



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**

## > INFORME

### **Informe de Fin de Gestión**

**Ing. Jorge Zapata Arroyo MBA, PMP  
Gerente General**

INSTITUTO COSTARRICENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS  
(506) 2242 5000 / [www.aya.go.cr](http://www.aya.go.cr)  
Pavas, San José, Costa Rica.



## CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>RESULTADOS DE LA GESTIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>LABOR SUSTANTIVA DE LA GERENCIA GENERAL.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CAMBIOS RELEVANTES EN EL ENTORNO DURANTE LA GESTIÓN Y OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD NACIONAL.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL Y ACCIONES EMPRENDIDAS PARA SU PERFECCIONAMIENTO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN .....</b>	<b>12</b>
4.1	Plan Estratégico Institucional:.....	12
4.2	Reorganización:.....	13
4.3	Ley de Recurso Hídrico (Colaboración): .....	14
4.4	Modificación integral del Reglamento para la Prestación de los Servicios AyA: .....	15
4.5	Plan de Emergencia y Priorización para Capital Humano .....	15
4.6	Planes de Mejora Regulatoria-MEIC .....	16
4.7	Plan Maestro Región Huetar Caribe.....	16
4.8	Establecimiento de Oficina Nacional de Disponibilidades (ONAD).....	17
4.9	Mejoras en la atención al cliente .....	17
4.10	Inyección de Caudal en Zonas Deficitarias y .....	18
4.11	Acciones para atenuar afectación de época seca .....	20
<b>5</b>	<b>ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES DESARROLLADOS DURANTE LA GESTIÓN.....</b>	<b>22</b>
5.1	Proyectos Área Funcional.....	22
5.1.1	Proyectos en Pre-Ejecución.....	23
5.1.2	Proyectos en Transición .....	24
5.1.3	Proyectos en Ejecución .....	25
5.1.4	Programa de Saneamiento de Zonas Prioritarias.....	25
5.1.5	Agua para Guanacaste – PAACUME .....	26
5.2	Unidad Ejecutora PAPS (Programa de Agua Potable y Saneamiento) .....	27
5.2.1	Componente I.....	28
5.2.2	Componente II.....	30



5.2.3	Componente III.....	30
5.2.4	Cronograma del Programa .....	31
5.2.5	Hechos Relevantes a considerar sobre el Programa.....	31
5.3	Unidad Ejecutora BCIE-AyA.....	32
5.3.1	Medidas de Planificación de Programas y Proyectos:.....	34
5.3.2	Medidas para Control y Seguimiento:.....	34
5.3.3	Victorias Tempranas.....	34
5.3.4	Estado de los Proyectos .....	35
5.3.5	Metas anuales, Portafolio de Inversiones AyA/BCIE.....	47
<b>6</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS ASIGNADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>OBSERVACIONES SOBRE OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD .....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO ALGÚN OTRO ÓRGANO DE CONTROL EXTERNO, SEGÚN LA ACTIVIDAD PROPIA DE CADA ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA FORMULADO LA RESPECTIVA AUDITORÍA INTERNA. ....</b>	<b>52</b>
<b>11</b>	<b>SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN .....</b>	<b>53</b>



07 de marzo, 2023

## I. PRESENTACIÓN

El informe de fin de gestión a que se refiere este documento permite cumplir con lo establecido en el inciso e) del artículo 12, Ley General de Control Interno N.º8292 del 31 de julio de 2002, y en la Resolución N.ºR-CO-61 del 24 de junio de 2005, publicada en La Gaceta N.º131 del 7 de julio de 2005, mediante la cual se emitieron las Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión; así también, lo establecido en la Resolución N.ºR-DC-26-2019 de 4 de abril del 2019.

Específicamente, contempla lo concerniente con la rendición de cuentas en puestos como Gerente General del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, el cual ostenté por el periodo comprendido entre el 8 de agosto del 2022 mediante acuerdo de Junta Directiva 2022-353 y hasta el 23 de febrero 2023 mediante acuerdo de Junta Directiva 2023-64.

Los apartados siguientes detallan los asuntos relevantes de mi gestión como Gerente General del AyA, el cual tiene a su cargo lo establecido en el Reglamento de la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Órgano Gerencial de AyA, en su artículo 36.

A manera de resumen durante el corto periodo laborado nos encontramos con una institución urgida de una reforma estructural en las diferentes áreas y a continuación se mencionan los principales problemas:

1. No se contaba con Plan Estratégico desde hacía dos años
2. Se tenían 5 años sin actualización de la tarifa, comprometiendo las finanzas de la empresa.
3. La estructura organizacional no responde a las necesidades de la actualidad.
4. La ejecución presupuestaria en inversiones era por debajo del 40%.
5. Múltiples cuellos de botella en trámites internos e interinstitucionales.
6. Poca o nula coordinación interinstitucional en procura de soluciones integrales para la población.
7. Sistemas tecnológicos desactualizados con cerca de 25 años de operación.



8. Un modelo de atención a los Sistemas Delegados deficiente con un estructura organizacional insuficiente para atender las necesidades.
9. Se identifican una serie entregables internos con actividades repetitivas y en algunos casos sin aportar valor la actividad sustantiva de la institución.
10. Un débil enfoque de la gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional.
11. Áreas internas trabajando desligadas, sin puentes de comunicación sólidos que permitieran la continua coordinación y la atención ágil y oportuna de las necesidades.
12. Seguimiento débil y escasa retroalimentación a los resultados de la gestión de cada subgerencia y direcciones.

Ante esta compleja situación que se evidencia en los resultados de atención de las necesidades del AyA, la Gerencia General en conjunto con Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y actores relevantes de la institución con compromiso para retomar el rumbo que la población demanda, se tomaron acciones en cada uno de los puntos mencionados y que se detallarán a lo largo del informe, como pasos iniciales para una reforma integral necesaria para el AyA.

## **II. RESULTADOS DE LA GESTIÓN**

Durante el periodo de la gestión que se reporta, se establecieron acciones para cumplir con los objetivos definidos en la planificación estratégica y operativa del AyA, las cuales se detallan en las secciones correspondientes de este informe.

### **1 LABOR SUSTANTIVA DE LA GERENCIA GENERAL**

De acuerdo con lo indicado en el artículo 36 del Reglamento de la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Órgano Gerencial de AyA, se cita textualmente las potestades conferidas para la Gerencia General, a saber:

*Artículo 36.-El Gerente será responsable ante la Junta Directiva del eficiente y correcto funcionamiento administrativo del Instituto y tendrá las siguientes atribuciones incluidas en la Ley Constitutiva del AyA:*



- 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 registrará 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.*

Asimismo, el Manual de Organización Funcional del Instituto vigente establece lo siguiente:

### ***Objetivo General***

*Garantizar el correcto funcionamiento administrativo y técnico institucional, procurando el desarrollo oportuno y eficaz de los procesos y labores, dentro del marco jurídico vigente, con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos institucionales.*

### ***Funciones y Responsabilidades:***

1. *Gestionar la evaluación y análisis periódico de la estructura orgánica y funcional y promover las modificaciones o ajustes que correspondan.*
2. *Velar por el diseño organizativo y funcional del Instituto, así como aprobar lo correspondiente.*
3. *Aprobar la creación de nuevas plazas y designar el personal y su remoción, acorde con un escalafón, que deberá ser aprobado por la Junta Directiva.*



4. *Nombrar o remover a los Subgerentes de áreas y directores del Instituto, según la organización que se apruebe. El Gerente General y Subgerente General someterán sus actuaciones a la consideración de la Junta Directiva.*
5. *Formular los presupuestos anuales de sueldos y gastos de funcionamiento, los cuales necesitarán la aprobación de la Junta Directiva.*
6. *Autorizar, juntamente con el presidente de la Junta 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.*
7. *Autorizar juntamente con la Presidencia Ejecutiva la Memoria Anual que contenga la rendición de cuentas y evaluación de resultados, y someterla a consideración de la Junta.*
8. *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.*
9. *Velar por el cumplimiento de las resoluciones que emita la Junta Directiva.*
10. *Presentar a consideración de la Junta Directiva todos los reglamentos Internos de trabajo, normas y políticas, así como su modificación, ampliación y enmiendas.*
11. *Elevar a consideración de la Junta Directiva los reglamentos y normas técnicas para su aplicación en todo el territorio nacional.*
12. *Presentar a consideración de la Junta Directiva los presupuestos ordinarios y extraordinarios y las modificaciones correspondientes. Una vez autorizados, instruir a quién corresponda la realización de los trámites para su aprobación externa. Adoptar las provisiones y reservas presupuestarias para cumplir con las obligaciones institucionales.*



13. *Presentar a consideración de la Junta Directiva el plan operativo anual y semestralmente el cumplimiento del plan operativo y la correspondencia con el presupuesto aprobado y el plan nacional de desarrollo.*
14. *Elevar a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva la Política Financiera de AyA velando en todo caso por el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Constitutiva de AyA, que expresa el Artículo 19.*
15. *Establecer un sistema unificado de información, conocimiento, documentación, control y seguimiento de todos los asuntos institucionales, para la toma de decisiones.*
16. *Dirigir y vigilar todas las actividades que se orienten a la prestación de los servicios públicos en calidad y cantidad concernientes a 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*
17. *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; y elevar a consideración de la Junta Directiva para su aprobación.*
18. *Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas.*
19. *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.*
20. *Recomendar a la Junta Directiva la aprobación de los precios de venta de las asesorías, conforme con el artículo 71 de la Ley de ARESEP.*



21. *Ordenar la elaboración y/o aprobación de todos los planos de las obras públicas relacionadas con los fines de la Ley, así como aprobar todos los de las obras privadas que se relacionen con los sistemas de acueductos y alcantarillados, según lo determinen las normas técnicas aprobadas por la Junta Directiva y los reglamentos respectivos.*
22. *Velar por la correcta administración y operación de los sistemas de acueductos y alcantarillados en todo el país, directamente administrados por AyA.*
23. *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.*
24. *Coordinar la elaboración de los estudios de factibilidad y hacer las recomendaciones que correspondan conforme con el Artículo 20 de la Ley de 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.*
25. *Velar porque las unidades responsables analicen, recomienden, formulen las modificaciones que correspondan a efectos de que todo proyecto de construcción, ampliación o modificación de sistemas de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas servidas y pluviales, público o privado, sea aprobado previamente por AyA, y realizar la inspección que estime conveniente para comprobar que las obras se realizan de acuerdo con los planes aprobados.*



26. *Velar porque las subgerencias operativas custodien adecuadamente el patrimonio inmobiliario institucional.*
27. *Controlar la adecuada inversión de todos los recursos que el Estado asigne para obras de acueductos y alcantarillado sanitario.*
28. *Cualesquiera otras que le encomiende la Junta Directiva, la Presidencia o que sean propias de su actividad.*
29. *Formular, ejecutar, controlar y evaluar los planes operativos, presupuestarios y las modificaciones presupuestarias, cumpliendo los lineamientos emitidos por la Dirección de Planificación Estratégica.*
30. *Proponer, aprobar y ejecutar el Sistema Específico de Valoración de Riesgo de la dependencia, siguiendo los lineamientos correspondientes.*
31. *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.*
32. *Velar porque en los planes operativos y presupuestarios de la Gerencia y Subgerencia General se incorporen los proyectos necesarios que administren los riesgos inherentes a su gestión.*

## **2 CAMBIOS RELEVANTES EN EL ENTORNO DURANTE LA GESTIÓN Y OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD NACIONAL**

La gestión realizada durante el periodo en cuestión permitió principalmente incidir positivamente en los siguientes aspectos:

1. Fortalecer las capacidades de la organización en materia de comunicación, negociación y resolver problemas históricos que existían en la organización por diferencias entre las diferentes dependencias.



2. Asimismo, se implementó una cultura de rendición de cuentas desde las subgerencias operativas y direcciones administrativas hacia la Gerencia General, permitiendo en esto asegurar una cultura de enfoque por resultados y la toma de decisiones oportuna para el cumplimiento de los objetivos.
3. En materia de gestión de proyectos se inició con un cambio estructural donde se tomaron las siguientes decisiones:
  - a. Remover la PMO de Gerencia General, para que Gerencia General se dedicara a gerenciar y no ejecutar labores de operativas para las cuales ya hay dependencias definidas.
  - b. Asignar la ejecución de proyectos a una dependencia específica del AyA adicional a las unidades ejecutoras, dado que la condición encontrada es que diferentes dependencias ejecutan proyectos sin estandarización ni control y seguimiento por parte de la Administración Superior.
  - c. Eliminar la duplicidad de software utilizados para reportar resultados de proyectos, pues esto ocasionaba trabajo innecesario sin valor agregado.
  - d. Reactivación del Comité de Administración de Proyectos para dar fluidez a los procesos de identificación de iniciativas, inicio de estudios de pre-inversión y definición de ruta de inversión.
  - e. Con el cambio de Gerencia en la UE AyA-BCIE se plantea una reestructuración de dicha unidad y una replanificación del portafolio de inversión, pues se encontró en el mejor de los casos con líneas base totalmente desactualizadas y en otros sin una planificación clara.
  - f. Se promueve la rendición de cuentas para el avance del portafolio y programas pues no existía la cultura de exponer resultados periódicos, cuestionar los cambios y dar explicaciones de las afectaciones a las línea base.
4. En los últimos años la Gerencia General asumió funciones que debían ser ejecutadas por dependencias funcionales de acuerdo con los manuales respectivos, e hizo crecer



la planilla de la Gerencia, desviando el enfoque y dejando de gerenciar. Ejemplo de ello es Control de Calidad, PMO, y Tarifas, además de algunas otras labores diarias que eran duplicadas por otras áreas. Ante esta situación se inició con un proceso de devolver la responsabilidad de estas tareas a las dependencias correspondientes y reasignando al personal.

### **3 AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL Y ACCIONES EMPRENDIDAS PARA SU PERFECCIONAMIENTO Y EVALUACIÓN**

Respecto a lo correspondiente al Control Interno, la gestión realizada permitió orientar al cumplimiento de los resultados de la Gerencia General, asegurando un enfoque sistémico para la identificación y valoración de los riesgos. Asimismo, se promovieron condiciones para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control de estos.

No se omito señalar, que la gestión por el periodo de 7 meses no fue posible la implementación de todas las iniciativas de mejora ni de administración consideradas.

### **4 PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA GESTIÓN**

Los pilares de trabajo de esta administración fueron Comunicación, Eficiencia y Más y Mejores Servicios. Basado en estos se construyeron las bases para la nueva AyA que buscaba una reforma integral en la institución sostenible en el tiempo, que eventualmente lograra trabajar de manera sistemática y siguiendo procesos.

En el camino a esta evolución se trabajaron en las siguientes áreas:

#### **4.1 Plan Estratégico Institucional:**

Durante el periodo laborado, se desarrolla el Plan Estratégico Institucional desarrollado por un equipo de expertos de diferentes áreas bajo la dirección de la Gerencia General y direccionado por La Presidencia Ejecutiva.

Consideraciones generales:



- Documento finalizado y aprobado por acuerdo de Junta Directiva No. 2022-582.
- Basado en Aquarating (Estándar internacional mejores prácticas empresas de agua).
- Seguimiento trimestral para monitoreo del cumplimiento.

**Impacto:**

- Contar finalmente con una hoja de ruta después de 2 años sin estrategia
- Definición de una línea base clara, medible y tangible.
- 290 acciones definidas con planes de acción y cronogramas específicos de corto, mediano y largo plazo para cerrar la brecha a partir de la línea base, en los siguientes aspectos principalmente
- Mejorar la continuidad del agua potable
- Mejora en los índices de agua no facturada
- Elevar la calidad de atención al usuario
- Mejor supervisión y control de la calidad del servicio

## **4.2 Reorganización:**

Con base en 5 diferentes estudios ejecutados por consultorías en los últimos años donde se realizaba un diagnóstico de la estructura actual, y analizando empresas de agua potable con condiciones similares al AyA en América Latina.

**Consideraciones generales:**

- Propuesta de reorganización conceptual elaborada al 100%
- Pendiente proceso de socialización y consulta.

**Impacto:**

- Propuesta 100% alineada al enfoque por procesos
- Elimina duplicidad de funciones (2 subgerencias operativas actualmente – propuesta es solo 1)
- Simplificación de línea de mando (propuesta 25% menos mandos medios)



- Mayor autonomía a los equipos de trabajo, agilidad en toma de decisiones
- Fortalece enfoque al cliente (creación de una gerencia comercial)
- Fortalece operación (gerencia 100% dedicada a la operación)
- Fortalecimiento de áreas administrativas, principio de especialización del trabajo y eficiencia
- Cerrar la brecha a nivel tecnológico (creación de gerencia de tecnología)

Al cierre de la Gestión se realiza presentación de la propuesta de Reorganización al Presidente Ejecutivo saliente quien estuvo de acuerdo con continuar con próximos pasos, este proceso queda pendiente para la nueva administración.

#### **4.3 Ley de Recurso Hídrico (Colaboración):**

Con base en 5 diferentes estudios ejecutados por consultorías en los últimos años donde se realizaba un diagnóstico de la estructura actual, y analizando empresas de agua potable con condiciones similares al AyA en América Latina.

Consideraciones generales:

- Proyecto de Ley elaborado
- Presentado el 19 de diciembre 2023 en la Asamblea Legislativa

Impacto:

- Proteger más y mejor el agua
- Busca el equilibrio sobre su disponibilidad, el uso y protección efectiva del recurso
- Incorpora acuerdos alcanzados con diferentes actores públicos, estatales, privados, sociedad civil y la presencia de las diferentes fuerzas políticas del parlamento
- Ley permite y promueve una participación activa de todos los sectores de la sociedad bajo la tutela y administración del Estado



#### **4.4 Modificación integral del Reglamento para la Prestación de los Servicios AyA:**

En mi gestión se conformó un equipo de trabajo coordinado por la Gerencia General en apoyo de la Dirección Jurídica, para la modificación integral del Reglamento para la Prestación de los Servicios AyA de cara al cumplimiento del Decreto N° 43665-MP-MEIC Celeridad en los trámites administrativos en el sector público costarricense, producto de este trabajo se ha generado la modificación de los artículos 36, 47,48,49, 50 y 68, dichos cambios fueron enfocados a la simplificación de los trámites que el administrado debe presentar al AyA.

Para efectos del artículo 36, el mismo fue elevado a los miembros de Junta Directiva para su respectiva aprobación y comunicación en el Diario oficial la Gaceta.

#### **4.5 Plan de Emergencia y Priorización para Capital Humano**

Debido a la alta cantidad de plazas sin nombrar o contratar en los últimos meses, fue necesario dar un apoyo adicional a la Dirección de Capital Humano para la implementación de un plan de emergencia en busca de reducir la cantidad de puestos necesarios por nombrar y contar con el recurso humano necesario para cumplir con el propósito de brindar más y mejores servicios.

El avance del plan se presenta a continuación:

1. Al 07 de setiembre del 2022 presentación del plan de emergencia teníamos 717 concursos en proceso en las diferentes etapas.
2. Al 30 de noviembre del 2022 se logró reducir en 248 concursos en procesos en las diferentes etapas.
3. Al 31 de enero del 2023 se atendieron 62 concursos en procesos en las diferentes etapas, sin embargo, hubo 46 solicitudes nuevas según el siguiente detalle:

<b>Tipo de Cese</b>	<b>Cantidad</b>
Cesación de Contrato	13
Fallecimiento	1
Jubilación	25
Renuncia	7
<b>Total, General</b>	<b>46</b>



De esta manera con corte al 31 de enero quedan 450 concurso por finalizar en sus diferentes etapas.

#### **4.6 Planes de Mejora Regulatoria-MEIC**

Durante mi gestión se cumplieron los Planes de Mejora Regulatoria en cuanto los años 2021 y 2022, los mismos fueron comunicados al Ministerio de Economía Industria y Comercio a través de la plataforma del SICOPRE.

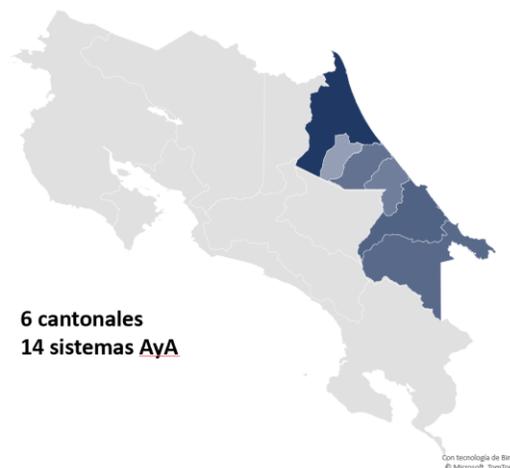
Para el caso de la mejora del 2021 se logró implementar una herramienta de trazabilidad de la gestión de los reclamos, así como la notificación a los clientes de la resolución de su caso. Respecto a la mejora del año 2022 se logró implementar el procedimiento y la estrategia de comunicación para la actualización de los datos de los clientes, a fin de mantener una base de datos actualizada y con esto poder comunicarles acciones que la empresa realiza.

Respecto a la mejora regulatoria del año 2023, en mi gestión se impulsó la implementación del diseño para la Agencia Virtual, Sitio Web y Aplicación Móvil, en cuestión que incluirá una migración de la página web actual desarrollada en una herramienta obsoleta a un desarrollo web que cuente con las versiones más modernas encontradas en el mercado; Además, permitirá automatizar los trámites, consultas, reclamos y seguimiento a los trámites, con la finalidad de garantizar la prestación de los servicios y minimizar la afluencia de usuarios a los puntos de atención

#### **4.7 Plan Maestro Región Huetar Caribe**

Con apoyo de la Cooperación Vasca, el AyA desarrolló el Plan Maestro Región Huetar Caribe el cual plantea soluciones a necesidades relacionadas con el abastecimiento de agua potable en los sistemas de AyA y viene a satisfacer la demanda para los próximos 25 años.

Cantonal	Sistema
Talamanca	HC-A-01-Hone Creek-Puerto Viejo
	HC-A-02-Cahuilla
Limón	HC-A-03-Limón
	HC-A-04-La Bomba
	HC-A-05-La Guaría del Valle La Estrella
Matina	HC-A-06-Estrada-Matina
	HC-A-07-Luzón-Santa Marta
	HC-A-08-Bataán-28 Millas
Siquirres	HC-A-09-Siquirres
	HC-A-10-Madre de Dios
Guácimo	HC-A-11-Pocora
	HC-A-12-Guácimo-Río Jiménez
Pococí	HC-A-13-Cariari-Anita Grande
	HC-A-14-Guápiles-La Rita-Roxana-Jiménez



- 6 cantonales
- 14 sistemas AyA

#### 4.8 Establecimiento de Oficina Nacional de Disponibilidades (ONAD)

En busca de mejorar la calidad del servicio ofrecido, se crea la Oficina Nacional de Disponibilidades (ONAD) que tiene por objetivo ofrecer a los interesados la posibilidad de obtener una disponibilidad de servicios, una atención integrada, exclusiva y especializada de la solicitud, asegurando su resolución ágil y oportuna.

A la fecha de mi salida se había logrado lo siguiente:

- Asignación de “ejecutivos de cuenta”
- Disminución de requisitos y documentación solicitada al cliente
- Mesas de trabajo con la CCC (mensuales)
- Modificación Reglamento para la Prestación de Servicios para eliminar cuellos de botella

#### 4.9 Mejoras en la atención al cliente

Como parte de las medidas para mejorar la atención del servicio al cliente, se contrató una empresa para encargarse de la línea 800-Reporte, con atención las 24 horas y los 365 días del año, con tasas de respuesta mayor al 90%.

Se logró reducir los tiempos de espera a 25 min en promedio sin fila fuera de las instalaciones en Sede Autofores (Antes los tiempos de espera podían llegar a 4 horas).





	Carreta, La Quintana y Villa Adobe)		pozos. La empresa contratista sufrió el atrapamiento de la herramienta de perforación en ambos pozos, lo cual impidió rescatar la totalidad de la herramienta. La empresa no logró llegar a las profundidades requeridas, por lo que no se pudo alcanzar el acuífero Colima inferior. Por razones de interés público y por mutuo acuerdo se está gestionando la rescisión, para así poder programar la perforación a través de la Unidad Técnica de Perforación.	la perforación con personal AyA. Por definir posibles fechas.		
2551	Rehabilitación de la Planta Potabilizadora Los Sitios	ME-A-04 Los Sitios	En proceso de análisis de la documentación y planos remitida por parte de la UEN Programación y Control, para poder continuar con la elaboración del cartel y posterior publicación a nivel de SICOP.	18/2/2025	Interno, se cuenta con financiamiento disponible.	
2655	Mejoras al acueducto de Jericó, Desamparados, San José	ME-A-30 Jericó	En proceso de análisis de la contratación en sesión de Contratación Administrativa. Se espera próximamente proceder a la recomendación de adjudicación.	20/10/2024	Interno, se cuenta con financiamiento disponible.	10 l/s
2680	Ampliación de la producción del Acueducto Metropolitano a través de la implementación de nuevos pozos en San Rafael, Alajuela	ME-A-17 La Valencia, ME-A-09 Alajuelita,	Se finalizaron todos los estudios básicos, se encuentra en etapa de diseño civil, estructural, electromecánico e hidráulico, se pretende finalizar diseño para trasladar al departamento de construcción en Agosto 2023.	30/6/2025	Interno	110 l/s
2822	Ampliación de producción en sistema La Valencia y mejoras en la infraestructura del Acueducto Metropolitano para atención de emergencia en la GAM	ME-A-01 Tres Ríos, ME-A-02 Guadalupe, ME-A-17 La Valencia	El proyecto consta de cuatro fases, las cuales se identifican a continuación: 1. Una primera fase que permita incluir la producción de los pozos W16, W17 y W18 a la línea principal de la Valencia. Esta primera fase consiste en colocar una tubería de 450 mm que desvíe el agua de los pozos W3, W8, W13 y W15. Ejecutado 2022. 2. Una segunda fase que consiste en la perforación e instrumentación de los pozos W16, W17 y W18. Actualmente se encuentran perforados y en producción los pozos W16 y W17, en proceso de perforación el pozo W18. 3. Una tercera fase que consiste en la incorporación de una tubería en hierro dúctil que permita optimizar el sistema. Esta instalación iría acompañada de la perforación de dos pozos adicionales: el W19 y W20. La instalación de la tubería se encuentra finalizando la etapa de diseño, el pozo W20, finalizó perforación y prueba de bombeo y se inició con el proceso para la adquisición del terreno, pendiente iniciar con el proceso de perforación del pozo W19. 4. Una Cuarta fase que consta de obras de interconexión en la línea de conducción de puente Mulas de 900mm HD de tanque de Bello Horizonte y derivar una línea de 300mm PEAD 3200 m hasta interconectar la línea existente de distribución de Paso Ancho, y a su vez interconectando las redes principales existentes en el costado sur de circunvalación, completado 2022.	11/8/2027	Interno	380 l/s



			5. Una quinta fase que corresponde a la construcción de una segunda línea de impulsión desde la estación de Bombeo de La Uruca a Tanques del Sur, con capacidad de trasegar hasta 30 litros por segundo.			
2849	Ampliación de la producción del sistema ME-A-13 San Jerónimo a través de la captación e impulsión de las aguas superficiales del Río Agra hasta la planta potabilizadora San Jerónimo, en Dulce Nombre de Jesús, Vásquez de Coronado	ME-A-13 San Jerónimo	Se finalizó la construcción de la toma superficial sobre el Río Agra, se construyó el desarenador y la estación de bombeo con la cisterna, además se finalizó la construcción de la línea de impulsión hasta la planta potabilizadora de San Jerónimo. Se gestiona contratación para la electrificación trifásica, la cual está en proceso de adjudicación.	30/9/2023	Interno	30 l/s
2929	Mejoras a los sistemas ME-A-04 Los Sitios y ME-A-02 Guadalupe del Acueducto Metropolitano con nuevos componentes de infraestructura que permitan interconectar Tibás, Moravia y Guadalupe en San José	ME-A-04 Los Sitios, ME-A-02 Guadalupe	Se finalizó la perforación del pozo San Blas, se completó prueba de caudal, se equipó el pozo y se iniciará producción en el 2023 de forma preliminar por medio de un generador a combustión a la espera de una contratación para la electrificación trifásica y construcción de cacetes, esta contratación se pretende enviar a proveeduría en el mes de Marzo 2023. Se finalizó prueba de perforación en el pozo Florida 2, se debe completar prueba de caudal para iniciar con proceso de diseño para la puesta en operación del pozo Florida 2 y estación de Bombeo Florida-San Blas.	17/6/2024	Interno	115 l/s

#### 4.11 Acciones para atenuar afectación de época seca

Como resultado del deterioro de la infraestructura de agua potable, el aumento de la demanda, y condiciones especiales por el cambio climático, la época seca ha afectado los sistemas provocando racionamientos en muchas de las comunidades.

Para atenuar esta afectación, se trabajó e impulsó diferentes iniciativas las cuales reducirán en cerca del 15% la cantidad de población afectada:

1. 13 Proyectos urgentes a nivel nacional 2023 (interconexiones, mejoras pozos, etc.)
2. 41 Proyectos a mediano y largo plazo.
3. 2800 l/s de Aumento de la capacidad hídrica al concluir los proyectos

De esta manera se mejora la situación para el pronóstico de afectación para el Acueducto Metropolitano en el 2023 como se explica a continuación.

La totalidad de la población abastecida a través de los diferentes sistemas del Acueducto Metropolitano ha sido incluida en una de cinco categorías de acuerdo con la afectación que



se proyecta tendrán las diferentes zonas de operación: Muy Alta, Alta, Media, Baja o Ninguna afectación.

Para el pronóstico del 2023 se continua con la metodología establecida en el 2020, esto con la finalidad de ajustar la categorización de afectación a las recomendaciones hechas por la Intendencia de Agua de la ARESEP.

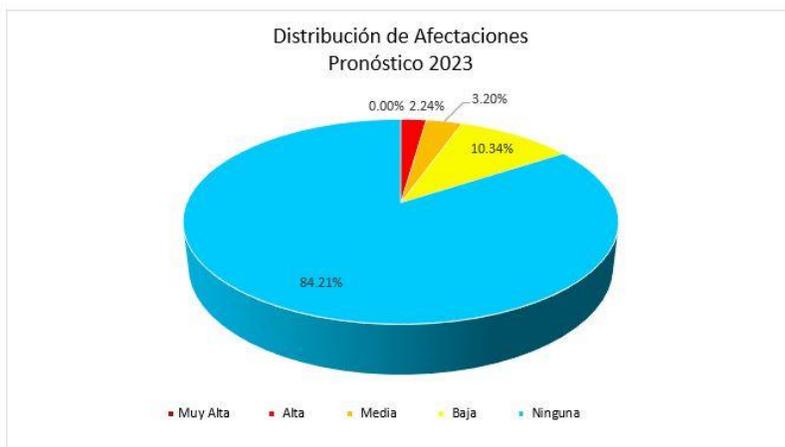
En particular ARESEP, en el oficio 0227-IA-2016/12313 establece que se deberían considerar como poblaciones con algún tipo de discontinuidad aquellas que experimentan al mes afectaciones debidas a déficit de producción en un 10% del tiempo durante el mes (equivalente a 72 horas o 2.4 horas diarias por los 30 días del mes).

Teniendo en cuenta el requerimiento de la ARESEP, y tomando en cuenta las horas diarias promedio de afectación por mes (hdpm) estimadas se establecen los siguientes rangos de afectación:

<b>RANGO DE PONDERACIÓN (hdpm)</b>	<b>CATEGORÍA DE AFECTACIÓN</b>
$x < 2.4$	Ninguna
$2.4 \leq x < 4.8$	Baja
$4.8 \leq x < 7.2$	Media
$7.2 \leq x < 9.6$	Alta
$x \geq 9.6$	Muy Alta

En el siguiente cuadro se muestra en forma resumida la proyección de la población por categoría de afectación.

<b>Proyección de la Afectación para el 2023</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Población estimada</b>	<b>Proporción</b>
Muy Alta	0	0.00%
Alta	42,814	2.24%
Media	61,197	3.20%
Baja	197,548	10.34%
Ninguna	1,608,606	84.21%
<b>Total</b>	<b>1,910,165</b>	<b>100%</b>

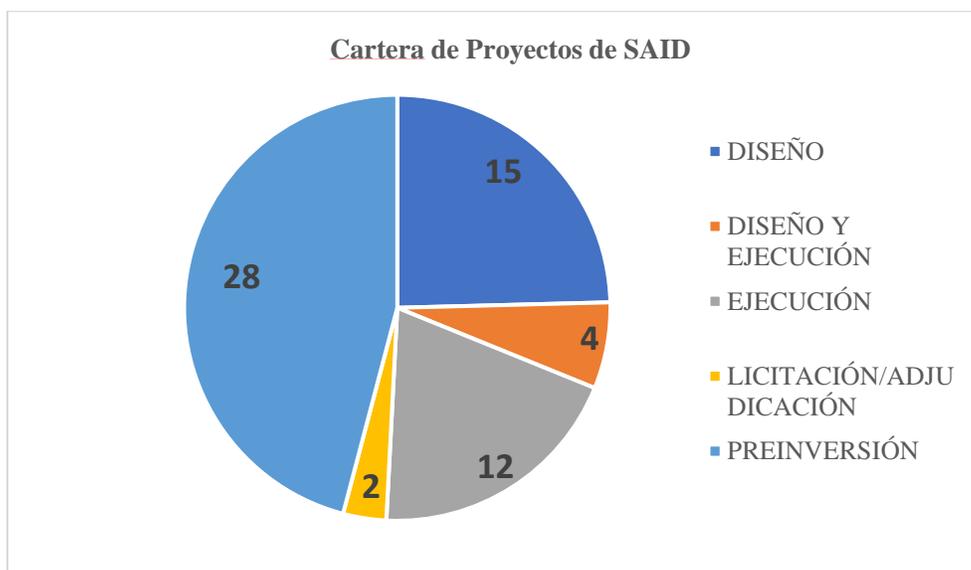


## 5 ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES DESARROLLADOS DURANTE LA GESTIÓN

A continuación, se presenta el estado de Portafolio de Proyectos por Unidad Ejecutora o Dependencia:

### 5.1 Proyectos Área Funcional

Estos proyectos son los desarrollados por la Subgerencia de Ambiente, Investigación y Desarrollo y en el siguiente gráfico se muestra la cantidad de proyectos según su etapa:



Estos proyectos se encuentran distribuidos a todo lo largo del territorio nacional según muestra el siguiente mapa:



### 5.1.1 Proyectos en Pre-Ejecución

Proyecto	Descripción general	Estado actual	Observaciones	Costo \$	Población beneficiada	Ejecución proyectada
<b>Mejoras al acueducto de Lámparas de Alajuelita</b>	Sistema de potabilización modular y tanque de almacenamiento (250 m3)	En sesiones de comisión de licitación	Problema legal impide confección de contrato (líneas en SICOP).	\$ 4,602,599.88	1200	2023-2024
<b>Ampliación y mejoramiento del acueducto Jericó, Desamparados</b>	Sistema de potabilización modular y tanque de almacenamiento.	Estudio de razonabilidad de costos	En sesiones de comisión (temas imprevistos)	\$ 3,037,289.23	1250	2023-2024
<b>Ampliación del almacenamiento en el sistema de abastecimiento de agua potable de Guadalupe, San José.</b>	Construcción de tanques de almacenamiento de 5000 y 2850 m3, demolición de estructuras existentes.	Adjudicado, en proceso de apelación y Re-adjudicación.	Contratado vía CNE.	\$ 4,480,528.31	75000	2023-2024



<b>Mejoramiento al Acueducto Integrado Las Trancas II, en Carrillo Guanacaste (componente pozo Apéstegui)</b>	Equipamiento de pozos e interconexión a infraestructura. Estabilización de taludes de tanque existente.	Análisis de ofertas.	Posible declaración de desierto ante faltante de información en SICOP (condiciones particulares)	\$ 1 165 069,67	1640	2023
<b>Mejora y Ampliación del Sistema de Agua Potable en la comunidad de Ticaban de Pococí de Limón</b>	Equipamiento de pozos, tanque de almacenamiento y líneas de distribución.	Publicado	A la espera de apertura de ofertas 23/2/23	\$ 4,120,859.18	2976	2023
<b>Ampliación del proyecto costero de Santa Cruz para abastecer la comunidad de Bejuco de Tempate</b>	Tanque de almacenamiento 50 m <sup>3</sup> y línea de impulsión.	Estudio de razonabilidad de costos	Único oferente.	\$ 798,782.13	176	2023
<b>Instalación del Acueducto Unión Campesina, Siquirres, Limón</b>	Construcción de tanque de almacenamiento de 100 m <sup>3</sup> , instalación de tubería de distribución e impulsión con caseta de bombeo y equipamiento.	Publicado	En evaluación de ofertas	\$ 1,388,150.12	300	2023
<b>Rehabilitación del sistema de agua potable de Colorado de Abangares (componente planta definitiva)</b>	Sistema de potabilización definitivo con capacidad de tratar hasta 30 l/s.	Publicado	A la espera de apertura de ofertas 28/2/23	\$ 6 415 058,06	5037	2023-2025

### 5.1.2 Proyectos en Transición

Proyecto	Descripción general	Estado actual	Observaciones	Costo \$	Población beneficiada	Ejecución proyectada
Construcción Alcantarillado Sanitario para la Ciudad de Golfito, Puntarenas	Planta de tratamiento, colectores, estaciones de bombeo, otros.	Diseñado y entregado a UEN AP.	Pendiente convenio INCOFER.	\$ 24,820,191.44	7,137.00	2024-2027
Construcción Alcantarillado Sanitario para la Ciudad de Jaco, Puntarenas	Planta de tratamiento, colectores, estaciones de bombeo, otros.	Diseñado y entregado a UEN AP.	En análisis del Consultor de Implementación.	\$ 58,563,586.41	18,061.00	2024-2027
Construcción Alcantarillado Sanitario para la Ciudad de Quepos, Puntarenas	Planta de tratamiento, colectores, estaciones de bombeo, otros.	Diseñado y entregado a UEN AP.	En análisis presupuestario.	\$ 68,301,540.82	17,082.00	-
Construcción Alcantarillado Sanitario para la Ciudad de Palmares, Alajuela	Planta de tratamiento, colectores, estaciones de bombeo, otros.	Diseñado y entregado a UEN AP con pendientes electromecánicos.	En análisis presupuestario.	\$ 55,738,248.66	19,574.00	-
Rehabilitación de la Planta Potabilizadora Los Sitios	Mejoras a planta existente.	En proceso de preparación de cartel	Licitación durante 2023.	\$ 540,781.34	103,000.00	2024
Adecuación tubería de impulsión DN 900mm Sistema Puente Mulas, en Guachipelín Escazú., San José.	Reubicación de tubería de 900 mm en una longitud de 900 m.	En proceso de preparación de cartel	Licitación durante 2023.	\$ 3,958,090.80	120,000.00	2024



### 5.1.3 Proyectos en Ejecución

Proyecto	Descripción general	Estado actual	Contratista	Costo \$	Población beneficiada	Fin proyectado
Rehabilitación del sistema de agua potable de Colorado de Abangares (planta modular)	Diseño y construcción de sistema modular para la remoción de hierro y manganeso. Caudal 10 l/s	En ejecución	Consorcio RQL INGENIERÍA S. A. BAXTER & WOODMAN INC.	\$ 1 065 770,58	2.260	Noviembre 2023
Construcción de un sistema de abastecimiento de agua potable para las comunidades de Fincas y Tapavientos de Sarapiquí	Equipamiento de dos pozos existentes (equipos, caseta y cloración), tanques de almacenamiento (200m3), línea de impulsión, conducción y acometidas.	En ejecución	Consorcio Fernández Vaglio - Turbina.	\$ 4,114,840.17	3.208	Agosto 2023
Abastecimiento de Agua del Sistema La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí	Instalación de tubería 70 km, construcción de tanques (1700 m3 y 600 m3), acometidas, otros.	En ejecución	Consorcio Fernández Vaglio	\$ 11,237,836.24	31.203	Mayo 2023
Mejoras y ampliación del Acueducto de Guápiles, Pococí, Etapa II	Construcción de captación naciente y construcción de tubería 300 m (PEAD 250 mm) a caja de reunión. Caudal 60 l/s	En ejecución	Consorcio NOCCAHA	\$ 289,620.82	97.405	Septiembre 2023

### 5.1.4 Programa de Saneamiento de Zonas Prioritarias

Este programa consiste en un financiamiento del KfW mediante la Ley 9723 formalizado en diciembre del año 2018 por un monto de EUR 79.278.591,00 y un plazo de implementación al 30 de junio del año 2024 y su alcance incluye: Diagnóstico, Factibilidad, Diseño final y Construcción de obras de Saneamiento en las siguientes 4 ciudades:

- Golfito
- Quepos
- Jacó
- Palmares

Después de la finalizar la etapa de diseño, según de expuso en la Misión del KfW a Costa Rica en noviembre del 2022, se identifica que los costos están muy por encima de la estimación utilizada para solicitar el financiamiento.

A continuación, se muestra la situación presupuestaria:



Proyecto	Costo	P Detallado	Incremento
<b>Proyecto de Saneamiento Jacó</b>	<b>€ 15,420,000.00</b>	<b>€ 47,053,217.09</b>	<b>€ 31,633,217.09</b>
Recoleccion	€ 10,038,000.00	€ 32,675,224.10	€ 22,637,224.10
Tratamiento	€ 5,382,000.00	€ 14,377,992.99	€ 8,995,992.99
<b>Proyecto de Saneamiento Quepos</b>	<b>€ 22,574,000.00</b>	<b>€ 53,885,617.05</b>	<b>€ 31,311,617.05</b>
Recoleccion	€ 16,754,000.00	€ 39,817,073.59	€ 23,063,073.59
Tratamiento	€ 5,820,000.00	€ 14,068,543.46	€ 8,248,543.46
<b>Proyecto de Saneamiento Golfito</b>	<b>€ 12,208,000.00</b>	<b>€ 23,387,886.16</b>	<b>€ 11,179,886.16</b>
Recoleccion	€ 8,537,000.00	€ 13,966,423.72	€ 5,429,423.72
Tratamiento	€ 3,671,000.00	€ 9,421,462.44	€ 5,750,462.44
<b>Proyecto de Saneamiento Palmares</b>	<b>€ 15,138,000.00</b>	<b>€ 59,165,185.05</b>	<b>€ 44,027,185.05</b>
Recoleccion	€ 10,108,000.00	€ 41,086,153.07	€ 30,978,153.07
Tratamiento	€ 2,491,000.00	€ 18,079,031.97	€ 15,588,031.97
CIFTES	€ 2,539,000.00	€ 3,300,700.00	€ 761,700.00
<b>Subtotal</b>	<b>€ 65,340,000.00</b>	<b>€ 183,491,905.35</b>	<b>€ 118,151,905.35</b>

Este incremento de costo obliga a realizar inicialmente un análisis para optimizar cada una de las inversiones. Con los costos priorizados y optimizados, se realizó un análisis de alternativas donde se evaluó: las obras que generasen mayor impacto y la mayor cantidad de obras con los fondos disponibles.

Se concluye en conjunto con KfW que con los fondos disponibles se podrían ejecutar las obras de Jacó, Quepos y Golfito, pero se debía aumentar la contrapartida del AyA en cerca de 12 millones de Euros. Esta conclusión debería ser revisada a la luz de las declaraciones del Señor Presidente Rodrigo Chávez quién en Consejo de Gobierno indicó directriz de suspender el proyecto de Quepos.

#### 5.1.5 Agua para Guanacaste – PAACUME

Durante el periodo de la gestión se mantuvo continuas reuniones con SENARA y Casa Presidencial para redireccionar el proyecto PAACUME impulsado por SENARA y que originalmente estaba destinado a riego.

De acuerdo con la línea de gobierno, el proyecto giró hacia proveer de agua potable a la zona de Guanacaste, y es de esta manera como el AyA con su equipo de SAID inicia en conjunto con SENARA a valorar la viabilidad técnica y económica de dicho proyecto.

A continuación se muestra un esquema del Proyecto PAACUME – Agua para Guanacaste que será desarrollado por SENARA con fondos del BCIE y que AyA acompañara en etapa de diseño y construcción para posteriormente incursionar en su operación.



## 5.2 Unidad Ejecutora PAPS (Programa de Agua Potable y Saneamiento)

Esta Unidad Ejecutora se crea para la ejecución del Programa de Agua Potable y Saneamiento (PAPS) donde los recursos provienen de diferentes fuentes de financiamiento como lo son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Banco Nacional de Costa Rica y contrapartida de AyA. Dicho programa se compone de los siguientes 3 componentes:



Componente 1	Componente 2	Componente 3
<p><u>(Proyecto Mejoramiento Ambiental del AMSJ)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de tratamiento de aguas residuales</li> <li>• Túnel de trasvase</li> <li>• Emisario Metropolitano</li> <li>• Redes y colectores en las cuencas               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ María Aguilar</li> <li>➢ Tiribí</li> <li>➢ Rivera</li> <li>➢ Torres</li> </ul> </li> <li>• Plan de conexiones domiciliarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas agua potable zonas rurales               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí</li> <li>➢ Santa Rosa de Pocosol</li> <li>➢ Santa Fe de Los Chiles</li> <li>➢ Malécu</li> <li>➢ Santa Fe de Guatuso</li> <li>➢ San José de Upala</li> </ul> </li> <li>• Equipamiento ASADAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas agua potable zonas periurbanas               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ El Llano de Alajuelita</li> <li>➢ Sectores Marginales de Los Guido</li> <li>➢ Linda Vista de Río Azul</li> <li>➢ El Rodeo y Cascajal</li> <li>➢ Higuito de Desamparados</li> <li>➢ Los Ángeles de Patarrá</li> <li>➢ La Carpio</li> </ul> </li> <li>• Plan de Educación Ambiental y Sanitaria.</li> </ul>

El estado actual de la ejecución del Programa es la siguiente:

Programa de Agua Potable y Saneamiento	% de avance absoluto
Componente I: Proyecto de Mejoramiento Ambiental de AMSJ	78.4
Componente II: Agua Potable en Áreas Rurales Prioritarias	92.7
Componente III: Agua Potable en Zonas Periurbanas del AMSJ	36.4
<b>Total</b>	<b>75.4</b>

### 5.2.1 Componente I

A continuación, se presenta un resumen de las obras del Componente I concluidas y la fecha de finalización:

Obra	Monto (USD Millones)	Fecha finalización
Subcolector San Miguel	\$2,9	dic-2011
Planta de Tratamiento de Aguas Residuales “Los Tajos”	\$48,4	mar-2017



Túnel Metropolitano de Trasvase de Aguas Residuales	\$19,6	oct-2016
Puentes canal ríos María Aguilar y Torres	\$1,1	oct-2016
Emisario Metropolitano	\$8,5	dic-2015
Redes / Paquete 1 Zona Sur (P1ZS) Obra 1 y obra 2	\$8,8	feb-2018
Redes / Paquete 1 Zona Norte (P1ZN) Obras 1 a 8	\$39,1	nov-2019
Quebrada Jesús, Quebrada Manzana y Desvíos	\$18,9	may-2020
Desvío María Aguilar y Extensión Aserrí	\$16,6	oct 2022
<b>Total, invertido en obras concluidas</b>	<b>\$163,9</b>	

Existe obras del Componente I que aún se encuentran en ejecución, y otras que su financiamiento está en proceso y es una gestión que debe dar continuidad el AyA y proviene del BID y el Banco Nacional de acuerdo con el siguiente detalle:

Obra	Monto (USD Millones)	Estado
Redes Zona Sur	\$13,0	En ejecución
Desvío Tiribí	\$23,4	En ejecución
Construcción y Mejoras Colectores (COMECO)	\$44,8	En ejecución
Paquete A (ampliación de colectore y redes terciarias)	\$97,0	En elaboración de Documentos de Licitación, <b>SIN FINANCIAMIENTO</b>
Paquete B (ampliación de colectores y redes terciarias)	\$50,5	En elaboración de Documentos de Licitación, <b>SIN FINANCIAMIENTO</b>
Paquete A (ampliación de colectore y redes terciarias)	\$69,0	En elaboración de Documentos de Licitación, <b>SIN FINANCIAMIENTO</b>
<b>Costo total de las obras</b>	<b>\$297,7</b>	

Durante el 2022 se estuvo ejecutando los siguientes proyectos del Componente I

- Construcción de alcantarillado sanitario Redes Zona Sur
- Construcción de alcantarillado sanitario, colectores sur: Desvío Maria Aguilar y Extensión Aserrí.
- Construcción de alcantarillado sanitario colectores sur Desvío Tiribí.
- Construcción y mejoras de colectores y subcolectores en las cuencas Rivera, Torres, María Aguilar y Tiribí” cantones San José, Goicoechea, Montes de Oca, Vázquez de Coronado, Moravia, Desamparados, Alajuelita y Tibás, provincia San José



### 5.2.2 Componente II

El Componente II son principalmente obras que pertenecen a acueductos rurales o ASADAS y a continuación se presenta el estado de estas:

<b>Obra</b>	<b>Monto (USD Millones)</b>	<b>Estado</b>
Acueducto Santa Rosa de Pocosol	3.76	Finalizado
Acueducto Santa Fe de Los Chiles Fase I	1.47	Finalizado
Acueducto Comunidad Malécu	0.51	Finalizado
Acueducto San José de Upala Fase I	1.89	Finalizado
Acueducto La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí	11.17	En ejecución, finaliza dic 2023
Acueducto Santa Fe de Guatuso <sup>1</sup>	3.15	Entregado diseño, INDER lo ejecuta, AyA aporta tubería (orden de inicio junio 2023)
Acueducto San José de Upala Tanque Santa Lucía	1.5	En revisión de ofertas
Acueducto Santa Fe de Los Chiles Fase II	4.25	En diseño, sin financiamiento (Pendiente adquisición terreno para pozo 20-09)
Acueducto San José de Upala Fase II	4.09	En diseño, sin financiamiento
<b>Costo total de las obras</b>	<b>31.80</b>	

Durante el 2022 se estuvo ejecutando los siguientes proyectos del Componente II

- Ampliación del acueducto de San José de Upala: ramal los Ledezma.
- Ampliación y rehabilitación acueductos Rurales en la Zona Norte de país. Actualmente sigue en ejecución paquete de obras N° 1 ampliación y rehabilitación del acueducto integrado de Sarapiquí.

### 5.2.3 Componente III

El Componente III contempla la ejecución de sistemas de agua potable en zonas periurbanas.

<b>Obra</b>	<b>Monto (USD Millones)</b>	<b>Estado</b>
Acueducto El Llano de Alajuelita	7.75	Finalizado en nov 2022
Acueducto La Carpio	2.47	Finalizado dic 2022, Proceso de Puesta en Marcha
Acueducto El Rodeo y Cascajal	2.20	En diseño, sin financiamiento
Acueducto Higuito de Desamparados	9.00	En diseño, sin financiamiento
Acueducto Los Guido de Desamparados	7.83	En diseño, sin financiamiento
Acueducto Los Ángeles de Patarrá	0.63	En diseño, sin financiamiento





- En elaboración los estudios de factibilidad para los proyectos pendientes de financiamiento del Componente II (agua potable ASADAS) y Componente III (agua potable periurbano GAM).
- Etapa intermedia PTAR Los Tajos: Tratamiento Biológico de Aguas Residuales, actualmente sin financiamiento. Se están tomando las acciones pertinentes para el financiamiento, cumplir con la disposición de la CGR y el Reglamento de Vertido y Reúso de Aguas Residuales del Ministerio de Salud (plazo vence en el año 2025).
- Se contrató con CFIA los Adjudicadores para los proyectos financiados por el BID o FECASALC (Desvío Tiribí, Desvío Maria Aguilar y Extensión Aserri, Redes Zona Sur y El Llano de Alajuelita), que requieren la aplicación de esos medios de resolución alterna de conflictos.

### 5.3 Unidad Ejecutora BCIE-AyA

Esta Unidad Ejecutora se crea para la administración del Portafolio de Proyectos financiados por el BCIE. En la siguiente tabla se muestra el Plan de Inversión total.

Estado	Programa de Préstamo	Nombre	Monto fuente Financiamiento Externa	Monto fuente Financiamiento Interno	Monto fuente Financiamiento Donación	PGI Actual
Programas de Préstamo formalizados	1725	Programa de abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón.	99,453.76	73,208.00	-	172,661.76
	2129	Proyecto de Reducción del Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética	132,210.00	46,931.00	-	179,141.00
	2164	Programa Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario Juanito Mora, Puntarenas.	154,562.50	31,304.50	-	185,867.00
	2188	Programa de Agua y Saneamiento de Zonas Costeras, Gestión de la Calidad y Eficiencia del Servicio.	111,129.00	28,735.00	-	139,864.00
	2198	Proyecto de Ampliación y Mejoramiento del Alcantarillado Sanitario de la Ciudad de Limón	42,000.00	-	275.00	42,275.00
Programas en formalización	PAAM	Proyecto Abastecimiento para el Acueducto Metropolitano, Quinta Etapa	-	-	-	-
<b>Postafolio de Inversiones</b>			<b>539,355.26</b>	<b>180,178.50</b>	<b>275.00</b>	<b>719,809</b>

De estos programas, existen 43 proyectos aún pendientes o en ejecución según se muestra en el siguiente gráfico:

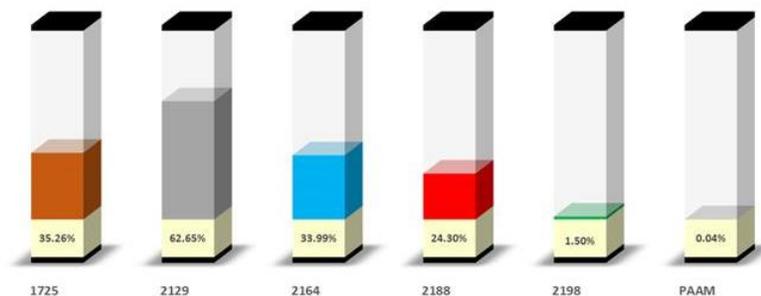
### Cantidad de Proyectos Portafolio de Inversiones AyA/BCIE



La siguiente tabla, tabula los datos anteriores para mejor comprensión:

Fase de Proyecto	Proyectos Pendientes
1. PreInversión - Factibilidad	16
2. Diseño Final	16
3. Contratación Administrativa	7
4. Ejecución	4
<b>Total general</b>	<b>43</b>

Al asumir la gestión se encuentran serios problemas en esta Unidad Ejecutora, con programas y proyectos con atrasos significativos y con sobrecostos. A continuación, se muestra el porcentaje de ejecución de cada programa.





La ejecución presupuestaria del año 2022 fue de 28,7% de cumplimiento, de los cuales el 10.2% se ejecutaron en el último cuatrimestre del año, esto evidencia dos problemas serios: una mala planificación e incapacidad de ejecución.

Las primeras acciones tomadas dentro de esta unidad tuvieron como objetivo aumentar la capacidad de ejecución, sin embargo las medidas pasan por una reestructuración de la unidad tanto en su organización, metodología de trabajo y cultura. A continuación, se mencionan las principales acciones:

#### 5.3.1 Medidas de Planificación de Programas y Proyectos:

1. Definición de Alcance de la UEPI, codificación interna de proyectos.
2. Reasignación de Líderes de Proyecto (Project Manager)
3. Revisión y actualización de riesgos por proyecto
4. Revisión y actualización de Cronogramas de Trabajo por proyecto
5. Validación de presupuesto consumido por proyecto
6. Planificación económica de saldos pendientes por ejecutar por proyecto

#### 5.3.2 Medidas para Control y Seguimiento:

1. Sistema de planificación y seguimiento enfocado en cumplimiento de metas
2. Curvas S de planificación vs real en avance físico, avance presupuestario
3. Unificación de reportería mensual
4. Identificación clara de desvíos

#### 5.3.3 Victorias Tempranas

Con el objetivo de empezar a observar los resultados de la nueva gestión, se define trabajar para conseguir victorias tempranas, esto motiva el personal, mejora los resultados y va definiendo la ruta de trabajo. Las primeras victorias tempranas obtenidas durante la gestión son las siguientes:

1. Nombramiento Director Experto RANC-EE
2. Reactivación de comité de Dirección y Coordinación RANC-EE.



3. 8 licitaciones publicadas en SICOP en noviembre proyecto RANC-EE.
4. Listos los TdR de 11 licitaciones restantes RANC-EE
5. Tablero de Comando (aprobación fondos de reserva del contrato del consultor) RANC-EE
6. Sistema gestión parque de medidores (herramienta lista)
7. Herramienta análisis sustitución de tuberías (I trimestre 2023)
8. Solicitud enviada a los bancos aprobación - Sustitución de tuberías GAM (\$2.8MM)
9. Proyecto Búfalo gestión para ejecutar obras de mediano y corto plazo ya está en el flujo de contratación administrativa.
10. Mejora en percepción de la UEPI ante entes de financiamiento BCIE y KFW en cuanto a la coordinación y ejecución
11. Adenda 6 UNOPS en proceso de formalización
12. Ampliación de cooperación internacional para proyecto PAAM
13. Se cuenta con el borrador de Declaratoria de conveniencia nacional para el Laboratorio Nacional de Aguas
14. Ponerse al día en capitalizaciones y reajustes.

#### 5.3.4 Estado de los Proyectos

A continuación, se presenta el estado de cada proyecto con su respectiva descripción.



Programa	Nombre del Proyecto	Descripción del Proyecto/ Componentes	Fase del Proyecto	Inicio	Finalización	% avance	Total
2164	Ampliación del Acueducto de Los Chiles, Alajuela	<p>El Acueducto de Los Chiles actualmente comprende las localidades de Los Chiles Centro, San Jerónimo y Puesto Fronterizo Tablillas, a los cuales brinda servicio por medio de redes de tuberías de distribución. No obstante, da servicio de agua potable al sector de Achiotal mediante tanque cisterna. Comprende las localidades de Los Chiles Centro, Achiotal, San Jerónimo, Urbanización Bello Horizonte y Puesto Fronterizo Tablillas.</p> <p>En resumen la propuesta para abastecer de agua hasta el año 2040 al Sistema de Los Chiles, es la implementación de las siguientes obras:</p> <p>Para el proyecto en la Aduana el equipamiento y construcción de pozos para un caudal de 18 l/seg (Pozo Tablillas existente 8 l/seg y Tablillas nuevo 10 l/seg), adicionalmente la construcción de dos pozos en Bello horizonte para un caudal de 14 l/seg y la incorporación del pozo de Achiotal a el Tanque los Chiles.</p> <p>Construcción de los siguientes tanques de almacenamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de dos tanques de almacenamiento elevados metálicos en paralelo en La Aduana de 250 m3 cada uno.</li> <li>2. Construcción de un tanque de almacenamiento elevado metálico en Bello Horizonte de 250 m3.</li> </ol> <p>Conexión de distribución del sector de San Jerónimo con Los Chiles.</p> <p>Construcción de red de distribución en el sector de Achiotal. Mejoras y ampliación de la red de distribución en todos los sectores donde existan tuberías de material que el AyA considera obsoleto.</p>	1. Preinversión	13/11/2025	24/1/2029	5%	11,490,438
2164	Ampliación del Acueducto de Puerto Jiménez, Golfito	<p>El acueducto de Puerto Jiménez, en realidad es un acueducto pequeño, se abastece de un campo de pozos, que se encuentra enclavado en la ciudad, el campo de pozos cuenta con cuatro pozos, pero en la actualidad operan únicamente tres de ellos.</p> <p>Descripción de las obras de la Alternativa 1:</p> <p>Construcción de 3 pozos, con una producción total de unos 39 l/seg, con una profundidad de entre 30 metros, y con diámetros de perforación de 355 mm y ademes de 250 mm. Los terrenos de los pozos, se deberán de adquirir por parte del AyA, según la zona recomendada por el estudio hidrogeológico.</p> <p>Implementación electro-mecánica de los pozos con equipos de bombeo de unos 12 HP, para cada pozo.</p> <p>Acometida trifásica para el campo de pozos 3.2km.</p> <p>Construcción de las tuberías de descarga con protecciones adecuadas para robos u otras contingencias.</p> <p>Construcción de la caseta de control, para sistemas eléctricos y de control.</p> <p>La cloración se dará en el Tanque de Puerto Jiménez.</p> <p>Las líneas de impulsión y conducción para los dos campos de pozos serían como sigue:</p> <p>Campo de pozos Río Nuevo: La impulsión será en tubería con un diámetro de 250 mm en tubo de PVC o PEAD, con una longitud de 1 km, la misma partirá del campo de pozos</p>	1. Preinversión	13/11/2025	24/1/2029	5%	8,058,965



		<p>(cota 32 m.s.n.m), hasta llegar a una elevación de 74 m.s.n.m. donde se deberá construir una tanque de carga, de este punto el agua se conducirá por gravedad hasta el tanque de Puerto Jiménez. La conducción es de un diámetro de 200 mm en tubería de PVC o PEAD, con una longitud aproximada de 2 km. Como se ha mencionado la totalidad de la impulsión y la conducción se instalará dentro de una finca privada a la cual se le debe de constituir una servidumbre. Únicamente una parte de la conducción se haría en calle pública en la calle conocida como calle Balsa.</p> <p>Descripción de las obras de la Alternativa 2:          Construcción de 3 pozos, con una producción total de unos 39 l/seg, con una profundidad de entre 30 a 40 metros, y con diámetros de perforación de 355 mm y ademes de 250 mm. Los terrenos de los pozos, se deberán de adquirir por parte del AyA, según la zona recomendada por el estudio hidrogeológico.</p> <p>Implementación electro-mecánica de los pozos con equipos de bombeo de unos 16 HP, para cada pozo.          Acometida trifásica para el campo de pozos 1.6km.          Construcción de las tuberías de descarga con protecciones adecuadas para robos u otras contingencias.          Construcción de la caseta de control, para sistemas eléctricos y de control.</p> <p>La cloración se dará en el Tanque de Puerto Jiménez.          Las líneas de impulsión:          Campo de pozos Río Tigre: La impulsión será en tubería con un diámetro de 250 mm en tubo de PVC o PEAD, la misma partirá del campo de pozos (cota 30 m.s.n.m), hasta interconectarse con la tubería de impulsión que instalará a corto plazo el AyA, el punto de interconexión sería exactamente 100 m al oeste de la estación de servicio Osa en Puerto Jiménez.</p> <p>Para llegar al punto de interconexión, la tubería se instalará desde el campo de pozos a construir en Río Tigre, hasta llegar a la carretera #245, al frente de la población del Ñeque, de ahí se colocaría paralela a la carretera sobre su espaldón, hasta llegar al cuadrante de Puerto Jiménez, virando a la izquierda en la calle secundaria que pasa frente a la estación de bus y de ahí hasta el punto de interconexión mencionado.</p>					
2164	Mejoras del sistema de abastecimiento de La Línea de Ojo de Agua de Alajuela	<p>El proyecto consiste en llevar a cabo la construcción de las obras diseñadas para el sistema de agua potable Orotina - Caldera, por medio de la incorporación de infraestructura que se identificó en el Informe Final de Diseño en el año 2013, para aumentar la capacidad de servicio y mejorar la capacidad hidráulica de los sectores involucrados; lo anterior mediante la ejecución de los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Incorporar infraestructura para aumentar la cobertura en los distritos beneficiados a través de las obras de infraestructura que deben ser construidas.</li> <li>2) Mejorar las zonas de distribución por medio de líneas de conducción y tanques de almacenamiento, para una adecuada sectorización del sistema.</li> </ol>	2. Diseño	13/2/2024	15/2/2027	13%	10,057,604



		<p>3) Redistribuir la zona de abastecimiento del Subsistema Coyolar, por medio de la incorporación de válvulas de compuerta.</p> <p>4) Aumentar la capacidad hidráulica del sistema al menos 20 años.</p> <p>El proyecto permitirá satisfacer las necesidades de la población meta del sector Orotina - Caldera al año 2035, por medio de la infraestructura (componentes) que se deben implementar como mejoras o ampliaciones al acueducto existente; infraestructura que ha sido debidamente justificada por medio de estudios técnicos, procesos de preinversión, factibilidades y que cuentan con el financiamiento necesario para su implementación.</p> <p>Las comunidades beneficiadas son: del cantón de Esparza de Puntarenas, los distritos San Juan Grande y Espíritu Santo; y del cantón de Orotina de Alajuela, los distritos Ceiba, Coyolar y Mastate; específicamente las comunidades de: Cambalache, Caldera, Mata de Limón, Salinas, Cascabela, Artieda, Tivives, Muelle de Caldera, Hidalgo, Cascajal, Kilómetro 81, Uvita, Pujol, Ceiba, Coyolar, Mastate, Limonal y San Jerónimo.</p> <p>Los principales componentes del proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campo de pozos Barranca (pozos, estación de bombeo, tanque cisterna de 100 m3).</li> <li>- Línea de impulsión.</li> <li>- Tanque de almacenamiento Cebollín (1,000 m3).</li> <li>- Línea de conducción.</li> <li>- Mejoras a la red de distribución existente.</li> <li>- Mejoras en pozos y tanques existentes.</li> </ul>					
2164	Ampliación del Acueducto de San Pablo de Turubares- Etapa I	<p>Construcción de tuberías de impulsión y conducción. Reestructuración de las redes y limitación de presiones a valores acordes por la normativa mediante la incorporación al sistema de un cierto número de VRP.</p> <p>Instalación de elementos de macro medición en el tanque de San Pablo.</p> <p>Sustitución de diámetros inadecuados en la red.</p> <p>Inclusión de valvulería e hidrantes en el sistema. Reposición de todas las previstas afectadas por la sustitución/renovación de tuberías.</p>	4. Contratación Administrativa	20/6/2022	24/3/2025	18%	1,955,868
2164	Ampliación del Acueducto de San Pablo de Turubares- Etapa II	<p>Estación de bombeo San Pablo de Turubares.</p> <p>Construcción del Tanque Purires.</p> <p>Incorporación al sistema de las comunidades de Purires y Calle Pérez</p>	2. Diseño	19/5/2023	18/5/2026	13%	1,163,792
2164	Mejoras al Sistema de Acueducto de San Ramón-Palmare, Alajuela, Etapa II	<p>Mejorar las condiciones del sistema de agua potable de San Ramón y Palmare, mediante la sustitución de redes, mejoras a las estaciones de bombeo, líneas de impulsión y construcción de tanques de almacenamiento, para mantener la calidad en la prestación del servicio. Población beneficiada: 77000 personas. Comunidades beneficiadas: San Ramon (San Ramon, San Juan, San Isidro, Los Angeles, Concepción,</p>	2. Diseño	29/6/2023	22/9/2026	15%	12,622,266



		Alfaro, San Rafael, Santiago y Piedades Norte) - Palmares (Palmares, Esquipulas, Buenos Aires y La Granja)					
2164	Mejoras al sistema de acueducto de Cóbano de Puntarenas, etapa II. Parte I	Tubería impulsión Las Delicias-Tanque Cóbano	6. Entregado	4/5/2018	27/4/2020	100%	-
2164	Mejoras al sistema de acueducto de Cóbano de Puntarenas, etapa II. Parte II	-Dos pozos con caudal de extracción de 23 l/s. - Rehabilitación de tanque existente de 400 m3. - Construcción de tanque de almacenamiento de 250 m3. - Construcción de estación de cloración y sistema de control automatizado. - Construcción de redes de distribución	4. Contratación Administrativa	31/1/2020	16/9/2024	28%	3,432,541
2164	Mejoras al sistema de acueducto de Cóbano de Puntarenas, etapa II. Parte III	Interconexión de dos pozos para asumir ASADA de Montezuma. (Los Carao y El Colegio)	2. Diseño	2/5/2024	6/5/2026	10%	5,001,677
2164	Mejoras al Sistema de Abastecimiento de Agua Potable para la Zona Oeste de San José, Etapa II. Parte I	Entierrillos 2318 m3. Superficie 515 m2, altura lámina de agua 4,5, con By Pass, Qpro in: 100-173 l/s, Qpro Out: 189 - 345 l/s. SCADA+Macro El Curio 500 m3. Superficie 15 m2, altura lámina de agua 4,5, con By Pass, Qpro in: 100 l/s, Qpro Out: 100 l/s. SCADA + Macro Línea Tanque Honduras-Tanque Pozos Línea Tanque Cementerio-Tanque Entierrillos. Línea de conducción Puente Mulas-Tq Santa Ana Línea de Conducción Tq Salitral-Cerro Minas Línea de Planta San Antonio-TQ Entierrillos Línea Puente Mulas-Tanque Monasterio Línea E.B Brasil-TQ Pieades, Línea Derivación-Pavas Psiquiátrico Línea Escazú centro-TQ Entierrillo Línea E.B. Escazú-Tanque Cemaco Pavas Línea E.B. Escazú-Puente Mulas #2	1. Preinversión	3/3/2023	17/12/2025	15%	16,585,393
2164	Mejoras al Sistema de Abastecimiento de Agua Potable para la Zona Oeste de San José, Etapa II. Parte II	Monasterio 3000 m3. Tanque de concreto asentado. Debe ser rediseñado para suministrar caudal a Puriscal, se debe rediseñar.	4. Contratación Administrativa	3/3/2021	7/9/2023	30%	3,742,440
2164	Mejoras al Sistema de Abastecimiento de Agua Potable para la Zona Oeste de San José, Etapa II. Parte III	La Uruca 10000 m3. Tanque de concreto asentado. Se debe rediseñar. Modelar las condiciones hidráulicas del mismo. Se debe conceptualizar.	2. Diseño	2/9/2022	24/4/2025	18%	4,259,197
2164	Mejoras en el Sistema de Acueducto de Pérez Zeledón, Etapa II. Parte I	Es la contratación de los diseños y construcción de un tanque de acero vitrificado de 585 m3 de capacidad de almacenamiento para Tanque Cruz Roja, y de un tanque de acero vitrificado de 1400 m3 de capacidad de almacenamiento para el sector de Cruz Roja.	6. Entregado	10/9/2020	26/11/2021	100%	-
2164	Mejoras en el Sistema de Acueducto de Pérez Zeledón, Etapa II. Parte II	Tanque Universidad, 2200m3. Demolición del tanque metálico existente y construcción del tanque de almacenamiento, dimensiones 24.8 x 21.3, altura de lámina de agua 4.70m, asentado de concreto. Tanque Aeropuerto, 100m3. Construcción de tanque metálico elevado (20m), 6 m de diámetro, altura 4.0m. Tanque Quebrada Honda, 150m3. Construcción del tanque, dimensiones 6.7 x7.2, altura de lámina de agua 4.00m, asentado de concreto. Tanque Juntas de Pacuar, 100m3. Construcción del tanque, dimensiones 7.2 x 5.3m, altura de lámina de agua 3.50m, asentado de concreto	2. Diseño	13/3/2023	11/9/2026	15%	6,418,834



2164	Mejoras al Sistema de Acueducto de Pasito de Alajuela, Etapa II. Parte I	2. Sistema La Amistad - El Coyol Pozo La Amistad: Pozo de 250 mts de profundidad, caudal estimado 50 l/s.	2. Diseño	3/2/2023	2/12/2025	5%	4,401,257
2164	Mejoras al Sistema de Acueducto de Pasito de Alajuela, Etapa II. Parte II	2. Sistema Puente Arena Cambio de material de línea de distribución de AC por HD, DN 350 mm, longitud 808 m.	1. Preinversión	17/11/2023	26/8/2026	5%	2,556,017
2164	Ampliación y Mejoramiento del Acueducto de Bagaces Etapa I	1. Captación Epifanía 2. Línea de Conducción en HD y PEAD 3. Cruce del Río Cuipilapa 4. Cruce del Río Blanco, cruce por alto, estructura tipo cercha y tubería de acero autosoportada, longitud 70m 5. Tanque Laja azul, concreto 250m <sup>3</sup> 6. Derivación tanque existente 7. Tubería de distribución.	6. Entregado	22/5/2020	14/8/2022	100%	150,000
2164	Ampliación y Mejoramiento del Acueducto de Bagaces Etapa 2A y 2B	Construcción de tubería de conducción de Agua Caliente a Montenegro y de Falcoliana a Bagatzi. Construcción de tubería de conducción salitral, quintas don Miguel y Río Piedras.	5. Ejecución	18/8/2022	20/3/2023	82%	1,055,570
2164	Ampliación y Mejoramiento del Acueducto de Bagaces Etapa 2C	1. Conducción Salitral -longitud 5km-; Distribución Salitral - longitud 2.6km - 2. Distribución Quintas Don Miguel - longitud 1.5km- 3. Distribución La Loba -longitud 2.1 km-	1. Preinversión	30/1/2025	26/3/2026	12%	1,455,419
2164	Ampliación y Mejoramiento del Acueducto de Bagaces Etapa 2D	Optimización de la red principal de Bagaces.	2. Diseño	30/1/2025	26/3/2026	11%	1,399,111
2164	Mejoras Acueducto Integrado de Buenos Aires, Puntarenas	Diseños finales de la Segunda Etapa para el abastecimiento del Acueducto integrado de Buenos Aires, Interconectando las comunidades de Santa Marta, Guadalajara, Santa Marí, El Socorro, Paraiso y Zopotal con el sistema central del Buenos Aires.  Brindar las soluciones necesarias para garantizar la calidad, la cantidad y la continuidad del suministro de agua potable a la comunidad de Buenos Aires y sus localidades aledañas durante un periodo de 20 años.  a) Ampliar la cobertura del servicio de distribución de agua potable a comunidades que no poseen el servicio. b) Aumentar la capacidad de tratamiento del agua cruda para cubrir a la totalidad de la población beneficiada por el acueducto. c) Mejorar el servicio para los consumidores actuales. d) Permitir el desarrollo económico de la zona mediante la disponibilidad de agua potable. e) Garantizar el abastecimiento de manera continua en la época de mayor consumo hasta el año 2042.	2. Diseño	14/2/2025	11/8/2028	12%	14,968,515
2164	Mejoras al Sistema de Agua Potable de El Guarco, Cartago	Aumentar la producción y la zona de cobertura del acueducto, sectorizar la operación, aumentar el volumen de almacenamiento y reducir el ANC del Sistema de El Guarco de Cartago.  Minimizar el déficit de agua potable que afecta a los usuarios actuales y futuros del acueducto El Guarco.	1. Preinversión	6/11/2025	27/7/2029	5%	21,733,719



		<p>a) Aumentar la producción de agua potable del sistema por medio de una derivación de la tubería Orosi 1 y la construcción de una planta de tratamiento para ampliar y mejorar las condiciones actuales de abastecimiento.</p> <p>b) Aumentar el almacenamiento mediante la construcción de tanques, para regular eficientemente los consumos y contar con volúmenes de agua adecuados para la atención de emergencias e incendios.</p> <p>c) Mejorar las condiciones de operación del acueducto del Guarco mediante la sustitución de redes e implementación de zonas de presión.</p> <p>e) Reducir el porcentaje de ANC del sistema mediante la sustitución de redes y establecimiento de zonas de presión.</p>					
2164	<p>Construcción Colector Juanito Mora y Mejoras a la Planta de Tratamiento de Agua Residual, Puntarenas</p>	<p>El proyecto contempla los estudios de preinversión así como la ejecución de las obras requeridas para la recolección y el tratamiento de las aguas residuales de los barrios de: Juanito Mora, Manuel Mora, Gloria Bejarano y Corazón de Jesús, todos del distrito de Barranca. El proyecto se encuentra en su etapa de Preinversión donde están siendo desarrollados los servicios de consultoría correspondientes a la Licitación Pública Internacional N° 2019LI-000001-PRI "Contratación de firma consultora para los proyectos del Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias del Gran Puntarenas, Tamarindo y El Coco-Sardinal". Esta contratación incluye las siguientes fases:</p> <p>1. Evaluación y diagnóstico: se evaluará las condiciones actuales del área de proyecto. Esto incluiría el análisis de la condición de la infraestructura del sistema de tratamiento actuales y su impacto ambiental.</p> <p>2. Factibilidad y priorización: se evaluarán las distintas alternativas propuestas para la recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales del área del proyecto. La evaluación se basará en un análisis multicriterio que pondere objetivamente y de manera multidisciplinaria los aspectos técnicos, financieros, socioeconómicos, ambientales y legales de cada una de las alternativas formuladas de recolección, tratamiento y disposición final durante la fase de Evaluación y diagnóstico. Finalmente se seleccionará una alternativa de recolección, tratamiento disposición de las aguas residuales del área del proyecto de acuerdo al resultado del análisis multicriterio. La alternativa seleccionada será la base para los diseños finales y será utilizada para la priorización de las obras y la selección de los terrenos a adquirir.</p> <p>3. Diseños finales: se realizará el diseño final de la alternativa de recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales del área de proyecto, seleccionada en la fase de Factibilidad y Priorización. Estos diseños contemplarán diseños hidráulicos, sanitarios, estructurales, electromecánicos, civiles y arquitectónicos tanto de las redes, colectores y estaciones de bombeo, como de la PTAR.</p> <p>Otras actividades de la etapa de preinversión corresponden a:</p>	1. Preinversión	12/11/2024	21/2/2028	13%	31,305,928



		<p>Viabilidad ambiental, gestión social y gestión de terrenos.</p> <p>En la etapa de Ejecución, las obras por ejecutar serán aquellas definidas en la alternativa de recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales del área de proyecto, seleccionada en la fase 2 y diseñadas en la fase 3. Las obras por ejecutar corresponden a redes de alcantarillado sanitario, subcolectores, colectores, estaciones de bombeo de aguas residuales (EBARs) con sus correspondientes líneas de impulsión, así como la ampliación de la PTAR El Roble en el terreno disponible.</p>					
2188	Construcción del Edificio Laboratorio Nacional de Aguas	<p>El proyecto pretende dotar al Laboratorio Nacional de Aguas de un nuevo edificio que le permita mejorar la productividad, aumentar y desarrollar el número de parámetros determinados con tecnología de punta e innovadoras, tanto en aguas para consumo humano, como en aguas residuales y saneamiento. Para el mejoramiento y la sostenibilidad de la calidad del agua y las condiciones de trabajo y seguridad de los funcionarios. En cumplimiento de la normativa internacional para laboratorios desarrollada por ISO (International Organization for Standardization), número ISO/IEC 1725. 1. Fortalecimiento de los Programas: Bandera Azul Ecológica que incentiva y promueve la conservación y el desarrollo mediante la protección de los recursos naturales; Bosque Agua y Cultura que contribuye con la conservación y regeneración de la foresta nacional; Sello de Calidad Sanitaria que incentiva el mantenimiento y el mejoramiento de la infraestructura y los sistemas para el abastecimiento de agua potable de calidad en forma sostenible.</p> <p>2. Aumento de los procesos y parámetros de análisis de la calidad, la cantidad y la continuidad del suministro de agua potable a nivel nacional.</p> <p>3. Mejoramiento de las condiciones de trabajo y seguridad ocupacional de los funcionarios.</p> <p>4. Aumento en los procedimientos acreditados por la norma ISO 17025</p> <p>5. Mejoras en el equipamiento del Laboratorio con tecnología de punta e innovadoras para la sostenibilidad de la calidad del agua.</p>	4. Contratación Administrativa	8/11/2016	11/5/2026	19%	10,556,352
2188	Mejoras al Acueducto de Guácimo, Limón	<p>El proyecto considera en términos generales los siguientes componentes: A corto plazo: Mejora, rehabilitación y reordenamiento de infraestructura existente, mejora de captaciones de nacientes, rehabilitación de tanques existentes, reordenamiento integral del acueducto, construcción de nuevos tanques (Tanque La Roca (750 m³) (Componente 1), Tanque La Cabaña 3 (350 m³) (Componente 2), Tanque Selva (700 m³) (Componente 3), Tanque Calle Bosque (900 m³) (Componente 4), Tanque Guaira (2 300 m³) (Componente 5), aducciones, conducciones y elementos electromecánicos. A mediano plazo: aumentar la capacidad de producción del sistema mediante la captación y potabilización del agua superficial del Río Roca y ampliar el acueducto mediante largas conducción entre los poblados de Guácimo, San Luís y Río Jiménez con lo que se obtiene el abastecimiento de las</p>	2. Diseño	19/3/2024	10/3/2027	10%	16,443,768



		<p>ASADAS El Bosque, Aguacate, Carambola y Villa Franca. A largo plazo: ampliar el acueducto por medio de nuevos tramos de conducción desde Río Jiménez hasta las ASADAS Los Ángeles, Santa Rosa y La Lucha.</p> <p>Se estima beneficiar la población de La Angelina, El Edén, La Selva, La Cabaña, El Hogar, Calle el Tres, Los Geranios, Las Palmitas, San Luis, Cartagena, Río Jiménez, Los Angeles, Santa Rosa, La Lucha, una población beneficiada de 59.600 personas al 2040, de acuerdo con el Estudio de Factibilidad del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el financiamiento para la ejecución de las obras de corto plazo.</p>					
2188	Mejoras Sistema de Abastecimiento de Agua Potable de Limón Etapa II (Producción)	<p>Etapa 1: Línea distribución principal Tanque UCR-Búfalo y Conducción Tanque UCR-Maxipalí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tanque UCR-Villa del Mar: 1300m tubería HD C25, diámetro 800mm</li> <li>+ Villa del Mar-Liverpool: 6413m tubería HD C30, diámetro 600mm.</li> <li>+ Liverpool-Búfalo: 787m tubería HD C30, diámetro 400mm y 3728m tubería PEAD DR 13.5, diámetro 300mm.</li> <li>+ Paso sobre el Río Blanco tubería acero, diámetro 600mm.</li> <li>+ Paso sobre el Río Madre tubería acero, diámetro 300mm.</li> <li>+ 36 pasos de alcantarilla.</li> <li>+ 3.2 km de tubería de diámetro 700mm de hierro dúctil C25.</li> </ul>	2. Diseño	13/3/2024	31/3/2026	11%	39,663,028
2188	Mejoras Sistema de Abastecimiento de Agua Potable de Limón Etapa II (Búfalo-Maxipalí)	<p>Etapa 2: Conducción Maxipalí-Tanque Pacuare-Tanque Corales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ 1.1 km de tubería de diámetro 700mm de hierro dúctil C25.</li> <li>+ 0.69 km de tubería de diámetro 600mm de hierro dúctil C30.</li> <li>+ Tanque Pacuare: Demolición tanque concreto existente y construcción de tanque acero vitrificado 2800 m3.</li> <li>+ Desinfección Tanque UCR: edificio desinfección para sistema cloro gaseoso. Demanda promedio 322.3 l/s, demanda máxima diaria 386.8 l/s.</li> </ul>	4. Contratación Administrativa	11/11/2022	7/4/2026	17%	11,439,581
2188	Mejoras Sistema de Abastecimiento de Agua Potable de Limón Etapa II (Tanques y Redes)	<p>Etapa 3: Obras de largo plazo: aumento de producción y obras de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Captación en río Banano.</li> <li>+ Desarenador.</li> <li>+ Aducción.</li> <li>+ Tanque La Colina.</li> <li>+ Líneas de distribución.</li> <li>+ Creación zonas de presión.</li> <li>+ Líneas de distribución.</li> <li>+ Sustitución tuberías.</li> <li>+ Red de distribución nuevos sectores: Beverly, Banano, Westfalia.</li> </ul>	2. Diseño	9/12/2025	22/8/2029	11%	17,665,551
2188	Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable para la ciudad de Jacó, cantón de Garabito	<p>El proyecto considera en términos generales los siguientes componentes: Obras Corto Plazo: Cambio de bombas en pozos 1, 2 y 3 en el campo de pozos del Colegio. Tubería de impulsión de pozos 1, 2 y 3 al nuevo tanque Jacó Centro. Construcción del tanque de concreto Jacó Centro de 1,900 m<sup>3</sup></p>	2. Diseño	8/3/2024	4/1/2027	11%	8,881,627



		<p>(Componente 3). Reequipamiento de la bomba del pozo 5 (respaldo para la red de Jacó). Automatización y telemetría de pozos 1, 2, 3 y 5 de los dos tanques. Construcción de una conducción del nuevo tanque Jacó Centro a la red de distribución, por medio de una válvula reductora de presión. Rehabilitación / reconstrucción de la captación Quebrada La Bruja (Componente 6). Mejoramiento del proceso de tratamiento en la PTAP LA Bruja (Componente 7). Optimización de la red de distribución de Jacó (sustitución de tramos principales de DN 200 a DN 300).</p> <p>Obras Mediano Plazo: Construcción de un nuevo pozo 6 y pozo 7 (en la cercanía del colegio) y conexión a la impulsión hasta el tanque Jacó Centro (Componente 1) y Mejoras a la red de distribución de Jacó: Optimización de la red de distribución de Jacó (sustitución de tramos secundarios, menor que DN 200) (Componente 5).</p> <p>Se estima beneficiar la población de los distritos de Jacó, La Mona, Herradura, una población beneficiada de 49.500 personas, de acuerdo con el Estudio de Factibilidad del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el financiamiento para la ejecución de las obras de corto plazo.</p>					
2188	Mejoramiento y ampliación del sistema de Agua Potable en Quepos - Manuel Antonio	<p>El proyecto considera en términos generales los siguientes componentes: Construcción de una nueva tubería de impulsión de los pozos en Cerros a un nuevo tanque elevado, Construcción de un nuevo tanque elevado expandible de acero vitrificado (200 m³), a mediano plazo aumentar su de capacidad a 400 m³, Construcción de una conducción de los nuevos tanques a la red existente de Paquita, Perforación y equipamiento de hasta tres nuevos pozos cerca del campo de pozos existente en La Managua (denominados pozos 5 a 7), Construcción de un tanque de concreto en La Managua (1,500 m³), Construcción de una conducción del nuevo tanque Managua a la red existente de La Managua, La Inmaculada y Lourdes, Construcción de una nueva conducción de los tanques en Boca Vieja a Isla Damas, Optimización de la red de distribución.</p> <p>Se estima beneficiar la población de los distritos de Quepos y Manuel Antonio, una población beneficiada de 37.000 personas, de acuerdo con el Estudio de Factibilidad del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el financiamiento para la ejecución de las obras de corto plazo.</p>	2. Diseño	14/5/2024	3/5/2027	11%	8,172,052
2188	Construcción Alcantarillado Sanitario Moín, Limón.	<p>El proyecto considera en términos generales la construcción de la red de alcantarillado sanitario, estaciones de bombeo, planta de tratamiento de aguas residuales y la disposición de las aguas tratadas hacia un cuerpo receptor de Moín. En resumen, se consideran las siguientes obras: + Red de alcantarillado: para la recolección de las aguas</p>	1. Preinversión	18/7/2024	25/11/2027	9%	9,763,813



		<p>residuales generadas en los inmuebles, compuesto por una red de tubería de aproximadamente 18.242 metros.</p> <p>+ Pozos de visita: se consideran 434 pozos de visita.</p> <p>+ Estaciones de bombeo: se requieren 11 estaciones de bombeo.</p> <p>+ Conexiones domiciliarias: se prevé dar un servicio inmediato a 1.025 conexiones, estimando una tasa de conexión al alcantarillado sanitario del 90%.</p> <p>+ Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR): para cumplir con los parámetros de descarga contenidos en el Reglamento de Vertidos y Reúso de Aguas Residuales.</p> <p>Ø Etapa 1: debido a las cargas hidráulicas y biológicas, se considera la construcción total de la obra de entrada, el desarenador, el reactor anaeróbico UASB, 2 módulos para los filtros biológicos, el decantador secundario y 4 módulos para los lechos de secado de lodos.</p> <p>Ø Etapa 2: se considera la construcción de 2 módulos más para los lechos de secado, y con esto se completaría la construcción total de la PTAR.</p> <p>Se estima beneficiar la población de Villa del Mar I, Villa del Mar II, Villa Plata, Lomas de Moín de acuerdo con el Estudio de Factibilidad del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el financiamiento para la ejecución de las obras de corto plazo.</p>					
2198	Ampliación y Mejoramiento Alcantarillado Sanitario de la Ciudad de Limón- Sector I	<p>Construcción Sector 1: Comprende la construcción de la red de alcantarillado sanitario del Sector de Envaco, Limoncito y alrededores. Se compone de red de recolección de aguas residuales, tuberías de impulsión, pozos, estaciones de bombeo, pasos de tuberías sobre ríos, entre otros. Este sistema se va a interconectar con el sistema actual en el pozo ubicado en el sitio conocido como "El Cruce de Cieneguita", que se encuentra en la intersección de la Avenida Primera con la calle 9 de Limón. De este punto, las aguas residuales son transportadas por gravedad hasta la EPA.</p> <p>Componente 1: Red de alcantarillado sanitario por gravedad: Corresponde a un total de 37.2km de tubería PEAD corrugada con 965 pozos registro, que recolecta las aguas de las 18 cuencas del Sector 1. Sus diámetros se encuentran entre 150 y 300mm.</p> <p>Componente 2: Red de alcantarillado sanitario por impulsión: Corresponde a un total de 6.1km de tubería PEAD lisa termofusionable, con diámetros ente los 100 y 400mm.</p> <p>Componente 3: Estaciones de bombeo de aguas residuales: Corresponde a un total de 9 estaciones, de las cuales 8 se ubicarían en lote y 1 en la vía pública.</p>	4. Contratación Administrativa	11/10/2021	20/1/2027	22%	48,282,719
2198	Ampliación y Mejoramiento Alcantarillado Sanitario de la Ciudad de Limón- Sector II	<p>Construcción Sector 2: Está conformado por la construcción de la red de alcantarillado sanitario del Sector de Pueblo Nuevo, Cerritos y alrededores. Se compone de red de recolección de aguas residuales, tuberías de impulsión, pozos, estaciones de bombeo, pasos de tuberías sobre ríos, entre otros. Este sistema al igual que el del Sector I se va a</p>	2. Diseño	2/2/2024	1/11/2027	8%	24,200,853

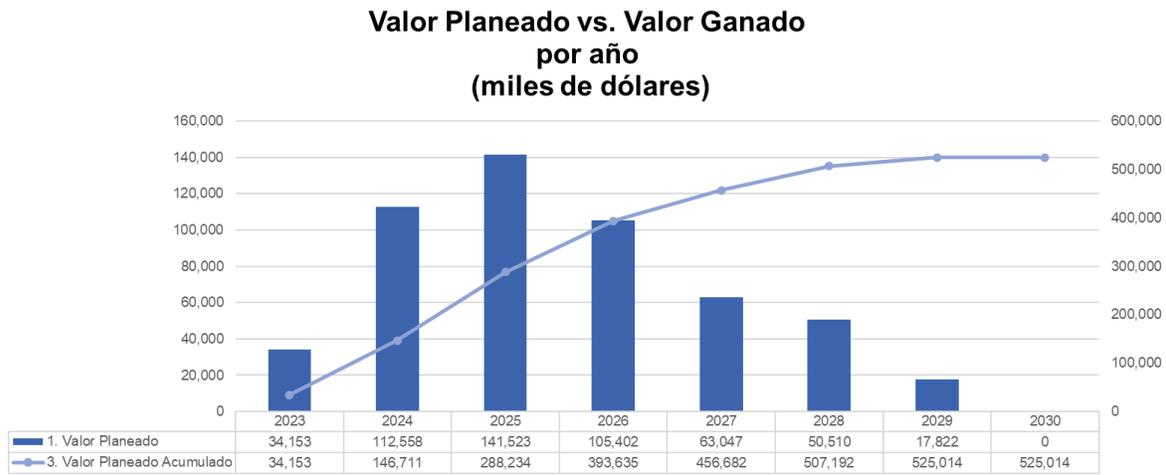


		<p>interconectar con el sistema actual en el pozo ubicado en el sitio conocido como “El Cruce”, que se encuentra en la intersección de la Avenida Primera con la calle 9 de Limón. De este punto, las aguas residuales son transportadas por gravedad hasta la EPA.</p> <p>Componente 1: Red de alcantarillado sanitario por gravedad: Corresponde a un total de 28.9km de tubería PEAD corrugada con 872 pozos, que recolecta las aguas de las 18 cuencas del Sector 2. Sus diámetros se encuentran entre 150 y 300mm.</p> <p>Componente 2: Red de alcantarillado sanitario por impulsión: Corresponde a un total de 3.9km de tubería PEAD lisa termofusionable, con diámetros entre los 100 y 400mm.</p> <p>Componente 3: Estaciones de bombeo de aguas residuales: Corresponde a un total de 15 estaciones, de las cuales 8 se ubicarían en terrenos adquiridos por el AyA y 7 en la vía pública.</p>					
2264	Abastecimiento para el Acueducto Metropolitano, Quinta Etapa	<p>El proyecto Abastecimiento para el Acueducto Metropolitano, Quinta Etapa (PAAM) es un conjunto de obras de infraestructura con aproximadamente 23 km de conducción y 19 km de tubería de distribución a los puntos de inyección al Acueducto Metropolitano, una planta potabilizadora y una serie de obras conexas que son necesarias para su operación.</p> <p>Estas obras de Componente 1. Obras Convenio AyA – ICE se componen de las siguientes grandes partes:</p> <p>Parte 1. Obras de Captación.</p> <p>Parte 2. Conducción entre el Desarenador y la Planta Potabilizadora.</p> <p>Parte 3. Planta Potabilizadora.</p> <p>Parte 4. Tuberías principales de Distribución (conducción de la planta potabilizadora a puntos de interconexión con el acueducto metropolitano).</p> <p>Parte 5. Minicentral hidroeléctrica.</p> <p>Población usuaria del Acueducto Metropolitano que actualmente presenta déficit en su abastecimiento de agua potable.</p>	2. Diseño	5/10/2018	16/6/2032	5%	17,946,050
2164	Ampliación del acueducto de San Mateo y Jesús María, Alajuela.	<p>El proyecto consiste en la interconexión para los sistemas de San Mateo y Jesús María, a través de la instalación de una línea de distribución principal entre el acueducto de San Mateo y el acueducto de Jesús María. La tubería de distribución principal tendrá una longitud de aproximadamente 49 m de DN 75 mm PVC SDR-26, 1543 m de DN 150 mm PEAD DR9 y 1044 m de DN 150 mm PEAD DR13.5. La misma tendrá capacidad de transportar un caudal de 20 L/s desde el acueducto de San Mateo hasta el acueducto de Jesús María. Este proyecto responde a la necesidad de realizar mejoras desde la parte operativa y el aumento de producción en el sistema. Además, incluye la construcción del paso de tubería sobre el río Surubres, el cual tendrá una longitud aproximada de 30 m en acero grado B, DN 150 mm.</p>	7. Cerrado	3/8/2021	13/9/2021	100%	-



### 5.3.5 Metas anuales, Portafolio de Inversiones AyA/BCIE

Como resultado de la intervención de la Unidad Ejecutora y la definición de una nueva línea base actualizada y realista, se muestra a continuación la Curva S de valor ganado planeado para el portafolio.



Esta nueva planificación, como se mencionó en apartados anteriores, también evidencio falta de recursos, por la actualización de los costos de las obras debido a la cantidad de tiempo transcurrido desde su concepción o aprobación del préstamo.

A continuación, se muestra los requerimientos financieros adicionales por programa en miles de dólares.



Estado	Programa de Préstamo	Nombre	PGI Actual	Monto ejecutado al 31 de dic 2022	Saldo Pendiente Programado	PGI requerido	Requerimientos adicionales
Programas de Préstamo formalizados	1725	Programa de abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón.	172,661.76	163,450.45	14,092.22	177,542.67	4,881
	2129	Proyecto de Reducción del Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética	179,141.00	16,843.17	162,297.83	179,141.00	-
	2164	Programa Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario Juanito Mora, Puntarenas.	185,867.00	15,423.62	193,364.53	208,788.14	22,921
	2188	Programa de Agua y Saneamiento de Zonas Costeras, Gestión de la Calidad y Eficiencia del Servicio.	139,864.00	2,870.71	155,617.15	158,487.86	18,624
	2198	Proyecto de Ampliación y Mejoramiento del Alcantarillado Sanitario de la Ciudad de Limón	42,275.00	127.69	72,483.57	72,611.26	30,336
Programas en formalización	PAAM	Proyecto Abastecimiento para el Acueducto Metropolitano, Quinta Etapa	-	-	-	17,946.05	17,946
Postafolio de Inversiones			719,809	198,716	597,855	814,517	94,708

## 6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS ASIGNADOS

Respecto a la administración de los recursos asignados esta al ser una Gerencia General se apoya en su gestión sobre las diferentes subgerencias de área. Asimismo, no se omite señalar que en mi llegada en agosto del año 2022 ya los recursos habían sido presupuestados y el margen de ejecución para el cierre de año 2022 era inexistente, siendo que los plazos para la promoción de licitaciones y contrataciones ya estaba cerrado. Asimismo, al cierre de mi gestión estaba arrancando el periodo de ejecución presupuestaria por lo que no es posible a fecha de cierre de este informe de gestión reportar avances en esta materia.

En relación con el personal asignado a Gerencia General, se inició con un proceso de reubicación de labores técnicas en las áreas respectivas, y con ello la reubicación de personal. La planilla se reducía en 6 personas como se explica a continuación:

Función	Plaza	Nueva Dependencia
Asesor temas financieros	Ejecutivo Experto	Permiso sin goce por 6 meses
Oficina Gestión de Calidad	Ejecutivo Especialista	Subgerente General
Oficina Gestión de Calidad	Ejecutivo Experto	SAID
Oficina Gestión de Calidad	Gestor Experto	SAID
Oficina PMO	Ejecutivo Especialista	SAID
Oficina PMO	Ejecutivo Experto	SAID
Inspector Comercial	Gestor Experto	Subgerencia Sistemas Periféricos



## **7 OBSERVACIONES SOBRE OTROS ASUNTOS DE ACTUALIDAD**

No hay observaciones adicionales.

## **8 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.**

La Contraloría General de la República emitió el 22 de septiembre del 2022 el informe Nro. DFOE-SOS-IF-00009-2022 denominado “Auditoría de carácter especial acerca de la suficiencia de las actividades de control preventivas en el proceso de contratación del AyA” en el cual se asignan al señor Jorge Zapata Arroyo en su calidad de Gerente General del AyA o a quien en su lugar ocupe el cargo, las disposiciones 4.6, 4.7 y 4.8, a continuación se describe el estado de las mismas al momento de finalizar mi relación laboral con la institución:

*4.6. Establecer, divulgar e implementar un mecanismo de análisis de los datos atinentes al proceso de contratación, provenientes tanto de los sistemas institucionales como del SICOP (o el sistema integrado de compras que a futuro se implemente) que facilite un enfoque preventivo en el control, gestión de riesgos y toma de decisiones. Este mecanismo debe como mínimo: i. asegurar el cumplimiento de los atributos de la calidad de la información a saber: confiabilidad, oportunidad y utilidad; ii. detallar con precisión las actividades implicadas en el análisis a partir de las fuentes de información disponibles, así como los roles y responsabilidades de los encargados de aplicar este mecanismo; iii. definir la periodicidad de su revisión y iv. Establecer los protocolos de atención para los resultados que se originen producto del análisis.*

Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual se acredite la elaboración y divulgación del mecanismo de análisis de datos a más tardar el 31 de marzo de 2023 y una certificación en la cual se acredite la implementación de este mecanismo, a más tardar el 15 de junio de 2023

En atención a lo indicado en la disposición, se remite el memorando GG-2022-03811 del 27 de septiembre del 2022, a las Direcciones de Proveeduría Institucional, Jurídica y Sistemas



de Información, instruyendo la atención en conjunto para cumplir con lo estipulado con el órgano contralor.

A la fecha del cese de mis funciones, dicha disposición se encuentra dentro del plazo de cumplimiento.

*4.7. Elaborar criterios de actuación para la aplicación del Marco Orientador del SEVRI, que promueva la comprensión de la utilidad, correcto uso de las herramientas institucionales creadas para gestionar los riesgos y el compromiso de apoyo al SEVRI. Coordinar para tales efectos con la Unidad de Control Interno en su rol de líder técnico, al menos lo siguiente: i. los ajustes al Marco Orientador del SEVRI a las disposiciones contenidas en la Ley n° 9699 y su Reglamento; ii. La visión institucional de la gestión de riesgos asociado a la actividad contractual; y iii. La participación coordinada de todos los actores en el proceso de contratación. Remitir los criterios de actuación y los ajustes al Marco Orientador del SEVRI a la Junta Directiva para lo de su competencia e implementar la gestión de riesgos para el proceso de contratación del AyA conforme fue aprobado.*

Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual se acredite la elaboración y remisión a la Junta Directiva de los criterios de actuación definidos y del Marco Orientador del SEVRI a más tardar el 28 de febrero de 2023, así como un informe de avance de la implementación de los criterios y la gestión de riesgos para el proceso de contratación del AyA conforme fue aprobado a más tardar el 31 de octubre de 2023.

Una vez recibido el informe, se remite el memorando GG-2022-03811 del 27 de septiembre del 2022, a la Unidad de Control Interno, instruyendo la atención en conjunto con la Gerencia General para cumplir con lo estipulado en dicha disposición.

Posteriormente, el 26 de enero del 2023, se envía el memorando GG-2023-00186 a la Unidad de Control Interno girando un seguimiento a la disposición dado que se debía entregar certificación de cumplimiento a la CGR el 28 de febrero del 2023.

Al momento de mi salida de la institución, la disposición se encontraba dentro del plazo de cumplimiento. Posteriormente, la Subgerente General María Gabriela Vallejo remite a la



Contraloría la certificación de cumplimiento mediante oficio GG-2023-00580 con fecha del 28 de febrero de los corrientes.

*4.8. Elaborar una propuesta de ajuste de la normativa institucional en materia de contratación, para que se establezca de forma precisa, las funciones y responsabilidades de todos los actores que participan en la actividad contractual, tomando en cuenta el principio de coordinación, en congruencia con el marco de la desconcentración mínima aprobada por el AyA y la nueva Ley General de Contratación Pública, n.º 9986. Someter la propuesta de la normativa para aprobación de la Junta Directiva e implementar la normativa aprobada. Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual se acredite la elaboración y remisión de la propuesta de los ajustes efectuados a la normativa interna en materia de contratación para aprobación de la Junta Directiva a más tardar el 31 de enero de 2023; así como una certificación de la divulgación de la normativa aprobada a más tardar el 17 de mayo de 2023.*

Al igual que las dos disposiciones anteriores, se remiten las instrucciones a la Dirección de Proveeduría y la Dirección Jurídica para atender dicha disposición mediante memorando GG-2022-03811 del 27 de septiembre del 2022.

Posteriormente, el 16 de enero del 2023, se emite un seguimiento a ambas direcciones mediante memorando GG-2023-00079, solicitando presentar la información antes del 31 de enero, fecha máxima para remitir al ente contralor la certificación de cumplimiento. No obstante, según oficio GG-DP-2023-00123 del 24 de enero, firmado por los directores Jennifer Fernández Guillén y Rodolfo Lizano Rojas, se fundamenta ampliamente los atrasos ocasionados por el Ministerio de Hacienda en la publicación del Reglamento a la Ley General de Contratación Pública, lo cual ocasionó atrasos en los ajustes a la normativa interna; en tanto, se solicita una prórroga para presentar el cumplimiento a más tardar el 31 de marzo del 2023.

A raíz de lo anterior, se remite a la Contraloría el oficio GG-2023-00195, del 27 de enero, suscrito por mi persona en calidad de Gerente General, solicitando la prórroga para el 31 de marzo, al mismo se le adjunta la certificación de avance y los demás requerimientos



necesarios para valoración de la petición solicitada. Posteriormente, el 10 de febrero del 2023, se recibe el oficio DFOE-SEM-0173 donde se aprueba la ampliación de plazo solicitada. En conclusión, esta disposición también se encuentra dentro del plazo otorgado para su cumplimiento.

**9 ESTADO ACTUAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES O RECOMENDACIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA GIRADO ALGÚN OTRO ÓRGANO DE CONTROL EXTERNO, SEGÚN LA ACTIVIDAD PROPIA DE CADA ADMINISTRACIÓN.**

No disposiciones o recomendaciones externas giradas durante la gestión.

**10 ESTADO ACTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES QUE DURANTE SU GESTIÓN LE HUBIERA FORMULADO LA RESPECTIVA AUDITORÍA INTERNA.**

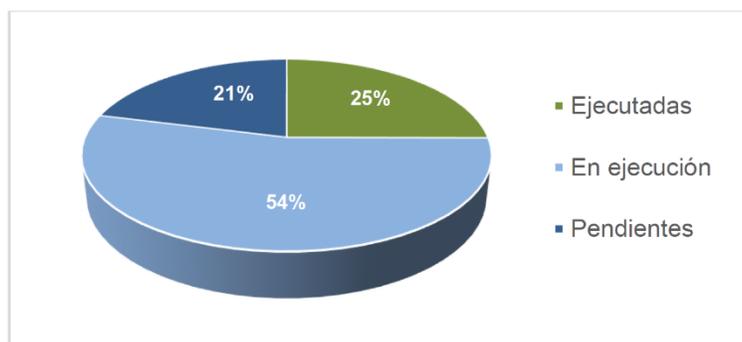
Respecto al estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que realizó la Auditoría Interna, es importante indicar que con el inicio de mi gestión ya existían una serie de recomendaciones realizadas por la Auditoría que no han sido cerradas o bien que aún se encontraban dentro del plazo de atención. Asimismo, es necesario indicar que los seguimientos a los cumplimientos de las auditorías se realizan de forma trimestral siendo el más reciente realizado en el mes de diciembre 2022, y se procede a consignar los datos a continuación:

Detalle del estado de las recomendaciones al 31 de diciembre del 2022

AÑO	VERIFICADAS	EN EJECUCIÓN	EJECUTADAS	PENDIENTES
2013	1	1	0	0
2015	3	0	0	3
2016	3	0	1	2
2017	21	8	13	0
2018	18	7	9	2
2019	36	12	16	8
2020	25	14	9	2
2021	66	44	6	16
2022	74	47	8	19
<b>TOTAL</b>	<b>247</b>	<b>133</b>	<b>62</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados del seguimiento.

Gráficamente estos datos se presentan de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados del seguimiento.

De las 247 recomendaciones revisadas en el III seguimiento, quedan pendientes 52 recomendaciones que representan un 21%, aunado a 133 recomendaciones en ejecución que constituyen a un 54% y las 62 recomendaciones ejecutadas corresponden al 25%.

## 11 SUGERENCIAS PARA LA BUENA MARCHA DE LA INSTITUCIÓN

1. Durante el periodo de gestión, se definió una metodología de trabajo basado en una cultura empresarial con las siguientes premisas:
  - a. Los trabajadores son lo más importante
  - b. Gestionar por resultados
  - c. Comunicación directa y asertiva
  - d. Respeto



- e. Relaciones horizontales
- f. Liderazgo transformacional
- g. Delegar, no concentrar poder
- h. Simplificación de procesos

El AyA es una institución que necesita evolucionar, modernizarse, pero esto implica un cambio de cultura para sus más de 4000 colaboradores, por tanto, para que este cambio sea exitoso, se recomienda continuar con las premisas establecidas anteriormente, donde el personal sea parte consciente del cambio.

2. Durante los últimos meses se desarrolló un nuevo Plan Estratégico, es altamente recomendable dar continuidad a este Plan, poner énfasis en la definición de las métricas de evaluación de desempeño, para que estas realmente midan el éxito de alcanzar los objetivos del Plan.
3. Es necesario continuar con la reorganización, como se mencionó en apartados anteriores, la base propuesta considera la mejora en eficiencia de la empresa y, por tanto, no se debe dejar de lado.
4. La modernización de toda la plataforma tecnológica es vital como parte de la optimización de los recursos, se recomienda dar especial atención a este proyecto con un enfoque en resultados a corto plazo y con entregables incrementales que permita victorias tempranas.
5. Se recomienda dar continuidad a las acciones para la mejora del desempeño de las inversiones, dar mayor autonomía a las Unidades Ejecutoras, que estas sean auto gestionables y dependan lo mínimo posible de las áreas funcionales de AyA.
6. Cada dependencia debe tener poder de decisión, siguiendo los procesos definidos para toda la institución, esto permite la estandarización, reduce la subjetividad y por tanto desemboca en una mejor gestión.
7. La Presidencia Ejecutiva y Gerencia General deben cumplir su rol de Administración Superior, y evitar entrar en los procesos de ejecución como históricamente han hecho. Los resultados de AyA demuestran que cuando la Administración Superior asume actividades funcionales responsabilidad de otras áreas, pierden su razón de ser y desatienden su labor principal de dirigir a la institución.



8. En relación a los SINDICATOS, es necesario mantener una muy buena comunicación, que les permita estar informados de la ruta de la institución y con ello evitar la información errónea que muchas veces se genera en ausencia de comunicaciones oficiales. Así mismo, es importante esta cercanía que le permita a la Administración Superior, llegar a los niveles de la estructura que usualmente no llega y con ello poder dar las herramientas y apoyo necesario a los trabajadores para el beneficio del servicio que brinda AyA.