



**Instituto Costarricense de Acueductos y
Alcantarillados**

Dirección de Planificación Estratégica

**Evaluación Anual del Plan Estratégico
2016-2020**

Año 2018

Mayo, 2019



Contenido

Contenido.....	2
Presentación	3
I. Introducción	4
II. Objetivos estratégicos institucionales	5
III. Análisis del avance de metas anuales 2018	7
IV. Análisis de Resultados obtenidos por Tema estratégico.....	25
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	27



Presentación

La Dirección de Planificación, presenta ante la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General el Informe de Seguimiento de metas anuales 2018 del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020, atendiendo lo indicado en el punto cuarto del Acuerdo de Junta Directiva No. 2017-510.

El Plan Estratégico es el instrumento guía e integrador de los objetivos estratégicos, planes, proyectos, acciones, actividades y presupuestos, que permiten cumplir la misión y visión del AyA, estableciendo el rumbo de la institución y su hoja de ruta para ofrecer a los usuarios un servicio de agua potable y saneamiento, de calidad, buscando la excelencia en el servicio.

Por esta razón, en el plan se definieron tres aspectos en los que la institución debe esforzarse para ofrecer a la ciudadanía ese servicio de calidad, ellos son: disponibilidad de servicios, respuesta oportuna y comunicación e información.

En concordancia con la normativa vigente, se presenta el tercer informe de seguimiento del Plan Estratégico 2016-2020, correspondiente al año 2018.



I. Introducción

De conformidad con la normativa vigente y en cumplimiento al Acuerdo de Junta Directiva No. 2017-510, le corresponde a la Dirección de Planificación realizar la evaluación anual del Plan Estratégico 2016-2020.

El objetivo del Informe es retroalimentar oportunamente a la Administración Superior en la toma de decisiones, rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos que administra.

El proceso de evaluación inició en el mes de febrero 2019, enviando memorandos a las jefaturas correspondientes con la Matriz de recolección de datos diseñados para este fin. Se solicitó a las áreas presentar los resultados el día que se les convocó para revisar y de ser necesario actualizar algunos de los objetivos estratégicos, sin embargo, el proceso se torno más lento de lo esperado y fue necesario solicitar en reiteradas ocasiones la entrega de la información.

Se presenta en una primera parte aquellos objetivos que por presentar situaciones especiales ya sea por indicador o porque no presenta meta para el año 2018, no pudieron ser evaluados. Sin embargo, existen observaciones y justificaciones sobre el trabajo realizado en el tema específico, las cuales se anotan para cada caso.

Posteriormente, se presenta un cuadro que presenta: objetivo, indicador, meta, resultado, porcentaje de cumplimiento, clasificación del resultado, el cual según los parámetros establecidos puede ser clasificada en tres categorías -cumplida, parcialmente cumplida, no cumplida- para aquellos objetivos que muestran rezago o incumplimiento se ha incluido un apartado de Observaciones que resume las justificaciones ofrecidas por el área responsable de los objetivos, así como algunas acciones de mejora propuestas para el año 2019, el presupuesto utilizado para el cumplimiento del objetivo y las evidencias. Estas observaciones pueden ir detalladas o no según la información recibida de las distintas dependencias institucionales.

Elaborado por: Talia Coto Varela, Coordinadora de Planeamiento Estratégico
Aprobado por: James Phillips Ávila, Director de Planificación Institucional



II. Objetivos estratégicos institucionales

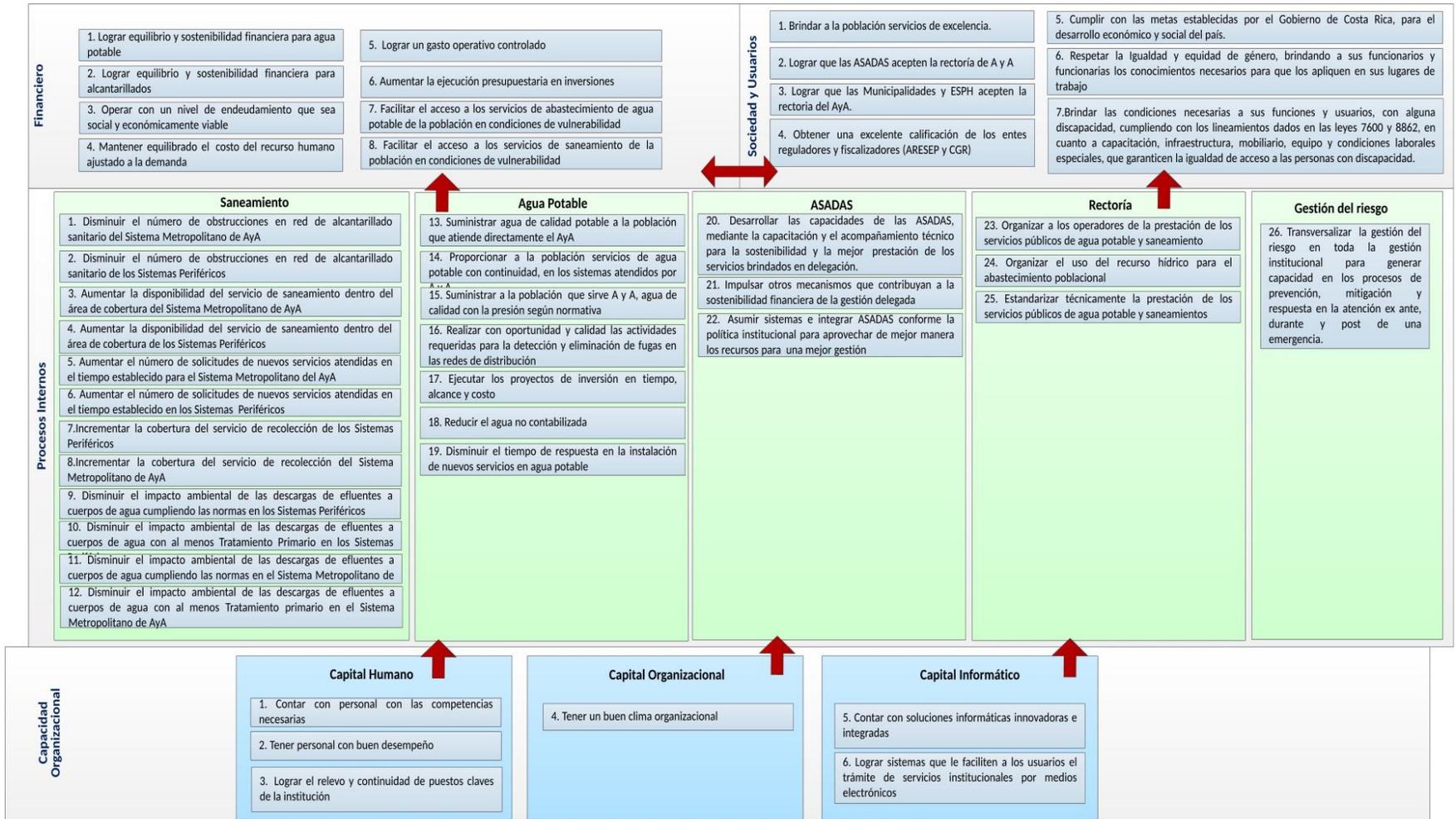
Para dar cumplimiento a la misión y visión institucional se establecieron en el año 2016, 47 objetivos estratégicos dentro del Plan Estratégico 2016-2020, considerando que la actividad fundamental del AyA es activa y en constante adaptación a los cambios del entorno.

Asimismo, esa actividad sustantiva, necesita de una buena gestión para el aseguramiento del Recurso Hídrico, más una adecuada infraestructura, apoyada por procesos depurados y propiciando una cultura de educación hacia el uso eficiente de los servicios, todo esto en busca de una sostenibilidad del servicio de agua potable y saneamiento en el tiempo.

A continuación, se muestra el Mapa Estratégico que contiene los 47 objetivos estratégicos.



Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
 +506 2242-5000 *www.aya.go.cr
 Pavas, San José, Costa Rica





III. Análisis del avance de metas anuales 2018

Luego de 3 años de implementación del Plan Estratégico institucional, todavía persisten algunos inconvenientes para poder evaluar los 47 objetivos estratégicos que lo integran.

A continuación, se indican los objetivos que no fueron evaluados con corte al año 2018 y la razón:

3.1 Objetivos estratégicos sin metas

Del total de objetivos estratégicos 4 no tienen meta para el año 2018, ellos son:

- 1) PCO-02 Tener personal con buen desempeño
- 2) PPI-05 Aumentar el número de solicitudes de nuevos servicios en alcantarillado sanitario, atendidas en el tiempo establecido para el Sistema Metropolitano del AyA
- 3) SU-2 Lograr que las ASADAS acepten la rectoría de AyA
- 4) SU-3 Lograr que las Municipalidades y ESPH acepten la rectoría de AyA

3.2 Objetivos estratégicos con situaciones especiales

9 objetivos estratégicos presentan situaciones especiales, que no permiten su evaluación.

A continuación, se presenta la justificación ofrecida por los responsables, así como algunas acciones realizadas y el presupuesto utilizado durante el 2018 para el desarrollo del objetivo:

- 1) PCO-1 Contar con personal con las competencias necesarias.

Justificación: El indicador se obtiene con la población con brecha negativa de la Evaluación 2018-2019, el cual se determinará una vez que finalice el período de evaluación que se cumple al 31 de marzo de 2019. Dado que el informe de evaluación fue solicitado con información al 31 de diciembre 2018, el resultado correspondiente se conocerá en el informe del 2019.

Sin embargo, se realizaron algunas acciones importantes por parte de la Dirección de Capital Humano, entre ellas: 1. Se realizaron los planes de mejora con base en la evaluación del desempeño aplicada en el período 2017-2018,



cubriendo toda la población identificada. 2. Se realizaron las capacitaciones según las necesidades institucionales, estando estas incorporadas en el Plan Anual de Capacitación.

Presupuesto utilizado: ₡287,161,211.00

Evidencias: 1- Informe Evaluación de Desempeño por Competencias 2017-2018. 2-Actividades de capacitación realizadas en el período 2018.

2) PCO-3. Lograr el relevo y continuidad de puestos claves de la institución

Justificación: El indicador no se puede obtener debido a que aún no se cuenta con la totalidad de puestos claves identificados y por ello tampoco con los relevos potenciales.

A pesar de que, desde el 14 de diciembre del 2017, se cuenta con la Política de Sucesión para Puestos Claves, aprobada por la Junta Directiva del AyA y de que se procedió con la apertura y llenado del Formulario PSPC-AyA 002, no ha sido posible finalizar este proceso de identificación de puestos clave con la información recopilada hasta ese momento, debido a que no se obtuvo la respuesta esperada de las áreas de la institución.

Acción de mejora: Se tomó la decisión de no considerar por el momento a aquellas dependencias que no enviaron la información, siendo necesario posteriormente realizar un análisis de si esas dependencias faltantes son sustantivas para incluirlas luego al proceso.

Presupuesto utilizado: ₡420,000.00

Evidencias: 1- Política de Sucesión de Puestos aprobada por la Junta Directiva. 2- Actividades de capacitación sobre el modelo de Sucesión de Puestos Claves, realizadas para el período del año 2018. 3-Formularios PSPC-AyA 001 completados con la información de puestos claves propuestos por las jefaturas, y aplicación del Formulario PSPC-AyA 002.

3) PCO-6 Lograr sistemas que le faciliten a los usuarios el trámite de servicios institucionales por medios electrónicos

Justificación: El Proyecto de Arquitectura Empresarial se concluyó en el mes de diciembre 2018. Actualmente se encuentra en la fase de implementación y se prevé la capacitación de los encargados de gestionar la información del sistema por parte de la Administración Superior y la Dirección de Sistemas de Información en los próximos meses. Considerando que el indicador de este objetivo es Número de servicios disponibles por medios electrónicos/ número de servicios planeados o programados, y que, en este momento como producto de la consultoría antes mencionada, se cuenta con un Listado Borrador de los servicios que se tienen por medios electrónicos, debe seguirse todo un proceso



de trabajo para poder establecer el denominador del indicador, o sea el Número de servicios planeados o programados.

Presupuesto utilizado: \$236,000.00

Evidencias: 1- Documento final del proyecto de Arquitectura Empresarial. 2- Agenda institucional de gobierno digital 2018-12-14. 3- Proyectos y sistemas 2018. 4-Listado de servicios por medios electrónicos (BORRADOR). 5-Catálogo Nacional de Trámites del MEIC (Andrey Vila).

- 4) PPI-05 Aumentar el número de solicitudes de nuevos servicios en alcantarillado sanitario, atendidas en el tiempo establecido para el Sistema Metropolitano del AyA

Justificación: Con el cálculo de este indicador, se debe determinar el porcentaje de solicitudes de Nuevos Servicios de Alcantarillado Sanitario, atendidas en el tiempo establecido por Acuerdo de Junta 2012 – 154.

La Dirección de Recolección y Tratamiento (GAM) cuenta con los tiempos y datos para tres de las actividades del proceso de Nuevos Servicios de Alcantarillado, por lo que no es posible realizar el cálculo del indicador, sin embargo, es importante aclarar que la actividad de conexión del nuevo servicio es contratada y los tiempos de respuesta son entre uno y tres días, lo cual se encuentra dentro del rango establecido. Número de contratación (2015-LN-00008).

Presupuesto utilizado: ₡131,513,000.00

- 5) PPI-19 Disminuir el tiempo de respuesta en instalación de nuevos servicios de agua potable.

Justificación: Según la Subgerencia GAM en este momento no se dispone información veraz de cantidad de ordenes atendidas en el plazo establecido.

Acción de mejora: Solicitud de mejoras en el SCI-OPEN. Nuevos servicios. UEN-SCMED-GAM-2019-00175.

Para la Subgerencia de Periféricos si se presenta un resultado en la matriz de evaluación.

- 6) SU-1 Brindar a la población servicios de excelencia

Justificación: No se ha realizado la encuesta por los siguientes motivos: el 12 de setiembre del 2017 se envió a la Dirección de Proveeduría Institucional memorando PRE-CI-2017-00228 (solicitud para iniciar la contratación para medir la percepción de los usuarios de AyA) y las encuestas de satisfacción de los usuarios internos y externos y en especial de la población con discapacidad.



El 3 de noviembre del 2017, mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 483, Sesión Ordinaria de Junta Directiva No. 2017-73, se acuerda que la Gerencia General revisé la Licitación 2017LA-00062-PRI.

El 10 de enero del 2018 la Dirección de Proveeduría Institucional devuelve mediante memorando GG-DPI-2018-00033 la Licitación Abreviada sin tramitar por cuanto se indica que el Subgerente James Phillips; considera que la Dirección de Planificación puede realizar diseños de encuestas y selección de la muestra para disminuir los costos de la contratación.

El 20 de agosto del 2018, mediante memorando PRE-CI-2018-00240, se envía nuevamente a la Dirección de Proveeduría la contratación de Servicio de Encuestas, para el trámite correspondiente; el 12 de abril del 2019, se entrega el pedido nacional por parte de la Dirección de Proveeduría a la empresa adjudicada.

Por las razones expuestas las encuestas de percepción se están realizando actualmente.

7) SU-2 Lograr que las ASADAS acepten la rectoría de AyA

Justificación: No se ha realizado la encuesta para poder determinar la línea base.

8) SU-3 Lograr que las Municipalidades y ESPH acepten la rectoría de AyA

Justificación: No se ha realizado la encuesta para poder determinar la línea base.

9) SU-7 Brindar las condiciones necesarias a sus funcionarios y usuarios, con alguna discapacidad, cumpliendo con los lineamientos dados en las leyes 7600 y 8862, en cuanto a capacitación, infraestructura, mobiliario, equipo y condiciones laborales especiales, que garantice la igualdad de acceso a las personas con discapacidad

Justificación: No se ha realizado la encuesta por los siguientes motivos: el 12 de setiembre del 2017 se envió a la Dirección de Proveeduría Institucional memorando PRE-CI-2017-00228 con la solicitud para iniciar la contratación para medir la percepción de los usuarios de AyA y encuestas de satisfacción de los usuarios internos y externos y en especial de la población con discapacidad.

El 3 de noviembre del 2017, mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 483, Sesión Ordinaria de Junta Directiva No. 2017-73, se acuerda que la Gerencia General revisé la Licitación 2017LA-00062-PRI.

El 10 de enero del 2018 la Dirección de Proveeduría Institucional devuelve mediante memorando GG-DPI-2018-00033 la Licitación Abreviada sin tramitar por cuanto se indica que el Subgerente James Phillips; considera que la Dirección de Planificación puede realizar diseños de encuestas y selección de la muestra para disminuir los costos de la contratación.

El 20 de agosto del 2018, mediante memorando PRE-CI-2018-00240, se envía nuevamente a la Dirección de Proveeduría la contratación de Servicio de Encuestas, para el trámite correspondiente; el 12 de abril del 2019, se entrega



Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
+506 2242-5000 *www.aya.go.cr
Pavas, San José, Costa Rica

el pedido nacional por parte de la Dirección de Proveeduría a la empresa adjudicada.

Por las razones expuestas las encuestas de percepción se estarán realizando durante el año 2019



3.3 Objetivos evaluados y su resultado

El cuadro No. 1 presenta los resultados obtenidos para los 37 objetivos evaluados. La clasificación del Resultado fue establecida por parámetros, con la finalidad de tomar en cuenta las acciones que se realizaron para cumplir con la meta del objetivo, aun cuando este no se lograra en un 100%. Dichos parámetros se detallan a continuación.

Cumplida	de 85% a 100%
Parcialmente cumplida	de 70% a 85%
No cumplida	menos de 70%

Cuadro No. 1
Resultado Anual de las Metas de los Objetivos del Plan Estratégico 2016-2020
al 31 de diciembre 2018

	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
1	PCO-4 Tener un buen clima organizacional	Porcentaje de funcionarios con una percepción positiva del clima organizacional	70%	64.66%	93%	Cumplida
<p>Observaciones: La Dirección de Capital Humano manifiesta lo siguiente: 1- Se realizaron actividades de capacitación y coaching para los Directores en los temas prioritarios según el resultado del diagnóstico de clima institucional, los cuales fueron: Liderazgo, Administración del Trabajo, Comunicación Asertiva y Desarrollo Humano. 2- Se realizaron actividades de capacitación para las Jefaturas Intermedias, en los temas de: Liderazgo, Administración del Trabajo y Comunicación Asertiva Presupuesto utilizado: ₡32,458,042.00 Evidencia: Planes de acción de los estudios de clima realizados en el 2018. Planes de acción del estudio de clima institucional.</p>						
2	PCO-5 Contar con soluciones informáticas innovadoras e integradas	Resultados de encuesta de satisfacción de usuarios internos	70%	85%	121.43%	Cumplida
<p>Observaciones: La Dirección de Sistemas de Información manifiesta lo siguiente: La encuesta de calidad de los servicios y herramientas tecnológicas se aplicó en el 2018 por segundo año consecutivo, actualmente se está en el proceso de identificar las oportunidades de mejora con el objetivo de definir un plan de acción. Evidencias: Marco estratégico de TI alineado al Plan de AyA. Resultados Encuesta 2018 calidad de los servicios y herramientas tecnológicas. Resultados Encuesta 2017 calidad de los servicios y herramientas tecnológicas.</p>						



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
3	PPI-01 Disminuir el número de obstrucciones en red de alcantarillado sanitario del Sistema Metropolitano del AyA	Número de obstrucciones /km de red	4.35	3.14	138.5%	Cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que para lograr el cumplimiento de la meta se realizó la compra de un camión hidrovaciador, compra de activos para realizar labores de campo y contratación de sustitución de redes colapsadas de Alcantarillado Sanitario, ubicadas en sectores del casco Central de San José con recurrencia de visitas por obstrucciones. Otra de las Acciones realizadas fue la tercerización del servicio de Desobstrucciones en la red de AS, esto conllevó a que se pudiera redireccionar recursos para realizar mantenimiento preventivo y así disminuir la demanda de las ordenes de servicio para mantenimiento correctivo.</p> <p>Acción de mejora para el 2019 realizar una contratación por demanda para las desobstrucciones, de manera tal que, si se logra concretar, se podrá realizar mantenimiento preventivo y de esta manera disminuir el # de obstrucciones.</p> <p>Presupuesto utilizado: ₡984,745,613.42</p>						
4	PPI-2 Disminuir el número de obstrucciones en red de alcantarillado sanitario de los Sistemas Periféricos	Número de obstrucciones /km de red	3.66	7.20	50%	No cumplida
<p>Observaciones: Según la Subgerencia de Periféricos el dato de la Región Pacífico Central afecta negativamente el consolidado. Se suman los valores de desobstrucciones en redes y en acometidas</p> <p>Propuesta de mejora: Implementar el uso de los camiones hidrovaciadores. Registro separado de obstrucciones en red y en acometida</p>						
5	PPI-03 Aumentar la disponibilidad del servicio de saneamiento dentro del área de cobertura del Sistema Metropolitano de AyA	Solicitudes de conexión aprobadas /solicitudes de conexiones totales	72%	70%	97%	Cumplida
<p>Observaciones: Según la Subgerencia GAM para el 2017 se realizó un proyecto, el cual contribuyó para el cumplimiento del indicador propuesto en este objetivo estratégico.</p>						
6	PPI-04 Aumentar la disponibilidad del servicio de saneamiento dentro del área de cobertura de los Sistemas Periféricos	Solicitudes de conexión aprobadas por región /solicitudes de conexiones totales	63%	51%	81%	Parcialmente cumplida



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
<p>Observaciones: Indica la Subgerencia de Periféricos que muchos de los sistemas se encuentran en un estado de restricción de crecimiento, solamente se permite vegetativo</p> <p>Propuesta de mejora: Ajustar los procedimientos de operación al máximo posible, sin embargo, algunos sistemas no dan abasto. Definir lo que implica "área de cobertura"</p>						
7	PPI-6. Aumentar el número de solicitudes de nuevos servicios atendidas en el tiempo establecido en los Sistemas Periféricos	Número de solicitudes atendidas de saneamiento en el tiempo determinado / Total de solicitudes	100%	96.6%	96.6%	Cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia de Periféricos que en algunos casos se da manipulación indebida de las órdenes de servicio, afectando el indicador de manera importante. La Región Caribe no aporta información.</p> <p>Propuesta de mejora: Definir solicitud atendida, es una solicitud que redundó en conexión o una solicitud resuelta, aunque esa solicitud fuese negativa.</p>						
8	PPI-7. Incrementar la cobertura del servicio de recolección de los Sistemas Periféricos	Usuarios de recolección de Sistemas regionales / usuarios de los sistemas de agua regionales de AyA	11%	10.1%	91.8%	Cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia de Periféricos que muchos de los sistemas se encuentran en un estado de restricción de crecimiento, solamente se permite vegetativo</p>						
9	PPI-08 Incrementar la cobertura del servicio de recolección del Sistema Metropolitano de AyA	Usuarios de recolección del Sistema Metropolitano del AyA / usuarios de agua del sistema Metropolitano de AyA	54%	54%	100%	Cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que Durante el 2018 se ejecutó un proyecto de inversión que ha contribuido en la aprobación de las solicitudes de disponibilidad para alcantarillado sanitario, a saber: Construcción de ramales de Alcantarillado Sanitario, para Interconexión de sectores sin cobertura actual a la red de recolección operada por el AyA en Los Guido de Desamparados (sector Balcón Verde las Letras), San José. Con este proyecto se conectaron a la red de alcantarillado sanitario 105 servicios, beneficiando a 105 familias.</p> <p>Presupuesto utilizado: ₡97,282,000.00</p>						



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
10	PPI-9. Disminuir el impacto ambiental de las descargas de efluentes a cuerpos de agua cumpliendo las normas en los Sistemas Periféricos	Caudal de agua tratada cumpliendo las normas / Caudal recolectado	80%	81.6%	102%	Cumplida
Sin observaciones						
11	PPI-10. Disminuir el impacto ambiental de las descargas de efluentes a cuerpos de agua con al menos tratamiento primario en los Sistemas Periféricos	Caudal de agua tratada con al menos tratamiento primario / Caudal recolectado	90%	99.1%	110%	Cumplida
Sin observaciones						
12	PPI-11 Disminuir el impacto ambiental de las descargas de efluentes a cuerpos de agua cumpliendo las normas en el Sistema Metropolitano de AyA	Caudal de agua tratada cumpliendo las normas / Caudal recolectado	1.3%	1.22%	94%	Cumplida
Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que el resultado del indicador se obtiene del caudal tratado para la PTAR (Plantas de Tratamiento de Agua Residual) independientes (Ubicadas en Urb. De la GAM). Actualmente las 7 PTAR cumplen con lo establecido en el reglamento de Vertido y Reúso.						
13	PPI-12 Disminuir el impacto ambiental de las descargas de efluentes a cuerpos de agua con al menos tratamiento primario en el Sistema Metropolitano de AyA	Caudal de agua tratada con al menos tratamiento primario / Caudal recolectado	68%	37%	54.41%	No cumplida



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que a pesar de que el valor del porcentaje del indicador muestra una disminución de la fracción del agua residual recolectada con tratamiento primario, las condiciones de funcionamiento y calidad de vertidos se han mantenido en los años mencionados. Dicha variación o disminución tiene su origen en el retraso presente sobre el avance de obras para interconexión del alcantarillado sanitario de San José, el aumento del factor de retorno en la estimación del agua residual para los servicios de alcantarillado que no se encuentran conectados al sistema de tratamiento, así como la eliminación de los incrementos de caudal producto del ingreso de aguas de lluvia que incrementan el caudal promedio en las mediciones de agua residuales registrados en los sistemas de tratamiento.</p> <p>En resumen, el caudal tratado promedio registrado en las plantas se ve disminuido por eliminar del registro los picos de medición producto de las conexiones ilícitas, el caudal de agua residual sin tratamiento aumenta debido al cambio del factor de retorno en su estimación y el avance de conexión de la red de alcantarillado es menor al esperado.</p> <p>Es importante señalar, que el porcentaje del indicador se incrementará, en la medida que el Proyecto de Mejoramiento Ambiental ejecute su programa de construcción y puesta en operación de las obras de alcantarillado sanitario.</p> <p>Propuesta de mejora: Para el 2019, se tienen proyectadas algunas obras de mejora en colectores y subcolectores, cuyo objetivo es aumentar el caudal de aguas residuales que ingresan a la PTAR Los Tajos, de igual forma, la mejora en este indicador se verá reflejada, hasta tanto se realicen las obras de interconexión que actualmente desarrolla la Unidad Ejecutora del PMA.</p> <p>Presupuesto utilizado: ₡561,214,000.00</p>						
14	PPI-13. Suministrar agua de calidad potable a la población que atiende directamente el AyA	Resultado de índice de cobertura de agua de calidad potable en sistemas operados por AyA	98%	98.8%	100%	Cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que con los recursos asignados se logró suministrar agua a los usuarios de acuerdo con el Reglamento de Calidad del Agua.</p> <p>Propuesta de mejora: Se tiene un plan de mejora para los 11 sectores no clorados de los cuales ya 2 sectores están solucionados; requerimiento ARESEP. Se cumple con la meta, de igual manera se tienen identificados los sistemas con problemas de calidad para su intervención</p> <p>Presupuesto utilizado: ₡492,700,000.00 solo GAM</p> <p>Evidencias: GAM menciona Informes Oficiales del Laboratorio Nacional de Aguas</p>						
15	PPI-14. Proporcionar a la población servicios de agua potable con continuidad en	Resultados de indicador de continuidad de ARESEP	95%	99.55%	104%	Cumplida



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
	los sistemas atendidos por AyA					
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que con los recursos asignados la continuidad del servicio en al GAM en promedio horas al día superó las 22 horas.</p> <p>Acción de mejora: 1. Plan maestro de abastecimiento de agua, GAM. 2. Proyectos Periurbanos 3. Proyecto ANC 4. Construcción de pozos. 5. Sustitución de redes. 6. Acciones operativas.</p> <p>Presupuesto utilizado: ¢8,170.100.000 solo GAM</p> <p>Evidencia: Informe mensual del indicador elaborado por la Dirección Operación del Acueducto Metropolitano. En la Subgerencia de Periféricos únicamente se indica que se cumple con la meta, no dan ningún otro detalle.</p>						
16	PPI-15. Suministrar a la población que sirve A y A, agua de calidad con la presión según normativa	Número de puntos que cumplen norma / Número de puntos establecidos a medir	92%	45%	49%	No cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que para el 2018 se compraron los equipos de registradores de Presión, y se instalaron 15 nuevos. Se requiere que se definan los puntos para la instalación de registradores en cada uno de los otros sistemas que aún falta que los Operadores del Acueducto definan.</p> <p>Propuesta de mejora: La Dirección de Operación del Acueducto Metropolitano debe definir el lugar de instalación. Se pretende mapear según prioridad de necesidad.</p> <p>Presupuesto: ¢23,000,000.00</p> <p>Manifiesta la Subgerencia de Periféricos que No se cuenta con la plataforma de medición de presión suficiente, actualmente se están monitoreando los puntos críticos por lo que el cálculo del indicador es parcial. No aporta ningún otro dato ni observación.</p>						
17	PPI-16. Realizar con oportunidad y calidad las actividades requeridas para la detección y eliminación de fugas en las redes de distribución	Número de reparaciones realizadas con calidad y en el tiempo determinado en las vías afectadas / Número de intervenciones en las vías	82%	78% Periféricos GAM no aporta resultado	95% Periféricos	Parcialmente Cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia GAM que con los recursos asignados el tiempo de respuesta para la reparación de fugas en promedio fue de 5.45 días o menos sin bacheo; y de 30 días en promedio con bacheo. La capacidad instalada es insuficiente para cubrir toda la Demanda.</p>						



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
<p>Como acciones de mejora se mencionan: 1. Contratación del servicio de bacheo. 2. Implementación de convenio con Municipalidad de San José para bacheo. 3. Contratación de la reparación de fugas (con bacheo). 4. Implementación de mejoras a SIGOS. 5. Nombramiento de personal (jornales ocasionales) en propiedad. 6. Mejorar los procedimientos de reparación de fugas. 7. Mejorar las contrataciones de reparación de vehículos (disminuir tiempos en taller). 8- Se encuentra en trámite en la Proveeduría la licitación nacional 2018LN-000025-PRI.</p> <p>Presupuesto utilizado: GAM ₡7,871,980,000.00</p> <p>Evidencia: DATAMART 2018LN-000025-PRI</p> <p>La Subgerencia de Periféricos manifiesta que se estuvo en nivel cercano de cumplimiento de la meta. No aporta ningún otro dato ni comentario.</p> <p>Por las razones antes expuestas se considera que la meta fue Parcialmente cumplida, dado que es un solo objetivo para las dos Subgerencias</p>						
18	PPI-17 Ejecutar los proyectos de inversión en tiempo, alcance y costo	Inversión ejecutada / inversión programada	80%	71.83%	89.7	Cumplida
<p>Observaciones: A pesar de que la respuesta del Ing. Andrés Sáenz, subgerente de AID, durante el proceso de evaluación del Plan Estratégico, antes de su salida del AyA fue que en el Subsistema de control estratégico se habían redefinido responsables y que este objetivo no le había quedado asignado a esa Subgerencia y que por lo tanto no ofrecía resultados, la Dirección de Planificación extrae de sus informes el dato numérico que nos da un cumplimiento de meta. No obstante, no es posible tener otros comentarios sobre este objetivo.</p>						
19	PPI-18 Reducir el agua no contabilizada	Agua no facturada / Total de agua producida	57.19%	No aportan resultados		Sin respuesta
<p>Observaciones: A pesar de reiterados intentos para obtener el resultado del 2018 en este objetivo, fue imposible que el Ing. Luis Paulino Picado, responsable de la unidad RANC, brindara la información, ya que al parecer se encontraba dedicado exclusivamente a atender asuntos de Presidencia Ejecutiva.</p>						
20	PPI-19 Disminuir el tiempo de respuesta en la instalación de nuevos servicios de agua potable.	Número de solicitudes atendidas de agua potable en el tiempo determinado / Total de solicitudes	80%	75% Periféricos GAM no aporta resultados	93.8%	Parcialmente Cumplida
<p>Observaciones: La Subgerencia de Periféricos presenta como acción de mejora Aumentar la capacidad operativa para la instalación de nuevos servicios. No se tiene resultados de la Subgerencia GAM, sin embargo, como acción de mejora señalan Solicitudes de mejora en el SCI-OPEN, Nuevos Servicios. UEN-SCMED-GAM-2019-00175</p> <p>Por las razones antes expuestas se considera que la meta fue Parcialmente cumplida, dado que es un solo objetivo para las dos Subgerencias.</p>						



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
21	PPI-20 Desarrollar las capacidades de las ASADAS, mediante la capacitación y el acompañamiento técnico para la sostenibilidad y la mejor prestación de los servicios brindados en delegación	Número de ASADAS en categorías AyB / Total de ASADAS	20%	7.4%	37%	No cumplida
<p>Observaciones: La Subgerencia de Sistemas Delegados ofrece la siguiente justificación por el no cumplimiento de la meta: 1) Hasta finales del 2018 no se contaba con una línea base sobre la cantidad de ASADAS de categoría A y B. 2) El Plan Nacional de Capacitación no existía, empieza a implementarse en el año 2018. 3) Se tenía una licitación en proceso para levantar las líneas base. 4) Se varió la estrategia del levantamiento del Instrumento Unificado. 5) Se realizaron muchas actividades de capacitación y acompañamiento técnico, pero no se ha medido el impacto que tuvieron éstas en la modificación de las capacidades, que las hicieran acreedoras a las categorías dichas. 6) Los PME se elaboraron en el 2018 y se implementó un plan piloto para algunas ASADAS. Asimismo, las ORAC han iniciado a aplicarlo en casos particulares y se está trabajando para su implementación en todas las ORAC, de acuerdo a sus capacidades. Está pendiente definir metas y plazos.</p> <p>Acciones de mejora propuestas: 1) Se tiene planteado para el 2019 realizar una valoración técnica para modificar los porcentajes de categorización que se aplican a las ASADAS. 2) Se implementarán los PME y se dará seguimiento a éstos en una cantidad indeterminada de ASADAS. 3) Se evaluarán las mejoras propuestas del plan con el fin de medir el cambio en la ponderación.</p> <p>Presupuesto utilizado para los objetivos PPI-20, PPI-21 y PPI-22 fue de: €625,400,000.00</p> <p>Evidencias: 1) Ponderaciones de las ASADAS. 2) Lista de ASADAS a las cuales se les aplicó el Instrumento Unificado. 3) # de ASADAS a las que se le aplicó el PME por región.</p>						
22	PPI-21. Impulsar otros mecanismos que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la gestión delegada.	Número de ASADAS con suficiencia financiera / Total de ASADAS	20%	71%	355%	Cumplida
<p>Observaciones: La Subgerencia de Sistemas Delegados ofrece la siguiente justificación: No existen registros de otros medios financieros en las ASADAS, fuera de las tarifas y los créditos. La cantidad de ASADAS que apliquen las tarifas de ARESEP en los años 2019 y 2020, dependerá de la voluntad de cada una de éstas, no de AYA; lo mismo vale decir para las organizaciones que quieran tramitar solicitudes de créditos, lo cual es imposible estimar. Al finalizar 2018, se identificaron 973 ASADAS que aplicaron las tarifas de ARESEP, las cuales corresponden al 70% del total de ASADAS registradas en este año (1390), y el 1% (redondeado de 0.8%) se relaciona con 11 ASADAS a las que se les aprobó créditos. Por lo anterior, ese porcentaje de las que aplican las tarifas y que asumieron préstamos son el 71%.</p>						



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
<p>Como acción de mejora se propone: 1- Se realizará un plan piloto de la ORAC Central Este para determinar las variables que definen una ASADA financieramente sostenible con base en el análisis de estados financieros de 20 ASADAS. 2- Establecer una metodología que permitan estandarizar la gestión financiera de las ASADAS. 3- Elaborar una herramienta para que las ASADAS se ajusten a la propuesta de gestión financiera estandarizada.</p> <p>Evidencias: Informe de Gestión presentado por la UEN Gestión de ASADAS</p>						
23	PPI-22. Asumir sistemas e integrar ASADAS conforme la política institucional para aprovechar de mejor manera los recursos para una mejor gestión	(Número de ASADAS integradas + número de ASADAS asumidas) / número total de ASADAS identificadas	3%	0.75%	25%	No cumplida
<p>Observaciones: Manifiesta la Subgerencia de Sistemas Delegados que, en el año 2018, el número de ASADAS que se empleó para el cálculo fueron 1488. Como se logró solamente integrar o asumir 11 ASADAS, dado que la meta estratégica fue de 3%, que corresponde a 45 ASADAS, esas 11 ASADAS significaron el 25% de ese total, las que, a su vez, representó el 0.75% de avance al 31-12-18 con respecto a la meta de 3%.</p> <p>Evidencias: Informe de Gestión presentado por la UEN Gestión de ASADAS</p>						
24	PPI-23. Organizar a los operadores de la prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento	Cantidad de operadores con el área delimitada / Total de operadores	45%	30%	66.6%	No cumplida
<p>Observaciones: La UEN Programación y Control justifica que no se ha podido cumplir con la meta dado que falta un trabajo por realizar con los acueductos Municipales.</p> <p>Acción de mejora propuesta: Realizar una reunión o taller con los involucrados en este Objetivo para revalorar o validar el plan de trabajo.</p>						
25	PPI-24. Organizar el uso del recurso hídrico para el abastecimiento poblacional	Caudal asignado / caudal total de las unidades hidrológicas	40%	40%	100%	Cumplida
No hay observaciones						
26	PPI-25. Estandarizar técnicamente la prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento.	Número de normas técnicas aprobadas / total de normas prioritarias	40%	6%	15%	No cumplida



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
<p>Observaciones: La Ing. Zaida Ulate de la Unidad Técnica de Rectoría manifiesta que el 15% alcanzado en el 2017, se logra con la publicación de la Norma Técnica para Diseño y Construcción de Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable, Saneamiento y Sistemas Pluviales y el Plan de Normalización Técnica (Línea Base); para incrementar esa base se tienen que aprobar al menos 16 normas técnicas en el período 2018-2020; 4 (25%) en el 2018, 6 (30%) en el 2019 y 6 (30%) en el 2020. Durante el 2018 el producto final corresponde a 9 Propuestas Normativas listas para consulta pública de previo a su aprobación final.</p> <p>Acción de mejora: 1- Ejecutar los procesos de consulta y de aprobación de las 10 Propuestas Normativas en el 2019, es decir las 4 que quedaron pendientes del 2018 más las 6 propuestas que deben someterse a aprobación en el 2019. 2- En paralelo continuar con los procesos de discusión de las 6 Propuestas Normativas restantes, cuya aprobación está prevista para el 2020.</p> <p>Presupuesto utilizado: ₡2,593,336.00</p> <p>Evidencias: 1-Plan de Normalización Técnica (Junta Directiva Sesión Ordinaria N°2017-065). 2-Acuerdo Junta Directiva AyA N° 2017-281, publicado en los ALCANCE N ° 227 A,B,C,D,E,F,G de LA GACETA N° 180 del 22 de setiembre del 2017. 3-10 comités técnicos activos, con apertura de proyectos normativos en SINORT</p>						
27	PPI-26. Transversalizar la gestión del riesgo en toda la gestión institucional para generar capacidad en los procesos de prevención, mitigación y respuesta en la atención ex ante, durante y post de una emergencia	Número de planes de Gestión del Riesgo aprobados / Número de planes identificados según las unidades que lo requieren	60%	0	0	No cumplida
<p>Observaciones: Según indicó el Ing. Andrés Sáenz, anterior Subgerente de AID, durante el proceso de evaluación del plan y antes de su salida del AyA, todo lo relacionado con la gestión del riesgo se revisó a fondo y se replantearon los objetivos y funciones de esta área durante el 2018. Para este año se trabajó en la definición del flujograma de los distintos procesos, dentro de la solicitud hecha por la Gerencia General y el programa de Gestión de la Calidad.</p>						
28	PF-1. Lograr equilibrio y sostenibilidad financiera para agua potable	Tarifa media / costo medio de acueducto	1	1.10	110%	Cumplida
<p>No hay observaciones</p> <p>Evidencias: Resoluciones: RIA-008-2017 Y RE-0001-IA-2019</p>						
29	PF-2. Lograr equilibrio y sostenibilidad financiera para alcantarillados	Tarifa media / costo medio de alcantarillado	1	1.58	158%	Cumplida



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
No hay observaciones Evidencias: Resoluciones tarifarias: RIA-009-2017 Y RE-0001-IA-2019						
30	PF-3. Operar con un nivel de endeudamiento que sea social y económicamente viable	Pasivo/Patrimonio	40%	12%	100%	Cumplida
Observaciones: En el 2018 el Pasivo total cubre 0.12 veces al Patrimonio, es decir, la deuda total representa el 12% del Patrimonio (Capital Contable). Se cumple con la meta establecida, por cuanto el resultado del indicador es inferior al 40%. Evidencias: Estado Financiero 2018 (Estado de Situación Financiera)						
31	PF-4. Mantener equilibrado el costo del recurso humano ajustado a la demanda	Remuneraciones / total de gastos antes de depreciación	53.6%	48%	100%	Cumplida
Observaciones: En el Estado de Resultados Integral comparativo al 31 de diciembre 2017-2018, incluido en la Evaluación Presupuestaria al 31 de diciembre del 2018, se presentan los siguientes montos Remuneraciones (gastos de salario y cargas sociales) 55.987 millones de colones. Total de egresos antes de depreciación 115,522 millones de colones. Por lo que aplicando la fórmula del indicador el resultado es de 48%. Evidencias: Estado de Resultados Integral comparativo al 31 de diciembre 2017-2018						
32	PF-5. Lograr un gasto operativo controlado	Total de gastos antes de depreciación / total de ingresos de operaciones	80%	75%	100%	Cumplida
Observaciones: En el Estado de Resultados al 31 de diciembre 2017-2018 incluido en la Evaluación Presupuestaria al 31 de diciembre del 2018 se presentan los siguientes montos Total de egresos antes de depreciación 115,522 millones de colones. Total de ingresos de operación 153,317 millones de colones. Por lo que aplicando la fórmula del indicador el resultado es de 75%. Evidencias: Estado de Resultados Integral comparativo al 31 de diciembre 2017-2018						
33	PF-6. Aumentar la ejecución presupuestaria en inversiones	Presupuesto ejecutado de inversiones / presupuesto total de inversiones inicial	75%	71.83%	95.7	Cumplida
No hay observaciones Evidencias: El resultado fue facilitado por la Dirección de Planeamiento Operativo de la Dirección de Planificación.						



	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
34	PF-7. Facilitar el acceso a los servicios de abastecimiento de agua potable de la población en condiciones de vulnerabilidad	Inversión en sistemas de abastecimiento de agua potable (nuevos o ampliados) / la población vulnerable directamente beneficiada	20%	20%	100%	Cumplida
Observaciones: la UEN Gestión Ambiental a cargo del área social manifiesta lo siguiente: La meta vinculada con la Unidad de Gestión Social y Participación Ciudadana se cumplió a satisfacción, según consta en el informe de labores anual (2018) y al seguimiento de las estrategias presentadas en el Plan Estratégico Institucional. Se indica que, a efectos de cumplimiento se da seguimiento a la línea base de cada una de las tareas para impactar en el acceso intradomiciliario a población en condiciones de vulnerabilidad. Caracterizando a dichos poblados y zonas. Participando en la ejecución de la gestión social de los proyectos asignados a nivel nacional.						
35	PF-8. Facilitar el acceso a los servicios de saneamiento de la población en condiciones de vulnerabilidad	Inversión en sistemas de saneamiento (nuevos y ampliados) / la población vulnerable directamente beneficiada	15%	15%	100%	Cumplida
Observaciones: La meta vinculada con la Unidad de Gestión Social y Participación Ciudadana se cumplió a satisfacción, según consta en el informe de labores anual (2018) y al seguimiento de las estrategias presentadas en el Plan Estratégico Institucional. Se indica que, a efectos de cumplimiento se da seguimiento a la línea base de cada una de las tareas para impactar en el acceso directo al servicio público de recolección y/o tratamiento de agua residual de la población en condiciones de vulnerabilidad. Caracterizando los poblados y zonas prioritarias que se vinculan de manera directa con los proyectos que se construyen a nivel nacional.						
36	SU-4. Obtener una excelente calificación de los entes reguladores y fiscalizadores (ARESEP y CGR)	Resultado promedio de índices de calificación que se aplican a AyA	89% CGR 62% ARESEP	60.7% CGR 81% ARESEP	68.2% CGR 130% ARESEP	Parcialmente cumplida
Observaciones: Respecto al Índice de Gestión Institucional, el incumplimiento de la meta se debe a que la CGR modificó la metodología, así como los requerimientos de información, los cuales forman parte de las oportunidades de mejoras a implementar en los planes de Control Interno-2019. En cuanto a la información de ARESEP fue tomada de una exposición realizada a la Presidencia Ejecutiva a principio de año donde se expone el puntaje obtenido por la institución en la encuesta que ellos realizan. Esta información fue facilitada por Rodrigo Castro de Contraloría de Servicios.						
37	SU-5 Cumplir con las metas establecidas por el Gobierno de Costa Rica, para el desarrollo económico y social del país	Número de metas del Plan Nacional de desarrollo cumplidas por AyA / Número de metas propuestas para AyA	100%	25%	25%	No cumplida



Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
+506 2242-5000 *www.aya.go.cr
Pavas, San José, Costa Rica

	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	% de cumplimiento	Clasificación del Resultado
Observaciones: Información tomada de los Informes de cierre del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, al 31 de diciembre 2018.						

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica. Mayo 2019



IV. Análisis de Resultados obtenidos por Tema Estratégico

Mejoramiento de la rectoría

Este tema busca mejorar los servicios de agua potable y saneamiento de todo el país, dentro de un marco de sostenibilidad ambiental y financiera, con mayores coberturas y mejor calidad de los servicios, fortaleciendo la gestión de todos los entes operadores, bajo el liderazgo de AyA, estableciendo políticas, normas, programas de asistencia, control y monitoreo. Durante el 2018 se han realizado esfuerzos para establecer y consolidar la Unidad Técnica de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, en busca de una Rectoría que sea guía y soporte de todos los entes operadores de estos servicios, que permita organizar los operadores por zonas geográficas y planificar el uso del recurso hídrico para el abastecimiento sostenible del agua potable. Lo anterior apoyada en una gestión de creación y aprobación de normas técnicas para ambos servicios.

Aseguramiento del Recurso Hídrico

Este tema busca lograr una gobernabilidad en el recurso hídrico nacional, que permita conservar y proteger las fuentes de aguas necesarias para el desarrollo sostenible del país. Dentro de los objetivos asociados a este tema se puede ver el esfuerzo que realiza cada día el AyA por ofrecer a sus usuarios agua de calidad, con la continuidad requerida. Sin embargo, hay algunos temas que deben mejorar como el control en la presión de agua en los sistemas, además de la atención de fugas en el tiempo establecido.

Asimismo, se considera que los objetivos que buscan disminuir el impacto ambiental de las descargas de efluentes a cuerpos de agua colaboran con este tema en la conservación y protección de fuentes de agua. Para este tema específico la institución ha realizado un gran esfuerzo, sin embargo, en la Gran Área Metropolitana todavía falta mucho por hacer, además de esperar el resultado del Proyecto de Mejoramiento Ambiental que se encuentra en ejecución.

Gestionar los Sistemas comunales

Este tema lo que busca es contar con sistemas comunales con mejores capacidades administrativas, financieras y técnicas para brindar un servicio de calidad en cantidad y continuidad, Analizando los resultados obtenidos se puede ver que todavía hay mucho trabajo por hacer, que permita lograr que las ASADAS ofrezcan el servicio de calidad en cantidad y continuidad que les demanda la sociedad, tanto en agua potable como en saneamiento.



Adecuada infraestructura:

Este tema propone como resultado que el AyA pueda contar con infraestructura adecuada que permita ofrecer servicios de agua potable y saneamiento acordes a la demanda presente y futura. Para ello se establecieron dentro del plan estratégico varios objetivos que buscan, unos, aumentar la disponibilidad del servicio de saneamiento dentro del área de cobertura y otros incrementar la cobertura del servicio de recolección, respaldados por el objetivo de ejecutar los proyectos de inversión en tiempo, alcance y costo. Analizando el resultado obtenido para estos objetivos se puede ver que la institución ha venido haciendo esfuerzos para lograr una mayor ejecución de los proyectos de inversión y por ende tratar de mejorar y ampliar las redes de alcantarillado que coadyuben al logro de estos objetivos.

Procesos efectivos:

Debido a que este tema abarca diferentes áreas de la institución, a continuación se detalla cada una.

El resultado del estudio de clima organizacional refleja que debe hacerse un mayor esfuerzo para mejorar el ambiente laboral.

En cuanto a las soluciones informáticas, según el resultado de la encuesta existe una percepción positiva dentro de la población laboral que utiliza estos recursos.

En el ámbito operativo se ha hecho un esfuerzo por disminuir las obstrucciones en red de alcantarillado sanitario, sin embargo, persiste alguna dificultad sobre todo en los sistemas regionales por lo que se requiere continuar con los esfuerzos para mejorar día a día el servicio que se ofrece, así como, buscar la manera de realizar mantenimientos preventivos a la red, para que colaboren con la disminución de obstrucciones.

En cuanto al servicio de atención de solicitudes de nuevos servicios, tanto de agua potable como de saneamiento, se cuenta con un buen resultado, sin embargo, deben seguirse haciendo esfuerzos por mejorar la manera en que se registran e integran cada una de las actividades que conforman este proceso, buscando disminuir el tiempo de respuesta que se le da al usuario.

La calificación de la CGR para el 2018 fue bastante baja con relación a años anteriores, según el resultado del Índice de Gestión Institucional (IGI), versus la meta establecida en el plan estratégico. Lo anterior se debió, según la justificación presentada, a que el ente rector modificó la metodología que venía utilizando, así como los requerimientos de información y evidencias. Lo anterior evidencia que se requiere hacer un esfuerzo de mejora para atender



lo solicitado por en el ente regulador. En cuanto a la calificación de ARESEP fue muy superior a la meta establecida en el plan estratégico.

Por último, hay dos aspectos que deben mejorar significativamente en este tema de Procesos efectivos, uno de ellos lo relacionado con la gestión del riesgo institucional, con el fin de atender y cumplir lo propuesto en el plan estratégico y el otro tema es el cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo, que debe ser una prioridad para la institución. Al finalizar el periodo del PND 2015-2018 el resultado presentado por AyA fue deficiente.

Sostenibilidad Financiera

En este tema la institución buscar contar con la capacidad financiera para dar sostenibilidad a la operación y mantenimiento, ampliación y desarrollo de nuevos proyectos de forma eficiente en función de la demanda presente y futura. Durante el 2018 la institución mantiene sus indicadores financieros con muy buenos resultados.

V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

El cumplimiento de metas de objetivos del Plan Estratégico 2016-2020, para el año 2018, fue de un 73%, tomando como base los 37 objetivos que pudieron ser evaluados, según los rangos de valoración establecidos:

Cumplida	de 85% a 100%
Parcialmente cumplida	de 70% a 85%
No cumplida	menos de 70%

Lo anterior considerando que, de los 37 objetivos evaluados, 27 se consideran cumplidos o parcialmente cumplidos.

Recomendaciones:

Como resultado de esta evaluación se hacen las siguientes recomendaciones:

- 1- Insistir sobre la importancia de que el Plan Estratégico sea la base de la formulación del resto de los planes institucionales, para que se vinculen directamente todos con este y que los responsables de los objetivos estratégicos y acciones velen por su cumplimiento.



Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
San José, Costa Rica
Apartado 1097-1200 Teléfono: 2242-5000

- 2- Solicitar a la Administración Superior mayor control sobre los compromisos asumidos en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2019-2022 (PNDIP), para que las metas comprometidas a partir del año 2019 sean cumplidas en su totalidad.
- 3- Realizar un trabajo de revisión y actualización del Plan Estratégico vigente, aprovechando la experiencia alcanzada en estos 3 años de vigencia, para buscar hacerlo más eficiente y medible para los dos últimos años de vigencia del plan.