obligaciones y compromisos institucionales de manera oportuna.
3. Evaluar los resultados de la ejecución de caja, con el propósito de ajustar la proyección del saldo final de caja en el corto plazo y determinar anticipadamente posibles problemas de liquidez de caja.
4. Ejecutar oportunamente el pago de las obligaciones Institucionales, de acuerdo con la fuente de financiamiento; previa verificación de que la documentación soporte y los registros contables cumplen con las normas y procedimientos establecidos.
5. Controlar los saldos de las cuentas corrientes institucionales, a efecto de garantizar que éstas mantienen saldos suficientes para honrar los instrumentos de pago emitidos y atender oportunamente los gastos de operación.
6. Administrar la cartera de inversiones, observando las medidas de seguridad que garanticen la custodia de los valores emitidos a nombre de la Institución, de acuerdo con la normativa vigente en esta materia para el Sector Público.
7. Controlar, registrar, custodiar y devolver los valores recibidos de terceros en calidad de garantía producto del proceso de contratación y de los contratos de suscritos con los agentes recaudadores.
8. Gestionar, registrar y controlar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar por diversos conceptos, con excepción de las cuentas por cobrar producto de la prestación de servicios de acueductos y alcantarillados.
9. Establecer, evaluar y divulgar las medidas y los medios de control que fortalezcan el sistema de seguridad, custodia y administración de los recursos financieros de la Institución.
10. Ejecutar el proceso de conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes de la Institución, cumpliendo con las fechas de presentación de los Informes de Conciliación y rendir informes del proceso de seguimiento e investigación de las partidas conciliatorias.

13.4.2 Unidad de Contabilidad

Objetivo general:

Brindar información confiable y oportuna para la toma de decisiones gerenciales, permitiendo el análisis integral de la gestión financiera, por medio de la emisión de los estados financieros,

Asimismo, proporcionar toda la información que se requiere de la contabilidad de costos, y garantizar la adecuada administración de los activos fijos institucionales.

Funciones:

1. Establecer e implementar el cumplimiento y actualización permanente de los procedimientos, políticas definidas en materia contable, de activos, y de costos.
2. Implementar las acciones necesarias para lograr el desarrollo integral de la Institución, por medio del modelo de costos definido acorde con los requerimientos de entorno.
3. Dirigir y controlar la adecuada y oportuna aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera y Normas Internacionales de Contabilidad, en todos los registros contables de AyA.
4. Homogenizar los registros contables a nivel nacional, mediante la elaboración de procedimientos de registro para las diferentes operaciones financiero-contables, y la capacitación adecuada de los usuarios finales.
5. Garantizar la calidad, oportunidad y confiabilidad de los registros contables, mediante su monitoreo y la custodia de documentos que los respaldan.
6. Realizar los procesos de cierre necesarios para la emisión de los Estados Financieros, en estricto apego a la normativa vigente, tanto a nivel nacional como internacional.
7. Elaborar los estados financieros de AyA para la Contabilidad Nacional, de acuerdo con los lineamientos que emita esta entidad. Elaborar la declaración de renta de la Institución, conforme lo define la Ley del Impuesto sobre la Renta, así como controlar lo relacionado con las retenciones de renta que aplican a AyA los clientes que son entes retenedores de impuestos, de tal forma que oportunamente se gestione la devolución de los créditos a favor de la Institución.
8. Realizar la proyección del pago del servicio de la deuda interna y externa, para lo cual se deberán también proyectar los tipos de cambio de las monedas extranjeras, en el horizonte de tiempo que se requiera, sea para efectos presupuestarios o tarifarios.
9. Coordinar el proceso de auditoría externa, desde la contratación de los servicios, hasta la aprobación final de los estados financieros auditados y demás informes de control interno.
10. Evaluar e implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias, en relación con las recomendaciones realizadas por los despachos de auditoría externa, así como por la auditoría interna.
11. Controlar y registrar oportunamente todas las transacciones que se derivan del servicio de la deuda, tanto interna como externa, de forma tal que se garantice la exacta conciliación entre los registros contables de AyA y los de los entes financieros.
12. Coordinar lo correspondiente para que se ejecute la capitalización oportuna de las obras, de tal forma que los estados financieros reflejen el patrimonio real en activos fijos, y se inicie oportunamente el proceso de depreciación, que permite recuperar el valor de las obras.

13. Promover el registro correcto de todos los gastos e ingresos, desde el punto de vista de costos, de tal forma que permita determinar el valor real de los servicios brindados por la Institución.
14. Coordinar y supervisar que se apliquen los procedimientos de distribución de costos más adecuados para los requerimientos institucionales.
15. Ejecutar mensualmente los cierres de costos y elaborar todos los informes que se requieren para la preparación de los estados de resultados de costos, así como los informes requeridos entidades fiscalizadoras externas sobre la contabilidad de costos
16. Implementar y elaborar un sistema de contabilidad de costos que permita identificar el costo de producción de los servicios que presta la Institución.
17. Elaborar las proyecciones de estimaciones de la depreciación de los sistemas con base en los planes de inversión y demás información relevante.

13.4.3 Unidad de Presupuesto

Objetivo general:

Coordinar la formulación y evaluación de los planes operativos y presupuestos del Instituto.

Funciones:

1. Desarrollar y mantener actualizada permanentemente la metodología a seguir en la formulación y evaluación de los Presupuestos Institucionales.
2. Consolidar la formulación del Presupuesto Institucional, que responda a los planes: Estratégico, de Inversiones, Operativos y Gerenciales y a los lineamientos emitidos por los entes fiscalizadores
3. Analizar la integración de lo planeado con los recursos financieros programados y hacer las recomendaciones procedentes.
4. Evaluar trimestralmente, el cumplimiento del Plan Operativo, Presupuesto Institucional y preparar los informes respectivos que requieren las autoridades superiores y entes fiscalizadores.
5. Proponer las políticas a seguir en la formulación y evaluación de los planes operativos.
6. Proponer y ejecutar las metodologías, procedimientos y proyectos necesarios para la formulación y evaluación del planeamiento del presupuestario.
7. Integrar y preparar las modificaciones presupuestarias y presupuestos institucionales, y velar porque cumplan con los indicadores y metas establecidos, para que la Dirección de Planificación Estratégica los presente a Junta Directiva.
8. Emitir el aval o la objeción a las modificaciones presupuestarias que formulen las Dependencias de la Institución.

13.4.4 Unidad de Planeamiento Económico Financiero

Objetivo general:

Coordinar el planeamiento económico-financiero de la Institución, que garantice el financiamiento apropiado y oportuno de los planes de inversión y operación, mediante financiamiento y proyecciones financieras institucionales, así como elaborar los informes de análisis financiero que apoyen la toma de decisiones oportuna en materia de finanzas.

Funciones:

1. Realizar análisis y estudios sobre el comportamiento institucional para apoyar propuestas de desarrollo de mediano y largo plazo.
2. Mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión estratégica institucional, incluyendo la generación de estándares y parámetros que sirvan de insumos para la formulación y ejecución de la gestión institucional y para la evaluación de sus resultados e impactos.
3. Organizar, coordinar e implementar un modelo de proyecciones financieras para identificar los requerimientos de financiamiento futuro de los planes institucionales.
4. Proponer políticas y estrategias referentes al planeamiento económico – financiero Institucional.
5. Establecer, investigar y evaluar periódicamente el ambiente interno y externo, en materia económica-financiera, en que se desenvuelve la institución, para valorar su impacto en los planes institucionales y su financiamiento
6. Analizar y recomendar nuevas fuentes de financiamiento para los proyectos factibles de su realización.
7. Apoyar a las dependencias generadoras de información en el diseño, recopilación, procesamiento y divulgación las estadísticas institucionales y nacionales para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
8. Asesorar en el diseño y formulación de los indicadores y metas de gestión estratégicos por medio del modelo de proyecciones económico – financieras y evaluar los resultados de dichos indicadores.
9. Elaboración de toda clase de informes financieros que apoyen la gestión de la administración superior y de entes externos a nivel institucional que coadyuven con el logro de los objetivos propuestos.
10. Análisis de los Estados Financieros de AyA, con el fin de rendir el informe correspondiente sobre la situación acontecida en el periodo, apoyado de un análisis vertical y horizontal, así como de razones financieras, que muestre las variaciones entre períodos.
11. Análisis Financiero del Estado de Resultados de la contabilidad de costos por región para rendir los informes necesarios, resaltando los cambios logrados en el desarrollo de las actividades del período, mediante cuadros comparativos, gráficos.

12. Proponer y ejecutar los proyectos necesarios para la coordinación del planeamiento económico – financiero.

13.4.5 Unidad de Gestión Tarifaria

Objetivo general:

Dirigir, planificar, diseñar, organizar, ejecutar, controlar y medir todos los aspectos relacionados con la gestión tarifaria y la fijación de precios de los servicios que presta la Institución.

Funciones:

1. Formular, conducir y controlar las políticas generales en materia tarifaria de la Institución.
2. Estudiar, proyectar y determinar la fijación tarifaria de los servicios en agua potable, alcantarillado y saneamiento que vende la Institución.
3. Coordinar y supervisar las acciones necesarias para la modernización y fortalecimiento de la gestión tarifaria de la Institución de acuerdo con los requerimientos de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.
4. Realizar los estudios tarifarios que garanticen y justifiquen el precio real y potencial de todos los servicios que AyA vende a la población nacional.
5. Determinar técnicamente las proyecciones de gastos operativos y administrativos en que incurre la Institución, de manera que se puedan justificar en las solicitudes tarifarias, los gastos en los que incurrirá el AyA durante el periodo de las proyecciones.
6. Sistematizar todos los aspectos relevantes involucrados en la formulación de una solicitud de ajuste tarifario (Resolución ARESEP RRG-10171-2009, inciso VI.c.).
7. Elaborar, la información preparatoria de los estudios tarifarios de los cálculos y proyecciones tarifarias.
8. Monitorear y analizar el comportamiento de las variables de mercado que afectan la generación de los ingresos institucionales por concepto de tarifas.
9. Monitorear y analizar el comportamiento de las inversiones, para determinar su efecto en los costos y en las proyecciones tarifarias, así como los costos administrativos y operativos de cada una de las dependencias, incorporando mediciones de criterios de eficiencia operativa.
10. Revisar los pliegos tarifarios a presentar ante la ARESEP para los sistemas comunales con el objeto de fortalecer su aprobación.
11. Establecer y actualizar las tarifas y tasas de los servicios que vende la Institución, de conformidad con la legislación vigente y las políticas de la administración superior.
12. Elaborar a nivel institucional la preparación de las solicitudes de ajuste tarifario en los siguientes temas: tarifas institucionales de agua potable, alcantarillado sanitario,

tratamiento aguas residuales, tarifas por nuevos servicios, tarifas por hidrantes, Tarifa de Urbanismo, tasas de conexión y desconexión.

- 13.** Homologar con la Autoridad Reguladora todos los procedimientos de cálculo y la información requerida (costos, ingresos, rédito para inversiones, eficiencia, etc.) para estimar los ajustes tarifarios de manera homogénea.
- 14.** Realizar análisis y proyecciones económico-financieras con base en los escenarios tarifarios para los proyectos urbanos y rurales de desarrollo institucional a nivel nacional, y también para proyectos de agua potable saneamiento y tratamiento en áreas geográficas específicas.
- 15.** Diseñar, proponer, implementar y administrar un modelo tarifario, así como mecanismos e instrumentos regulatorios, económicos y de mercado que sean alternativos a los planes y estrategias tarifarias, para mejorar la posición financiera del AyA.
- 16.** Establecer los requerimientos tarifarios potenciales de los proyectos de inversión específicos de un área geográfica, que requieran ser financiados con tarifas focalizadas a los potenciales beneficiarios de dichos proyectos.
- 17.** Brindar asesoría técnica a la Sub-Gerencia de Sistemas Comunes, para la definición de los temas de fijación de precios y económicos relacionados con la fijación tarifaria de los sistemas de Acueductos Comunes (ASADAS).
- 18.** Establecer y dar seguimiento a los puntos de control para garanticen el cumplimiento de todas las disposiciones de ARESEP, para la formulación de estudios tarifarios y los requisitos de admisibilidad, de manera que se garantice que los estudios que se presenten ante el Ente Regulador serán admitidos por el cumplimiento de todas las obligaciones que le competen a AyA.