



Propuesta
para articular un
**Proceso de Planeamiento
para AyA**

El agua es vida ! Cuidémosla !

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. DEL MODELO DE PLANEAMIENTO.....	3
2.1 Del Plan Estratégico como eje integrador del modelo	3
2.2 Del Proceso de planeamiento Estratégico.....	5
2.2.1 Fase de Planeamiento del Proceso.....	7
2.2.2 Fase de Análisis Estratégico.....	7
2.2.3 Fase de Formulación e implementación Estratégica.....	10
2.3 Mapa Estratégico	11
2.3.1 Cuadro de Mando Integral.....	12
2.2.2 Plan de Acción.....	14
2.4 Evaluación Estratégica Operativa	25
Anexo 1 Propuesta de Estructura de Informes de Gestión institucional	28
Anexo 2 Cuadros del proceso	33
Anexo 2 Cronogramas	39

1. Introducción

El Instituto Costarricense de acueductos y alcantarillados ha realizado esfuerzos por mejorar su función de planeamiento frente a las demandas de la sociedad y los retos del entorno. Dentro de los esfuerzos que la Dirección de Planificación Estratégica ha venido promoviendo, coordinando y ejecutando de manera directa, y con el apoyo de las Subgerencias Técnicas y Direcciones y de Consultorías Externas, como lo fue el apoyo recibido del BID a través del Ingeniero Comercial Cardenio Atero, podemos destacar:

- **Documento Políticas, Estrategias y Coordinaciones de Rectoría, Dirección de Planificación Estratégica, Junio, 2010**
- **Manual para la Gestión de Proyectos de Inversión en AyA, Mayo, 2011.**
- **Reglamento para la Formulación de Presupuestos Extraordinarios, Modificaciones Presupuestarias y Traslados Presupuestarios, setiembre, 2011**
- **Metodología para la Revisión y Actualización del Plan Estratégico 2007-2015 y su Plan de Divulgación, Junio, 2012**
- **Propuesta Metodológica para Alinear Proceso de Rendición de Cuentas en el AyA, Setiembre, 2013.**
- **Documento Estrategias para el Logro de la Meta de Población del País con Suministro de Agua de Calidad Potable, Marzo, 2014.**
- **Informe Situación Subsector de Agua y Saneamiento, Dirección de Planificación Estratégica, Mayo 2014.**
- **Metodologías para el Control y Seguimiento de Proyectos, Octubre, 2014.**
- **Guía de Evaluación del Plan Operativo Institucional, Plan Operativo, Presupuesto y Seguimiento Portafolio de Proyectos en Ejecución, Enero, 2015.**
- **Guía Metodológica para el Desarrollo de un Proceso de Planeamiento Estratégico en AyA, versión, enero 2015**
- **Guía Metodológica para la Gestión del Modelo de Proyección Financiera en el AyA, Febrero, 2015.**

- **Guía Metodológica para la Gestión del Portafolio de Proyectos en el AyA.**
- **Metodología para Formular el Plan Estratégico 2015-2020, Junio, 2015.**
- **Propuesta de Fortalecimiento de Dirección de Planificación, Mayo, 2015.**
- **Documento Marco Estratégico Institucional, Abril, 2015.**
- **Documento Directrices para la Formulación del Plan Operativo y Presupuesto Institucional para el período 2016, Mayo 2015.**

No obstante, no disponer de una metodología definida y estructurada, que permita alinear y articular los planes y herramientas indicadas, hace que los esfuerzos internos coexistan de forma aislada, no permitiendo canalizar la energía hacia el cumplimiento de las prioridades institucionales y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Esta integración resulta prioritaria para optimizar la asignación de recursos, lograr una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios y realizar una evaluación integrada y efectiva de la gestión, que facilite la toma de decisiones.

Por las razones anteriores, y en atención a lo solicitado por la Junta Directiva mediante acuerdos Nos. 2015-120 y 2015-121, tomados en la sesión extraordinaria No. 2015-015 realizada el 25 de marzo de 2015, se elaboró esta propuesta para articular el proceso de planeamiento en el AyA, a partir de las guías metodológicas mencionadas en el punto anterior, las cuales se acompañan este documento.

2. Del Modelo de Planeamiento

2,1 Del Plan Estratégico como Eje Integrador del Modelo

Para lograr un ciclo del agua más efectivo, desde la moderación, el ahorro y la reutilización, y avanzar hacia un modelo más sostenible se deben diseñar un conjunto de planes y programas debidamente articulados y sustentados en indicadores de gestión y calidad (técnicos, financieros, sociales, ambientales y patrimoniales) relacionados con el conjunto de actividades de la entidad.

Tal y como se muestra en la gráfica siguiente, es necesario tener claridad de que el Plan Estratégico (derivado de PND y sectores), es el centro del sistema de planeamiento institucional y por tanto, el instrumento guía e integrador de las estrategias, planes, proyectos, acciones, actividades y presupuestos, que permitan cumplir con la misión y visión.



Del Plan Estratégico se derivan, el Portafolio de Proyectos y el Plan Operativo de mediano plazo. A partir de estos se corre el Modelo de Proyección Financiera con el propósito es contrastar y balancear los planes con las capacidades institucionales (humanas, materiales, tecnológicas y de equipamiento y financieras).

Finalmente de las Proyecciones Financieras para el corto, mediano resultantes, una vez balanceadas las necesidades y capacidades, se derivan los planes de inversión y operativo de corto plazo y los presupuestos anuales.

Para que este proceso se realice de forma articulada y ordenada en cuanto a los roles que corresponde a cada nivel organizacional, deben estar claras las competencias y responsabilidades:

- a) Al Nivel de Gerencia le corresponde conducir y coordinar el proceso y subprocesos, y aprobar los planes y presupuestos y dar seguimiento a su cumplimiento.
- b) Al Nivel Asesor, le corresponde apoyar metodológicamente el proceso y asesorar a la Dirección Superior en las materias de su especialidad.
- d). Al nivel sustantivo le corresponde la generación de la información básica para formular los planes operativos o sea las iniciativas para lograr las metas de los objetivos, así como fechas realistas para su realización y los funcionarios responsables, y la ejecución de las actividades propias de la gestión de los sistemas de agua y saneamiento.

- e). Al nivel de apoyo técnico y logístico le corresponde acompañar, garantizar las capacidades y condiciones para el efectivo desempeño de las áreas sustantivas. Entre otras, le corresponde dotar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y equipos y financieros a las áreas sustantivas, para que puedan realizar su función de forma efectiva. También, les corresponde capacitar en materia de su especialidad y controlar el uso de los recursos asociados a su competencia.

Por este motivo, la propuesta de articulación de los planes e iniciativas a lo interno del AyA para el mejoramiento de la gestión integral de los servicios, debe ser apoyada por lo siguiente:

- a. Que cada nivel jerárquico asuma su autoridad y responsabilidad y se involucre en la definición de los planes e iniciativas de las Áreas bajo su competencia, para dar unidad de acción y conducción a la gestión institucional.

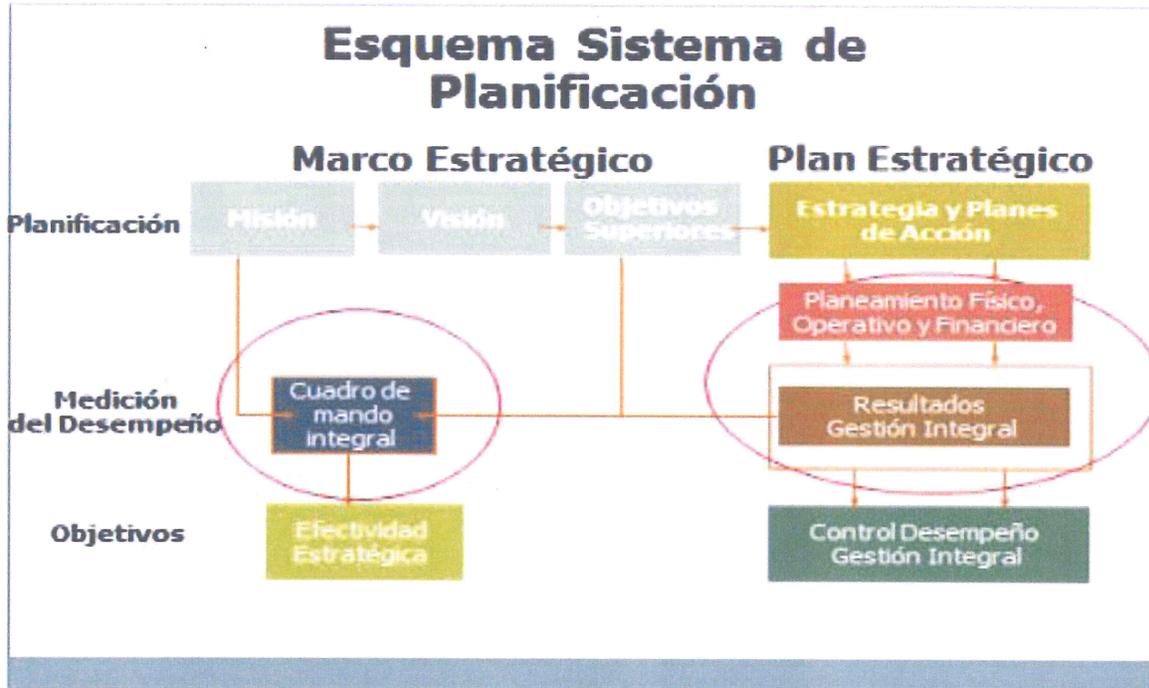
- b. Que las direcciones de apoyo técnico y logístico se involucren más en el proceso de planeamiento, asesoren, y den acompañamiento, seguimiento y control al desempeño institucional en su campo de especialidad.

- c. Que se replantee el funcionamiento y temas a conocer en los consejos de alto nivel, de manera tal, que se prioricen los temas estratégicos y prioritarios. Para ello se deben delegar otros temas de menos trascendencia, en las subgerencias técnicas y direcciones.

- d. Que se establezca un calendario único de reuniones para el equipo gerencial como una forma de ordenar las agendas y se potencialice el uso de los sistemas de información, como estrategias para reducir la cantidad de reuniones que limitan el tiempo disponible para conducir sus áreas de competencia.

2.2 Del Proceso de Planeamiento Estratégico

En la figura No.1, se muestra el esquema definido para realizar el proceso de formulación del plan estratégico en el AyA, se puede visualizar como se articulan los elementos y planes con los mecanismos de control y desempeño de la gestión.



Las etapas del proceso de Planeamiento Estratégico de acuerdo con la Guía Metodológica definida para Desarrollar un Proceso de Planeamiento en el AyA, son las siguientes:

- a. *Planeamiento del Proceso*
- b. *Análisis Estratégico*
- c. *Formulación Estratégica*
- d. *Implementación Estratégica*
- e. *Evaluación Estratégica*

En los títulos siguientes se explicará la forma en que cada etapa se ha ido desarrollando en el proceso en ejecución y la metodología y programación propuesta para culminar las siguientes fases, hasta su derivación en otros instrumentos de gestión, como el portafolio de proyectos, los planes operativos, las proyecciones financieras y presupuestos.

2.2.1 Fase de Planeamiento del Proceso

El proceso debe iniciar, como se explica en la guía metodológica, con la fase de planeamiento del trabajo, que pretende:

- a. Informar y capacitar a los equipos en la metodología y proceso a desarrollarse
- b. Definir y solicitar la información estratégica requerida
- c. Comprometer el equipo de gerencia

El propósito es definir el alcance del proceso, nivelar conocimientos, motivar y comprometer al equipo de gerencia y técnico y definir las informaciones que se van a requerir para desarrollar el proceso. Para este efecto se realizó sesiones de trabajo con la Junta directiva, Presidencia y Equipo de Gerencia.

2.2.2 Fase de Análisis Estratégico

Para poder establecer los planes institucionales a largo, mediano y corto plazo, primero se debe conocer la situación institucional, producto de un diagnóstico que visualice las fortalezas y las debilidades de la organización.

- **Diagnostico Situacional**

En términos generales, en esta fase de diagnóstico, se realizan sesiones de reflexión sobre las amenazas, oportunidades que se visualizan del entorno y se contrastan con las fortalezas y debilidades internas para afrontarlas o aprovecharlas, según sea el caso.

Las limitaciones que la experiencia institucional ha enseñado, en cuanto a esta fase del proceso, son las siguientes:

- a. No siempre se logra el involucramiento esperado de parte del equipo de gerencia, las labores diarias consumen los esfuerzos y recursos institucionales, y el tiempo dedicado al planeamiento en muchas ocasiones es residual.
- b. La información no siempre está disponible con el detalle y calidad requerida, lo que compromete la confiabilidad de los diagnósticos.
- c. Existe dificultad para definir metas para cada eje u objetivo definido que comprometan la gestión en el horizonte del plan. Esto dificulta la medición de los resultados y evaluación posterior.

- **Marco Estratégico**

Como producto de esta fase del proceso debe lograrse un documento de Marco Filosófico, compartido por la Dirección Superior y el Equipo de Gerencia, con base en los cuales se formulará el Plan Estratégico, propiamente dicho.

Para el proceso de formulación del Plan Estratégico 2015-2019, ya se cumplieron las fases indicadas en los incisos anteriores y se dispone del Marco Estratégico, como guía para la siguiente fase del proceso.

Sobre la experiencia vivida en esta fase, debemos destacar lo siguiente:

- a. Se ha dispuesto de la participación activa de la Dirección Superior: Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencias y Direcciones Nacionales y Regionales, lo cual representa un apoyo al proceso.

Sin embargo, la participación de estos importantes niveles de la organización, por temas de agenda, ha espaciado los tiempos de realización de las sesiones de trabajo, lo que ha demorado el proceso.

- b. Debido a limitaciones de información y tiempo, aún no se ha logrado concretizar y comprometer metas que permitan la medición de la visión y objetivos estratégicos enunciados en el documento.
- c. Para lograrlo se va a requerir sesiones adicionales de trabajo para definir la situación ideal deseada (compromiso del plan) y establecer la línea base (situación actual).

Elemento	Como se mide progreso? (Parámetros)	Cual es la Situación Actual? (Línea base)	Cuanto es la propuesta de Mejora? (Meta al 2020)
Acceso Universal Agua Potable			
Acceso Universal Saneamiento			
Compromiso Salud Pública			
Compromiso Sostenibilidad Recurso Hídrico			
Compromiso Desarrollo social			
Compromiso Desarrollo Económico			
Excelencia en Rectoría			
Excelencia en Gestión de Servicios			

Estado de Servicios Nivel de Sistema				
Condición del Servicio	Condición (bueno/reg/malo)	Necesidad de Mejora (Reh/Amp/Sust)	Mejora en servicio	Observaciones
Servicio de Agua				
✓ Cobertura				
✓ Calidad Agua				
✓ Continuidad				
✓ Presión				
Servicio de Recolección				
✓ Cobertura				
Tratamiento				
✓ Cobertura				
Disposición				
✓ Cobertura				
✓ Calidad Vertido				

Como apoyo para estas sesiones se diseñaron las siguientes matrices, para definir, desde la perspectiva de usuarios, los compromisos del plan.

También, como parte del trabajo realizado en esta fase se determinaron los siguientes elementos esenciales para la prestación de los servicios de agua y saneamiento:

a. Recurso Hídrico Asegurado

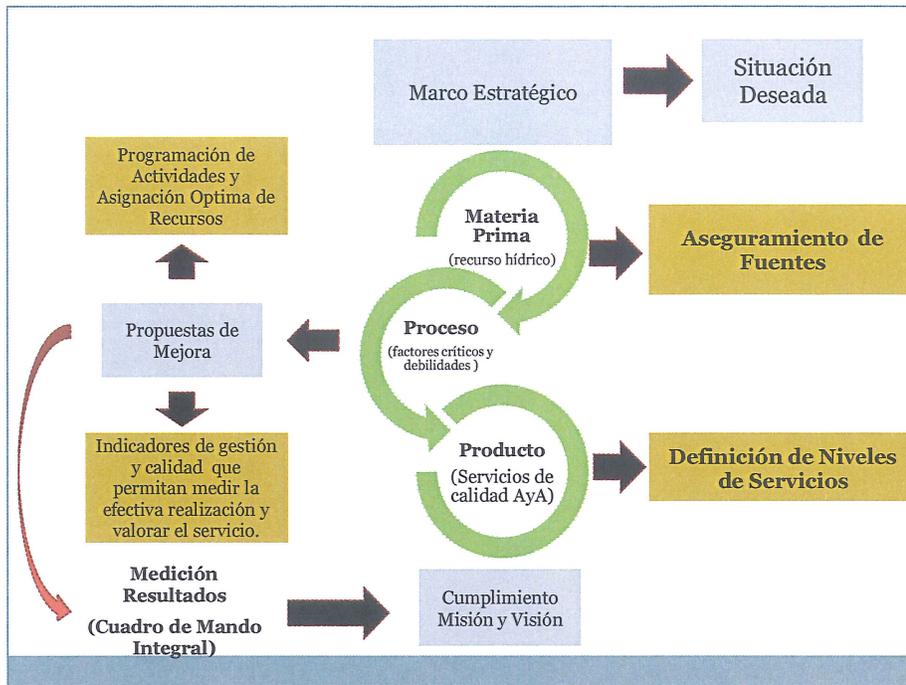
b. Infraestructura Adecuada

c. Procesos Optimizados

d. Cultura de Uso Racional y Ético de los Servicios

Para cada uno de estos elementos se deben establecer objetivos específicos (sostenibilidad y/o mejoramiento), a partir de la definición del factor a evaluar, el nivel ideal y la meta para el horizonte del plan (ver matrices diseñadas en anexos).

Para ilustrar lo indicado, en la Gráfica siguiente se esquematiza la integración de los elementos indicados.



2.2.3 Fases de Formulación e Implementación Estratégica

En la fase de formulación se analizan las capacidades actuales y futuras que requerirá el AyA para lograr la situación deseada y establecida en el Marco Estratégico y se formulan los objetivos y estrategias.

Los productos esperados de estas fases son:

- a. Objetivos estratégicos definidos y con indicadores de desempeño y metas a cumplir en plazos determinados
- b. Planes de Acción, definidos con fechas de conclusión y recursos disponibles y asignados
- c. Diseño Organizacional adecuado

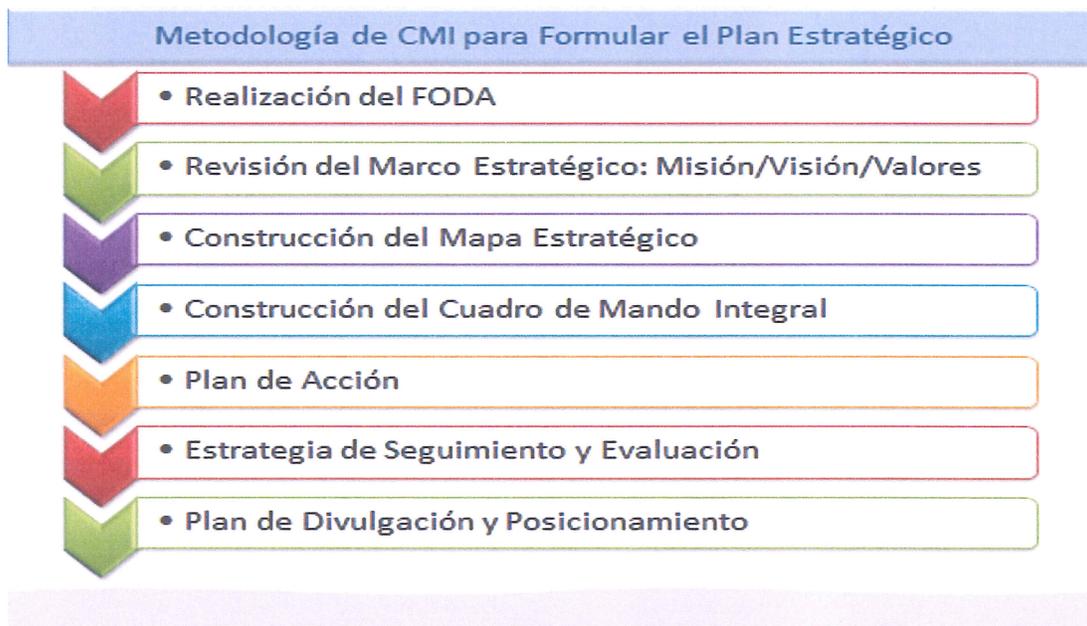
Existen varias metodologías para formular, implementar, monitorear y evaluar un Plan Estratégico y la mayoría concuerdan con los elementos que debe contener. En nuestro caso, se implementará la **Metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI)**, para elaborar esta y las restantes fases, así como para el monitoreo y evaluaciones posteriores.

Esta metodología, mediante un procedimiento lógico y estructurado, permite el establecimiento de enlaces eficientes entre el Plan Estratégico y los otros planes, por medio de indicadores de resultados y sus inductores, lo que facilita su cumplimiento. Permite crear asociaciones cuantitativas ligadas con cada uno de los objetivos estratégicos, mediante una relación causa-efecto.

La Metodología del Balanced Scorecard, permitirá:

- Comunicar a toda la Organización la Visión y la Estrategia
- Alinear las Operaciones Estratégicas con las Tácticas
- Relacionar Objetivos a Mediciones Específicas de Ejecución
- El Seguimiento y Control a los Planes de Acción de las Estrategias
- Promover el Mejoramiento Continuo
- Relacionar los objetivos entre perspectivas en un círculo virtuoso

La figura siguiente nos muestra el estado actual del proceso y las fases restantes.



2.3. Mapa Estratégico

El análisis del Mapa Estratégico facilita ver la relación de los objetivos relacionados con la Sociedad y los Usuarios con aquellos de Proceso y Desarrollo Organizacional, por cuantos estos últimos son **inductores de resultados** de los primeros y requieren para su logro, recursos materiales, de inversiones, y capital humano, tecnológico y de gestión.

Plantearse Objetivos de Sociedad y Usuarios sin conexión con los Objetivos inductores, solo se convierten en sueños y fuentes de conflictos. De manera contraria, fijarse Objetivos Inductores sin conexión con los Objetivos de Sociedad y Usuarios, pueden convertirse en un consumidor de recursos ineficientes e ineficaces.

2.3.1 Cuadro de Mando Integral

Para construir el Cuadro de Mando Integral del AyA, se agruparon los Objetivos derivados del Marco Estratégico, en las perspectivas del BSC, de la siguiente manera:

Objetivos identificados por Perspectiva

Perspectiva Sociedad y Usuarios

- Posicionar al AyA como una rectoría eficaz
- Impulsar la armonía con el ambiente fortaleciendo una cultura ecologista
- Incentivar la vinculación afectiva de la comunidad con el AyA.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de los servicios de APS
- Mejorar el servicio de AP (usuarios directos, delegados y bajo rectoría)
- Mejorar el servicio de recolección de la aguas servidas (usuarios directos, delegados y bajo rectoría)
- Mejorar el servicio de tratamiento de aguas servidas (usuarios directos, delegados y bajo rectoría)
- Mejorar el servicio de hidrantes (usuarios directos, delegados y bajo rectoría)
- Mejorar la calidad de atención usuarios (directos, delegados y bajo rectoría)

Perspectiva Proceso

- Mejorar los procesos de producción de AP.
- Mejorar los procesos de distribución de AP.
- Mejorar los procesos de recolección de AS.
- Mejorar los procesos de tratamiento de AS.
- Mejorar los procesos de gestión de clientes
- Mejorar los procesos de proyectos de inversión

- Mejorar los procesos de servicios APS delegados
- Mejorar los procesos de calidad APS
- Mejorar los procesos de mantenimiento (preventivo/correctivo)
- Tener excelente disposición de los recursos hídricos para el AP
- Mejorar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios

Perspectiva Financiera

- Maximizar los ingresos
- Reducir los egresos
- Tener liquidez financiera
- Contar con las fuentes de financiamiento para las inversiones

Perspectiva Desarrollo Organizacional

Incrementar el capital humano

- Ampliar la base de conocimientos
- Desarrollar habilidades de negociación y resolución de conflictos
- Fomentar actitudes y sistemas de incentivos orientados a resultados

Incrementar el capital de información

- Actualizar el hardware crítico
- Integrar y modernizar el software clave
- Ampliar redes e infraestructura tecnológica crítica

Incrementar el capital organizacional

- Modernizar los sistemas de gestión
- Desarrollar una cultura colaborativa
- Fomentar el liderazgo participativo

- Fortalecer la alineación con el Plan de AyA.
- Fortalecer las comunicaciones internas
- Implantar sistemas que fortalezcan la orientación al cliente interno

El Mapa desarrollado también se puede segmentar en **Líneas o Ejes Estratégicos**, relacionando el grupo de Objetivos en forma vertical a las Perspectivas, de la siguiente manera:

- a. Mejorar significativamente las relaciones con la comunidad y otros operadores
- b. Mejorar significativamente los Servicios de APS
- c. Mejorar significativamente la armonía con el ambiente

Definidos los Objetivos Estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se procedió a identificar para cada objetivo el o los indicadores relevantes, los cuales deben ser acompañados por la definición de la fórmula, unidad de medida, las variables involucradas, periodicidad, descripción del indicador, fuente de verificación, la línea base, las metas anuales para el horizonte del plan.

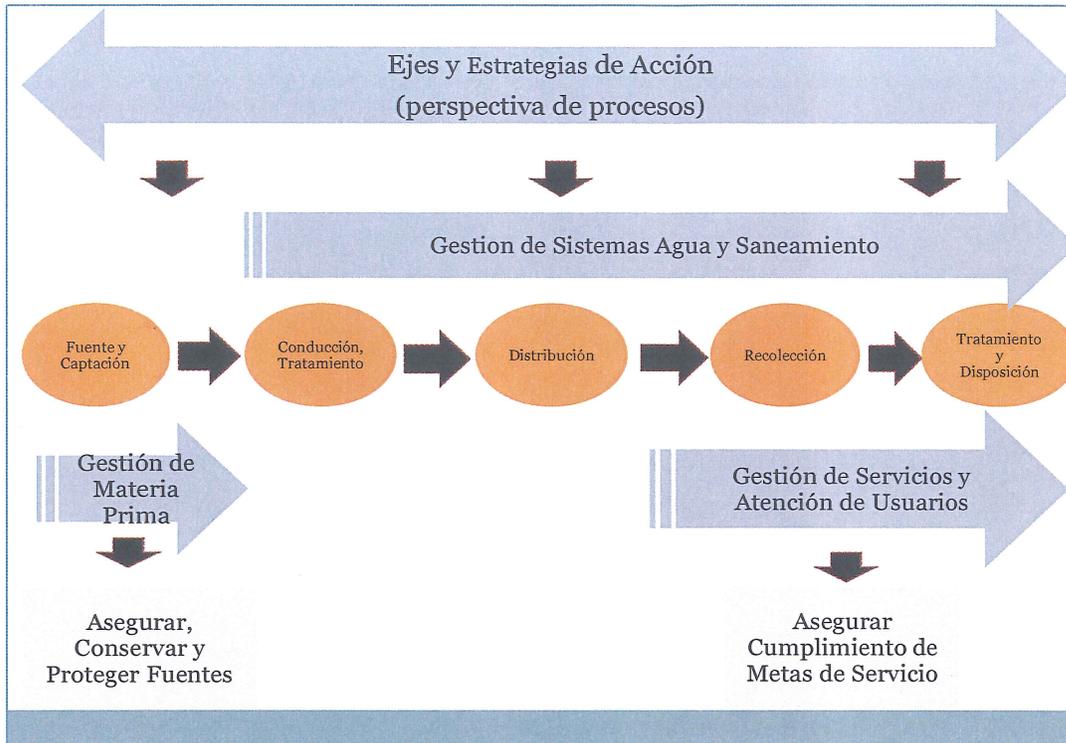
Tanto el Mapa Estratégico, como los Cuadros de Mando Integral definidos, se incluyen el aparte de anexos.

2.3.2 Plan de acción

Para la construcción del Plan de Acción se delimitó como unidad territorial de planificación la región de acuerdo a la organización del AyA y como unidad física de planificación el sistema, desde la fuente hasta la disposición de las aguas residuales, dado que es la única forma de asociar la materia prima (recurso hídrico) con el proceso (infraestructura y gestión) y el producto (servicio a usuarios).

El análisis debe ser integral de la región y en lo posible de cada sistema, sin discriminar entre operadores e involucrar la definición, para cada indicador asociado a un objetivo: la fórmula, unidad de medida, las variables involucradas, periodicidad, descripción del indicador, fuente de verificación, la línea base, las metas anuales para el horizonte del plan.

La implementación, como se indicó, debe ser a nivel de región y sistema (en lo posible), es la única forma de asociar los elementos determinantes del servicio, como se muestra en la gráfica siguiente.



Acordadas estas definiciones y delimitaciones, se programaron sesiones de trabajo con el propósito de caracterizar cada región, en las que participaron la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, las Subgerencia Técnicas y sus equipos de trabajo, y Direcciones Nacionales, como el Laboratorio Nacional de Aguas, la Dirección Jurídica, Capital Humano, Finanzas, Proveduría y otras. Las presentaciones giraron alrededor de la presentación del Director regional correspondiente, del coordinador regional de sistemas Comunales y del Director de la UEN de Gestión Ambiental

A partir de la capacidad hídrica de cada región, se analizaron los factores o proyectos de desarrollo que impactaran los servicios y las capacidades institucionales y de otros operadores, para determinar factores críticos y oportunidades de mejora que permitan mejorar y sostener la calidad y continuidad de los servicios los servicios de cara al próximo quinquenio.

A la fecha se han realizado los talleres con las Regiones Central, Pacifico Central, Chorotega, Brunca y Atlántica. Están pendientes las sesiones de trabajo con la Región Metropolitana.

Y las sesiones de trabajo conjuntas para definir metas concretas para cada aspecto de mejora definido y los planes específicos y necesidades de recursos.

Una forma de materializar las acciones para cumplir con las propuestas de mejora establecidas en el Plan Estratégico, a través de proyectos, los cuales se pueden clasificar en Proyectos de Mejora Operativa (incluye equipamiento) y Proyectos de Mejoramiento y Ampliación de Infraestructura.

2.3.2.1 Portafolio de Proyectos de Mejora Operativa e Inversión Infraestructura

Las iniciativas de proyectos deben estar orientadas a lograr la Misión de la Institución, por tanto, estas deben tener como propósito el alcance de sus objetivos estratégicos.

Los proyectos no deben considerarse como un fin en sí mismos, todo Proyecto debe estar orientado al alcance de uno o varios objetivo (s) del Plan Estratégico, esta es la razón de ser del Proyecto y/o Programa. Su vinculación debe establecerse desde que está a nivel de iniciativa.

Por esta razón, una vez definido el Plan Estratégico Institucional, se procede a priorizar los proyectos de acuerdo a su contribución e impactos sobre los objetivos del Plan, por lo que el control y seguimiento se establece con el fin de que se logre el objetivo establecido.

La estructuración del Portafolio de Proyectos inicia con la identificación y categorización de las necesidades u oportunidades de proyecto, continua con la fase de priorización y selección, para posteriormente balancear las iniciativas de proyectos con los recursos y capacidades institucionales.

No obstante, para poder determinar las iniciativas de proyecto, es necesario contar con información actual y futura del abastecimiento de estos servicios en el país, la capacidad y calidad hídrica nacional, así como, la calidad de los servicios ofrecidos por los operadores.

A pesar de que una iniciativa tenga una prioridad considerable, el pase de ésta al subproceso de gestión de proyectos va a depender de las capacidades de la Institución, para llevarla a cabo. Se debe analizar y seleccionar la mezcla óptima de proyectos e iniciativas, en función de las capacidades humanas, financieras y operativas.

Una vez, definidas y priorizadas las iniciativas de proyectos y balanceados los recursos de estas con los de la Institución, la Administración Superior, a través del **Comité de Dirección de Proyectos de AyA**, aprueba las iniciativas que contribuyen en mayor escala al logro del Plan Estratégico de la Institución (según metodología de priorización), independientemente del operador; para que se inicie el proceso de gestión de proyectos.

La Dirección de Planificación Estratégica a través de la Oficina de Proyectos, velará por la contribución de los proyectos al logro del Plan Estratégico, para lo cual evaluará el desempeño de los proyectos en términos de alcance, costo y tiempo. Para ello establecerá puntos de control en cada fase y evaluará los informes que emitan los administradores de Programas o/y Proyectos.

También, se formulará un portafolio de proyectos orientados a la mejora operativa, que al igual que los correspondientes a infraestructura, deberán ser priorizados y aprobados por el

Comité de Dirección de Proyectos de AyA.

La Dirección de Planificación Estratégica a través del Área de Planeamiento Operativo, velará por la contribución de los proyectos al logro del Plan Estratégico, para lo cual evaluará su desempeño en términos de su impacto en la capacidad de respuesta institucional a los retos del entorno y a las necesidades de los usuarios (mejora de los servicios), la productividad, atención al cliente y procesos en general.

Los Portafolios de Proyectos serán sometidos a revisión y ajuste de forma semestral, conforme se establece en la Guía Metodológica para la Gestión del Portafolio de Proyectos en el AyA y cronograma, anexos. Cada proyecto deberá tener un coordinador de su ejecución, que será el responsable de la programación, ejecución y de la rendición de cuentas sobre su avance y resultados en las distintas fases del ciclo.

2.3.2.2 Modelo de Proyecciones Financieras

El Plan Estratégico define las prioridades institucionales para el horizonte del plan, a través del establecimiento de objetivos, estrategias, metas y actividades. A la planificación financiera, le corresponde determinar si la institución tendrá a su disposición los recursos financieros (propios o de financiamiento) para cumplir con los objetivos descritos en el Plan Estratégico.

Se orienta a la construcción escenarios que permitan sensibilizar la capacidad financiera de la institución para implementar las actividades del Plan y una vez definido y aprobado el escenario ideal por parte del Comité de gerencia, se implementa a través de los planes operativos y de inversión anual y los presupuestos que se deriven.

La Planificación Financiera Integrada ayudará a la organización a:

- Articular las metas, objetivos y actividades organizacionales;
- Priorizar las actividades detalladas en el plan estratégico;
- Identificar los costos de implementación del plan estratégico;
- Estimar los costos administrativos anuales;
- Identificar los déficit o excedentes potenciales basados en el costo de implementación de las actividades propuestas comparándolas con la capacidad financiera actual;
- Identificar las metas de recaudación; y
- Comprobar la viabilidad de implementar el plan estratégico.

El punto de partida del proceso, es la definición y conceptualización de los planes de operación e inversión de mediano plazo, que se deriven del Plan Estratégico. Cuanto más precisos sean los planes, en cuanto a la medición de los indicadores, más preciso será el Plan Financiero, toda vez que los modelos de proyección están en función de los alcances de los indicadores.

2.3.2.3 Plan de Gestión y Presupuesto 2016

El AyA debe incorporar en el plan de gestión y presupuesto anual, las prioridades del Plan Estratégico (PE), de los Portafolios de Mejora Operativa y de Inversión. El plan y presupuesto indicados deben presentarse a las entidades de control y fiscalización (CGR y AP), a más tardar el 30 de setiembre.

Sin embargo, por las razones indicadas en la sección 1.1.1.2. Inciso de Marco Estratégico, a esta fecha el proceso de formulación del Plan Estratégico no se ha concluido; se hace necesario iniciar de forma paralela el proceso de Formulación del Plan operativo y Presupuesto para el período 2016. Tomando en consideración para ello, las propuesta de mejoramiento de la gestión, determinadas en las fases de Diagnóstico y Análisis Estratégico

Para ordenar y guiar la formulación del Plan y Presupuesto se formularon el documento de Lineamientos para la Formulación del Plan Operativo y del Anteproyecto de Presupuesto para el período 2016, adjuntas en documentos complementarios. Los cuales detallan las pautas a seguir y responsabilidades de las Áreas durante el proceso

Su debido cumplimiento permitirá que el proceso se realice de manera ágil, ordenada y ajustada a la normativa establecida, tanto a lo interno como externo del AyA. Asimismo, permitirá una mejor articulación de acciones y determinación de responsabilidades, lo cual facilitará el seguimiento y evaluación de los resultados.

El proceso presupuestario deberá iniciar con la planificación operativa para el año, el cual comprende una serie de actividades administrativas que involucran al jerarca y titulares subordinados, así como a otros niveles de la organización, quienes determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario así como las acciones, los medios y recursos necesarios para obtenerlos, considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con el bloque de legalidad. Los funcionarios y unidades que intervienen en las fases del proceso presupuestario, deberán procurar que éstas se orienten a dar cumplimiento al Plan Operativo Institucional y/o al Plan Anual Operativo.

En los lineamientos que tienen por objetivo involucrar a los distintos niveles de la organización en el proceso, lo que permitirá una mejor integración de las acciones y el seguimiento y control de la gestión, se establece el siguiente procedimiento general:

1. De la Formulación

- a. El Consejo de Gerencia constituido como Comisión de Planes y Presupuesto será el responsable de guiar el proceso de formulación de los Planes y Presupuesto para el período, para lo cual programará una sesión semanal para:

Aprobar la metodología a seguir durante el Proceso en sus diferentes fases: Formulación, Análisis y Discusión, Aprobación y Control y Evaluación.

Definir las prioridades y límites de crecimiento de los planes y presupuestos.

Analizar y aprobar los planes y anteproyectos de presupuesto sometidos a su consideración por los diferentes niveles y áreas de trabajo.

Todo lo anterior, en concordancia con las disposiciones que en esta materia dispongan los entes de control, fiscalización y regulación, en particular las disposiciones de MIDEPLAN, la Autoridad Presupuestaria y Contraloría General de la República (bloque de Legalidad).

- b. La Dirección de Planificación Estratégica fungirá como Secretaría Técnica y será responsable de apoyar metodológica y técnicamente el proceso y de consolidar los documentos de Plan Operativo y el Anteproyecto de Presupuesto para el período 2016, tomando como base las iniciativas propuestas y los recursos solicitados por cada centro de responsabilidad.
- c. Todas las oficinas creadas formalmente dentro de la estructura programática del AyA o centros de responsabilidad según corresponda, efectuarán una Programación Anual de Objetivos y Metas (POI y/o PAO) y el Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio económico del 2016, en congruencia con las directrices que se indican en este documento.
- d. Todo proyecto de inversión debe estar justificado y en aquellos casos cuya ejecución abarque más de un período presupuestario, debe acompañarse de la programación física y financiera en donde se indiquen las metas que se pretenden lograr en cada año así como los recursos requeridos. Se debe presupuestar lo pertinente en cada período para poder darle continuidad al proyecto.

Todo proyecto de inversión que se desee incorporar en el Plan y Presupuesto Anual debe haber sido incorporado previamente en el Portafolio de Proyectos Institucional y ser registrado en el Sistema Nacional de Inversión Pública. La Oficina de Administración del Portafolio de Proyectos de la Dirección de Planificación Estratégica aportará los insumos requeridos para la formulación del Plan de Inversiones anual. Este Portafolio deberá ser previamente conocido por el Consejo Gerencial y aprobado por la Junta Directiva.

Todos los proyectos deberán detallar su Impacto en los servicios y población beneficiada, detalle de avance anterior y esperado, identificar el responsable de su ejecución, los costos asociados y la programación de actividades para el período, detallando los puntos de control para su seguimiento.

- e. Las Direcciones de Finanzas y Proveeduría, coordinarán con las unidades ejecutoras y responsables de los proyectos la elaboración de las calendarizaciones trimestrales de los desembolsos de préstamos y aportes locales a los proyectos de inversión y de las licitaciones asociadas al programa. Estas programaciones deben ser suministradas a la Dirección de Planificación Estratégica.

- f. Las dependencias deben elaborar el POI y/o PAO y el Anteproyecto de Presupuesto con las respectivas justificaciones¹. No obstante, su responsabilidad por el uso de los recursos asignados y el cumplimiento de sus objetivos y metas, remitirán su Programación y el Anteproyecto de Presupuesto a su superior jerárquico (Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencias General y Técnicas). Cada nivel jerárquico, analizará y discutirá la Programación y el Anteproyecto de Presupuesto de todas las Direcciones, Oficinas y Unidades que le pertenecen estructuralmente. Realizará sesiones de trabajo que permitan garantizar que los planes y presupuestos estén alineados con los Ejes definidos en el Marco Estratégico y la visión del nivel jerárquico responsable. Esto permitirá un mayor conocimiento e involucramiento por parte de los diferentes niveles institucionales y mejorara la integración de acciones y el seguimiento y control de la gestión. El resultado de estas reuniones debe documentarse y constar en actas o minutas.

Una vez aprobado por el nivel jerárquico, lo enviará consolidado a la Dirección de Planificación Estratégica, de forma física y automática (cuenta de correo electrónico: Plan y Presupuesto 2016).

- g. Las propuestas de planes y presupuesto serán analizadas en el Consejo Gerencial quien tomará las decisiones que correspondan en cuanto a si los planes y presupuestos concuerdan o no con el Marco Estratégico, el PND y el POI; así como la priorización de estos, de acuerdo a los ingresos con los que cuenta la institución para el siguiente período.
- h. El Consejo Gerencial solicitará a las dependencias, el ajuste de sus planes y presupuesto de acuerdo a lo aprobado en esta instancia. Las dependencias remitirán los planes y presupuesto ajustados de forma física y automática (cuenta de correo electrónico: Plan y Presupuesto 2016).
- i. Las nuevas propuestas serán analizadas por el Consejo Gerencial y de corresponder, tomará las decisiones correspondientes para equilibrar el presupuesto (ingresos = egresos). El Consejo solicitará a las dependencias que correspondan, el nuevo ajuste a sus planes y presupuesto, para que lo remitan a la Secretaría Técnica de forma física y automática (cuenta de correo electrónico: Plan y Presupuesto 2016).
- j. La Secretaría Técnica realizará los ajustes en el presupuesto e integrará el POI y Presupuesto Institucional para que el Consejo Gerencial lo remita a la Junta Directiva para su conocimiento y aprobación.
- k. La Junta Directiva analizará y aprobará o no, el POI y Anteproyecto de Presupuesto en las sesiones que considere necesarias.

¹ Justificaciones corresponden a las explicaciones de los diferentes rubros y proyectos que se están solicitando, que deben ser completas a efecto de que se agilice la labor de análisis presupuestario. Deben incluir análisis de series históricas de gasto de los últimos 3 años y matriz de metas a cumplir trimestralizadas e impacto sobre servicio.

1. Una vez aprobado el POI y el Anteproyecto de Presupuesto por la Junta Directiva, se remitirá a los entes externos para su aprobación y conocimiento (Contraloría y Autoridad Presupuestaria).

2. Del Control y Evaluación

En lo que respecta al monitoreo, seguimiento y evaluación de los planes y el presupuesto institucional, la institución tomará como base de su análisis, el plan ajustado con las modificaciones que se han realizado en el transcurso del año y el cual será remitido a cada dependencia, para la evaluación de las metas de los indicadores de gestión y de resultados, según corresponda.

El formato que se deberá utilizar para el informe de seguimiento de las metas por programa es el correspondiente a la Matriz de resultados por programa adjunta.

Informe de resultados

- a. Detallar indicador y meta a evaluar, proporcionando los datos a la fecha de la evaluación que respaldan el cumplimiento de la meta.
- b. En el caso en que las metas se cumplan, se indicarán los aspectos positivos que incidieron en el logro de estas.
- c. En el caso de que las metas no se cumplan, se deberán indicar las razones por las que no se lograron. La justificación del incumplimiento debe ser clara y explicativa.

Afectación en la entrega de los bienes y servicios

- a. Se debe indicar como incide el incumplimiento de la meta, en la entrega de bienes y servicios por parte de AyA a saber: servicio de agua, servicio de alcantarillado, tratamiento de las aguas residuales, servicio de hidrantes y construcción de sistemas de acueducto y alcantarillado, según corresponda; así como en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de programa.

Medidas correctivas

- b. En caso que la meta no se logre, deberán enumerarse las medidas correctivas que se tomarán para su cumplimiento e indicar la estrategia para llevarla a cabo.

Nota: La meta se considera cumplida de acuerdo a lo siguiente: I trimestre 20%, II trimestre 45%, III trimestre 70%, IV trimestre 90%.

Datos del informante

- c. Información sobre el nombre, número de teléfono, dirección de correo electrónico y departamento donde laboran los funcionarios responsables que puedan corroborar los resultados.

2.1. Evaluación Plan Operativo

- d. Para todos aquellos Programas, Proyectos y/o Planes administrativos, operativos o de inversión incluidos en el Plan Anual Operativo (PAO), se deberá presentar la información que permita conocer el resultado de su gestión.
- e. Con este objetivo, en la “Matriz Evaluación Planes, Programas y Proyectos” adjunta deberá incluirse la información solicitada.

Informe de resultados

- f. Indicar Plan, Programa o Proyecto, Detallar indicador y meta a evaluar y meta cumplida a la fecha de evaluación.
- g. En el caso en que las metas se cumplan, se indicarán los aspectos positivos que incidieron en el logro de estas.
- h. En el caso de que las metas no se cumplan, se deberán indicar las razones por las que no se lograron. La justificación del incumplimiento debe ser clara y explicativa.

Afectación en la entrega de los bienes y servicios

- Se debe indicar como incide el incumplimiento de la meta, en objetivo de cada Plan, Programa o Proyecto.

Medidas correctivas

- En caso que la meta no se logre, deberán enumerarse las medidas correctivas que se tomarán para su cumplimiento e indicar la estrategia para llevarla a cabo.

Datos del informante

- Información sobre el nombre, número de teléfono, dirección de correo electrónico y departamento donde laboran los funcionarios responsables que puedan corroborar los resultados.

.2. Evaluación Presupuesto Ordinario

- **Informe sobre la ejecución de los ingresos**

Las Unidades Ejecutoras del JBIC, BCIE, KFW y la Subgerencia de Sistemas Comunales, en lo que corresponde a fondos de Asignaciones Familiares, deberán presentar un informe respecto a la ejecución o no de los ingresos estimados a percibir en el período en la siguiente tabla:

- **Ejecución de las subpartidas más relevantes**

Para la confección de este capítulo, se utilizarán los Anexos correspondientes a “Ejecución de las cuentas más relevantes” y “Matriz para el seguimiento de la adquisición de activos”.

En estos anexos se justificará la ejecución (buena o mala) de las subpartidas más relevantes a nivel de Subgerencia, Unidad Ejecutora o Dirección Administrativa según corresponda.

La información que se obtenga en estos anexos, es relevante para la evaluación de los objetivos, metas y presupuesto, por lo que esta debe ser clara y explicativa.

La información con respecto al presupuesto y su ejecución, se debe obtener del Sistema Integrado Financiero Suministros.

2.3.2.4 Plan de Comunicación

Con el propósito de apoyar la implementación del proceso de planeamiento Institucional, Se elaboró, bajo la coordinación de la Dirección de Comunicación Institucional y el apoyo del consultor Cardenio Atero, un Plan de Comunicaciones para apoyar el proceso.

Un proceso de cambio organizacional trata de modificar los modelos mentales usados para resolver problemas que están ya establecidos en la organización.

Reconocer la necesidad de cambio es reconocer los cambios en el ambiente y en nosotros mismos y, por sobre todo, es reconocer que existen nuevas y mejores respuestas a antiguos problemas. En este sentido, la innovación en la búsqueda de nuevos paradigmas para resolver nuestros problemas es la base para el cambio de gestión exitosa.

Lo queramos o no, el cambio es inevitable, lo importante es reconocer su existencia y que sea dirigido de forma tal que produzca los resultados que esperamos para nuestra organización.

El cambio siempre trae consigo resistencia al mismo. Ambos fenómenos, cambio y resistencia, son naturales y deben ser administrados. La resistencia al cambio no es ni buena ni mala: no se debe intentar hacer desaparecer la resistencia ya que ésta es información que

necesitamos para poder administrar y orquestar en un proceso de cambio exitoso.

Sin embargo, para todos estos problemas la respuesta es una sola: *Comunicar*

El proyecto de Fortalecimiento Institucional impulsado a lo interno del AyA, requiere de estrategias de comunicación para crear un contexto organizacional favorable (de compromiso) con el Plan.

Este objetivo es el más urgente de los objetivos a abordar por comunicaciones, debido a que sin lograr este objetivo, el resto es solo una utopía ya que para mejorar cuánticamente el rendimiento de la empresa se necesita el compromiso de los trabajadores y trabajadoras de esta, así como también para afrontar de forma exitosa el proceso de cambio que enfrentan, que tiene una altísima probabilidad de fracaso si no se logra el compromiso del personal, para esto la herramienta esencial es la motivación.

El rol de las comunicaciones en un proceso de cambio, es facilitar la realización de este, alineando al personal, reduciendo la incertidumbre, apoyando y fortaleciendo los canales de comunicación, creando nuevas plataformas, fortalecer la imagen, crear una nueva imagen, en fin apoyando la realización de los objetivos estratégicos planteados.

El Plan de Comunicaciones Internas diseñado, se orienta a informar, motivar y direccionar a la organización y a todas y todos los trabajadores de la institución, a la visión y objetivos y sobre la necesidad de fortalecer a la institución para que logre su cumplimiento.

En el contexto que la debilidad del AyA se relaciona con la implantación de las mejoras en sus procesos, más que en el diseño y competencias profesionales, se analizará a la organización a través de tres encuestas, que nos permiten comprender de forma eficiente la situación del AyA en que se encuentra y cuál es su estado de desarrollo. Estas encuestas entregan un índice cuantitativo que nos permite mostrar rápidamente los resultados y una observación cualitativa que nos entrega la información en detalle sobre lo que sucede en la organización. Esta información es útil para la selección de las estrategias a realizar.

La estrategia general es la de reducir el sentimiento de incertidumbre en los trabajadores ante el proceso de cambio, fortaleciendo los canales de comunicación internos, que permita dar a conocer las ventajas y beneficios del cambio, así como también sus motivos, límites y expectativas.

Para el segundo objetivo podemos encontrar el grupo compuesto por los colaboradores de la empresa a quienes es importante señalar la importancia del proyecto que se lleva a cabo y que a pesar de que ellos no son participantes directos (habiendo sido invitados), les conmueve, ya que afectará a toda la empresa.

Por lo tanto es necesario conseguir su aprobación y el apoyo a lo que la empresa está haciendo, considerándolos a ellos como la “opinión pública” que influencia las tendencias al interior de la organización. Esto es sumamente relevante ya que podría afectar la perspectiva del grupo en este objetivo.

divulgación del plan, que deberá ser coordinar con la Unidad de Comunicaciones del “AyA”, de este modo respetaremos su autonomía como contraparte para explicar los avances, logros y expectativas del proyecto que les mantenga informados de los avances periódicos del proyecto de mejoría, los avances y acuerdos, periodos de evaluación, eventos, etc.

Se aprovechará de los canales de comunicación actuales para el complemento de los mensajes que queremos que los trabajadores se informen, de este modo se dará la señal comunicacional que es un trabajo coordinado que está en toda la organización.

Se crearán indicadores de impacto por objetivos, contrastando conocimiento versus valoración del programa, buscando generar una mediación de la percepción de los trabajadores sobre el proyecto.

Estas evaluaciones se harán de forma continua permitiéndonos evaluar la eficacia de las comunicaciones en el desarrollo del proyecto, esto nos permitirá potenciar nuestros puntos fuertes y fortalecer los débiles, de ser necesario replantearse tácticas que no estén causando el efecto esperando.

2.4 Evaluación Estratégica y Operativa

El sistema de control y evaluación de la ejecutoria y la rendición de cuentas, son parte sustancial del proceso de planeamiento.

Para efecto de esta metodología se van a considerar tres niveles básicos de seguimiento y control:

1. Un primer nivel de control estratégico, que se enfoca a evaluar las bondades de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la institución. Se enfocará en la medición del impacto de la gestión institucional sobre el desarrollo económico y social del país.
2. Un nivel de control gerencial, que se centra en medir el progreso o aporte de los procesos y sistemas, al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es una medición enfocada sobre el desempeño de los macro procesos.
3. Un nivel de control operacional, que se enfoca sobre la valoración de los resultados

de las operaciones (personas y unidades de trabajo).

Con base en los niveles de control y evaluación propuestos, se establecieron los siguientes pasos para estructurar este componente estratégico:

2.4.1 Nivel de Control Estratégico

La Dirección de Planificación Estratégica (DPE) realizará una evaluación anual del impacto del plan estratégico sobre los compromisos institucionales con los sectores y el PND. Así como de los resultados de las estrategias, la cual someterá al conocimiento del Consejo de Planeamiento (CPE).

El CPE en sesión de trabajo evaluará (con base en informe presentado por la DPE), los resultados o impactos de la implementación de las estrategias en el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucional.

Los resultados de estas evaluaciones deberán ser sometidas al conocimiento de la Junta Directiva a más tardar en la última sesión del mes enero de cada año, para su análisis y discusión.

Se recomienda una sesión exclusiva para este efecto, que se realice en un lugar externo a la Institución que reúna las condiciones y disponga del equipamiento apropiado, para una sesión de trabajo de esta naturaleza.

La Junta Directiva oficializará la evaluación por medio de un acuerdo específico y ordenará su comunicación a las autoridades y entidades competentes. Asimismo, ordenará las acciones correctivas internas que correspondan.

2.4.2 Nivel de Control de Gerencia

A nivel de cada Subgerencia Técnica se formalizará un comité que se recomienda sea integrado por el subgerente y los directores de UEN'S, el cual preparará trimestralmente una evaluación sobre el desempeño de los principales procesos bajo su responsabilidad.

El informe debe evaluar el desempeño de las acciones prioritarias y metas de cada subgerencia, establecidas en los Planes de Operativos de corto y mediano plazo.

Las evaluaciones resultantes, deberán ser presentadas por cada subgerencia al Consejo de Gerencia (CG) a más tardar en la segunda semana del mes siguiente al cierre de trimestre, para que sean analizadas, discutidas y finalmente aprobadas.

La Gerencia General preparará un informe integral de la gestión institucional, el cual deberá presentar para aprobación de la Junta Directiva a más tardar en la última semana del mes siguiente del cierre de cada trimestre.

2.4.3 Nivel de Control Operacional

Para implementar el control del desempeño operacional, se recomienda la constitución de Consejos Regionales integrados por los Directores Regionales y Jefaturas de Oficina Cantonal, que se reunirán mensualmente para llevar el pulso del cumplimiento de los objetivos operacionales. En este nivel, se deben valorar los indicadores de tipo operacional.

Cada Dirección Regional deberá preparar y presentar informe del desempeño de su gestión al Comité de Subgerencia para su análisis y aprobación, a más tardar la segunda semana del mes siguiente a cada cierre. Este ejercicio servirá de base a la preparación del informe integral de la gestión de la Subgerencia para el CG.

Finalmente, es importante que el CPE calendarice anualmente las fechas de la rendición de cuentas en cada nivel de estratificación del Sistema de Control y Seguimiento de la Gestión, a efecto de que los diferentes instancias y participantes conozcan sus responsabilidades y productos a suministrar, de forma que se facilite la visión integral del proceso.

En la sección de anexos se incluye el documento de estructura para los informes.

ANEXO 1

Propuesta de estructura para los Informes de Gestión Institucional

INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
DIRECCION DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LOS INFORMES DE GESTION
INSTITUCIONAL

1. Antecedentes

La dificultad de obtener información oportuna y confiable es uno de los principales aspectos que obstaculizan la elaboración de los informes que se deben preparar periódicamente en AyA, para evaluar la gestión institucional. Aunado a ello, la gran cantidad y diversidad de los formatos utilizados por las unidades organizacionales para presentar la información, agrava la situación, porque conlleva tareas adicionales de interpretación, conversión y conciliación, entre otras.

Los problemas mencionados afectan frecuentemente la calidad y oportunidad de los informes, lo que dificulta conocer la situación real de la Institución en el momento de las evaluaciones.

Debido a la diversidad y distintos niveles de complejidad de los informes que se generan a nivel institucional, cuyos objetivos y alcances dependen mucho del usuario final al que van dirigidos, la estructura propuesta en este documento, se enfoca básicamente en los informes de gestión que periódicamente realizan las diferentes dependencias institucionales; aunque también podría aplicarse a otro tipo de evaluaciones o estudios.

2. Objetivo

Establecer una estructura estandarizada para presentar los informes de gestión en los diferentes estratos de la estructura institucional: Cantonales, Regiones, UEN'S, Subgerencias Técnicas, Direcciones Nacionales, Gerencia, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva.

3. Definiciones

En este punto se incluye alguna terminología que permite aclarar conceptos que se deben conocer para la elaboración de los Informes de Gestión.

Informe de Gestión: A nivel institucional, es un documento que presenta una síntesis de las actividades desarrolladas en cada una de las unidades organiza-

les en el marco del Plan Estratégico Institucional y que consolida la información sobre los avances en cada uno de los programas, planes y proyectos desarrollados.

En los estratos medio y bajo de la estructura organizacional, los informes de gestión deben reflejar la función, los alcances del trabajo y los avances con respecto a los objetivos propuestos, que a la vez deben estar enlazados con una o varias de las estrategias contenidas en el Plan Estratégico Institucional.

Objetivos: Representan la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para cumplir con los programas, proyectos y actividades de la dependencia o institución.

Metas: Son la expresión descriptiva, clara y concreta que traduce los resultados cuantitativos y/o cualitativos finales, que se deben obtener para el logro de los objetivos y las acciones planeadas. Estas deben establecerse durante la etapa de formulación de los planes de acción que posteriormente serán evaluados. En la descripción de la meta deberá incluirse la unidad de medida y la cantidad asociada a ésta.

Acciones: Son las tareas específicas que se deben hacer para alcanzar los resultados o productos comprometidos

Indicadores de Gestión: Son medidas utilizadas para determinar el éxito de una actividad, proyecto, programa o institución. Permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Se debe establecer el indicador para cada actividad, proyecto o programa, incluyendo la fórmula y la unidad de medida y la fuente de verificación correspondiente. Al igual que las metas, los indicadores se deberán definirse en la etapa de formulación de los planes.

4. Recopilación de la información

Para recopilar y ordenar la información se recomienda llenar la **Matriz de Evaluación de la Gestión**, incluida en el anexo No.1 y con su correspondiente instructivo, en la cual se resume de una manera estandarizada la información que sustenta al informe, independientemente que esta sea a nivel de: Cantonal, Regional, UEN, Subgerencia o Institucional. Igualmente, aplica si el periodo de evaluación es trimestral, semestral o anual.

Es muy probable que para llenar la matriz de evaluación, se tenga que recurrir a diferentes fuentes de información, tanto manuales como automatizadas; lo que se busca con este instrumento, es sintetizar esa información en un formato único y de fácil comprensión, el cual va a facilitar y sustentar el análisis. Además, permitirá identificar rápida y fácilmente a los responsables de las metas y de brindar la información, así como las fuentes que la respaldan, entre otros aspectos.

5. Estructura del Informe

En este apartado se incluye la estructura propuesta para el Informe de Gestión Institucional, no obstante, debido a que se busca una estandarización de la metodología, esta se aplicaría también a los informes de gestión que se realizan en los diferentes estratos de la organización y para diversos periodos de evaluación, aunque es factible que en ciertos casos, puedan omitirse algunos de los elementos de la estructura propuesta o que su nivel de profundidad sea menor.

5.1 Introducción

Esta debe incluir una breve reseña de la dependencia, antecedentes de las actividades programas y proyectos incluidos en el documento, el propósito de la evaluación y su contenido. (en los informes de las cantonales a las regiones o de estas a las subgerencias, este punto puede ser muy breve o hasta suprimirse)

5.2 Objetivos

Corresponde a los propósitos de la evaluación, tanto generales como específicos y deben plantearse con un verbo en infinitivo: evaluar, analizar, etc.

5.3 Análisis de la Información y resultados

Esta sección constituye el cuerpo de la evaluación, ya que en ella se presenta la situación actual de cada uno de los programas, proyectos o actividades evaluados y como mínimo debe incluir lo siguiente:

i) Interpretación de los resultados: Se analizan e interpretan los valores que muestran los indicadores de cada uno de los programas, proyectos o actividades incluidos en la Matriz de Evaluación, en relación con las metas establecidas y de ser posible, incorporar de manera textual, tabular o gráfica, la evolución de los mismos en el tiempo, incorporando datos de evaluaciones anteriores. También pueden incluirse datos estadísticos y otros elementos, que faciliten determinar cuál es la situación actual de las variables analizadas.

ii) Avance Financiero: Se debe incluir la ejecución financiera con respecto al presupuesto aprobado en términos absolutos y porcentuales, indicando si está acorde con el avance físico.

iii) Tablas, gráficos y figuras: Para reforzar el análisis de la información se pueden incluir tablas y gráficos que ayuden a explicar los resultados de la evaluación y darle un carácter más ilustrativo y profesional al documento. En los informes a nivel de Dirección Nacional, Subgerencia e institucional, estos elementos no deben faltar. En los demás casos es opcional.

iv) Aspectos positivos: Se debe hacer referencia a todos aquellos factores o elementos internos y externos, cualitativos y cuantitativos, que favorecieron el avance alcanzado en el cumplimiento de las metas.

v) Aspectos negativos: En este apartado se incluyen todos aquellos factores externos o internos que obstaculizaron el avance esperado del programa, proyecto o actividad.

5.4 Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se incluyen las conclusiones que se derivan del análisis de la información y las recomendaciones que se generan de las mismas; incluyendo las acciones ejecutadas en el momento para eliminar o minimizar el impacto provocado por los aspectos negativos mencionados en el punto anterior. También deben incluirse aquellas acciones correctivas que ya fueron programadas pero que están pendientes de ejecución. En caso de que el informe sea parcial, deberá indicarse cuales son las expectativas de alcanzar las metas planteadas.

Si el autor del informe lo considera necesario, en esta sección también pueden incluirse tablas, gráficos y figuras.

La estructura propuesta en este documento para los informes de gestión, no pretende ser exhaustiva, por lo tanto queda a criterio del autor (a) del documento, si desea agregar algunos elementos adicionales a los citados, si con ello logra enriquecer el informe.

ANEXO 2

Cuadro del Proceso

Aseguramiento del Recurso Hídrico

Consideración	Resultado a Evaluar	Situación Ideal	Meta al 2020
Cantidad	Balance Hídrico del Sistema	Oferta 15% ≥ demanda	
Calidad	Características de la Fuente	???	
Oportunidad	Disposición en tiempo	24 horas/365 días año	

Optimización de Procesos Operación

Consideración	Factor de Evaluación	Ideal	Meta al 2020
Eficacia Tratamiento	Calidad del Agua		
Nivel de Almacenamiento	Equilibrio Fuente / Sistema.	?	
Sistemas de bombeo	Eficiencia Energética		
Estado de redes	Nivel de pérdidas físicas de agua	24 horas/365 días año	
Desarrollo Tecnológico	Nivel de automatización, Equipos Modernos		
Capacidades Humanas	Mejores Prácticas y Conocimientos		
Capacidad Financiera	Sostenibilidad Financiera	Precio ≥ CH+CO+D +ID+SD	

Cultura Uso racional de Servicios

Consideración	Factor de Evaluación	Ideal	Meta al 2020
Nivel de consumo	Consumo per-capita		
Responsabilidad social	Conexiones ilícitas		
Voluntad de pago	Pago de servicios		
Conciencia Ambiental	Conexiones cruzadas alcantarillado		

Políticas

Tema	Enunciado
1. Expansión de Sistemas	<p>1.1. Diseño de Proyectos debe considerar el análisis y solución integral del recurso, el agua y el saneamiento.</p> <p>1.2. El Aya dará prioridad a Sistemas integrados por sobre las soluciones individuales, buscando economías de escala y de ámbito</p> <p>1.3. En la definición de la modalidad de administración de los sistemas se debe considerar aspectos relativos a la integralidad, economías de ámbito y escala y capacidad de los posibles operadores.</p> <p>1.4. Se incursionará en nuevas modalidades de formulación, diseño y construcción de proyectos, a partir de una capacidad fija instalada en el Aya.</p>
2. Financiamiento	<p>2.1. Para garantizar la sostenibilidad de la gestión operativa de los sistemas, se realizarán ajustes anuales en las tarifas (incluida la gestión Hídrica y la depreciación de sistemas y equipos).</p> <p>2.2. Para garantizar costos de eficiencia en la operación de los sistemas, los ajustes anuales no podrán superar en más de un 25% la inflación de cada período.</p> <p>2.3. Para garantizar la expansión de los sistemas se considerarán fuentes de financiamiento que logren el calce óptimo entre la vida útil de los sistemas y el repago de la deuda, de forma que se impacte lo menor posible las tarifas, que en lo posible deben financiar los aportes locales y el repago de la deuda.</p> <p>2.4. Para financiar la infraestructura de los servicios se</p>

Políticas

Tema	Enunciado
3. Capacidad de los Sistemas	3.1. Para garantizar la capacidad de los sistemas para absorber las nuevas demandas, los sistemas deben tener un balance en donde la oferta supere la demanda en un 15%, de tal forma que se garantice el incremento vegetativo de los sistemas (2% anual) y se disponga de un 5% en el quinquenio para los desarrollos urbanísticos, inmobiliarios y hoteleros. Así como el desarrollo industrial.
Uso racional del recurso Hídrico	3.1. Para lograr un uso adecuado de los servicios, se realizarán campañas para que el consumo diario por persona sea \leq 200 litros. 3.2. AyA invertirá en la compra de terrenos y pago de servicios ambientales, para la protección de fuentes de agua.
Crecimiento recurso humano	
Rectoría	
Desarrollo Tecnológico	

Estado de Servicios a Nivel

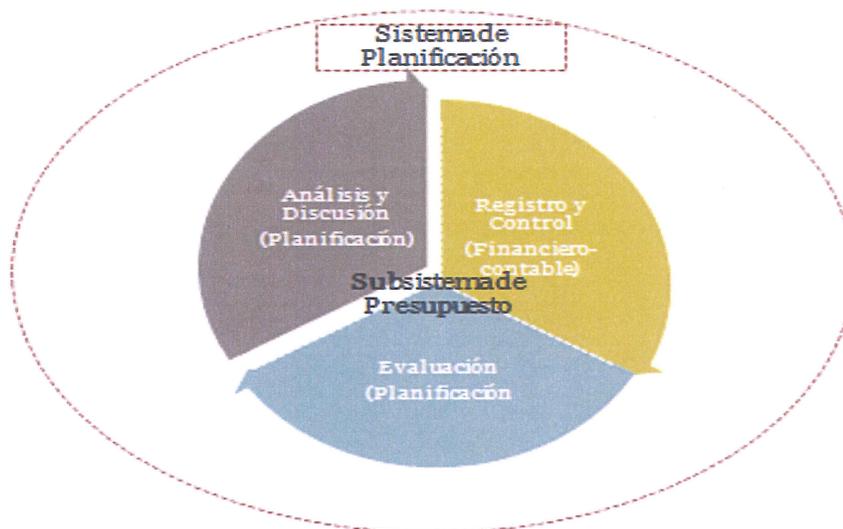
Condición del Servicio	Condición (bueno/reg/malo)	Necesidad de Mejora (Reh/Amp/Sust)	Mejora en servicio	Observaciones
Servicio de Agua				
✓ Cobertura				
✓ Calidad Agua				
✓ Continuidad				
✓ Presión				
Servicio de Recolección				
✓ Cobertura				
Tratamiento				
✓ Cobertura				
Disposición				
✓ Cobertura				
✓ Calidad Vertido				

Estado de Infraestructura y Propuesta de Mejora

Componente Sistema	Condición (bueno/reg/malo)	Necesidad de Mejora (Reh/Amp/Sust)	Mejora en servicio	Observaciones
Fuente				
Pozo				
Captación				
Conducción				
Tratamiento				
Almacenamiento				
Distribución				
Recolección				
Tratamiento				
Disposición				

Estado de Operación de Sistemas

	Meta AyA	Necesidad de Mejora (Reh/Amp/Sust)	Mejora en servicio	Observaciones
Macromedición				
Micromedición				
ANC				
Eficiencia Facturación				
Eficiencia cobranza				
Distribución				
Recolección				
Tratamiento				
Disposición				



ANEXO 3

Cronogramas

PROCESO DE MEJORA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dirección de Planificación Estratégica
Programación Actividades de Planteamiento Estratégico

Periodo 2015-2016-2017

INSUMI/PRODUCTO	AÑO 2014			AÑO 2015			AÑO 2016			AÑO 2017			RESPONSABLE					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Proceso de Planteamiento Estratégico																		
Medición de Desempeño																		
Soporte de la preparación de la ejecución de los compromisos del PND al avance trimestral, semestral o resultados anuales (tema matriz correspondiente y metodológica) (*)																		
Remite a la Dirección de Planificación Estratégica el avance trimestral, semestral o resultados anuales																		
Remite la información del avance de las matas y resultados de los Proyectos del PND a los Ministros Rectores																		
Presentación a Consejo General del avance semestral de los compromisos del PND																		
Plan Estratégico Institucional																		
Duquecino Situacional																		
Marco Estratégico (2016 - 2020)																		
Caracterización Situación de Sistemas Regionales																		
Análisis de la información regional e incorporación al diagnóstico institucional																		
Revisión de Indicadores Administrativos para obtener compromisos del Marco Estratégico																		
Remisión de los compromisos																		
Taller de trabajo con los funcionarios de Planificación para analizar la información existente																		
Reunión con la Administración Superior para el análisis de los resultados de los talleres realizados																		
Taller para revisión y depurar el Cuadro de Mando Integrar existente																		
Definición de Objetivos Estratégicos																		
Definición de Acciones Estratégicas, Métricas e Indicadores																		
Integración del Documento del Plan Estratégico																		
Presentación Preliminar del Plan Estratégico al Consejo General																		
Revisión del Plan Estratégico a la Administración Superior																		
Reunión con Funcionarios de Planificación para revisión Preliminar Plan Estratégico																		
Integración del documento final del Plan Estratégico y revisiones previas antes de su impresión																		
Remisión Plan Estratégico a Secretaría Junta Directiva																		
Presentación Plan Estratégico a Junta Directiva																		
Aprobación del Plan Estratégico en firme																		
Divulgación del Plan Estratégico																		
Entrega de metodología y directrices a las dependencias y/o inducción metodológica para la Evaluación del PE																		
Preparación de información por parte de las diferentes dependencias para la Evaluación del PE año 2016																		
Revisión de información a la Dirección de Planificación Estratégica para la evaluación del PE																		
Elaboración del Informe de la evaluación y actualización del PE vigente																		
Entrega del Informe de Evaluación y Actualización del PE vigente a las instancias superiores y para su vinculación al POY y Presupuesto del año 2017																		

Escudado (*) Según lineamientos externos 2016

PROCESO DE MEJORA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dirección de Planificación Estratégica
Programación Actividades de Planeamiento Estratégico
Período 2015-2016-2017

INSUMO/PRODUCTO	Año 2015											RESPONSABLE	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		
Proceso de Planeamiento Físico													
Seguimiento Plan de Inversiones 2015													
Cierre contable				7			6				6		Dirección de Finanzas
Delimitación de Facturas				8			7				7		Planeamiento Operativo
Facilitan información del seguimiento de los proyectos y adquisición de activos, evaluación del POI				8			7				7		Subgerencias de Gestión de Sistemas GAM, Perifericos, Comunales, Unene's de la Subgerencia Ambiental, Investigación y Desarrollo, Unidades Ejecutoras AyA- KFW, AyA-BOIE, AyA-JBIC, Direcciones Nacionales y Administración Superior
Informe de ejecución presupuestaria				15			15				15		Planeamiento Físico
Informe de ejecución de Plan de Inversiones				17			24				31		Planeamiento Físico
Actualización Portafolio de Proyectos de Inversión – Presupuesto 2016													
Solicita Programación Física y Financiera de proyectos de inversión a las Unidades Ejecutoras (AyA-BOIE, AyA-KFW, AyA-JBIC, SGSC, UEN-AP, UEN-PyC)					11								Dirección de Planificación Estratégica
Solicita a la Subgerencias Perifericos y GAM, necesidades de Proyectos y programación de Proyectos a Ejecutar						22							Dirección de Planificación Estratégica
Solicita a las Dependencias Activas, con proyectos en el PPI, la reprogramación de los proyectos (de ser necesario)						22							Dirección de Planificación Estratégica
Lineamientos para el Plan de Inversiones 2016					28								Dirección de Planificación Estratégica
Sesiones de Seguimiento													
SGSC						3							Dirección de Planificación Estratégica (DPE) – SGSC (PyC)
UEN-AP						5							DPE – UEN-AP
UE AyA-JBIC						8							DPE – UE AyA-JBIC
UE AyA-BCE						9							DPE – UE AyA-BCE
UE AyA-KFW						17							DPE – UE AyA-KFW
Presentan el Plan de Inversiones del Área y la programación de los proyectos, según lineamientos						30							Unidades Ejecutoras, Subgerencias y dependencias,
Define cuales proyectos requieren estudios previos y Diseños, contrataciones de Proveeduría, Terrenos y Pozos							2						Dirección de Planificación Estratégica
Convoca a mesa de trabajo, para definir programaciones de Proyectos que requieren Estudios, pozos, Terrenos, Diseños Finales y contrataciones							3						DPE – UEN-AP, UEN-PyC, Jurídica y Proveeduría Dependencias involucradas
Priorización y aprobación de Proyectos							7						DPE – Comité Dirección de Proyectos AyA.
Planes de pozos, realización de estudios, adquisición de terrenos, diseños finales, estudios ambientales y contrataciones.							10						UEN-AP, UEN PyC, UEN Gestión Ambiental, Jurídica, Dirección de Proveeduría.
Programación de Proyectos para el año 2016, ajustada							14						Unidades Ejecutoras, Subgerencias y dependencias,
Incorporación y actualización de Proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP).							17						Dirección de Planificación Estratégica
Programación de los desembolsos de los empréstitos y deuda de préstamos en amortización (proyectos finalizados)							31						Unidades Ejecutoras AyA-JBIC, AyA-BCE, AyA-KFW, UEN PyC, RANC, Dirección Financiera
Programación del Servicio de la Deuda, para el periodo 2016 y restantes años.								21					Dirección de Planificación Estratégica
Plan de Inversiones Institucional								31					Unidades Ejecutoras y Dependencias de la Institución
Portafolio de Proyectos de Inversión a MIDEPLAN									30				
													Continua.....

PROCESO DE MEJORA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dirección de Planificación Estratégica
Programación Actividades de Planeamiento Estratégico
Periodo 2015-2016-2017

INSUM O/PRODUCTO	AÑO 2015											RESPONSABLE
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
Proceso de Planeamiento Físico												
Actualización Portafolio de Proyectos de Inversión												
A) Levantamiento de Iniciativas												
A.1) Inducción para el levantamiento de la información a nivel de cantonal y direcciones												
Región Chorotega												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Región Pacífico Central												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Región Huetar												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Región Central Oeste												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Región Brunca												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Área Rural												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Área Metropolitana												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
Direcciones Apoyo												Dirección de Planificación Estratégica y SGSP
A.2) Validación de la información por Regional y Direcciones												
Región Chorotega												Cantones y Director Regional
Región Pacífico Central												Cantones y Director Regional
Región Huetar												Cantones y Director Regional
Región Central Oeste												Cantones y Director Regional
Región Brunca												Cantones y Director Regional
Área Rural												Cantones y Director UEN
Área Metropolitana												Cantones y Directores de Zona
Direcciones Apoyo												Directores
Otros Operadores												Dirección de Planificación Estratégica
B) Procesando Información para Priorización												
Región Chorotega												Dirección de Planificación Estratégica
Región Pacífico Central												Dirección de Planificación Estratégica
Región Huetar												Dirección de Planificación Estratégica
Región Central Oeste												Dirección de Planificación Estratégica
Región Brunca												Dirección de Planificación Estratégica
Área Rural												Dirección de Planificación Estratégica
Área Metropolitana												Dirección de Planificación Estratégica
Direcciones Apoyo												Dirección de Planificación Estratégica
Otros Operadores												Dirección de Planificación Estratégica
Listado con proyectos priorizados según servicios												Dirección de Planificación Estratégica
Validación por las Subgerencias y Direcciones Regionales												Subgerencias de Gestión Sistemas Periféricos, GAM y Comunes
C) Priorización de los objetivos estratégicos												
D) Definición de recursos disponibles por las Áreas Involucradas en la Gestión de los Proyectos												
Solicitud de la disponibilidad de recursos												Dirección de Planificación Estratégica
Facilita la disponibilidad de los recursos												Subgerencia Ambiental, Investigación y Desarrollo, Subgerencias de Gestión Sistemas Periféricos, GAM, Comunes y Direcciones Nacionales
D) Listado de iniciativas priorizadas según Plan Estratégico y posibles de realizar según capacidades												
E) Análisis y aprobación de la iniciación de la gestión de proyectos												
F) Comunicación de iniciativas a ingresar en el proceso Gestión de Proyectos												
G) Portafolio de Proyectos actualizado												

Nota:
B) levantamiento de la información
Primero se induce a las dependencias (explica el porque y cómo se recopila la información)
Segundo se recibe la información y valida con regional o directores.

PROCESO DE MEJORA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dirección de Planificación Estratégica
 Programación Actividades de Planeamiento Estratégico
 Período 2016-2016-2017

INSUMO/PRODUCTO	2016						AÑO 2016			RESPONSABLE
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	FEBRERO	marzo	
Proceso de Planeamiento Operativo										
Formulación de Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2016										
Constitución de Consejo de Gerencia como Comisión de Planes y Presupuesto	1									
Aprobar la metodología a seguir durante el Proceso en sus diferentes fases de: Formulación, Análisis y Discusión, Aprobación y Control y Evaluación	junio									
Definir las prioridades y límites de crecimiento de los planes y presupuestos	junio									
Análisis y aprobar los planes y anteproyectos de presupuesto sometidos a su consideración por los diferentes niveles y áreas de trabajo.	junio									
Solicitud estimación de ingresos a Dirección de Finanzas, Tarifas y Sistema Comercial	22									Dirección Planificación Estratégica
Remisión a la Dirección de Capital Humano de solicitudes de jornales ocasionales, horas extra, suplencias y servicios especiales		10								Dependencias
Remisión Lineamientos Presupuestarios		13								Dirección Planificación Estratégica
Remisión de solicitudes de maquinaria de construcción y vehículos a la Dirección de Gestión de Apoyo		16								Dependencias
Remisión de solicitudes de maquinaria de seguridad laboral al Área de Salud Ocupacional		16								Dependencias
Remisión de solicitudes de capacitación a la Dirección de Capital Humano		16								Dependencias
Remisión de solicitudes de bienes y servicios informáticos a la Dirección de Sistemas de Información		16								Dependencias
Remisión de contrataciones de servicios de vigilancia y limpieza y reparación de vehículos a la Dirección de Servicios de Apoyo.		16								Dependencias
Envío a la Dirección de Procedura de solicitud de recursos para que sea incluido en el Presupuesto de Compras		16								Dependencias
Estimación de Ingresos por Servicios de Agua, Alcantarillado e Hidrantes		20								Dirección Comercial, Finanzas y Tarifas
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Junta Directiva para su análisis y aprobación		24								Auditoría
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Presidencia para su análisis y aprobación		24								Direcciones Jurídica, Planificación, Comunicación, Dirección Cooperación y Asuntos Internacionales, Contraloría de Servicios, Laboratorio Nacional de Aguas, Gestión de Tarifas, Unidades Ejecutoras JBIC, BOE, Unidad de Control Interno
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Gerencia General para su análisis y aprobación		24								Unidad Ejecutora KPW, Consejo de Gerencia, Sistemas Comercial Integrado y Financiero-Suministros, Direcciones Contraloría de Servicios, Género, Salud Ocupacional, Comisión de Relaciones Laborales
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Sub-Gerencia General para su análisis y aprobación		24								Direcciones Financiera, Capital Humano, Tecnologías de Información, Proveduría, Servicios de Apoyo
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Sub-Gerencia Ambiente, Investigación y Desarrollo para su análisis y aprobación		24								Direcciones Ambiental, Investigación y Desarrollo, Programación y Control y Administración de Proyectos
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Sub-Gerencia de Sistemas Delegados para su análisis y aprobación		24								Dirección de ASADAs y Dirección Administración de Proyectos
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Sub-Gerencia de Sistemas Periféricos para su análisis y aprobación		24								UEs Optimización de Sistemas, Recolección y Tratamiento, Producción y Distribución, Servicio al Cliente, Hidrantes, Direcciones Regionales: Brunca, Chorotegea, Pacífico Central, Central, Atlántica
Remisión del POI, PAO y Presupuesto a Sub-Gerencia de Sistemas GAM para su análisis y aprobación		24								UEs Optimización de Sistemas, Recolección y Tratamiento, Producción y distribución, Servicio al Cliente, Hidrantes

PROCESO DE MEJORA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dirección de Planificación Estratégica
Programación Actividades de Planeamiento Estratégico
Periodo 2015-2016-2017

INSUMO/PRODUCTO	2015												RESPONSABLE
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	marzo			
Proceso de Planeamiento Operativo													
Formulación de Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2016													
Presentar información y programa de trabajo, al nivel jerárquico al que pertenecen, que incluya: acta o resolución de constitución, nivel organizacional al que están adscritos, participantes, objetivos, programación anual de reuniones, metas y recursos requeridos para ejecutarlo		24											Comisiones, Comités y Consejos
Enviar a la Dirección de Planificación la Programación anual de objetivos y metas (PAO) y Anteproyecto presupuesto aprobados de las dependencias a su cargo		31											Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencia y Subgerencias General y Técnicas,
Preparar un plan de trabajo orientado a reducir los riesgos por contaminación y disminución de los caudales de las fuentes de agua, aprovechadas por el AyA y ASADAS para la prestación de los servicios.		31											LEN Gestión Ambiental, Subgerencias Periféricas y GAM
Formulación de un plan de monitoreo de las fuentes aprovechadas por el AyA, para asegurar su calidad y seguridad.		31											LEN Gestión Ambiental, Subgerencias Periféricas y GAM, Subgerencia Comunales y Laboratorio Nacional
Formulación de un plan para caracterizar suelos en sectores estratégicos del país, para determinar la conveniencia desde el punto de vista de salud pública y ambiente, para utilizar la solución sanitaria de tanque séptico		31											Subgerencia Ambiente, Investigación y Desarrollo
Realizar estudios para priorizar fuentes futuras para el suministro del servicio de agua potable, tomando en consideración las proyecciones de crecimiento poblacional y desarrollo turístico e industrial de cada región y sistema.		31											Dirección de Planificación, Subgerencia Ambiente Investigación y Desarrollo, UENs Gestión Ambiental y Programación y Control
Formulación de un programa de trabajo para definir políticas relativas al recurso hídrico y de presencia institucional en instancias de aprobación de desarrollos de diversa índole, para ordenar y normar de forma previa los posibles desarrollos agrícolas, mineros o de otra índole en zonas de vulnerabilidad o riesgo asociado a fuentes de agua.		31											Subgerencia Ambiente, Investigación y Desarrollo
Formular planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de agua y saneamiento, que incluyan todos los componentes de los mismos		31											Subgerencias de Gestión de Sistemas GAM y Periféricas
Formular un plan de acción para lograr niveles adecuados de micromedición y lectura de hidrómetros, tomando en consideración las disposiciones emitidas por la Junta Directiva.		31											Subgerencias de Gestión de Sistemas GAM y Periféricas, Comisión de Hidrómetros
Formular un programa de adquisición de Hidrómetros y accesorios		31											Dirección de Proveduría, Comisión de Hidrómetros, Subgerencias GAM y Periféricas
Formular un programa para optimizar los procesos de gestión orientados al servicio y atención de los usuarios.		31											Subgerencias de Gestión de Sistemas GAM y Periféricas; UEN Servicio al Cliente
Formular un plan de mejoramiento tecnológico, en el cual incluirá las estrategias en materia de integración, modernización y desarrollo de los sistemas y equipos y su impacto en el mejoramiento de la gestión institucional.		31											Dirección de Sistemas de Información
Formular un plan de sustitución y ampliación de la flota vehicular, maquinaria de construcción, hidrovacadores y cisternas, entre otros, que incluya el marco de política que regirá la materia.		31											Servicios de Apoyo, Subgerencias Técnicas y Direcciones
Formular un plan para la adquisición de artículos y equipos de seguridad laboral y ergonómico, que incluya políticas y justificaciones en términos de su impacto en el logro de los objetivos institucionales.		31											Salud Ocupacional
Formular el Plan Anual de Compras con detalle de las partidas y montos incluidos para cada ítem y las justificaciones correspondientes		31											Dirección de Proveduría
Formular el Presupuesto Laboral, que incluya todos los pluses devengados por los funcionarios de AyA, incluyendo análisis de rendimientos y productividad del recurso humano.		31											Dirección Capital Humano
Formular el Plan y Presupuesto del servicio de la deuda en periodo de amortización		31											Dirección Financiera
Formular el Plan y Presupuesto del servicio de la deuda correspondiente a los programas en ejecución y deuda futura.		31											Dirección de Planificación
Formular los Planes y Presupuestos necesarios para hacer frente a las erogaciones por concepto de indemnizaciones y adquisición de terrenos, producto de resoluciones administrativas o judiciales y solicitudes de las Subgerencias Operativas.		31											Dirección Jurídica

PROCESO DE MEJORA Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Dirección de Planificación Estratégica
Programación Actividades de Planeamiento Estratégico
Período 2016-2016-2017

INSUMO/PRODUCTO	2016							AÑO 2016			RESPONSABLE
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	marzo	
Proceso de Planeamiento Operativo											
Formulación de Plan Operativo Institucional y Presupuesto 2016											
Elaborar un Plan para normalizar la situación jurídica de los terrenos en que se encuentran instalaciones de AyA y que no se encuentran registrados a nombre de la Institución.		31									Dirección Jurídica, Subgerencias AID, GAM y Periféricos
Integración de información POI y Presupuesto 2016			14								Dirección de Planificación
Preparación I versión POI y Presupuesto			21								Dirección de Planificación
Revisión I versión POI y Presupuesto			24-27								Comité Gerencial
Ajustes a POI y Presupuesto			25-28								Dirección de Planificación
Revisión II versión POI y Presupuesto			31 al	3							Comité
Ajuste a POI y Presupuesto versión final				1-4							Dirección de Planificación
Preparación documentos POI y Presupuesto 2016				7-10							
Remisión a Junta Directiva				10							Gerencia General
I Sesión				14							Junta Directiva
Ajustes				16-17							Dirección de Planificación
Aprobación POI y Presupuesto				22							Junta Directiva
Remisión a entes externos				30							Presidencia Ejecutiva
Aprobación Presupuesto 2016							16				Contraloría General de la República y Autoridad Presupuestaria
Ejecución Presupuestaria											
Cierre contable		6			6			8			Dirección de Finanzas
Delimitación de Facturas		7			7			11			Planeamiento Operativo
Ajustes presupuestarios ingresos		7-8			7-8			11-13			Planeamiento Operativo
Preparar informe de cumplimiento de objetivos y metas		7-10			7-12			11-15			
Preparar informe de ejecución presupuestaria		9 a 17			9-15			12-18			Planeamiento Operativo
Estados Financieros para incorporar en el SIPP		17			-			19			Dirección de Finanzas
Nota de remisión a entes externos		17			17			19			Planeamiento Operativo
Inclusión en SIPP ejecución y evaluación		20			20			19			Planeamiento Operativo
Remisión de informes a entes externos		21			21			22			Presidencia Ejecutiva
Remisión de informes a Gerencia y preparación presentación		22-23			21-22			25-26			
Presentación a JD		27			26			1			
Acuerdo Junta Directiva		28			27			2			
Liquidación Presupuestaria											
Preparar informe								20-26			Planeamiento Operativo
Revisión de Informes								27-29			Planeamiento Operativo
Remisión de informes a Gerencia y preparación presentación								3-4			Planeamiento Operativo
Presentación a JD								8-15			Gerencia General
Acuerdo Junta Directiva								15			Junta Directiva
Inclusión en SIPP ejecución								15			Planeamiento Operativo
Nota de remisión a entes externos								15			Planeamiento Operativo
Remisión de informes a entes externos								16			Presidencia Ejecutiva
Evaluación presupuestaria											
Remisión informes de evaluación a la Dirección de Planificación		6			6			11			Planeamiento Operativo
Revisión de informes de evaluación y solicitud de ampliación de información		7-10			7-12			18 a 22			Planeamiento Operativo
Preparar Informe de evaluación		13-17			13-16			25 al 28			Planeamiento Operativo
Revisión de Informes		20-21			19-21			29 al	2		Planeamiento Operativo
Remisión de informes a Gerencia		22			21			3			Planeamiento Operativo
Preparación presentación		23			22			4			
Presentación a JD		27			26			8-15			Gerencia General
Acuerdo Junta Directiva		28			27			15			Junta Directiva
Inclusión en SIPP evaluación		28			-			15			Planeamiento Operativo
Nota de remisión a entes externos		28			-			15			Planeamiento Operativo
Remisión de informes a entes externos		31			-			16			Presidencia Ejecutiva

Dirección de Planificación Estratégica
 Programación Actividades de Planeamiento Estratégico
 Período 2015-2016-2017

INSUMO/PRODUCTO	Año 2015												RESPONSABLE	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
Proceso de Planeamiento Económico														
Estimación de Ingresos por Servicios de Agua, Alcantarillado e Hidrantes														
Efectuar escenarios alternativos al modelo de Proyección de la Facturación								20						Unidad de Tarifas
Efectuar Estimaciones de Otros ingresos Comerciales								20						Dirección Comercial
Efectuar Estimaciones de Otros ingresos NO Comerciales (financieros)								20						Dirección Financiera
Estimación de Costos Operativos por Servicios de Agua, Alcantarillado e Hidrantes														
Actualización de la información de la contabilidad de costos según región y actividades de costos para los servicios de agua y alcantarillado que se obtiene de los informes de SAP								17						Dirección Financiera
Actualización y cálculo de las variables de producción, de nuevos servicios y de personal para el cálculo de los valores unitarios de costos.								17						Planificación Estratégica
Estimación de los salarios, cargas sociales y otros conceptos para el período de estimación basado en las políticas salariales vigentes.								17						Capital Humano
Actualización del Modelo de Gastos								25						Planificación Estratégica
Estimación de Depreciación														
Plan de Inversiones proyectado								30						Planificación Estratégica
Fecha de finalización de proyectos para capitalización									5					Subgerencias GAM, Periféricos y Unidades Ejecutoras
Estimación de la Depreciación									15					Dirección Financiera
Estimación de la Deuda														
Estimación de Deuda									15					Planificación Estratégica
Actualización del Modelo Financiero y corrida de escenarios									30					Planificación Estratégica