

Universidad Nacional de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Planificación y Promoción Social  
Trabajo Final de Graduación

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DEL ACUEDUCTO RURAL DE PAQUERA, PUNTARENAS, COSTA RICA, 2021.



Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social.

Tutora:

**Máster Alejandra Ávila Artavia**

Sustentante:

**Danixa Villalobos Gutiérrez**

Heredia, Enero del 2023

## INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

MARIO HERNANDEZ VILLALOBOS  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MARIO HERNANDEZ  
VILLALOBOS (FIRMA)  
Fecha: 2023.02.09 22:09:26  
-06'00'

M.Sc. Mario Hernández Villalobos

Representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Roberto Vargas Pacheco

Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

ALEJANDRA AVILA ARTAVIA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ALEJANDRA AVILA  
ARTAVIA (FIRMA)  
Fecha: 2023.02.09  
16:09:36 -06'00'

Máster Alejandra Ávila Artavia, tutora

---

Máster Oscar Juárez Matute, lector interno

JOSE JOAQUIN ZUÑIGA VALENCIA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JOSE JOAQUIN ZUÑIGA  
VALENCIA (FIRMA)  
Fecha: 2023.02.09 20:11:32  
-06'00'

Máster José Joaquín Zúñiga Valencia, lector externo

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a Alejandra Ávila, mi tutora, casi no me alcanzan las palabras, gracias por muchas veces animarme, gracias por creer en mí, aún cuando ni yo estaba tan segura de poder continuar con este proyecto; luego de mi proceso de luto, gracias por tanta paciencia, gracias por tanto profesora. Ha sido una guía extraordinaria.

A Roy Arias Gómez, por todo su apoyo y confianza para desarrollar este proyecto dentro del acueducto.

A la Junta Directiva del acueducto de Paquera por permitirme realizar esta investigación para el proyecto de graduación; por hacerme sentir parte de la organización.

En especial a don Raúl Jiménez y a don Víctor Barboza, por brindarme ese apoyo y confianza dentro del acueducto.

Óscar Juárez y Jose Zúñiga, mis lectores, su aporte ha sido esencial dentro de esta investigación.

A todos y todas los que colaboraron con entrevistas.

A todos y cada uno de ellos, muchas gracias.

## **Dedicatoria**

A Dios, mi centro, mi todo.

“Y a Aquel que es poderoso para hacer todas las cosas mucho más abundantemente de lo que pedimos o entendemos, según el poder que actúa en nosotros, a Él sea gloria en la iglesia en Cristo Jesús por todas las edades, por los siglos de los siglos. Amén.” Efesios 3:20-21

También esta dedicatoria va para:

Gabriel Quirós, mi amado esposo, por ser tan paciente durante este proceso, y siempre apoyarme y animarme a culminar esta carrera, a pesar de todo lo difícil que pasamos.

Ían Gabriel Quirós Villalobos, mi amado hijo, cada día cuando estaba sentada en el escritorio no había momento que no pensara en ti y me inspiraras para continuar adelante con este proyecto, gracias a ti tuve la fuerza y el valor para continuar, tomé fuerzas de donde no las tenía, imaginando lo feliz que eras que yo hubiese decidido seguir adelante con la vida a pesar de tu ausencia. Un beso hasta el cielo amor.

Jenny Gutiérrez y Carlos Villalobos, mis papás, por siempre ser ese faro que alumbran mi caminar, por inculcarme la importancia de estudiar, aunque ellos no hayan tenido la oportunidad de hacerlo.

Carlos Mario Villalobos y Nathally Villalobos, mis hermanos menores, por ser una fuente de inspiración cada día en muchas áreas de mi vida, ellos, sin darse cuenta, me impulsan a ser mejor persona y profesional.

A todos ellos, con amor, les dedico este triunfo.

## Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Listado de Abreviaturas y Acrónimos.....	vii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Tema de investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Contexto de la Situación Problemática .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 Contexto mundial.....	2
1.2.2 Siendo esta la realidad mundial ¿Cuál es el panorama para América Latina y el Caribe? .....	10
1.2.3 ¿Cuál es la realidad en nuestro país? .....	13
1.2.4 ¿Cómo se administra el agua en Costa Rica? .....	17
1.2.5 Panorama Local ¿Cómo se administra el agua en Paquera? .....	23
<b>1.3 Planteamiento del Problema y del objeto de estudio .....</b>	<b>26</b>
1.3.1 El problema.....	26
1.3.2 Objeto de estudio.....	27
<b>1.4 Justificación .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5 Marco legal relacionado .....</b>	<b>29</b>
1.5.1 Ley Orgánica del Ambiente N° 7554.....	29
1.5.2 Ley de Aguas N° 276.....	30
1.5.3 Ley Constitutiva del AyA N° 2726 .....	30
1.5.4 Reglamento de ASADAS - Decreto 32529-S-MINAE.....	30
1.5.5 Ley de Asociaciones N° 218.....	31
1.5.6 Política Nacional para el subsector de agua potable en Costa Rica 2017-2030.....	32
1.5.7 Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	32
1.5.8 Instituciones del subsector agua potable .....	33
<b>1.6 Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>35</b>
1.6.1 Objetivo General.....	36
1.6.2 Objetivos Específicos .....	36

<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	37
<b>CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	50
<b>3.1 Enfoque de Investigación</b> .....	50
<b>3.2 Tipo de investigación y técnicas</b> .....	51
<b>3.3 Fuentes de Información</b> .....	53
<b>3.4 Limitaciones y Consideraciones Éticas</b> .....	56
<b>3.5 Matriz Metodológica</b> .....	58
<b>CAPÍTULO IV – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	63
<b>4.1 Situación socioeconómica y ambiental del distrito de Paquera</b> .....	63
<b>4.2 Retos que se visualizan a futuro en Paquera y la Península</b> .....	84
<b>4.3 Caracterización de los procesos de planificación y gestión que realiza la ASADA del Distrito de Paquera</b> .....	91
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	106
<b>5.1 Conclusiones:</b> .....	106
<b>5.2 Recomendaciones:</b> .....	108
<b>CAPÍTULO VI – PROPUESTA</b> .....	110
<b>Momento 1: Formulación de la estrategia</b> .....	115
<b>Momento 2: Implementación de la estrategia</b> .....	130
<b>Momento 3: Monitoreo-seguimiento y evaluación estratégica</b> .....	136
Referencias bibliográficas .....	139
<b>ANEXOS</b> .....	144

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Recopilación de estudios, informes, investigaciones y guías en los temas de administración, planificación y gestión del agua, a nivel internacional.....	4
<b>Tabla 2</b> Recopilación de estudios, informes, investigaciones y guías en los temas de planificación y gestión en las ASADAS, a nivel nacional.....	18

<b>Tabla 3</b>	Los tres niveles de planificación en una organización. ....	45
<b>Tabla 4</b>	Fuentes de información para la investigación.....	54
<b>Tabla 5</b>	Matriz Metodológica del proyecto .....	60
<b>Tabla 6</b>	Instituciones y grupos organizados presentes en el distrito de Paquera .....	81
<b>Tabla 7</b>	Funciones de los trabajadores de la ASADA de Paquera .....	98
<b>Tabla 8</b>	Matriz de hallazgos orientadores del plan para la mejora de la gestión estratégica de la ASADA de Paquera.....	112
<b>Tabla 9</b>	Matriz de apoyo para la identificación de factores críticos y objetivos estratégicos .....	125
<b>Tabla 10</b>	Matriz de apoyo para la identificación de metas y su programación .....	128
<b>Tabla 11</b>	Ejemplo para simbolizar avance de metas.....	130

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Roles Institucionales .....	34
<b>Figura 2</b>	Ciclo de la Planificación.....	41
<b>Figura 3</b>	Relación del ciclo con los momentos de la planificación.....	42
<b>Figura 4</b>	Niveles de Planificación.....	44
<b>Figura 5</b>	Línea Histórica de Paquera.....	65
<b>Figura 6</b>	Mapa de la Península de Nicoya.....	66
<b>Figura 7</b>	Características de movimientos pendulares en el cantón de Puntarenas, al 2011 .....	70
<b>Figura 8</b>	Amenazas al Corredor Biológico Peninsular.....	80
<b>Figura 9</b>	Participación de abonados en procesos de consulta que realiza la ASADA sobre problemas, proyectos comunales o quehacer del acueducto Cantidad de respuestas.....	88
<b>Figura 10</b>	Estructura organizativa de la ASADA de Paquera al 2022.....	94
<b>Figura 11</b>	Cantidad de personas encuestadas por Barrio .....	101
<b>Figura 12</b>	Percepción de personas abonadas sobre el servicio que brinda la ASADA de Paquera.....	101
<b>Figura 13</b>	Percepción de personas abonadas sobre la preparación de la ASADA de Paquera ante retos futuros .....	102
<b>Figura 14</b>	Percepción de personas abonadas sobre la gestión de la ASADA de Paquera .....	104
<b>Figura 15</b>	Pasos y técnicas sugeridas para el proceso diagnóstico de la ASADA Paquera .....	120
<b>Figura 16</b>	Matriz de Mapa de Actores .....	121
<b>Figura 17</b>	Formato guía para la elaboración del FODA .....	123
<b>Figura 18</b>	Ejes estratégicos de UNAPEN .....	127

## Listado de Abreviaturas y Acrónimos

ADIP: Asociación de Desarrollo Integral Paquera.

ARESEP: Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.

ASADA: Asociación Administradora de Acueducto Rural

ASP: Áreas Silvestres protegidas.

AyA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

C.C.S.S.: Caja Costarricense del Seguro Social.

CBP: Corredor Biológico Peninsular.

CEN-CINAI: Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral

CEPAL/ECLAC: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CNE: Comisión Nacional de Emergencias.

CONARE: Consejo Nacional de Rectores.

CTP: colegio Técnico Profesional.

ENAH0: Encuesta Nacional de Hogares.

ESPH: Empresa de Servicios Públicos de Heredia.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

FCE: Factores Críticos de Éxito.

GAM: Gran Área Metropolitana.

GIRH: Gestión Integrada del Recurso Hídrico

GIRH: Gestión Integrada del Recurso Hídrico.

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

Inder: Instituto de Desarrollo Rural.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INRECOSMAR: Instituto de los Recursos Costeros y Marinos.



MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.  
MEP: Ministerio de Educación Pública.  
Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.  
MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía  
MINSAL: Ministerio de Salud.  
OMS: Organización Mundial de la Salud.  
ONG: Organización No Gubernamental.  
ONU: Organización de las Naciones Unidas.  
ORAC: Oficina Regional de Acueducto Comunal.  
PANI: Patronato Nacional de la Infancia  
PDHL: Plan de Desarrollo Humano Local.  
RNC: Régimen de Pensiones No Contributivo.  
SADA: Software para la Administración de ASADAS y Acueductos  
SENARA: Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Rego y Avenamiento  
SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.  
SNAA: Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados.  
UNAPEN: Unión de Acueductos de la Península.

La razón de ser de un Acueducto es la comunidad, para la Asociación Administradora de Acueducto Rural (ASADA) de Paquera son los habitantes de su distrito, por lo tanto, esta debe velar por el mejoramiento de la calidad de vida de estos en cuanto acceso a agua potable, con calidad y continuidad para su población.

Sin embargo, esto no es una labor sencilla si pensamos principalmente en los retos a los cuales se ve enfrentada una organización de esta índole, cuando cada vez más se ven deteriorados los recursos naturales, y los mantos acuíferos corren más peligro; viéndose obligada a que exista una mayor participación comunal comprometida con el cuidado y desarrollo local de los Paquereños.

Es por ello, que la ASADA de Paquera juega un papel fundamental; y aún más es importante que esta esté preparada para enfrentar los retos que se presenten en el futuro, y puedan lograr ser una organización capaz de sostenerse en el tiempo, mantenerse alerta a los cambios del entorno comunal y responder a los mismos de forma innovadora, según las necesidades de la población.

Lo anterior se hace imposible de cumplir sin un proceso de planificación que brinde una ruta a seguir, el cual responda a estas necesidades; por ello, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) establece una serie de lineamientos para que se dé una correcta gestión y planificación dentro de una ASADA. Dichos lineamientos sugieren que las acciones de las ASADAS deben estar alineadas al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

La presente investigación pretende analizar la gestión estratégica de la ASADA ubicada en el distrito de Paquera, el fin de la misma, es el de contribuir con una propuesta de gestión en correspondencia a su dinámica organizacional y su contexto.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

En el presente capítulo se expondrán las generalidades de la investigación, esto es, el objeto de estudio, el problema que se pretende resolver procedente de un análisis del contexto, los objetivos que guiarán la investigación, en sí, se dará un panorama general sobre la investigación.

## **1.1 Tema de investigación**

El tema que aborda la presente investigación es “La gestión de la Asociación Administradora del Acueducto Rural de Paquera, Puntarenas, Costa Rica.” Se elige a partir de la importancia que reviste el tema del agua en Costa Rica, así como del impacto que genera el aporte que realiza la organización comunal en la protección y gestión de este recurso. Por otro lado, se selecciona Paquera, no solo porque es un sitio, como se verá más adelante, que muestra indicadores económicos y sociales que requieren de atención, sino porque es el lugar en el cual resido. Lo anterior me permite conocer el contexto y ser partícipe de la realidad que se pueda exponer en el desarrollo de la investigación.

## **1.2 Contexto de la Situación Problemática**

### **1.2.1 Contexto mundial**

Históricamente, el mundo está lleno de tensiones alrededor de la escasez de los recursos naturales tales como el petróleo, el oro, los diamantes; pero es hasta estos tiempos que a raíz del cambio climático el agua es considerada el “oro azul” de este siglo, convirtiéndose en uno de los recursos de mayor conflicto en el mundo producto de su difícil acceso que va cada día en aumento.

Las condiciones actuales a nivel global plantean un escenario que requieren acciones inmediatas que garanticen a futuro el derecho de acceso al agua para consumo humano.

Debido a lo anterior se considera importante prestar atención al análisis de la gestión del recurso hídrico en Costa Rica y el mundo; sin embargo, para efectos de este proyecto y según la problemática a evidenciar en este capítulo, el presente trabajo se enfocará en estudiar la gestión que desarrolla la Asociación Administradora del Acueducto de Paquera, además identificar si existen procesos de planificación y si es posible desarrollar propuestas que permitan responder a retos de largo plazo.

La tabla 1 muestra una recopilación de estudios, informes, investigaciones y artículos en los temas de planificación, gestión del recurso hídrico y temas alrededor de la administración del agua a nivel internacional.

**Tabla 1** Recopilación de estudios, informes, investigaciones y guías en los temas de administración, planificación y gestión del agua, a nivel internacional.

Autor y País/Región	Tipo	Año	Título	Qué dice	Qué aporta
Andrei Jouravlev *CEPAL*ECLAC*	Publicación de las Naciones Unidas	2001	Administración del agua en América Latina y el Caribe en el umbral del siglo XXI	Se examinan situaciones y acontecimientos en los aspectos de GIRH.	Nos aporta historia de la administración del agua en América Latina y el Caribe.
Emilio Lentini *Guatemala*	Documento de proyecto	2010	Servicios de agua potable y saneamiento en Guatemala: beneficio potenciales y determinantes de éxito.	Habla sobre la formulación de las políticas públicas para el sector de agua potable y saneamiento en Guatemala.	Teoría que permitirá fundamentar ideas en el proyecto.
Nubia Nieto	Artículo	2011	La gestión del agua: tensiones globales y latinoamericanas	Análisis de los riesgos de la falta de agua a escala mundial, particularmente en América Latina.	Temas claves sobre la realidad del agua en América Latina.
América N. Lutz Ley Alejandro Salazar Adams *México*	Artículo	2011	Evolución y perfiles de eficiencia de los organismos operadores de agua potable en México.	Se analiza la eficiencia física, comercial y global de los organismos operadores de agua en las localidades urbanas de México.	Permite ver ejemplos de administración del agua en otros países.

Autor y País/Región	Tipo	Año	Título	Qué dice	Qué aporta
Michael Hantke Domas Andrei Jouravlev *CEPAL*	Documento de proyecto	2011	Lineamientos de política pública para el sector de agua potable y saneamiento	Formulación de las políticas públicas para el sector de agua potable y saneamiento	Brinda herramientas y variables esenciales en la gestión del agua potable y saneamiento.
Adriana Sandoval Moreno María Griselda Günther *México*	Revista	2013	La gestión comunitaria del agua en México y Ecuador: otros acercamientos a la sustentabilidad.	Trata de un análisis de la gestión comunitaria en México y Ecuador.	Panorama acerca de la gestión comunitaria del agua.
William Gilberto Delgado Munevar *Colombia*	Artículo de Investigación	2015	Gestión y valor económico del recurso hídrico	Se presenta una visión rápida sobre los problemas, la gestión y el valor económico del recurso hídrico.	Contextualiza la situación la gestión del agua y brinda datos históricos importantes a conocer para el desarrollo de este proyecto.
América Cervantes Martha Velázquez José Luis Pimentel *México*	Artículo	2016	Gobierno y administración local del agua potable en la Ciénega de Chapala, Michoacán, México	Es una descripción y análisis del gobierno, la administración y operación de sistemas de abasto de agua potable en seis comunidades rurales de la Ciénega de Chapala, Michoacán, México.	Permite un panorama sobre la administración del agua en otros países.
Sandra Milena Delgado García Juan Manuel Trujillo González	Artículo de revista	2017	Gestión del agua en comunidades rurales; caso de estudio cuenca del río Guayuriba, meta-Colombia.	Identifica los sistemas de gestión del recurso hídrico en las comunidades rurales de la cuenca del río Guayuriba.	Sirve de orientación sobre una herramienta para la gestión integral del recurso hídrico.

Autor y País/Región	Tipo	Año	Título	Qué dice	Qué aporta
Marco Aurelio Torres Mora					
*Colombia*					
Oscar Alberto Peña Díaz	Proyecto Final	2018	Políticas de Remunicipalización del Agua en el Mundo.	Examina once experiencias relacionadas al servicio de suministro de aguas en Europa, América y Asia.	Contextualiza la situación internacional de la gestión del recurso hídrico.
*Europa*					

**Nota:** Elaboración propia a partir de documentos citados.

Según la síntesis de hallazgos presentados en la Tabla 1, en el contexto mundial, América Latina y el Caribe, frecuentemente es citada como una zona del planeta en la cual existe abundancia de recursos hídricos; sin embargo, la insuficiencia de este líquido se acelera debido a diversas razones.

Los datos recopilados nos presentan que: el aumento de las temperaturas y los cambios en las características hidrológicas, afectan tanto la calidad del agua como la contaminación de este líquido por sedimentos, nutrientes, carbono orgánico disuelto, agentes patógenos, plaguicidas y sales.

Por otro lado, la escasez del agua también se incrementa por el aumento del nivel del mar, que provoca una expansión de las zonas de salinización<sup>1</sup> de las aguas subterráneas y de los estuarios, así como la alteración de los ecosistemas en las zonas costeras.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), actualmente el agua en el mundo es considerada como el “oro azul” de nuestros tiempos, debido a su creciente escasez:

El planeta cuenta sólo con 3% de agua dulce, apta para el consumo humano; del cual, sólo 1% es accesible, pues 2% se encuentra congelada en glaciares y en las profundidades de los océanos; y el resto, es decir 97%, está compuesto de agua salada, que no es apropiada para las actividades humanas. (2010, p.53)

Por ello se estima que, en los próximos años, la insuficiencia de este líquido afectará a casi el 48% de la población mundial, es decir, al menos 3.5 mil millones de personas sufrirán por problemas de agua; en este contexto, el dilema por conseguir el vital líquido amenaza al mundo entero con conflictos y guerras.” (Revenga, 2000, p.26)

---

1 La salinización del suelo es la acumulación de sales provenientes del agua de regadío y de los fertilizantes usados, así como la irrigación excesiva; debido al exceso de sales, el suelo pierde la fertilidad. Pascal Baud et al., Dictionnaire de géographie, París, Hatier, 2003, p. 411.



Según el Informe final de la ONU titulado "Agua limpia para un mundo sano" se indica que:

La necesidad básica por persona y por día es de 20 a 40 litros de agua libre de contaminantes nocivos y de agentes patógenos, aunque esta cifra aumenta a 50 litros cuando se tiene en cuenta la necesidad de cocinar y asearse. (ONU, 2010, p. 53)

Sin embargo, esta cifra varía considerablemente de acuerdo con cada país. Los ciudadanos estadounidenses consumen 500 litros por día, seguidos por los británicos que consumen 200 litros por día. Mientras en ciertos países africanos como Gambia apenas se alcanza un consumo de 4.5 litros por día. Malí y Somalia llegan a un máximo de 8.5 litros por día. Más aún, 2.2 millones de muertes pueden ser evitadas si se tuviera acceso al agua limpia. (Donnellan, 2004, p.6)

Cada año se registran 4 mil millones de casos de diarrea, además de otros millones de enfermos por cólera, parásitos, dengue, malaria y otras enfermedades tropicales que tienen que ver con la falta de agua potable, lo que significa que cada 14 segundos muere alguien por insuficiencia de agua limpia. Anualmente 1.7 millones de personas perecen a causa de la diarrea, la mayoría de ellas, niños menores de cinco años. (ONU, 2010, p.53)

Generalmente, las muertes se registran en zonas con bajos niveles de higiene y en áreas con dificultad para la obtención del líquido. Donnellan también señala que:

Una de cada cinco personas (20%) de la población mundial no tiene acceso al agua potable en el mundo, y se prevé que, para el año 2025 dos tercios de la población mundial, o sea 66.6%, enfrentará problemas de insuficiencia de agua, y un tercio de la población global (33.3%) vivirá en escasez absoluta. (2004, p.6)

Según informa, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): "Para el 2030 se proyecta que uno de cada cinco países en el mundo enfrentará penurias de agua." (2003, p.2)

El aumento de la población mundial, que actualmente se encuentra en los 6.9 mil millones de habitantes y se prevé que incremente a 9.1 mil millones para 2050, plantea un gran desafío para los gobiernos de todos los países, sobre todo en términos de suministrar agua necesaria para sus poblaciones. (ONU, 2008, p. 53)

Además, “se espera que para el 2025 la falta del agua desencadene problemas de insuficiencia alimentaria de aproximadamente 350 millones de toneladas de alimento a escala mundial.” (Donnellan, 2004, p. 6)

Según datos de la FAO, la agricultura consume actualmente el 70% del total del agua, y para alimentar a 9700 millones de personas en el año 2050 se va a necesitar que la producción agrícola aumente en 50%, significando que la extracción del agua aumente en 15%. (FAO, 2021)

Por otra parte, estima que para el 2025 alrededor de 1800 millones de personas van a vivir en regiones o países con escasez absoluta de agua, en el 2030 el mundo enfrentará un déficit del 40% entre la demanda prevista y el agua disponible. (FAO, 2021)

El ritmo de crecimiento poblacional anual a escala mundial se acerca a los 80 millones de habitantes, cuya demanda de agua, que es la base de la vida en nuestro planeta, es de casi 64 mil millones de metros cúbicos, lo que significa que para poder responder a sus demandas del líquido sería necesario sustraer cada año el total de las aguas del río Rin en Alemania. (Donnellan, 2004, p. 5)

Algunos gobiernos africanos como en Etiopía o Somalia ya se han declarado en escasez del líquido vital, lo que plantea que para obtener algunos litros se tengan que recorrer grandes distancias. Tan sólo en ciertas regiones de África una mujer debe caminar de seis kilómetros a 3.7 millas para conseguir unos cuantos litros de agua. (Donnellan, 2004, p.5)

La falta de agua a escala mundial plantea importantes preocupaciones para los gobiernos de todo el mundo. No sólo en términos ecológicos en la medida que la

insuficiencia del agua contribuye a la extinción de plantas y animales propios de un determinado ecosistema,<sup>2</sup> sino también en cuanto al incremento de los riesgos y las amenazas para la salud pública de un país, así como para la estabilidad política del mismo. (Donnellan, 2004, p.2)

El desafío es muy complejo y no caben soluciones simplistas; quien crea, diga o proponga que esto se puede resolver de manera fácil, no es así. El desafío es más complejo porque se debe resolver la ecuación entre la demanda y la disponibilidad de agua, en un contexto de cambio climático que agravará la escasez al mismo tiempo que la calidad del agua se ha venido deteriorando porque estamos degradando las tierras, contaminamos los cuerpos y las fuentes de agua, por la sequía y también por la carencia de regulación y gestión de calidad. (FAO, 2021)

### **1.2.2 Siendo esta la realidad mundial ¿Cuál es el panorama para América Latina y el Caribe?**

Algunos países de América Latina y el Caribe han impulsado procesos de cambio en las legislaciones y organizaciones orientadas a la gestión y el aprovechamiento del agua. Dichas reformas varían mucho de un país a otro en cuanto a la ejecución, avances y contenido. Países como Brasil, Chile, Colombia, Jamaica y México ya han reformado la institucionalidad del sector hídrico, mientras que otros, están en proceso de proponer cambios legales e institucionales.

Tal y como lo cita Berdegú, América Latina y el Caribe tiene al menos el 9% de la población mundial, pero tiene también un poco más de un tercio del total del agua dulce disponible en el planeta. Se considera una región rica en agua dulce con 28 000m<sup>3</sup> al año por habitante. Sin embargo, como en tantas otras dimensiones en

---

<sup>2</sup> El ecosistema es un sistema natural compuesto por un conjunto de organismos vivos interdependientes que comparten el mismo hábitat o ambiente físico.

nuestra región, la desigualdad también se expresa en el acceso al agua. (FAO, 2021)

En pleno siglo XXI todavía hay 166 millones de latinoamericanos y caribeños sin acceso a un servicio de agua gestionada de forma segura, solo el 65% de la población de nuestra región tienen acceso al agua potable y 22% al saneamiento. (FAO, 2021)

En el caso de **Nicaragua**, se observa entre los años 1960 y 2010 un aumento de la cobertura de agua, pasando de un 21% a un 85% en estos años. Asimismo, para el periodo 1997-2012, se registra un total de 7,879 defunciones por enfermedades relacionadas al agua. De cada 10 defunciones 6 son en el grupo de edad de 0 a 4 años. De los 153 municipios del país, 39 concentran el 70 por ciento de las defunciones en el país. (OMS, 2015, p.5)

Es un país que enfrenta varios retos en este campo como aumentar la inversión en el sector, asimismo la construcción de un marco legal e institucional más fuerte capaz de garantizar la eficiencia y la sostenibilidad; además de mejorar la calidad del servicio de agua potable.

Analizando más el norte del continente, nos encontramos con **México**, que para efectos de este proyecto se estudiará el estado de Quintana Roo, ya que es un lugar altamente turístico.

Para el año 2017 se comienzan a detectar problemas en el suministro y contaminación del agua, además predecían los problemas de desabasto de agua en algunas zonas, por lo tanto, se convoca a comenzar a trabajar en un plan hídrico con el cual enfrentar esta situación. (La Jornada Maya, 2017)

Este escenario es importante para conocer lo grave que puede ser la escasez del agua, pues para ese momento Quintana Roo contaba con una población de un millón 325 mil 578 habitantes y teniendo una cobertura estatal de agua potable cercana al 98 por ciento. (La Jornada Maya, 2017)

Otro de los problemas señalados a raíz de las altas tasas de crecimiento poblacional, es la formación de asentamientos humanos irregulares que carecen de servicio de agua potable formalmente, recurriendo así a diversas prácticas ilegales para conseguirla, como conexiones clandestinas, compra de agua y pozos ilegales. (La Jornada Maya, 2017)

Se estima que para el año 2030, Quintana Roo alcanzará, una población cercana a los dos millones 232 mil 702 habitantes, por lo cual va a enfrentar una crisis de desabasto de agua potable. (La Jornada Maya, 2017)

En la Riviera Maya y Cancún el panorama es preocupante, ya que al igual que Los Cabos, las costas de Oaxaca, Guerrero, y Jalisco, alcanzaron desde 2006 su punto de quiebre en el que la demanda supera la oferta hídrica sustentable. Cancún inevitablemente, tendrá que buscar nuevas fuentes de abasto de agua dulce antes del año 2030, ya que sus actuales fuentes hídricas se están agotando. (La Jornada Maya, 2017)

Con respecto a la calidad del agua, se expuso que Quintana Roo se divide en tres regiones geográficas: la costa tiene agua de regular calidad; la parte central de norte a sur cuenta con agua de calidad media y la parte oeste del estado, con aguas duras. (La Jornada Maya, 2017)

El agua dura, genera en los usuarios dermatitis, pérdida del cabello, problemas gastrointestinales y renales, daños a las instalaciones sanitarias de los hogares y electrodomésticos. (La Jornada Maya, 2017)

Otro de los problemas que se enfrenta en Quintana Roo es la corrupción en la administración, el conflicto que se enfrenta es institucional derivado del negocio de la privatización del sistema de agua potable, desde 1993. (La Jornada Maya, 2017)

Esta concesión para la empresa Aguakán, primero en Isla Mujeres y Cancún, y después en Playa del Carmen, continúa a pesar de haber incumplido con los

términos de la concesión, lo que afecta a los ciudadanos con mal servicio y tarifas excesivamente altas. (La Jornada Maya, 2017)

La corrupción les ha permitido ampliar el contrato hasta el 2053, y extenderlo a Playa del Carmen, Municipio de Solidaridad, donde de manera ilegal, se han hecho cargo de este servicio público con tarifas excesivas y pésima calidad de agua, desde el 2014. (La Jornada Maya, 2017)

### **1.2.3 ¿Cuál es la realidad en nuestro país?**

Según datos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), para el año 2019 Costa Rica contó con una población total de 5.059.730 habitantes, de los cuales el 97% son abastecidos por alguno de los entes operadores de acueductos oficiales (AyA, municipios, ESPH [Empresa de Servicios Públicos de Heredia] y ASADAS/CAAR's [Comités Administradores de Acueductos Rurales]) con un servicio de agua intradomiciliar (dentro de la vivienda) que alcanza el 97,8% de la población, mientras que el 1,8% cuentan con agua por tubería, pero en el patio. Por otro lado, el 93,0% de la población reciben agua gestionada de forma segura, mientras que el 6,6% es cubierta con servicio básico, y un 0,4% de la población que no cuentan con el servicio de agua potable y se abastece de pozos y nacientes artesanales. (AyA, 2020, p. 30)

Con respecto al saneamiento básico relacionado con el porcentaje de personas en viviendas con servicio sanitario conectado a alcantarillado o tanque séptico, a nivel nacional, se define que un total de 3.874.832 habitantes, o sea, el 76,6% de la población en Costa Rica dispone sus aguas residuales a través de tanque séptico, el 21% por medio de alcantarillado y el 1,2% por letrina y otros, mientras que el 0,3% no tienen servicio. (AyA, 2020, p. 32)

El 14% de la población de nuestro país cuenta con un “servicio de saneamiento gestionado de forma segura”, el 84,5% cuentan con “servicio básico” compuesto de un 76,6% con tanques sépticos, y 7,9% por cloacas. El 1,2% con “servicio no

mejorado”, y el 0,3% “sin servicio”. Estos datos demuestran que en Costa Rica se mantiene la prevalencia del uso de tanque séptico por sobre el alcantarillado. (AyA, 2020, p.32)

Por otra parte, si se comparan los datos nacionales con el entorno internacional, el aumento poblacional, el crecimiento urbanístico e industrial, así como la intensificación de las actividades agrícolas y pecuarias ha generado un aumento en la frecuencia y cantidad de desechos que se descargan a los cuerpos de agua superficiales, que van desde sedimentos, aguas negras, desechos industriales, agropecuarios, agroquímicos y desechos sólidos.

La contaminación de los cuerpos de agua es cada día más intensa. La información disponible indica que en Costa Rica en los últimos dos años no ha habido avances en el tema de saneamiento. El tanque séptico sigue siendo la alternativa más utilizada en el territorio nacional. Más del 70% de las aguas negras sin tratamiento llegan a nuestros ríos. (Estado de la Nación. 2021, p. 364)

En los últimos años se ha intensificado la discusión sobre la disponibilidad del recurso hídrico, debido a los cambios en el uso del suelo y la variabilidad y el cambio climáticos. La gestión del recurso hídrico en el año 2020 estuvo marcada por diversos factores extremos, tales como la variabilidad y el cambio climático, la pandemia por COVID-19 y los efectos obtenidos sobre las finanzas de los operadores. En conjunto, estas situaciones aumentaron la vulnerabilidad de las fuentes de agua y la infraestructura. La fuerte sequía que experimentó el país, afectó al 5.7% de la población abastecida por las ASADAS, el 9% de la que cubre el AyA y el 11% de la que atiende la ESPH. (Estado de la Nación. 2021, p. 363)

Según datos de la misma entidad, entre los cantones más afectados por esta situación han sido Alajuelita, Desamparados, San José, Santa Ana, Escazú, Curridabat y La Unión, en el Valle Central. Fuera de la GAM las deficiencias se presentaron principalmente en el Pacífico Central, Chorotega y Brunca. (Estado de la Nación. 2021, p. 363)

Por otro lado; en cuanto a infraestructura hídrica, se dio un gran daño ocasionado por las lluvias torrenciales de la tormenta tropical Eta y el huracán Iota a finales del 2020 también generaron desabastecimiento.

Según el Informe del Estado de la Nación (2021) más de 120.000 personas de todo el país no tuvieron servicio de agua por periodos que van desde ocho horas hasta tres días, siendo la principal causa la turbiedad en plantas potabilizadoras, ríos colapsados, daños en tuberías y pasos obstruidos. (p.363)

Estos impactos se presentaron principalmente en la provincia de Puntarenas, en la cual aproximadamente 32.700 personas se quedaron sin suministro de agua potable. (Estado de la Nación. 2021, p. 363)

Otro de los aspectos que ha generado tensiones en el suministro de agua potable ha sido la pandemia por el COVID-19, por ejemplo, el AyA y la ESPH registraron variaciones de un 18% y un 11% respectivamente. Por su parte, las Asadas experimentaron cambios de hasta un 7%. Esto como resultado de las acciones sanitarias implementadas por las autoridades nacionales en el marco de la emergencia sanitaria, así como a raíz del teletrabajo, la suspensión del curso lectivo y el cierre de comercios, con mayor presencia de personas en los hogares. (Estado de la Nación. 2021, p. 364)

A pesar de las presiones sobre la disponibilidad de agua y la demanda de agua, en 2020 el país reportó una leve mejora en los indicadores de accesibilidad y calidad. La proporción de la población con conexión domiciliar pasó de un 97.8% en 2019, a 98,1% en 2020, mientras que el porcentaje con acceso a agua potable gestionada de forma segura aumentó un 0,5%. (Estado de la Nación. 2021. P. 364)

Por otro lado, dentro de los principales desafíos identificados por el Mideplan, que enfrenta nuestro país, se encuentran:

- 1) La gobernabilidad en la gestión del recurso hídrico en el país continúa en crisis, producto de una legislación muy antigua y con instrumentos legales



débiles, prevalece el suministro de agua no potable en acueductos comunales.

- 2) Respecto al tema de saneamiento se ha quedado estancado, por ejemplo, el proyecto de mejoramiento de la Gran Área Metropolitana avanza lentamente, únicamente se han sustituido redes sanitarias sin ampliarlas.
- 3) La Contraloría General de la República y los informes del Laboratorio Nacional de Aguas advierten problemas en la operación y deficiencias en la calidad del servicio y administración del recurso hídrico al no haber un control adecuado por parte de las instituciones como el MINAE, el AYA o el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).
- 4) Asimismo, según el Balance Hídrico Nacional (MINAE. IMTA, 2008), de las 34 cuencas hay cuatro que ya presentan resultados críticos entre el escurrimiento natural y la extracción: las cuencas del Lago Arenal, Tempisque Bebedero, Península de Nicoya y Grande de Tárcoles (Agenda del agua, 2013-2030).
- 5) Mejorar la gestión de la cobertura sanitaria, regular los sistemas de tratamiento de agua residuales, desde tanques sépticos hasta mega plantas, donde la ampliación, construcción y operación de nuevas áreas del alcantarillado sanitario en el Área Metropolitana es imprescindible.
- 6) Reformar y modernizar del sector agua y saneamiento del país, dentro de un marco legal e institucional con claras funciones rectoras, reguladores y de vigilancia de los servicios prestados.
- 7) Realizar un nuevo Balance Hídrico y un Mapeo de Acuíferos y aguas subterráneas que permita determinar el estado actual y real de las reservas de agua del país. Asimismo, se deben establecer proyecciones en relación con el aumento de la tasa poblacional y afectaciones del cambio climático.

#### **1.2.4 ¿Cómo se administra el agua en Costa Rica?**

Las Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales (ASADAS), son órganos locales establecidos como asociaciones privadas constituidas al amparo de la Ley de Asociaciones N° 218 que, por delegación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), deben tener como único fin en sus estatutos, la administración y operación del sistema de distribución de agua potable, además dan mantenimiento y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades en las que ni el AyA ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de agua potable y saneamiento. (AyA, 2016, p. 29)

En la tabla 2 se muestra una recopilación de estudios, informes, investigaciones y guías en los temas de planificación y gestión en ASADAS a nivel nacional.

**Tabla 2** Recopilación de estudios, informes, investigaciones y guías en los temas de planificación y gestión en las ASADAS, a nivel nacional.

Autor y País/Región	Tipo	Año	Título	Qué dice	Qué aporta
Jacqueline Centeno Morales	Trabajo Final de Graduación	2010	Participación ciudadana en la gestión administrativa para el manejo del recurso hídrico en las asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales de San Pedro, Puente Salas y San José de la Montaña, Barva de Heredia, Costa Rica (2008-2009)	Habla de la importancia de la participación ciudadana activa, que permite generar sentimientos de apropiación y no sólo de beneficiarios; sino gestoras y responsables del manejo del recurso hídrico	Brinda orientación en cuanto a participación activa de la ciudadanía
María del Milagro Corrales Segura					
Verónica González Ávila					
Daniel Alberto Alvarado Elizondo	Tesis	2011	Participación social de las Asociaciones Operadoras de Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Sanitario (ASADAS) en la política pública de manejo del recurso hídrico, desde la experiencia de cinco comunidades del cantón de Turrialba	Habla de las características que asume la participación ciudadana de las ASADAS en la implementación de la política pública del manejo de recurso hídrico.	Fundamentos teóricos y metodológicos básicos de los temas a tratar en la investigación.
Natalia María Ramírez Bonilla					
Diego Armando Castro Vargas y Carlos Ulate Azofeifa	Artículo	2015	Planificación del recurso hídrico en ASADAS y el agua como derecho humano	La incorporación de la planificación como herramienta de crecimiento y desarrollo de los procesos de protección y acceso al agua para las personas, posee una estricta relación con el derecho humano al recurso.	Una guía metodológica de planificación del Recurso Hídrico que integra el derecho humano a agua.
M.Sc. Sylvia Jiménez Cavallini	Proyecto Universitario	2016	Diagnóstico técnico y administrativo de cinco ASADAS localizadas dentro del Corredor Biológico Garcimuñoz. Provincia de Alajuela, Costa Rica.	Es un proyecto que pretende ayudar a algunas ASADAS a incrementar sus capacidades técnicas y administrativas, con el	Teoría y metodología que servirán para la orientación de este trabajo.

Autor y País/Región	Tipo	Año	Título	Qué dice	Qué aporta
Mideplan	Documento	2016	Inventario de políticas públicas según los objetivos de desarrollo sostenible	<p>fin de brindarle a la población agua en buenas condiciones. Es un análisis individual de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Abarca el diagnóstico de la situación país, los retos más importantes y el inventario de las políticas públicas vigentes.</p> <p>La planeación estratégica es primordial, permite visualizar la necesidad de agua potable.</p>	Nos permite conocer el contexto de la realidad nacional, con respecto a la Gestión Integral de Recurso Hídrico.
María de los Ángeles Carvajal Vega Diana Carolina Cortés Enríquez Ramón Alfredo León Arias	Trabajo Final de Graduación	2017	Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA de la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el periodo 2014-2016	<p>Considera las oportunidades y las debilidades, así como las fortalezas y limitaciones de la organización.</p> <p>Toma en cuenta las necesidades del recurso humano preparado y capacitado para fortalecer la organización y su consolidación presente y futura.</p>	Brinda ideas de estructura para una propuesta de mejoramiento organizacional.
Consejo Nacional de Rectores CONARE Programa Estado de La Nación	Informe	2020 & 2021	Estado de La Nación	<p>Es un informe que lleva el pulso del país, en donde se incluyen nuevas investigaciones, hallazgos. Es un documento muy útil con información fundamental sobre la realidad nacional.</p>	Nos permite conocer el contexto de la realidad nacional con respecto al tema ambiental, hídrico, social y económico.
MINAE AyA Ministerio de Salud	Política	2016	Política Nacional de Agua Potable de Costa Rica, 2017-2030	Define ejes, objetivos, alcances y lineamientos en la prestación del servicio de agua potable en el país.	Nos permite conocer el contexto de la realidad nacional con respecto al tema hídrico.

**Nota:** Elaboración propia, a partir de documentos citados.

## *Sistemas públicos de distribución de agua en Costa Rica*

En Costa Rica son varias las entidades relacionadas con el agua: Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Ministerio de Salud, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Municipalidades, así como las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados (ASADAS). (AyA, 2016, p.25)

Teóricamente coordinan políticas y acciones, pero al no existir una visión integral del agua, priva más bien un enfoque administrativo y sobre todo comercial. La gestión conjunta e individual muchas veces se reduce a cuestiones administrativas como el aumento y cobro de tarifas y atender parcialmente la construcción de acueductos y la calidad del agua. Las ASADAS, los comités de acueductos y las municipalidades no reciben el apoyo necesario de los entes rectores nacionales para mejorar la calidad de sus servicios, ni cuentan con posibilidades financieras y técnicas propias para hacerlo. (Durán, 2002)

### *Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA):*

Su función primordial consiste en dirigir y fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable, recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, y los aspectos normativos de los sistemas de alcantarillado pluvial en áreas urbanas y en todo el territorio nacional. Además, está obligado a asesorar a otros organismos del Estado y coordinar las actividades públicas y privadas en todos los asuntos relacionados con el establecimiento de acueductos y alcantarillados y control de la contaminación de los recursos de agua, siendo obligatoria, en todo caso, su consulta, e inexcusable el cumplimiento de sus recomendaciones. (AyA, 2016, p. 29)

### *Municipalidades*

Por disposición de la Ley Constitutiva del AyA N° 2726, las municipalidades que estuvieran administrando y operando sistemas en el momento de crearse al AyA, podían continuar a cargo de estos sistemas siempre y cuando mantuvieran un servicio eficiente, con excepción de los acueductos ubicados en el Área Metropolitana que serían administrados en forma exclusiva por el AyA. (Política Nacional de Agua Potable de Costa Rica, 2017, p. 30)

Sin embargo, deben acatar todas las recomendaciones técnicas de construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de abastecimiento de agua potable que indique AyA (art. 5 y 6 de la Ley General de Agua Potable). Actualmente, 29 municipalidades administran sus sistemas y prestan los servicios, gozan de autonomía presupuestaria. (Política nacional de Agua Potable de Costa Rica, 2017, p. 31)

### *Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A. (ESPH)*

La ESPH S.A. fue creada por la Ley N° 5889 y transformada en sociedad anónima de utilidad pública y plazo indefinido, en donde se incorporan de manera voluntaria las corporaciones municipales de la región de Heredia con el fin de unificar esfuerzos para satisfacer las necesidades el agua potable y asumir la conservación, administración y explotación racional de los recursos hídricos en la región de Heredia. (AyA, 2016, p. 29)

### *Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales (ASADAS)*

Las ASADAS tienen como fin administrar, operar y mantener en buenas condiciones el acueducto y alcantarillado sanitario, en acorde con las normas y políticas que al respecto emita el AyA. Tienen una relación de subordinación bastante clara frente al AyA. Ante una mala prestación del servicio o un incumplimiento grave de las ASADAS, el AyA tiene la potestad para terminar con el convenio a través del cual

delegó la prestación del servicio, además debe ejercer absoluto control y fiscalización sobre la labor de estas asociaciones. (AyA, 2016, p. 29)

Las ASADAS se conforman por vecinas y vecinos de las comunidades que se benefician con el servicio que éstas prestan y se rigen por la Ley de Asociaciones No. 218, del 8 de agosto de 1939 y por su reglamento. Bajo la figura jurídica de la delegación, el AyA delega en las ASADAS un servicio público necesario para hacer valer un derecho humano fundamental: el derecho de acceso al agua potable. Existe una relación estrecha entre este derecho y el derecho a la salud y el derecho a la vida, tutelados constitucionalmente. (AyA, 2016, p. 29)

En una breve revisión realizada al Plan Estratégico del AyA 2016-2020; el cual establece 31 objetivos que vienen ejecutándose desde julio 2019; siendo estos clasificados en perspectivas, según la Oficina de Planificación del AyA, entre ellas:

- 1) Perspectiva capacidad organizacional.
- 2) Perspectiva Financiera.
- 3) Perspectiva procesos internos.
- 4) Perspectiva sociedad y usuarios. (2019)

En una evaluación anual hecha al Plan Estratégico en el 2020, la oficina de planificación del AyA reconoce debilidades en el cumplimiento de metas estratégicas; al no haber respuesta en la solicitud de acciones de mejora y presupuesto por parte de las diferentes dependencias. (AyA, 2019, p. 16)

Según la Dirección de Planificación del AyA, menciona que se han hecho esfuerzos para que las diferentes dependencias de la institución reconozcan la importancia de este tipo de planes; sin embargo, se obtuvo un 65.52% de cumplimiento de objetivos; queriendo decir, que de 29 objetivos evaluados solamente 19 obtuvieron porcentaje de cumplimiento igual o superior a 85%. Los restantes 10 objetivos fueron parcialmente cumplidos o No cumplidos en un 50%. (AyA, 2019, p.12)

Según el análisis del cumplimiento por perspectiva que se realiza del Cuadro de Mando Integral, La Perspectiva de Capacidad organizacional, tiene un cumplimiento de un 50% cumplida y un 50% parcialmente cumplida; siendo esto preocupante para el AyA, al ser una perspectiva importante para la institución, siendo la que sienta las bases para que se cuente con un Capital Humano con las competencias necesarias y los perfiles idóneos para realizar el trabajo en cada una de las dependencias. (AyA, 2019, p. 16)

En cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos siendo la que sostiene el quehacer de dicha institución, tiene un cumplimiento del 62.50% con 10 objetivos Cumplidos y 6 No cumplidos. (AyA, 2019, p. 16)

#### **1.2.5 Panorama Local ¿Cómo se administra el agua en Paquera?**

Sabemos que una de las necesidades básicas del ser humano es el agua potable, además contribuye en la obtención de mejores y mayores niveles de vida. En el caso de Paquera y la Península el incremento de proyectos de infraestructura, crecimiento poblacional, un constante aumento de la actividad turística y el desarrollo histórico de actividades productivas tanto en Paquera como el resto de la Península; han provocado una inquietud por parte de los pobladores y Directivos de la ASADA de Paquera, por establecer un proceso de Planificación que permitan a la organización proyectarse y estar mejor preparados para el futuro y dirigirse hacia el rumbo que la organización debe tomar a mediano y largo plazo.

El siguiente apartado muestra una serie de datos históricos compilados por medio de sus libros de actas y entrevistas realizadas en la ASADA de Paquera, tanto a los directivos como a funcionarios y habitantes de la comunidad. Estos datos nos permiten conocer desde los inicios cómo se administraba el agua y ver cómo ha evolucionado actualmente. (ASADA Paquera, 2004)



En el principio se abastecía el agua a la comunidad de Paquera por medio de pozos artesanales y de pilas hechas a la orilla de los ríos. Con esa agua se cocinaba, se ingería, y generalmente las ropas se lavaban en los ríos.

En el año 1965 se constituyó la primera Junta Administradora del Acueducto de Paquera, con el objetivo de administrar la construcción del acueducto. Se designa que el terreno idóneo para el acueducto es una naciente ubicada en terrenos del señor Arturo Aguilar Vindas, que hoy en día es propiedad del Colegio Técnico Profesional de Paquera.

En ese momento, la ASADA adquiere dicha propiedad por un monto de ₡ 50.000 la cual consiste en un terreno para la captación, pozo e infraestructura, un terreno para el almacenamiento donde se construyen los tanques. Así como los terrenos de las servidumbres de cañería del pozo al tanque y del tanque a la vía pública, ingreso y salida.

En 1969 el Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SNAA) en conjunto con la ASADA inician la construcción del acueducto con recursos propios, así como aporte comunal y municipal. El 13 de marzo de 1971 se inaugura el acueducto de Paquera. Al inicio, el sistema funcionaba con una motobomba diésel y luego pasó a bombeo por electricidad. El SNAA cobraba los recibos de agua, pero el 1984 se le delegó el cobro y la administración del sistema al Acueducto Rural de Paquera.

Por los elevados costos del servicio, aunado a una posible contaminación en el agua, a finales de los años 80's se inicia la construcción de un nuevo acueducto por gravedad desde la naciente El Tigre en Quebrada Bonita, siempre bajo la administración del Acueducto Rural de Paquera. Dicho nuevo acueducto fue inaugurado en 1992.

El Acueducto de Paquera fue reconstruido a finales de los años 90's, mediante la captación de agua en la montaña Quebrada Bonita, traída por gravedad a un tanque de almacenamiento y distribución, que lleva el agua, también por gravedad, a los diferentes poblados de Paquera, siendo el punto más lejano Barrio Órganos. La red

de cañería es aproximadamente de 30 kilómetros, con diferente grosor (6", 4", 2"), en dirección de oeste a este, y abastece a 1.064 abonados con su respectivo hidrómetro. (ASADA Paquera, 2004)

El 10 de febrero del 2011 mediante un comunicado del Licenciado Guillermo Arce Oviedo, director de la Unidad Estratégica de Negocio, Gestión de ASADAS, el AyA puso el acueducto de Punta Cuchillo (Incluyendo Isla Cedros) bajo la administración, operación, y mantenimiento de la ASADA de Paquera. (ASADA Paquera, 2004)

El sistema consistía en un pozo fuera de servicio, la red de distribución y el tanque, todos con más de 2 años de desuso y sin dinero. Al no tener una solución rápida, se conectó dicho sistema a la red del Acueducto de Paquera, se logró con esto que el agua llegara a estas comunidades solo por las madrugadas por razones climáticas, topográficas y sociales.

Luego de tres años de intentos fallidos por tratar de solventar la situación y al no poder lograrlo, como medida contingente en enero del año 2014 se reactivó el pozo que abastece por bombeo las comunidades mencionadas; y se solucionaron así las problemáticas de agua en estos lugares.

El 30 de junio de 2011, se recibió otro comunicado de AyA, esta vez de la Licda. Yolanda Martínez Cascante, de la Subgerencia de Gestión de Sistemas Comunes, solicitando a la ASADA de Paquera asumir el acueducto de la Urbanización Laberinto a partir del 1 de julio de 2011, así como toda su infraestructura (pozo, tanque, red de cañería) y con grandes problemas financieros.

El sistema de Laberinto estaba en óptimo funcionamiento por medio de bombeo; sin embargo, no contaba con medición, por lo tanto, se daban grandes despilfarros de agua, que conllevaban a que los gastos fueran mucho mayores que los ingresos; para corregir este problema, el Acueducto de Paquera hizo una inversión con la cual se compraron hidrómetros, para responsabilizar así a los usuarios y poder garantizar la solvencia de este sistema.

La Asociación Administradora del Acueducto Rural de Paquera, tiene más de 20 años de funcionamiento, cada año se denota un importante y gradual crecimiento.

### **1.3 Planteamiento del Problema y del objeto de estudio**

#### **1.3.1 El problema**

Basados en los datos que estudiamos anteriormente, nos encontramos con la realidad de que tanto a nivel internacional como regional y de país, existe un alto valor para el recurso hídrico que va más allá de su costo económico, recurso fundamental para el sostenimiento y desarrollo de la vida en el planeta e indispensable para el desarrollo de diferentes procesos.

Tal y como hemos logrado ver, se perciben debilidades en la administración del recurso hídrico, así como en los procesos de planificación y gestión institucional en el tema de agua, tanto a nivel internacional como nacional. Esto nos pone frente a un futuro apremiante en cuanto a calidad de vida, basados en el acceso al agua potable como derecho humano.

Ante lo mencionado anteriormente, se plantea como problema o pregunta de investigación la siguiente:

¿Cómo puede la ASADA de Paquera Centro fortalecer su gestión estratégica, de forma tal que sea congruente con el contexto y los retos a largo plazo en la comunidad y la Península?

En atención a esta pregunta se hace necesario indagar acerca del entorno en el cual opera la ASADA de Paquera, los retos a largo plazo que presentan las comunidades y cómo esta asociación planifica y gestiona en función de este contexto. Es por ello que surgen las siguientes preguntas, las cuales permitirán guiar el abordaje del problema:

¿Responde la ASADA al contexto y los retos a largo plazo que presentan las comunidades?

Habiendo conocido la importancia que tiene la gestión del agua en la calidad de vida de las comunidades y, además, cómo su entorno interviene en el abastecimiento y calidad de la misma, es necesario conocer el contexto para visualizar si la ASADA se encuentra alineada para enfrentar los retos y promover mejoras continuas de manera integral.

¿Desarrolla la ASADA planificación estratégica y un proceso de gestión alineado a las necesidades comunales?

La planificación es un proceso esencial en el marco estratégico de toda organización. Esta permite proyectar la visión y orientar las acciones mediante objetivos que responden a un contexto determinado. Una planificación adecuada y la gestión estratégica es un factor crítico para su sostenibilidad.

### **1.3.2 Objeto de estudio**

En línea con el problema expuesto, se define el objeto de estudio como:

La gestión estratégica de la ASADA de Paquera en el año 2021.

#### **Delimitación del objeto de estudio**

*Delimitación espacial:* La investigación se llevará a cabo en la ASADA de Paquera, Puntarenas, Costa Rica. Es necesario además contemplar en el estudio el contexto Paquera, Punta Cuchillo e Isla Cedros, dado que dicho acueducto le brinda servicio de agua potable también a estas comunidades.

*Delimitación temporal:* Se estudiará la gestión estratégica de la ASADA de Paquera en el año 2021.

*Delimitación conceptual:* Desarrollo local y gobernanza, gestión del recurso hídrico, planificación, gestión estratégica.

#### **1.4 Justificación**

Este proyecto aportará directamente al fortalecimiento de los procesos de planificación dentro de la organización; permitiendo así una importante contribución en la gestión organizacional de la ASADA de Paquera.

En forma paralela, durante su desarrollo y su validación, se contribuye al desarrollo de la comunidad de Paquera en general, existe la posibilidad de que se brinde espacio a procesos de planificación en organizaciones que son de importancia para la misma; sabiendo que en la medida en que la gestión de la ASADA sea óptima, se contribuirá a un desarrollo local integral de la comunidad.

Por otra parte, también se pretende que funja como modelo para otras ASADAS cercanas en la Península, con características similares y así puedan permitirse incluir procesos de planificación dentro de sus organizaciones.

Asimismo, un eje fundamental dentro de los procesos de planificación es la participación ciudadana, ya que facilita el desarrollo de los planes y que los mismos vayan acorde a las necesidades de la comunidad. Se espera que con los ejercicios que se desarrollarán como parte de la metodología se impulse la participación y se incentive la importancia de la planificación y gestión estratégica.

Por otra parte, este proyecto procura enriquecer metodológicamente el enlace entre los procesos de planificación y la gestión dentro de las ASADAS; al descubrir las necesidades e intereses, y así permitir espacios para reorganizar, involucrar y dirigir los recursos de manera adecuada, con planes, programas y propuestas que abran espacios de empoderamiento ciudadano y su participación.

Finalmente, si la ASADA lograra implementar a futuro un proceso de gestión estratégica robusta, ello se traduciría en una mejora en la gestión del recurso hídrico y por tanto en el desarrollo local.

## **1.5 Marco legal relacionado**

En el presente apartado se expone la legislación vigente en Costa Rica, relacionada directa o indirectamente con la investigación.

El marco normativo propio a los recursos hídricos en Costa Rica es relativamente complejo, está compuesto por una serie de leyes y reglamentos que otorgan competencias a varias instituciones y al mismo tiempo elimina los vacíos legales.

Seguidamente se presentan algunas de las leyes, decretos y reglamentos que rigen el recurso hídrico en Costa Rica. Asimismo, el marco normativo para el AYA, quien es el ente rector en temas de agua potable.

Por otra parte, dado que la ASADA de Paquera es una asociación, se hace importante para esta investigación ubicarla bajo el contexto de la legislación coligado a las Asociaciones propiamente en nuestro país.

Finalmente, se abordarán otras leyes y reglamentos vinculados al ejercicio de la gestión del recurso hídrico en Costa Rica.

### **1.5.1 Ley Orgánica del Ambiente N° 7554**

La Ley Orgánica del Ambiente, del 4 de octubre de 1996, señala que el agua es un bien de dominio público y que el Estado debe buscar los instrumentos necesarios para mantener un ambiente sano y de equilibrio ecológico. Vinculada a esta ley está la Ley 7152 del 5 de junio de 1990, que dice que el Ministerio del Ambiente y Energía tiene competencias para gestionar los recursos hídricos del país en armonía con las leyes de otras instituciones del Estado y objetivos nacionales.

### **1.5.2 Ley de Aguas N° 276.**

En su *Artículo 1º*.- Enlista cuáles son aguas del dominio público. En el *Artículo 3º*.- dicta las aguas de propiedad nacional, y en el *Artículo 4º*.- Las aguas que son de dominio privado y pertenecen al dueño del terreno.

Si bien la Ley de Aguas regula los aspectos generales, existen normas en materia de protección que se encuentran en la Ley Forestal; así como lo relacionado con contaminación se encuentra regulado en la Ley General de la Salud. Otras leyes que regulan la materia son la Ley de Agua potable y la Ley de Conservación y Uso de Suelo.

### **1.5.3 Ley Constitutiva del AyA N° 2726**

En su *Artículo 1º*, menciona que el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, se crea con el fin de dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y de resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable y recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, lo mismo que el aspecto normativo de los sistemas de alcantarillado pluvial en áreas urbanas, en todo el territorio nacional.

Además, se establece en el *Artículo 2º*. - que corresponde al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados: a) Dirigir y vigilar todo lo concerniente para proveer a los habitantes de la república de un servicio de agua potable, recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos y de aguas pluviales en las áreas urbanas.

### **1.5.4 Reglamento de ASADAS - Decreto 32529-S-MINAE**

Señala que el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) puede delegar la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los acueductos y alcantarillado, así como el tratamiento y disposición de aguas residuales, en organizaciones debidamente constituidas para tales efectos.

Además, en el Artículo 4.- AyA podrá asumir la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de todos los sistemas de acueductos y/o alcantarillados comunales, cuando no se garantice el servicio público de conformidad con el artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública. Estos sistemas serán asumidos de pleno derecho con todos sus deberes, obligaciones y patrimonio.

El Reglamento de ASADAS indica que el AyA es el ente rector en materia de sistemas de acueductos y alcantarillados; además de intervenir en todos los asuntos relativos a la operación, mantenimiento, administración y desarrollo de estos sistemas necesarios para el suministro de agua a las poblaciones.

Igualmente, el AyA colabora en la conservación, aprovechamiento y uso racional de las aguas, vigilancia y control de su contaminación o alteración, definición de las medidas y acciones necesarias para la protección de las cuencas hidrográficas.

Asimismo, le corresponde al AyA velar porque todos los sistemas de acueducto y/o alcantarillado sanitario cumplan con los principios del servicio público.

Por otro lado, es importante destacar que, los costos, incluyendo la regulación que implique la prestación del servicio público, deberán ser sufragados por el ente operador, bajo cuya administración se encuentre el acueducto y alcantarillado. Todo de conformidad con el artículo 71 de Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP).

#### **1.5.5 Ley de Asociaciones N° 218**

Las asociaciones en Costa Rica, se encuentran reguladas por la ley de Asociaciones, N° 218 del 8 de agosto de 1939 y sus reformas, y su reglamento del 28 de noviembre de 1988. Además, existen leyes especiales que regulan actividades específicas de estas organizaciones.

En su *Artículo 1º*. Menciona que, que se puede ejercer libremente el derecho de asociación conforme lo regula esta ley, todas las actividades lícitas que no sean exclusivamente para lucrar u obtener ganancia.



El *Artículo 5º*. -Dice que toda asociación debe constituirse mediante un ordenamiento básico que rija sus actividades y que se denominará "Estatutos". Indica además que para que una asociación ejerza lícitamente sus actividades debe estar inscrita en el Registro de Asociaciones que al efecto llevará el Ministerio de Gobernación y que forma parte del Registro Nacional.

La ASADA Paquera está legalmente constituida según esta ley.

#### **1.5.6 Política Nacional para el subsector de agua potable en Costa Rica 2017-2030**

Esta política fue elaborada en el año 2016 como instrumento de política pública que busca orientar acciones estratégicas dirigidas a la sostenibilidad del recurso hídrico, buscando favorecer a los grupos más vulnerables de la sociedad. No solo permite el fortalecimiento de la rectoría del AyA sino que:

pretende contribuir con la gobernabilidad a partir de varios principios, tales como: transterritorialidad y de interculturalidad, así como en los enfoques de derecho humano al agua potable, igualdad y equidad de género y participación ciudadana, lo cual representa una oportunidad para mantener la cobertura de agua potable del país de manera equitativa, accesible en todo el territorio (igualmente para zonas urbanas y rurales). Asimismo, pretende garantizar la disponibilidad a grupos indígenas, migrantes y personas con una menor condición socioeconómica que viven en situación de pobreza extrema. (P. xvi)

#### **1.5.7 Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

*Artículo 1º, Capítulo II* Define la Planificación del Desarrollo Local como el proceso mediante el cual las municipalidades o concejos municipales de distrito, demás instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos, se organizan para orientar el uso de los recursos locales y externos en procura del bienestar de sus habitantes.

Según dicho lineamiento, esta planificación comprende un conjunto de fases continuo, dinámico, participativo y flexible, mediante el cual se formulan, aprueban, ejecutan, controlan y evalúan los planes de desarrollo local previstos en el ordenamiento jurídico, los cuales corresponden tanto para el corto (1 año) como para el mediano (entre tres y cinco años) y largo plazo (10 años o más) según el caso.

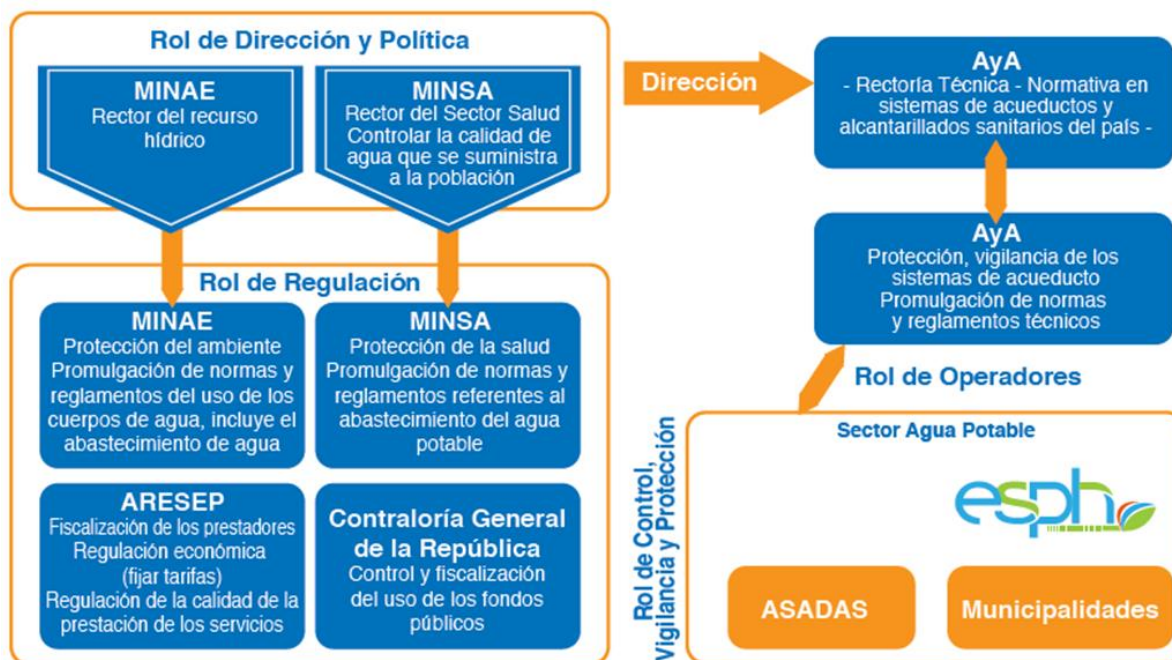
En este sentido, la planificación de la institucionalidad local debería, también, estar alineada a este contexto de desarrollo. Actualmente, Paquera cuenta con un Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031), que ha sido desarrollado bajo el acompañamiento técnico y en un proceso de planificación participativa con enfoque de desarrollo humano.

Por otra parte, es importante mencionar que desde hace varios años en la Asamblea Legislativa existe un proyecto de LEY PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL RECURSO HÍDRICO (EXPEDIENTE N. ° 17.742 del 06 de noviembre del 2017), cuyo objetivo es regular la tutela, el aprovechamiento y el uso sostenible del agua continental y marina considerándolo como un recurso limitado y vulnerable, por lo que dicha gestión pretende ser integrada garantizando su acceso universal, solidario y equitativo, en cantidad y calidad adecuadas; sin embargo, por diversas situaciones no ha logrado el apoyo suficiente para su aprobación.

#### **1.5.8 Instituciones del subsector agua potable**

Según la Política Nacional de Agua Potable en Costa Rica (2017-2030), las que se muestran en la figura 1 son las Instituciones que conforman el subsector agua y sus roles.

**Figura 1** Roles Institucionales



**Nota:** Política Nacional de Agua Potable (2017-2030)

*Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)* Las funciones del AyA van desde la definición de política y establecimiento de normas técnicas, hasta la dirección, administración y operación de la mayoría y de los principales sistemas de acueducto y alcantarillado del país; por lo tanto, ostenta una competencia con doble funcionalidad: una como operador de los sistemas y otra como rectoría técnica del subsector de agua potable de Costa Rica.

*Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE):* Entre sus múltiples funciones y facultades, es el ente competente para avalar las políticas públicas del sector y administrar el agua. Le corresponde disponer y resolver sobre el dominio, aprovechamiento, utilización, gobierno y vigilancia de las aguas a nivel nacional,

pudiendo otorgar entre otros usos, concesiones de aprovechamiento para consumo humanos, función que ejerce por medio de la Dirección de Agua.

Esta función rectora es muy amplia, pues gobierna el recurso hídrico en el país, emitiendo los lineamientos, políticas, directrices y normativas que deben ajustarse todos los usuarios del recurso, indistintamente de tratarse de personas públicas o privadas.

*Ministerio de Salud:* Como institución rectora del sector salud, le corresponde realizar todas aquellas acciones que orienten a la conservación y mejoramiento del ambiente humano, cuyo objetivo principal es la salud de las personas. Es la instancia que le corresponde determinar y controlar la calidad del agua que se está suministrando a la población.

*Función de regulación: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP):* Es el ente regulador económico de los servicios públicos en Costa Rica. Vela por el cumplimiento de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, oportunidad y prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.

*Función de control y Fiscalización:* Como parte de las entidades que ejercen estas funciones, se tiene al MINAE en cuanto a control de contaminación de recursos naturales, la Contraloría General de la República, que vela por la adecuada inversión de los fondos públicos, y el Ministerio de Salud en la regulación de la Salud pública y la ARESEP en cuanto a fiscalización de los operadores de servicios de agua potable.

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

A partir de la indagación preliminar realizada y para atender el problema, se plantean los siguientes objetivos. El fin de esta investigación es generar estrategias para que la ASADA de Paquera esté mejor preparada para el futuro, tomando en

cuenta la dinámica organizacional y su contexto, de igual modo lograr un mejor posicionamiento como modelo en la gestión integral del recurso hídrico y asegurar así el agua potable a las futuras generaciones.

#### **1.6.1 Objetivo General**

Analizar la gestión del año 2021 de la ASADA del Distrito de Paquera, para la elaboración de una Propuesta de gestión estratégica en correspondencia con su dinámica organizacional y su contexto.

#### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- 1) Diagnosticar de la situación socioeconómica y ambiental del distrito de Paquera.
- 2) Identificar los retos que se visualizan en el contexto del distrito y la Península.
- 3) Caracterizar los procesos de planificación y gestión que realiza la ASADA del Distrito de Paquera.
- 4) Elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión estratégica de la ASADA del distrito de Paquera.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el siguiente capítulo se plantean las bases conceptuales asociadas al objeto de estudio, esto a partir de una revisión bibliográfica realizada para fundamentar así el marco teórico de la investigación, con el objetivo de ampliar la comprensión y el conocimiento de este.

Dentro del marco teórico se van a desarrollar los conceptos de desarrollo local, gobernanza, planificación, gestión del recurso hídrico, así como de gestión estratégica.

En el ámbito de esta investigación se hace importante revisar el concepto de **Desarrollo Local**, el cual según Mideplan es un:

Proceso territorial de maduración social y construcción política que se despliega en múltiples dimensiones en el cual las personas unen esfuerzos para concretar actividades estratégicas, orientadas al aprovechamiento de las potencialidades locales existentes, para que se traduzcan en beneficios futuros que aumenten la calidad de vida de los habitantes. (Mideplan, 2014, p. 45)

Esto concuerda con lo señalado por Sepúlveda, 2008, quien lo refiere como un “proceso que busca transformar la dinámica de desarrollo del territorio mediante la distribución ordenada de las actividades productivas, de conformidad con su potencial de recursos naturales y humanos” (p. 8). Añade que “Tal perspectiva exige la puesta en marcha en el territorio, de políticas económicas, sociales, ambientales y culturales sustentadas en procesos descentralizados y participativos” (p.8)

De esta forma se puede decir que, el desarrollo local nos habla de un proceso de unir esfuerzos en diferentes dimensiones, en la cual entes públicos, privados y las

fuerzas vivas de la comunidad trabajan aprovechando los diferentes potenciales y traduciéndolo en beneficios futuros en la calidad de vida de la comunidad Paquereña.

“Un proceso que, mediante la utilización del potencial existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o de una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo de puede denominar desarrollo local endógeno. El desarrollo local hace referencia a procesos de acumulación de capital de ciudades, comarcas, regiones concretas. (Caicedo Cuervo, 2008, p. 8)

Podría entenderse entonces que el desarrollo local busca mejorar la calidad de vida de las personas; en este caso de la comunidad de Paquera. Asunto que se puede lograr solamente si se trabaja en conjunto, de forma organizada y articulada por parte de todos los actores sociales de comunidad, tanto públicos como privados.

En este sentido se hace importante, en el marco de la planificación y el desarrollo local procesos que se orienten en una correcta **gobernanza**.

La gobernanza “Se refiere al proceso del gobierno para la formulación e implementación de metas colectivas que incorpora activamente y con poder simétrico a los actores gubernamentales y de la sociedad civil.” (Mideplan, 2014, p. 61)

En esta investigación, es fundamental entender que la razón de ser de un gobierno es su ciudadanía, por lo tanto, su fin va a ser el de mejorar la calidad de vida de los habitantes de su comunidad.

...se configura como el conjunto de normas, principios y valores que pautan a la interacción entre actores que intervienen en el desarrollo de una determinada política pública. En la actualidad esta interacción La Gobernanza significa una nueva forma de gobernar más cooperativa, en la que las instituciones públicas y las no públicas, actores públicos y privados,

participan y cooperan en la formulación y aplicación de la política y las políticas públicas. (Cerrillo 2005 cita a Maynitz, 1998, p. 12)

Para el Acueducto de Paquera es esencial que la ciudadanía sea vista como sujetos con capacidades, derechos y deberes, de manera que se involucren en el quehacer de la ASADA fomentando la transparencia y rendición de cuentas dentro del acueducto.

Dada la relevancia que se da a la planificación en el marco de la institucionalidad y la gobernanza, es necesario hacer referencia al abordaje que realizan diferentes autores o instituciones acerca de la **planificación**.

Para el caso de este proyecto y como ha sido mencionado anteriormente, el AyA funge como un ente rector en todo lo relacionado con el suministro de agua potable en el país. En capítulos anteriores, hemos destacado que el AyA fue creado mediante la Ley N° 2726 con el fin de “dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo, y resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable (...)” en Costa Rica.

Por lo tanto, se considera importante lo que defina el AyA dentro de sus conceptos y accionar en temas de planificación; esta entidad mediante su Dirección de Planificación Estratégica, impulsa un programa integral de mejoramiento de la función de Planeamiento, a fin de alinear su función institucional, con las expectativas y necesidades de los diferentes segmentos de usuarios; así como, con las prioridades del Gobierno de la República.

Actualmente, en sus planes operativos, el AyA hace mención que, como institución al ser un elemento dentro del sistema de instituciones públicas del país, todo su accionar va en congruencia con el gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo y planes sectoriales. Dentro de todo ese marco rigen su planificación.



Al decir esto, es de suma importancia identificar los conceptos (en el marco de esta investigación) que el AYA toma como referencia, los cuales son los definidos, también, por el Mideplan. Así, la planificación,

Es el proceso sistémico, integral, racional, y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales. (Mideplan, 2014, p. 82)

Es importante hacer un paréntesis, al definir **valor público** dentro de esta investigación; ya que, como se mencionó anteriormente, el AyA y propiamente la ASADA, si bien es una asociación privada, es de suma importancia comprender que trabaja para responder necesidades de la población en general, en este caso en Paquera en temas de abastecimiento de agua potable.

Por lo tanto, para el AyA el Valor Público es fundamental para la planificación para resultados en el desarrollo, y Mideplan lo define como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (Mideplan, 2017, p. 18)

Bajo esta perspectiva, el valor público se relaciona con:

- 1) Atender los principales problemas para la población afectada.
- 2) Generar nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras.
- 3) Facilitar los procesos democráticos (construcción de capital social)

Al mencionar que el accionar del AyA va en función de (entre otros) el Plan Nacional de Desarrollo, en el presente capítulo de fundamentación teórica, se considera importante valorar la Planificación con **Enfoque para Resultados en el Desarrollo** (GpRD), dentro del marco de planificación nacional propuesto por el Mideplan; lo

cual pretende contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de la Administración Pública.

Mideplan define la GpRD como “una forma de planificación que hace énfasis en el logro de los objetivos de desarrollo significativos y sostenibles.” Asimismo “busca establecer objetivos y acciones de largo plazo y las estrategias para alcanzarlos” (Mideplan, 2017, p. 24)

Además, entiende que: “como un proceso sistémico implica la transformación de recursos para atender necesidades de las personas; por lo tanto, responde a principios de participación, integralidad, racionalidad, continuidad y previsión.” (Mideplan, 2017, p. 25)

La GpRD “reconoce un contexto de territorialidad como o es la región, una cuenca o una comunidad y en las agregaciones político-administrativo como una provincia, cantón o distrito. En cualquiera de estos es posible distinguir formas de implementarla en sectores, por ejemplo, salud, educación, agricultura, empleo, entre otros.” (Mideplan, 2017, p. 25)

Para el Mideplan, la GpRD debe entenderse como un ciclo continuo, lo cual se expone en las figuras 2 y 3:

**Figura 2** Ciclo de la Planificación



**Nota:** Mideplan, 2017, p. 28.

**Figura 3** Relación del ciclo con los momentos de la planificación.



**Nota:** Mideplan, 2014.

Con el fin de complementar con otra mirada sobre planificación, Ackoff nos habla que la Planificación se define como: “Concebir un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo” (Godet, 2007, p. 8). Esta percepción de planificación es fundamental para este proyecto; ya que es crucial que la ASADA de Paquera pueda concientizar acerca de cuál es ese futuro de que desean para su organización, y pues a partir de ahí unir sus esfuerzos y trabajar en pro de ver esos objetivos cumplidos.

Para el Mideplan, (2014) existen cinco niveles de planificación que se detallan a continuación y se resumen en la figura 4:

*Nivel global:* En esta etapa es donde se deben definir las grandes políticas globales de desarrollo que orientarán las acciones que se llevan a cabo en el sector público. Lo esencial es que se defina un planteamiento macroeconómico y macro administrativo de políticas, objetivos, metas y estrategias que abarquen el ámbito sectorial, regional e institucional.

*Nivel regional:* Es la definición de objetivos, políticas y metas de desarrollo para cada región en particular, dependiendo de su naturaleza misma; o sea de sus propios problemas y expectativas. En alguna medida la regionalización implica un grado de desconcentración administrativas de la acción sustantiva del Estado.

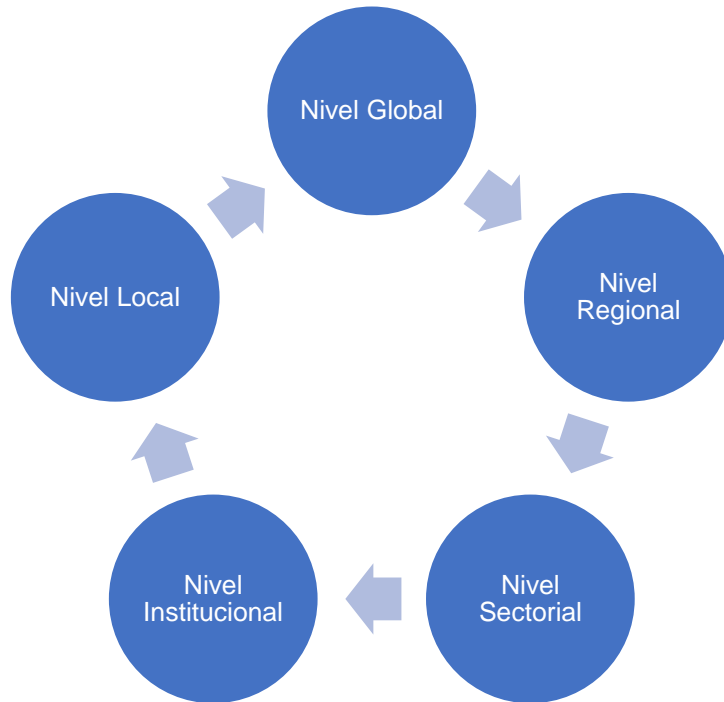
*Nivel sectorial:* La planificación sectorial consiste en desarrollar la actividad del Estado a través de sectores de actividad. (...) especifica la política global en términos del papel y responsabilidades que corresponde a los grupos de instituciones vinculadas por la afinidad de las actividades que ejecutan.

*Nivel institucional:* A través de esta fase se pretende garantizar que el marco de referencia básico de qué acciones y comportamientos debe esperarse de cada institución en particular se suficientemente coherente como para dar sentido e integración a los programas de actividades que finalmente adopte o escoja la institución para alcanzar sus objetivos.

*Nivel local:* Corresponde al igual que el regional a un enfoque territorial. Se asocia a comunidades o localidades más pequeñas, que por la proximidad de los actores

sociales la mayoría de los especialistas la catalogan como el nivel ideal de la planificación. (CICAP, UCR, 2012, p. 10)

**Figura 4** Niveles de Planificación.



**Nota:** Elaboración propia a partir de Mideplan, 2017.

Agregando a estos conceptos que serán tomados como base para la elaboración de este proyecto, (Chiavenato y Sapiro 2011. P.28), exponen que la planificación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo.

**Tabla 3** Los tres niveles de planificación en una organización.

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo Plazo	Macroorientada. Comprende la organización como un todo	Genérico.
Táctica	Mediano Plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado.
Operativa	Corto Plazo	Microorientada. Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico.

**Nota:** Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 28

Tal y como se muestra en la tabla 3:

*La planificación estratégica:* se refiere a una planificación a largo plazo, que abarca a toda la organización, los demás planes (a corto y mediano plazo) irían en función de esta planificación.

*La planificación táctica:* comprende cada departamento o área de la organización, es una planificación a mediano plazo o anual.

*La planificación operativa:* abarca cada tarea o actividad específica. Es una planificación a corto plazo o inmediata.

Por otro lado, Mideplan también define la *planificación operativa* como un “proceso de formulación de los planes que definan las tareas de las diferentes partes de la organización conforme los recursos disponibles, acordes con los instrumentos de planificación de niveles superiores.” (Mideplan, 2014, p. 82)

Otro concepto de *planificación estratégica* es expuesto por el Mideplan (2014), donde se habla de:

una herramienta por excelencia de la gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas como organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (p. 82)

Según la Dra. Armijo (2009), en el Manual de Planificación Estratégica para El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL), define la *Planificación Estratégica* como:

una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p.5)

Asimismo, esta autora menciona que la planificación estratégica:

consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (p.5)

Por su parte, Ansoff a finales de los años 60, nos hablaba de que la planificación de la empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos. (Godet, 2007, p.10)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la planificación estratégica es:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que

les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (2009, p.5)

Y consiste en

un ejercicio de formulación [...] de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las [...] estrategias para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (CEPAL, 2009, p.6)

Así, la planificación nos permite generar aportes y construir aspiraciones, nos encamina hacia procesos de desarrollo desde lo organizacional hasta lo local y regional. Se puede decir que llevar a cabo una adecuada planificación es esencial para una **Gestión Integrada del Recurso Hídrico** (GIRH).

Según se menciona en el Manual de Regulaciones Jurídicas para la Gestión del Recurso Hídrico en Costa Rica, este término no ha sido definido con exactitud, existe un consenso en cuanto a una serie de elementos que lo deben conformar.

Estos elementos se han venido formando y alimentando a partir de los conceptos y principios relativos al recurso hídrico que se desarrollan en diversos instrumentos internacionales.

Así, la gestión integrada es considerada como "...Un proceso promotor del manejo y desarrollo coordinado del agua, la tierra y los recursos relacionados, con el fin de maximizar el bienestar social y económico resultante de manera equitativa sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales." (Asociación Mundial para el Agua, 2000, p.24)

En otras palabras, es un proceso de cambio que busca transformar los sistemas de desarrollo y gestión de los recursos hídricos. Tiene un enfoque intersectorial.



La GIRH está basada en la idea de que los recursos hídricos son un componente integral de los ecosistemas, un recurso natural y un bien social y económico, y que tiene un valor económico en todos sus usos (los cuales compiten entre sí).

En fin, implica reformar los sistemas humanos para hacer posible que las personas obtengan beneficios sostenibles e igualitarios de estos recursos.

Por otro lado, para lograr desarrollar procesos que orienten a una correcta gobernanza, se hace necesario entender la **Gestión Organizacional**.

La gestión organizacional es “la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. (LAWRENCE, Paul R. y Jay W. LORSCH, Edgard Blücher, 1972, p. 3.)

Mientras que el AyA (2005, p.3) lo concibe como:

un conjunto de personas que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado que, de acuerdo con el método e instrumentos, son utilizados para el logro de objetivos y metas comunes (...) en la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y/o alcantarillados.

En pocas palabras, se puede inferir que la gestión organizacional es la capacidad de realizar acciones que mejoren la calidad de vida de los pobladores de una comunidad.

Con el fin de complementar con otra mirada, se considera importante echar un vistazo a la perspectiva de **Gestión Estratégica** expuesta por Ansoff, que la sugiere como una acción de “establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento” (...)

De lo anterior se puede entender como la capacidad que tenga la ASADA de Paquera para tomar decisiones y acciones para cumplir objetivos y metas con las alternativas más convenientes; en fin, conducir a la organización a un futuro deseado.

Por otra parte (Prieto, 2017), define **Gestión Estratégica Organizacional** como una:

técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. (Prieto, 2017, p. 81)

Además, expone que para que exista una **apropiada Gestión Organizacional**, se debe contar con los siguientes momentos:

- 1) Una Adecuada formulación de estrategias.
- 2) Implementación apropiada de esas estrategias.
- 3) Y una evaluación y monitoreo de las mismas.

Según Prieto (2017), la proactividad hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que este suceda.” (p. 81)

Por ello se considera importante destacar este concepto y que la Asada de Paquera lo implemente en este proceso; ya que, es necesario que la misma sea proactiva; es decir, que esté siempre alerta a los cambios que sucedan en el entorno del distrito y la península, que sea guiada por objetivos estratégicos apropiados y acordes a la realidad y alinee su planificación a la misma; que sea transformadora, y que su pensar y accionar sea de forma innovada, para que pueda responder a las dinámicas del entorno.

## CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se presenta la metodología que seguirá esta investigación, de forma tal que se plantea el camino para su desarrollo, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos. Específicamente, se define el enfoque y tipo de investigación, las técnicas y las fuentes de información.

### 3.1 Enfoque de Investigación

Este proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo; ya que, según escribe Sampieri (2014), el enfoque cualitativo es

una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado; así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes. (Pp. 376-377)

Sumado a ello, el autor señala que este enfoque “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p.7). Tiene las siguientes características:

- 1) El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.
- 2) Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)
- 3) Van de lo particular a lo general. En la mayoría de estas investigaciones no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

- 4) Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.
- 5) La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (Sus emociones, experiencias, significados, y otros aspectos subjetivos)

De esta forma, la presente investigación se ampara en lo cualitativo, dado que se incorporan los conocimientos, percepciones y experiencias de las personas participantes con relación a un fenómeno, en este caso la gestión, tanto a lo interno de la ASADA como de las personas abonadas usuarias del servicio.

### **3.2 Tipo de investigación y técnicas**

La presente es investigación es de tipo descriptiva ya que, “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Sampieri, 2014, p. 92.)

Para efecto de esta investigación es de suma importancia tener claro y entender la importancia, porque permite “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (Sampieri, 2014, p. 92.)

Sampieri además menciona que “en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, de qué se medirá [...] y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos.” (2014, p.92) Sin embargo, no se llevan a cabo relaciones de la información recolectada o entre dimensiones. El estudio se enfocará en conceptos y variables como la planificación, la gestión y el desarrollo local, vinculado en la labor que realiza la ASADA de Paquera.

La investigación se orienta en el análisis de la gestión como fenómeno, para lo cual se indagan contextos y dinámicas de la comunidad con el fin de lograr recopilar características, opiniones y percepción de la comunidad y dentro de la misma

organización, sobre los procesos que se contemplan en la gestión de la ASADA de Paquera.

Dicho esto, para lograr los objetivos esperados por esta investigación, se utilizan variadas técnicas para obtener la información en forma adecuada, ordenada, objetiva y razonable, así como definir con seguridad la información requerida y suficiente para llevar a cabo el proyecto.

Las técnicas utilizadas son las siguientes:

- 1) **Indagación documental:** Se desarrolla una consulta de textos (libros, tesis, fuentes electrónicas, entre otras.), esto con el fin de analizar diversas propuestas, conceptos, enfoques, teorías. También consultas específicas a insumos documentales de entes e instituciones involucradas en la investigación; así como aspectos de la normativa aplicable al acueducto, y procesos de planificación; con el fin de obtener información adecuada acerca de la operación y administración del agua potable; así como de las características socioeconómicas y productivas de Paquera y sus retos futuros. Los cuales permiten tener un conocimiento más amplio e información adicional del tema a tratar.
- 2) **Talleres:** Realización de talleres participativos con los colaboradores del Acueducto así también como con los Directivos de la Asociación, con el fin de recabar información básica con respecto a la condición de organización de la ASADA Paquera.
- 3) **Entrevistas:** El objetivo principal de las entrevistas es el de recopilar información específica de la que sólo tienen conocimiento ciertas personas y que no se encuentran documentadas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas internas o de entidades externas, que tienen relación o conocimiento de los aspectos administrativos de la Asada. Además, a personas líderes de la comunidad que pudiesen valorar las

condiciones del entorno actual y el cómo verían a futuro su espacio y el servicio brindado.

- 4) **Encuestas:** En estadística, la técnica de realizar encuestas es muy utilizada ya que ella permite estudiar un conjunto de elementos y las relaciones que existen entre ellos. En este proceso se pretende desarrollar encuestas a los abonados, con el objetivo de inferir en aspectos de importancia para el diagnóstico como, por ejemplo, la cobertura del servicio y satisfacción de los abonados, las formas alternativas de organización y otros relacionados con calidad, cantidad, continuidad y seguridad.
- 5) **Observación no participante e inspecciones oculares:** El objetivo de estas inspecciones fue observar cómo es la dinámica de la organización, sus relaciones y su forma de trabajo, así como el contexto en el cual se desenvuelve la comunidad. Ello se me facilita como investigadora, puesto que formo parte de la comunidad.

### 3.3 Fuentes de Información

Estas fuentes han sido determinadas según el nivel de información que aporten o el involucramiento que tienen con el tema de esta investigación.

Para este proyecto las fuentes de información son:

**Tabla 4** Fuentes de información para la investigación.

Fuente	Relación o vinculación con el proyecto (actual o potencial)	Aporte
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Es una institución rectora en tema de manejo de agua potable en el país.	Información documental sobre las políticas de gestión del agua, la planificación estratégica y su cumplimiento. Consultas en Publicaciones de la entidad.
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan)	Es el ente rector en temas de planificación en Costa Rica. Ha publicado una serie de documentos definiendo conceptos de interés para esta investigación.	Información documental sobre procesos de planificación en el país. Consultas en Publicaciones de la entidad.
Abonados del acueducto.	Beneficiarios del servicio de agua potable brindado por el acueducto.	Conocer la percepción acerca del servicio recibido por parte del acueducto.  Percepción de visualización de Paquera en el futuro.
La Junta Directiva de la ASADA de Paquera.	Administra las decisiones en el quehacer del acueducto.	Conocer la dinámica interna del acueducto.  Percepción de visualización de Paquera y Península en el futuro
Colaboradores del Acueducto.	Encargados de la parte operativa del Acueducto.	Conocer la dinámica interna del acueducto.

Fuente	Relación o vinculación con el proyecto (actual o potencial)	Aporte
Unión de Acueductos de la Península. (UNAPEN)	Una organización que coordina y ejecuta acciones en conjunto con los acueductos de la península, con el fin de proteger y garantizar la sostenibilidad del recurso hídrico en la zona.	Conocer la percepción e Información documental relacionada con la gestión del recurso hídrico en la península. Percepción de visualización de Paquera y Península en el futuro
Líderes comunales	Conocen los principales problemas en temas agua potable.	Conocer la percepción hacia el manejo de agua potable en Paquera. Percepción de visualización de Paquera en el futuro.

**Nota:** Elaboración propia.



La cantidad de personas que fueron encuestadas se definió a partir de una muestra intencionada, según:

- 1) Acceso a la población, dadas las condiciones de atención sanitaria por el COVID-19. La población de Paquera, en su mayoría, no cuenta con las condiciones de infraestructura tecnológica para atender una encuesta vía electrónica, por lo que se llevó a cabo de manera telefónica.
- 2) Las características de las personas abonadas. Sobre las características se procuró evitar que fueran personas propietarias de casas vacacionales o habitantes temporales, puesto que no son usuarias recurrentes del servicio.
- 3) Representación de diferentes barrios, con el fin de obtener información de diversos contextos. En Paquera, la ASADA brinda servicio a 12 barrios y la investigación cubrió 11 de ellos.
- 4) Criterio experto de la investigadora por ser habitante de Paquera.

Se aplicó la encuesta a un total de 30 abonados y abonadas. Se estimó realizar la encuesta a al menos 3 personas por barrio (de los 11 barrios cubiertos) a los cuales la ASADA brinda servicio.

### **3.4 Limitaciones y Consideraciones Éticas**

Actualmente el mundo está atravesando una crisis de salud global. La pandemia de coronavirus COVID-19 se define como el mayor desafío que ha enfrentado la humanidad desde tiempos de la Segunda Guerra Mundial. Desde que apareció en Asia a finales del año 2019, el virus se ha extendido a cada continente.

Actualmente, cada país se encuentra en una carrera contra la propagación de esta enfermedad haciendo pruebas, dando tratamiento a los pacientes, rastreando a los que han tenido contacto con otros contagiados, limitando viajes, poniendo en cuarentena a los ciudadanos y cancelando reuniones, eventos deportivos, conciertos y clases en escuelas, colegios y universidades.

Esta pandemia se considera más que una crisis de salud. Al poner a prueba a cada uno de los países, esta enfermedad tiene el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras que dejarán profundas cicatrices.

Con esta pandemia la humanidad está en territorio desconocido. Muchas comunidades están irreconocibles. Decenas de las ciudades más grandes del mundo han quedado desiertas; ya que, por elección u orden de los gobiernos se han sometido a cuarentenas. Cada día las personas pierden sus trabajos e ingresos, sin forma de saber cuándo volverá todo a la normalidad.

Todo lo mencionado anteriormente, se hace importante para conocer el marco en el que se está desarrollando este proyecto, y así comprender mejor cada una de las limitantes.

En primer lugar, la Universidad lleva aproximadamente dos años sin brindar clases presenciales a sus estudiantes, y todos (administrativos, profesorado, estudiantes) tuvieron que adaptarse a trabajar, recibir lecciones, tutorías, entre otros de forma virtual. Esto provoca una principal limitación que es el acceso a la información, ya que, los estudiantes, no pueden asistir a bibliotecas, se dificultan las entrevistas presenciales, se limita organizar reuniones, y básicamente se tiene que aprender a hacer un buen uso de internet para acceder a la información necesaria, sabiendo que no toda se encuentra en esta plataforma virtual.

En segundo lugar, se dificulta desarrollar ciertas actividades que son necesarias para el buen avance de esta investigación; por ejemplo, talleres, reuniones interinstitucionales, encuestas, entrevistas a líderes y lideresas comunales. Todas estas actividades se ven limitadas, tomando en cuenta que, principalmente en esta zona rural, no todos los pobladores o líderes y lideresas comunales tienen la facilidad o acceso al uso de tecnologías o internet.

En tercer lugar, se podría ver afectado el aspecto cronológico del proyecto; ya que se han dado brotes de contagios en algunas instituciones, y estas deben cerrar por lapsos o bien, someter a cuarentena a los trabajadores que salgan contagiados; ya

la ASADA de Paquera ha tenido que pasar por momentos así, provocando atrasos en el avance del proyecto, al tener que posponer reuniones y otras actividades.

Por otro lado, se presentan retos asociados a la respuesta que puedan dar las fuentes de información por: sus condiciones de accesibilidad, tiempos, disposición, entre otros.

Con respecto a las consideraciones éticas, es importante mencionar que desde el inicio de este proceso se contactó con la Junta Directiva de la ASADA de Paquera, quienes expresaron amplio interés en el desarrollo de esta investigación. De ahí el compromiso de no alterar los resultados en beneficio de alguna de las partes involucradas.

Se mantendrá una comunicación constante acerca de los avances de la investigación, respetando las opiniones e intervenciones y manteniendo un ambiente de consenso apegado a los valores morales.

En conclusión, este documento será presentado y entregado a la Asociación Administradora del Acueducto Rural de Paquera, estando anuente a cualquier consulta adicional que posterior a la finalización del documento sea requerida.

### **3.5 Matriz Metodológica.**

La matriz metodológica, que se muestra en la tabla 5, es un instrumento de suma importancia en estos procesos de investigación, ya que brinda una guía acerca del camino y las técnicas para el logro de cada objetivo. Permite a la persona investigadora diseñar de forma general todo el proceso investigativo que emprende. Además, garantiza que cada uno de los elementos o información que se usará para la investigación, se correlacionen entre sí, es decir, que haya congruencia tanto horizontal como vertical en los elementos principales de la investigación.

Permite una secuencia lógica de cada elemento investigativo, para que el tema, problema, objetivos, áreas conceptuales, categorías de análisis, análisis de datos,

conclusiones y recomendaciones, mantengan correlación y realmente den un aporte científico valioso, pertinente y viable.

**Tabla 5** Matriz Metodológica del proyecto

Matriz Metodológica				
Objeto de estudio:	<b>La Gestión de la ASADA del distrito de Paquera, 2019-2021</b>			
Objetivo general:	Analizar la gestión del año 2021 de la ASADA del Distrito de Paquera para la elaboración de una Propuesta de gestión estratégica en correspondencia con su dinámica organizacional y su contexto.			
<i>Objetivo específico</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Técnica</i>
1. Diagnosticar la situación socioeconómica y ambiental del distrito de Paquera.	Situación socioeconómica y ambiental de Paquera que se vincule con abastecimiento y gestión del agua	Sectores económicos y productivos, indicadores de pobreza y empleo Datos demográficos y espaciales Indicadores de salud y educación Institucionalidad Eventos de riesgo socioambientales (inundaciones - incendios forestales, cacería) Protección (zonas de protección, fuentes de agua)	¿Cuál es la realidad económica y social en la cual se circunscribe la ASADA de Paquera que puede incidir positiva o negativamente en el abastecimiento y gestión del agua?	Indagación documental. Talleres participativos. Entrevistas.
<i>Objetivo específico</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Técnica</i>
2. Identificar los retos que se visualizan en el contexto del distrito y la Península.	Retos en el contexto futuro del distrito y la península.	Oportunidades Amenazas Retos existentes para la Asada	¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas presentes en el territorio? ¿Cómo se perciben esas oportunidades y amenazas? ¿Qué de estos factores identifica la Asada como retos y de qué forma (estrategias, proyectos, etc.) los enfrenta?	Talleres Entrevistas Indagación documental

Situación futura

¿Cuál es la visión de futuro de Paquera y la Península?  
¿Cómo describe el distrito de sus sueños?  
¿Cuál es la visión de la Asada frente al futuro?

<i>Objetivo específico</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Técnica</i>
		Gestión de la ASADA	¿Cómo es la estructura y gestión de la ASADA? ¿Facilita la toma de decisiones? ¿Cómo perciben las personas abonadas la gestión de la Asada?	
3. Caracterizar los procesos de planificación y gestión que realiza la ASADA del Distrito de Paquera.	Procesos de planificación y gestión de la ASADA	Descripción del perfil de los colaboradores y tipo de participación.	¿Qué actores y cómo es su participación en las dinámicas de gestión de la ASADA? ¿Cómo participan en la gestión y planificación?	Observación no participante Entrevistas. Indagación documental. Encuesta Talleres participativos.
		Procesos de Planificación.	¿Cuáles y cómo se llevan a cabo los procesos de planificación? ¿Cómo se prepara para los retos futuros? ¿Cómo se miden los objetivos y resultados? ¿Se participa a la comunidad-abonados en la planificación y ejecución de proyectos?	

Administración del Recurso Humano	<p>¿Están definidas las funciones?  ¿Existen mecanismos de motivación y valoración?  ¿Cuál es el tipo de liderazgo que existe?</p>
Mecanismos de coordinación y comunicación	<p>¿Qué mecanismos existen?  ¿Cómo funcionan los mecanismos de coordinación y comunicación con otras instituciones y organizaciones?</p>
Gestión financiera	<p>¿Cómo financian sus actividades y cómo administran su presupuesto?</p>

**Nota:** Elaboración propia con base al capítulo 1, objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO IV – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo presenta de forma descriptiva los hallazgos encontrados luego de realizar la indagación mediante las técnicas definidas y según el marco metodológico propuesto, para el periodo que va desde 2019 al 2021.

Es importante recordar el problema de investigación planteado, *¿Cómo puede la ASADA de Paquera Centro fortalecer su gestión estratégica, de forma tal que sea congruente con el contexto y los retos a largo plazo en la comunidad y la Península?*

Guiada a través de los objetivos propuestos se pretende describir, es decir, indagar propiedades o características de la gestión de la ASADA de Paquera como fenómeno de la presente investigación, así como de las categorías seleccionadas; con el fin de generar insumos necesarios para una propuesta en materia.

Los resultados se presentan para cada uno de los objetivos específicos, finalizando así con las conclusiones generales

### **4.1 Situación socioeconómica y ambiental del distrito de Paquera.**

#### *Contexto general y ubicación geográfica*

De acuerdo con recopilación documental realizada en los acervos municipales y en el Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031) se presentan los principales datos del contexto general y ubicación geográfica.

Los primeros habitantes de la zona datan de la época precolombina y se conocen con el nombre de Chorotegas, los cuales vivían en pequeños grupos aislados y con limitada comunicación con el centro de población aborígen.

Según el Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031). Hasta 1860 las condiciones geográficas de las partes altas de Jicaral y Lepanto, habían limitado la



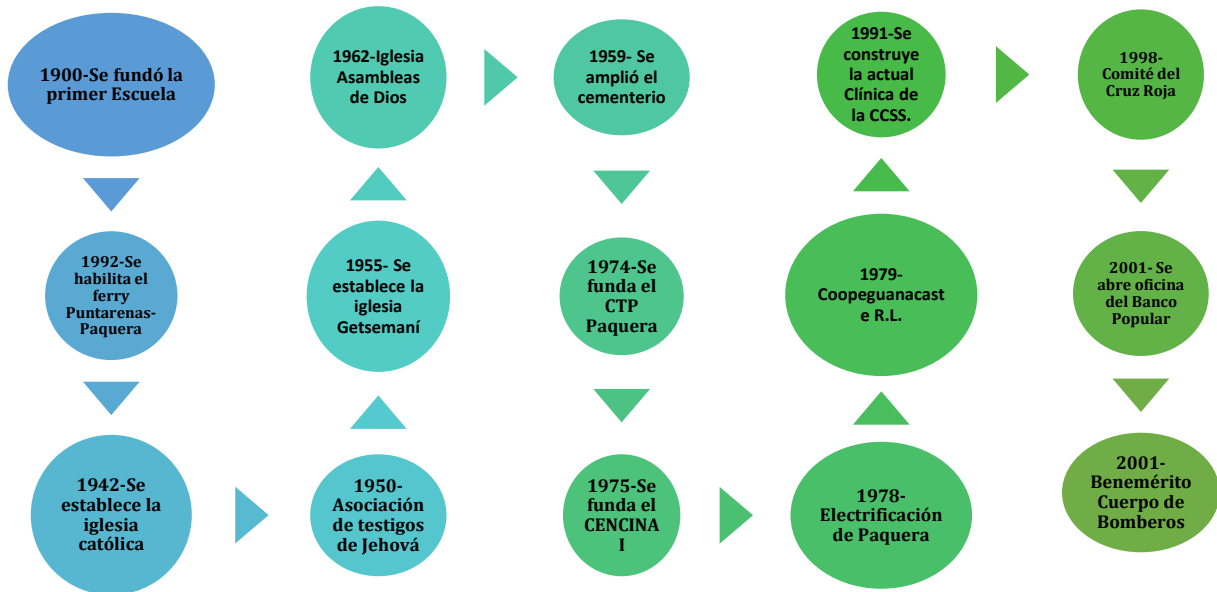
entrada de los pobladores guanacastecos a la zona costera de la península de Nicoya.

A partir de esta época, se inicia un mayor desplazamiento especialmente a las áreas planas de Lepanto y algunas familias se ubican en Paquera y Tambor aprovechando la oportunidad de terrenos baldíos y buenos suelos. La población tiende a aumentar a finales del siglo pasado, con la participación de nicaragüenses que emigran a raíz de los problemas políticos y económicos que enfrentan en su país.

Según el Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031). La posición geográfica de los pueblos peninsulares, y las dificultades de comunicación con Nicoya, facilitan la relación comercial por vía marítima con Puntarenas, siendo en este momento el centro más importante de la costa pacífica costarricense. El transporte se realiza principalmente través del ferry y botes privados.

Con base en datos del Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031) de la municipalidad de Puntarenas, se presenta en la Figura 5 una línea histórica de Paquera, la cual nos relata la creación de varias organizaciones que forman parte importante del desarrollo dentro de la comunidad.

**Figura 5** Línea Histórica de Paquera



**Nota:** Elaboración propia con datos de PDHL del distrito de Paquera 2021-2031.

Puntarenas procede de la comarca del mismo nombre, y del distrito de Nicoya, establecidos en ley N° 36 del 7 de diciembre de 1848. Es la ley 4065 del 12 de enero de 1968 la que da origen al distrito de Paquera y Monteverde.

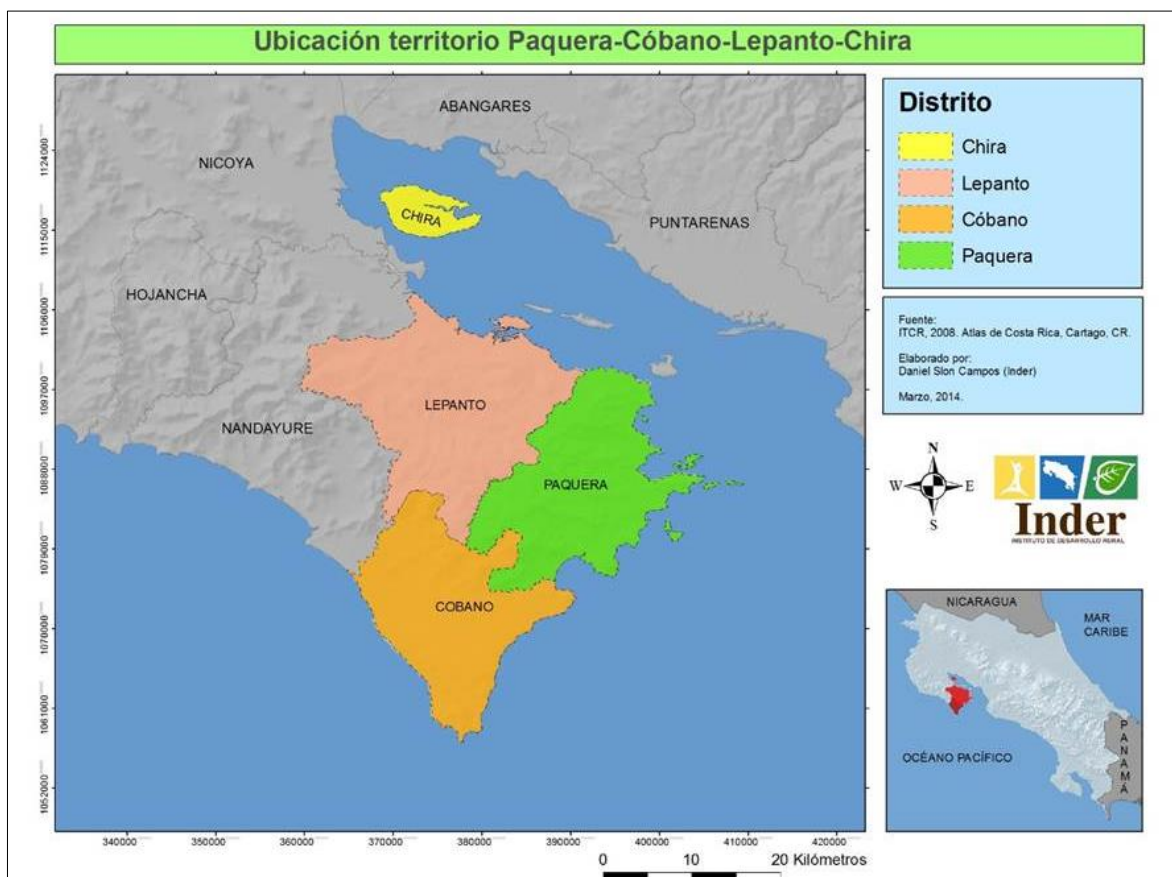
La Asociación de Desarrollo Integral de Paquera (ADIP) se encargó en un principio de proveer al distrito de todas las necesidades comunales. Es por iniciativa del pueblo y algunos dirigentes, así como el apoyo de la ADIP que se presentó a la Municipalidad de Puntarenas la solicitud de apertura de un Concejo Distrital en Paquera. (PDHL del distrito de Paquera 2021-2031)

En sesión ordinaria N° 326 del 21 de agosto de 1996, en el Art.3, en moción del Concejo Municipal en Pleno se acordó la apertura del Concejo Municipal del Distrito de Paquera. En la campaña Distrital de 1998 al 2002, se funda el concejo y se empieza a trabajar.

El distrito de Paquera, por su posición geográfica, es un territorio estratégico. Tiene un gran potencial turístico y pesquero, así como abundantes recursos naturales.

Como se observa en la figura 6; es un territorio privilegiado, pues se encuentra al centro de los tres distritos que conforman la Región Peninsular, por lo que constituye en la puerta de entrada a la misma.

**Figura 6** Mapa de la Península de Nicoya



**Nota:** INDER, 2014.

Paquera es el distrito 5 del cantón de Puntarenas, localizado en el extremo sur de la Península de Nicoya, Puntarenas. Mide aproximadamente 337,88 km<sup>2</sup>. De acuerdo con las coordenadas geográficas Paquera se ubica aproximadamente entre los 84° 56' 09" longitud oeste y los 9° 49' 05" latitud norte.

Sus límites geográficos son:

- 1) Al este, con el Océano Pacífico.
- 2) Al oeste, con territorio de Lepanto y Cóbano
- 3) Al norte, con el distrito de Lepanto y el Océano Pacífico
- 4) Al sur, con Tambor.

El mismo es un distrito central de la provincia de Puntarenas, una zona rural en proceso de desarrollo ubicada en el área peninsular a 26 km de playa Naranjo, 90 km de Nicoya y una distancia de 222 km de San José.

#### *Contexto demográfico y social*

La población aproximada es de 6.686 habitantes con un crecimiento aproximado de 300 habitantes por año. De acuerdo con datos del INEC (2011), de la población total del distrito, 3449 son hombres y 3237 son mujeres.

Del total de esta población 2017 personas se ubican en la Zona Urbana; estos se componen de 1046 hombres y 971 mujeres. Mientras que 4669 habitan en la zona rural, de los cuales 2403 son hombres y 2266 son mujeres.

El distrito de Paquera cuenta con un porcentaje de población urbana del 30,2%, una densidad de población del 19,8%, una relación hombres-mujeres de 106,5%; además se cuenta con una población de 65 años y más de 7,4%. Por otro lado, el porcentaje de población con alguna discapacidad es de 10,1%.

En relación con sexo y las edades; cuenta con una población de 709 niños y 590 niñas de 0 a 10 años; 644 hombres y 601 mujeres entre 11 a 29 años; y 773 hombres y 826 mujeres de 21 a 35 años; y con una población de más de 76 años 89 hombres y 74 mujeres.

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el INEC, en los próximos 40 años se estima una disminución en la población joven y un incremento en la población adulta mayor.

Esto para el Acueducto de Paquera es de vital atención; ya que, uno de los puntos en los que coinciden, incluso con los demás acueductos de la Península, es que existe una débil participación de la población joven y los que se involucran en Juntas directivas son población adulta y en muchas ocasiones adulta mayor, hombres en su gran mayoría.

Por otra parte, el INEC (2011) señala que la población menor de 15 años en Costa Rica disminuirá de 1 123 686 personas en el 2012 a 956 183 en el 2050. Para el año 2050, la cuarta parte de la población costarricense tendrá más de 60 años con un incremento anual sostenido entre el 2025 y el 2045.

Para la UNAPEN, es fundamental que exista una estrategia de relevo generacional, además que haya formas que generen mayor participación por parte de las mujeres en el desarrollo del quehacer de los acueductos, que es algo que no sólo afecta a los acueductos de la Península, sino al país.

De acuerdo con los datos del INEC, al 2011 el cantón de Puntarenas contaba con el 7.1% de población de 65 años y más. Al 2011, del total de 8 198 adultos mayores, las personas que asistían a algún centro de diurno eran 84, y los restantes no lo hicieron.

Al 2018, según los datos estadísticos de la CCSS planteados en el Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031), el Cantón central de Puntarenas cuenta con un total de 11 494 personas con 65 años y más; de los cuales 4 705 se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema por lo que forman parte del Régimen de Pensiones No Contributivo (RNC).

El Acueducto de Paquera reconoce que esta es una de las principales preocupaciones; ya que, por varios años se han mantenido los mismos miembros

de junta directiva, quienes en la mayoría son adultos mayores, que al existir una débil participación por parte de la ciudadanía (mujeres y jóvenes), se reeligen gracias a su disposición abnegada y comprometida con el desarrollo de la comunidad; el cual, según ellos, se ha perdido mucho en estos tiempos. Lamentablemente muchos no están dispuestos a dedicar tiempo ad- honoren, para trabajar y aportar al desarrollo de la comunidad.

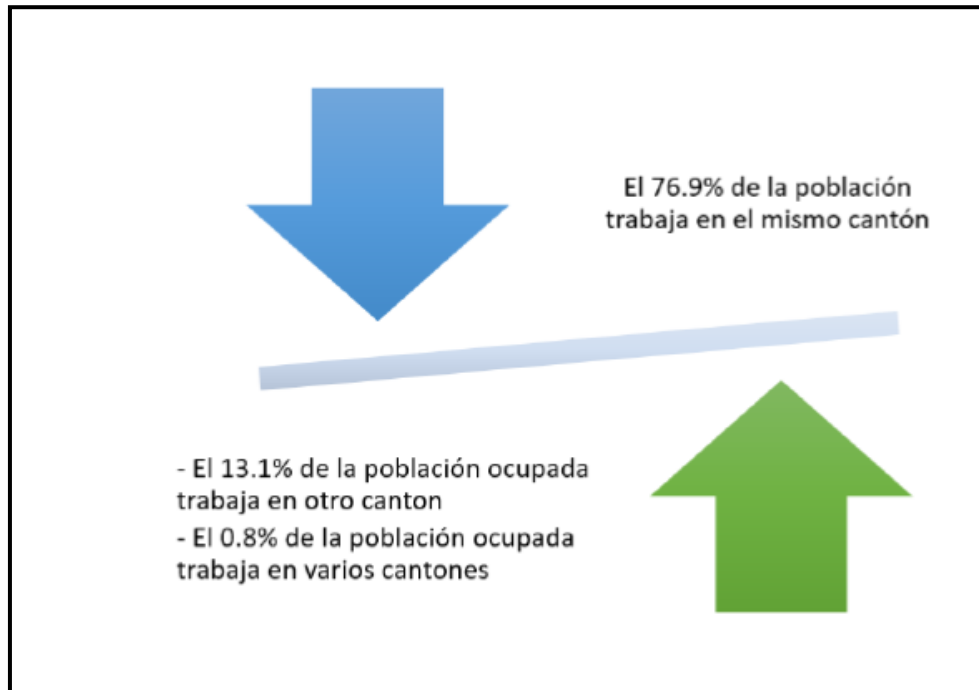
Por otra parte, el coeficiente de Gini, resume la desigualdad en la distribución de los ingresos per cápita entre los hogares. De acuerdo con la ENAHO a julio del 2019, para el año 2010 y 2019 este coeficiente se estima a nivel nacional en 0.508 puntos. Para el 2020 es de 0.519 lo que significa que la desigualdad se incrementó. (INEC, 2019).

Una de las preocupaciones para UNAPEN; es que para ser parte de una Asamblea general o formar parte de Juntas Directivas de Acueductos, se debe contar con un medidor, por ende, contar con una propiedad (lote o casa) a nombre de la persona. Esto saca a flote esa desigualdad de la que se menciona; porque muy poco probable los jóvenes y mujeres tengan propiedades a su nombre, por lo tanto, se ve limitada su participación en los diferentes acueductos.

En relación con el tema de migración, y según datos del INEC (2011), los migrantes de Nicaragua constituyen el mayor grupo de inmigrantes en Costa Rica, alcanzando el 7.8% de la población total en el Censo de Población del 2000 y el 9% en el Censo del 2011. Representando más de las tres cuartas partes del total de la población de inmigrantes en el país. Por su parte, la proporción de inmigrantes no nicaragüenses se mantiene casi invariable en el periodo 2000-2011 con un 1.8% de la población total (INEC, 2011).

En lo referente a las migraciones pendulares, en el cantón de Puntarenas al 2011, el 13.1% de las personas debían trasladarse por motivos laborales fuera del cantón. En la figura 7, se muestran las principales características de movimientos pendulares en el Cantón según datos del INEC al 2011.

**Figura 7** Características de movimientos pendulares en el cantón de Puntarenas, al 2011



**Nota:** PDHL 2021-2031, p. 26.

En primer lugar, el tema de migración es importante tomarlo en cuenta dentro de una gestión estratégica en el Acueducto; ya que, esta población contribuye parte importante al desarrollo de las comunidades en Paquera, la Península y el país.

En el caso de Paquera, no están registrados datos exactos acerca de las construcciones y proyectos de desarrollo actuales; pero como investigadora y pobladora de esta comunidad, si he sido testigo del auge de proyectos que se están desarrollando de hotelería, condominios que se están construyendo en la comunidad, al ser una comunidad poco explotada en este ámbito, es atractiva para inversionistas extranjeros.



En playa Órganos (también llamada playa Paquera), y en playa Camarón se ha visto la construcción de estos nuevos proyectos, en la cual la población inmigrante, principalmente nicaragüense es parte en estos procesos de construcción y mano de obra en general.



**Nota:** Autoría propia, 2022





**Nota:** Autoría propia. 2022

Al conversar con algunos líderes y lideresas comunales, y en diálogos informales con habitantes de la comunidad, se coincide en que Paquera ha cambiado mucho, hay más población, incluso inmigrantes nicaragüenses, así también como nacionales, personas del GAM (Heredia y Alajuela) que han comprado propiedades en Paquera y se han venido a vivir acá, por su atractivo con la naturaleza y paisajes, y aún por ser un pueblo tranquilo y seguro para vivir.

Otro de los aportes fundamentales que brinda la población inmigrante en Paquera y la Península, es con el trabajo en el campo, como jornaleros en las fincas dedicadas a la agricultura, ganadería; incluso el cuidado de fincas y casas vacacionales, lo que le da fortaleza económica y social al lugar

Esto es fundamental que el acueducto lo tenga presente dentro de su gestión estratégica, porque implica más población y proyectos presentes en el distrito, quienes van a demandar de un servicio de agua potable para sus operaciones.

#### *Contexto ambiental, económico-productivo y comercio*

A partir de la indagación realizada en el Plan de Desarrollo Humano Local (2021-2031), Plan de Gestión del Corredor Biológico Peninsular (2017-2022), Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo (2022-2026) y criterio experto, por ser la investigadora parte de la comunidad, se describen elementos particulares del contexto ambiental, productivo y el comercio presente en Paquera.

El pueblo de Paquera se caracteriza en general por ser caluroso y seco, posee un clima tropical con una estación seca y una lluviosa. La estación seca cuando soplan los vientos alisios los cuales impiden la convección y la incursión de la humedad proveniente del pacífico. En este sentido se determina un máximo de seis meses al año de estación seca: noviembre a abril que son limitantes especialmente con relación al sector agropecuario. La estación lluviosa se da con la incursión de vientos Oeste ecuatoriales del pacífico en los meses de mayo a octubre, esta estación es menos lluviosa, menos caliente que la seca y ya casi no hay temporales.

La temperatura promedio anual es de 27°C, las más altas en los meses de marzo y abril con promedio de 28.5°C y las más bajas en septiembre y octubre. Como ya se ha mencionado, tiene una posición geográfica privilegiada al estar bañada por el Golfo de Nicoya en toda su extensión de este a oeste.

Si en algo coincide la mayoría de población Paquereña, es que en época de lluvias se está en constante alerta, al ser invariables las problemáticas a raíz de las precipitaciones que se dan.

Cada época lluviosa genera ansiedad sobre la población Paquereña, al existir expectativa sobre las emergencias causadas a raíz de las abundantes lluvias, por ejemplo en el año 2018 el 4 de octubre, se dio una de las últimas emergencias de

gran magnitud incitadas por las fuertes lluvias, inundaciones, desbordamiento de ríos; que provocaron que la comunidad entera se quedara sin el servicio de electricidad y agua potable por al menos una semana, recuerdo haber sido parte del grupo de personas voluntarias de la comunidad que ayudamos a ubicar la población vulnerable dentro del refugio, y que gracias a la coordinación con la Comisión Nacional de Emergencias (CNE) y otras organizaciones de la comunidad se dio soporte a estas familias por varios días.

Esta emergencia mencionada, hizo que se obstruyeran las tuberías de agua que abastecen la comunidad a raíz del desbordamiento de ríos y deslizamientos, además de quedar cubiertas las nacientes y pozos que proveen el agua. Alrededor de mil personas en albergues, carreteras inhabilitadas; hasta ocurrió un deslizamiento en el atracadero del ferry, por lo que se tuvo que cancelar el servicio de transporte. (Salazar S., p. 38. 2018)

Por otro lado, en lo que refiere a temas de producción en la comunidad, una de las principales actividades económicas es la agricultura. Se cultivan productos como: mango, guayaba, melón, papaya, sandía, plátanos, limones, pitahaya, guindas, lechugas, yuca, nísperos y muchas especies más. En general, Paquera es una zona favorecida con un suelo rico en nutrientes que beneficia la siembra de casi cualquier especie.

Dentro de una gestión estratégica del acueducto esto es importante para tomar en cuenta; porque el acueducto no provee agua a estos agricultores, quienes no solicitan el servicio por el alto costo que les genera, prefiriendo así construir pozos artesanales clandestinos, con los cuales proveen riego a sus cultivos. Esto implica que se vaya debilitando el manto acuífero.

Por otro lado, en Paquera se presenta una notable actividad en la pesca de camarones, peces y extracción de moluscos como pianguas, ostiones y ostras. Existen recibidores que compran las capturas a los pescadores locales para

comercializarlas en Puntarenas y San José. Y otra gran cantidad se destina a consumo local y ventas informales.

Con respecto a la ganadería y extracción de madera, esta se dirige al consumo local, muy pocas familias (alrededor de 4) cuentan con fincas de gran extensión, dentro de las cuales; entre otras actividades, también extraen madera para exportación.

En Paquera existen locales comerciales con diversidad de servicios; entre ellos:

- 1) Ferreterías
- 2) Tiendas y zapatería.
- 3) Verdulerías
- 4) Sodas/ Restaurantes/Bares
- 5) Almacenes de insumo agropecuario.
- 6) Pulperías y Minisúper.
- 7) Guardería privada.
- 8) Supermercados de abarrotes.
- 9) Gasolinera
- 10) Talleres mecánicos y llanteras.
- 11) Cabinas y hoteles.
- 12) Barberías.
- 13) Salones de belleza.
- 14) Oficinas que brindan diferentes servicios: contadores, abogados, asesores.
- 15) Diversos servicios de turismo.
- 16) Navieras.
- 17) Entre otros.

Para el acueducto es importante tener en cuenta la dinámica de las actividades económicas presentes en el distrito, porque son en buena parte a quienes se les brinda el servicio de agua potable, mismos que contribuyen en gran manera al desarrollo local.

El recurso natural más representativo del distrito es el golfo de Nicoya, en el que un alto porcentaje de la población explota las riquezas existentes en el mismo, camarón, pesca, pianguas y otros moluscos.

Paquera, posee gran diversidad de flora, árboles frutales y madereros con calidad de exportación, entre otros. Así mismo, en la región se localizan la reserva biológica protegida por el MINAE INRECOSMAR (Instituto de los Recursos Costeros y Marinos) y RALEIGH INTERNATIONAL (Inspirando jóvenes a descubrir sus potenciales a través del trabajo en proyectos alrededor del mundo).

Según el Plan de Gestión del Corredor Biológico Peninsular 2017-2022, dentro de la península se han identificado un total 230 especies de plantas pertenecientes a 70 familias. Dentro de las especies de plantas identificadas se encuentran varias en peligro de extinción, como lo son el ron ron, el cocobolo, el cachimbo, el cedro amargo. La caoba, el tempisque y el guayacán real.

Es una zona diversa en fauna silvestre, donde encontramos venados cola blanca, monos cara blanca, gran cantidad de especies de aves, lapas rojas, pájaro campana, diferentes tipos de anfibios y reptiles, entre otros; dichas especies encontradas principalmente en las zonas montañosas del Corredor Biológico Peninsular y en el Refugio de Vida Silvestre Curú. Se han identificado un total 346, de las cuales 228 pertenecen a aves. (SINAC, 2017, p. 9).

Además, gran parte del territorio de Paquera se encuentra dentro del Corredor Biológico Peninsular, el cual se ubica al extremo sur de la Península de Nicoya con una extensión aproximada de 64 218 hectáreas; también incluye los otros distritos

peninsulares Lepanto y Cóbano, y conecta con un total de nueve Áreas Silvestres Protegidas (ASP). El corredor Biológico Peninsular (CBP) pertenece al Área de Conservación Tempisque (ACT) del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC, 2017, p. 7).

### *Amenazas naturales en el cantón*

Como se mencionó anteriormente y según el informe “Amenazas de origen natural en el Cantón de Puntarenas” de la Comisión Nacional de Emergencias (CNE, 2021), los fenómenos naturales que representan una amenaza en el distrito son: las inundaciones, deslizamiento y sismos.

Según la CNE (2021), la Península de Nicoya posee una red fluvial bien definida, la misma cuenta con un grupo de ríos y quebradas que son el punto focal de las amenazas hidrometeorológicas de la península, dicha red de drenaje está compuesta principalmente por los ríos: Pánica, Guarial, Paquera y Río Grande, Los Ángeles, Cabo Blanco, Lepanto, San Pedro, Río Blanco.

Estos ríos que se mencionan son los principales que representan amenazas para el distrito y a Península, varios de ellos, y en el caso de Paquera el Río Guarial cruza justo detrás de las propiedades de los principales locales comerciales, oficinas y casas en Paquera centro. (CNE, 2021)

El Río Grande atraviesa toda la comunidad con el mismo nombre, y cada año provoca serios problemas y emergencia a la comunidad, todo esto representa un reto para los acueductos.

Según este informe de amenazas, las zonas o barrios que pueden ser más afectados y con alto riesgo por las inundaciones y flujos de lodo de los ríos y quebradas antes mencionadas son: Tambor, Paquera, Río Grande, Gigante, Cabo Blanco, Lepanto, San Pedro, Jicaral, El Coto.

Lo que confirma la percepción anterior de que cada año la población Paquereña entra en alerta, incluso ansiedad por el tema de emergencias provocadas por las

lluvias. De ahí la importancia que la ASADA cuente con un plan que le permita estar mejor preparada para estos retos que se presenten.

Por otro lado, el Cantón de Puntarenas se localiza dentro de una región sísmica, caracterizada por una alta recurrencia de eventos, generados por el choque de las placas Coco-Caribe. Estos eventos suelen ser de magnitudes altas, a profundidades mayores de 20 km y epicentros alejados de los centros de población. (CNE, 2021)

Además, se debe hacer mención del sismo de Orotina en 1924 el cual tuvo una magnitud muy importante causando daños en la región (7.4 Richter, causando la muerte de 70 personas) en 1990, se presentó un evento sísmico frente a las costas de Cóbano, el cual ocasionó daños importantes a los poblados de sur de la Península de Nicoya. El 10 agosto de 1999 y el 20 de noviembre del 2004, un evento de 5.2 y 6.2 grados Richter, respectivamente demuestran el alto potencial sísmicos de esta región del país. (CNE, 2021)

Finalmente, en el año 2012, en setiembre un sismo en Guanacaste de magnitud 7.6 genera daños varios en el cantón. En donde se destacan los daños causados a las estructuras del Hospital Monseñor Sanabria, Municipalidad de Puntarenas y los Tribunales de Justicia; los múltiples deslizamientos afectaron vías y viviendas en Isla de Chira, el sector de Playa El Carmen y Malpaís en Cóbano y alrededores.

Según el informe “Amenazas de origen natural en el Cantón de Puntarenas” de la Comisión Nacional de Emergencias (CNE, 2021), los efectos geológicos más importantes de un sismo cerca de la Península de Nicoya son:

- 1) Amplificaciones de la onda sísmica en aquellos lugares donde el tipo de suelo favorece este proceso (terrenos conformados por arenas, aluviones, etc.). Los poblados más vulnerables son: Malpaís, Cabuya, Montezuma, Bahía Ballena, Isla Chira, Pájaros, Punta Morales, Puntarenas, Boca Barranca.
- 2) Licuefacción del suelo (comportamiento del suelo como un líquido debido a las vibraciones del terreno), sobre todo en aquellas áreas cercanas a la costa

donde los terrenos están conformados por acumulación de arenas. Los poblados vulnerables son: Malpaís, Cabuya, Montezuma, Tambor, Paquera, Cabo Blanco, Isla Chira, Morales, Manzanillo, Puntarenas, Boca Barranca.

- 3) Deslizamientos de diversa magnitud principalmente aquellos sitios donde la pendiente del terreno tiende a ser mayor. Las arenas más vulnerables son aquellas localizadas en la parte alta de la cuenca de los ríos Ario, Pánica, Río Grande, San Rafael.
- 4) Tsunamis o maremotos, que afectarían aquellos poblados localizados a lo largo de la costa pacífica, tales como: Malpaís, Cabuya, Montezuma, Bahía Ballena, Cure, Nancite, Lagartero, Manzanillo, Puntarenas, Boca de Barranca.

Las características topográficas y geológicas de la Península de Nicoya la hacen vulnerable a sufrir problemas de inestabilidad de terrenos, sobre todo en las partes altas de las cuencas de los ríos Ario, Pánica, San Rafael, Guarial, Río Grande, Agua Caliente y otros.



**Figura 8** Amenazas al Corredor Biológico Peninsular

Amenaza	Elementos Focales de Manejo que afecta
Incendios	- Bosques - Suelo - Fauna silvestre
Cambio de uso de suelo (actividades agropecuarias e inmobiliarias)	- Bosques - Fauna silvestre - Recurso hídrico - Suelo
Relleno y drenaje de manglares y estuarios	- Manglares y estuarios
Deforestación	- Bosques - Fauna silvestre - Recurso hídrico - Suelo
Cacería y Pesca (camarón de río)	- Fauna silvestre
Sobreexplotación del agua	- Recurso hídrico
Atropello y Electrocutación de especies	- Fauna silvestre
Contaminación	- Recurso hídrico
Sequías (más fuertes y más continuas)	- Bosques - Recurso hídrico - Manglares y estuarios - Suelo - Fauna silvestre

**Nota:** Corredor Biológico Peninsular (2017, p. 11)

Según el corredor biológico Peninsular, estas amenazas inciden en su integridad y pueden afectar, directa o indirectamente, a la dinámica y la estructura natural de un ecosistema.

Como se puede apreciar, en varias de estas amenazas, el elemento focal recurrentemente afectado, es el recurso hídrico, de ahí la importancia de alinear la gestión y planificación dentro del Acueducto a la conservación de este, y unir esfuerzos con organizaciones en conjunto.

*Contexto institucional y organizacional*

Dentro del cumplimiento de este objetivo, se hace necesario identificar aquellas instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y grupos organizados que dan un aporte importante dentro de la dinámica de desarrollo en la comunidad de Paquera. Por ello se presenta el siguiente mapeo en la tabla 6.

**Tabla 6** Instituciones y grupos organizados presentes en el distrito de Paquera

1) Clínica y EBAIS del Seguro Social (CCSS)	2) Patronato Nacional de la Infancia (PANI)
3) Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)	4) Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
5) CEN-CINAI	6) Ministerio de Educación Pública (MEP)
7) Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	8) Concejo Municipal de Distrito
9) Banco Popular y de Desarrollo Comunal	10) Centro Agrícola Cantonal
11) Fuerza Pública	12) Asociación de Desarrollo Integral Paquera (ADIP)
13) Comité de Deportes y Recreación	14) Grupo de Boy scouts
15) Grupo de Jóvenes de las diferentes iglesias.	16) Emprendedores integrantes la Feria de Paquera

**Nota:** Elaboración propia con base en observación.

Se considera importante mencionar que en Paquera no existe Municipalidad, sino un Concejo Municipal de Distrito, ubicado en el centro de la comunidad, que en la campaña de 1998 al 2002 se funda y comienza a trabajar, abriendo sus puertas al público en 1993; funcionando con el código municipal número 7794 y cumpliendo con las mismas funciones de la municipalidad. (PDHL Paquera 2021-2031)

Este es un Concejo Municipal relativamente nuevo. La administración de recursos económicos y proyectos específicos se coordinaban antes con la Asociación de Desarrollo Integral y la Alcaldía de Puntarenas.

Para el Concejo, las oportunidades para el aprovechamiento de sus potencialidades, en este momento, son muy escasas y la coordinación entre las

instituciones públicas presentes en el distrito es muy débil. Hay un importante sector de organizaciones sociales en todo el distrito. Sin embargo, la coordinación entre las diferentes instituciones y organizaciones es todo un reto aún. (PDHL Paquera 2021-2031)

El liderazgo comunal existente ha perdido credibilidad durante los últimos años y está en peligro de desaparecer. La participación de los jóvenes en el liderazgo es muy pobre, ya que la mayor parte de esta población emigra por motivo de búsqueda de mejores oportunidades de empleo y estudios; o no tienen ningún interés en participar en estos roles de liderazgo dentro de la comunidad. (PDHL Paquera 2021-2031)

Ha mejorado la calidad de la educación primaria, haciendo mejoras y ampliación de la escuela de Paquera, y la recién construida Escuela de Guarial.

Según el Concejo Municipal, las instituciones públicas presentes en el distrito no muestran interés de participación en el desarrollo de las comunidades. Uno de los principales factores que achacan a este desinterés, es que quienes dirigen las principales organizaciones o instituciones presentes en la comunidad, no son nativos del distrito ni la de la Península, por ende, se limitan a hacer su trabajo entre semana y los fines de semana y días libres se van para sus lugares de origen; se denota un débil compromiso con la comunidad.

Las oportunidades a nivel educativo y laboral para los jóvenes son escasas. Por ello, una vez finalizado sus estudios secundarios emigran al Gran Área Metropolitana o Puntarenas para continuar con sus estudios superiores y buscar oportunidades de empleo.

El distrito y la Península en general carecen de infraestructura vial apropiada. Las carreteras en su mayoría son de lastre y muchas de ellas están en muy mal estado con muchos baches y no cuenta con buena señalización, a pesar de que son carreteras de importancia para el ingreso de productos de abastecimiento y también de turismo que es parte importante del ingreso económico de la Península.

Asimismo, muchas comunidades con ríos y quebradas no cuentan con puentes o los que tienen se encuentran en muy mal estado, inhabilitados para el tránsito de vehículos y personas; y en época lluviosa dificulta el acceso a la comunidad al crecer el caudal de los ríos. Por ejemplo, San Rafael y La Esperanza Sur.

El Consejo Municipal de Distrito de Paquera identifica algunos aspectos del entorno que, además, destacan en el PDHL. Se destacan los siguientes:

- 1) Los liderazgos comunales cada vez más debilitados y en peligro de desaparecer.
- 2) Alto índice de analfabetismo en la población adulta y adulto mayor, 4.4% (INEC 2011)
- 3) Desinterés y falta de voluntad política por parte del Concejo Municipal y de los ciudadanos en los procesos de desarrollo y planificación de la comunidad.
- 4) Cultura asistencialista en la población.
- 5) Pérdida de credibilidad en los representantes políticos y del gobierno local.
- 6) Descoordinación entre el trabajo del concejo municipal y las instituciones públicas presentes en el distrito.
- 7) Aumento en los índices de delincuencia.
- 8) Conflictos entre partes afectadas por la implementación de la Ley 6048 de la Zona Marítimo terrestre.
- 9) Aumento del índice de incendios forestales, tala de árboles indiscriminadamente, cacería ilegal.
- 10) Contaminación ambiental.
- 11) Pesca irresponsable

Lo anterior viene a reafirmar la problemática que expone el Acueducto de Paquera con respecto a la participación de la comunidad en los quehaceres y gestión de la ASADA.

## 4.2 Retos que se visualizan a futuro en Paquera y la Península

Como parte del segundo objetivo para esta investigación, se hace necesario identificar cuáles son esos retos que se visualizan en Paquera y la Península, por parte de los habitantes de la comunidad, de la ASADA de Paquera, así como de la Unión de Acueductos de la Península (UNAPEN).

Para ello, se tuvo conversaciones con doña Olga Zárate, presidente de UNAPEN, para saber cuál es el panorama peninsular que puede percibir con respecto a la gestión del agua y entorno comunitario.

Además, por parte del Acueducto con don Roy Arias, administrador; así como don Raúl Jiménez, presidente de la Junta Directiva, con Víctor Barboza secretario y doña Mayela Valverde, tesorera. En general se llevaron a cabo talleres con los directivos y colaboradores, (ver anexos #1 y #2).

Luego de estas conversaciones han coincidido en retos que enfrenta la ASADA de Paquera, los cuales se detallan:

**a. El cuidado del recurso hídrico:** Para el acueducto de Paquera y aún para los demás acueductos de la Península, su principal reto radica en el cuidado del recurso hídrico, generar conciencia ambiental con respecto a la protección del recurso es fundamental.

Para UNAPEN, la visión de futuro de la Península, es que exista una población que se ocupe de la preservación del recurso hídrico. Con la participación no sólo de los acueductos sino, la población en general, instituciones y las diferentes organizaciones a nivel comunal y de la Península.

Existen muchas problemáticas sociales que ponen en peligro el recurso hídrico en la Península; la deforestación, casería, incendios forestales y el mal manejo de los desechos son sólo algunas de las problemáticas.

Actualmente, el Acueducto de Paquera realiza esfuerzos para proteger las fuentes de agua, acciones entre las cuales se pueden mencionar:

- Campañas de reforestación.
- Campañas de ahorro del agua.
- Campaña contra incendios.
- Charlas en escuelas y colegios sobre la GIRH.
- Convivios con acueductos.
- Capacitaciones en temas ambientales.

Sin embargo, se considera que no deben hacerse como eventos aislados, sino más bien, desarrollar estos proyectos con más compromiso cada año incluyéndolos intrínsecamente en la agenda anual y su planificación, dentro de objetivos estratégicos.

**b. Envejecimiento poblacional:** Tal y como se mencionó anteriormente, según el INEC, 2011, la población está envejeciendo, y esto es algo que el Acueducto de Paquera asume como un reto para el futuro; ya que, *no existe un relevo generacional*, siendo esta uno de los principales retos al no lograr que población joven, ojalá con formación académica, se involucre dentro de labores del Acueducto, para así continuar con el trabajo que se ha hecho durante años dentro de los acueductos.

Este envejecimiento poblacional implica que jóvenes y también mujeres tengan poca participación activa en la comunidad, dando pie a otro reto que identifica la ASADA, como lo es la *débil participación ciudadana*.

**c. Débil participación ciudadana:** Si bien es cierto, todos los acueductos de la península son diferentes; existe un reto en común que los une, y es la débil participación ciudadana.

Son muy pocas las personas que se ven interesadas en brindar de su tiempo a colaborar con las ASADAS de su comunidad. Esto se puede confirmar con la

respuesta a las convocatorias a las Asambleas Generales, existiendo poca asistencia, generando que los miembros de Juntas Directivas sean los mismos durante varios períodos, muchos de ellos incluso adultos mayores.

No se está dando un relevo generacional, y es algo que preocupa mucho a los Acueductos de la Península.

Por otro lado, la forma de estructura de participación del AyA, que indica que, para formar parte de una Asamblea General, debe ser abonado; ósea que cuente con medidores a su nombre, esto implica muy pocas posibilidades que la población de jóvenes y mujeres cuente con propiedades y medidores a su nombre; cerrándose así la puerta de participación para esta población. Una de las características conocidas en Paquera, es que las tierras en su gran mayoría están a nombre de hombres; esto se denota en la base de datos de la ASADA, en la cual se registra en el programa SADA, como la mayoría de dueños de pajas son hombres y población mayor, lo cual limita también la participación femenina, que estas puedan ser parte de una Asamblea, de igual forma sucede con la población joven.

Otra de las particularidades que se da en la comunidad es la emigración de jóvenes hacia el GAM, esto con el fin de continuar sus estudios de educación superior y que en la gran mayoría habiendo terminado sus estudios se quedan viviendo allá.

Entonces al final del caso quienes quedan para formar parte de la Juntas Directivas son hombres y población adulta mayor; los cuales tienen mucho conocimiento acerca de los acueductos incluso de la comunidad, pero no se van actualizando en temas gestión; y se comienza a hacer una brecha en el uso de la tecnología.

En general, en la Península se denota una participación muy pobre en los diferentes acueductos comunales; por los motivos que se contextualizaron anteriormente.

Para UNAPEN, se debe aceptar que los acueductos no tienen buena comunicación con las comunidades, la única información que dan los acueductos es cuando hay una fuga y que se va a suspender el servicio de agua.

El acueducto de Paquera, cuenta con más de 1200 abonados, de los cuales solamente la sexta parte son socios, 196 abonados. Para la ASADA de Paquera el tema de la participación de la comunidad es un tema bastante débil porque de los más de 1200 abonados, solamente están teniendo participación activa de 50 socios; que representa alrededor del 2% de participación real. Solamente el 25% de los socios asisten a las convocatorias de Asamblea General.

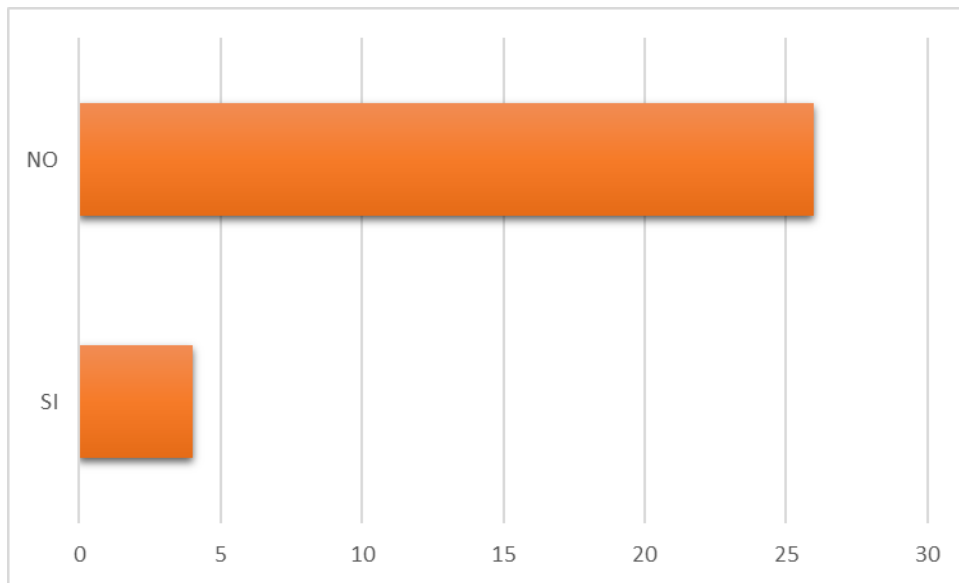
Aunado a esto, son pocas las personas que se interesan por formar parte de los procesos del acueducto e informarse de las labores y proyectos que se realizan. En la mayoría de casos, la población sólo se interesa por saber cuándo hay alguna suspensión del servicio, por qué motivo y a qué horas se reestablece el servicio cuando se suspende.

Aunque para la ASADA la participación ciudadana es de suma importancia al ser una organización de base comunitaria, no se está dando una sana participación. Según el acueducto una de las formas para fortalecer la participación ciudadana es realizar campañas de participación; sin embargo, al haber más socios dentro de la Asamblea, estos tendrían que verdaderamente tener ese compromiso de asistir, de no ser así, implicaría un problema legal con la *Ley de Asociaciones* que, según los estatutos, las asambleas generales deben dar inicio con la mitad más uno de sus asociados, y en este momento no se está cumpliendo con eso. Al haber más asociados implicaría un problema legal mayor.

Por otra parte, para fortalecer esta investigación se desarrolló una encuesta a 30 personas de la población abonada. Se consultó si participaban en los procesos de consulta que realizaba la ASADA de Paquera, respuesta que se presenta en la figura 9:



**Figura 9** Participación de abonados en procesos de consulta que realiza la ASADA sobre problemas, proyectos comunales o quehacer del acueducto  
Cantidad de respuestas.



**Nota:** Elaboración propia con base en encuesta aplicada.

La gráfica anterior reafirma la problemática que se viene denotando, en la cual 26 personas indicaron no participar en los procesos de consulta que realiza la ASADA de Paquera sobre problemas, proyectos comunales o quehacer del Acueducto.

Algunos de los justificantes que presentaron los encuestados son:

- 1) Por falta de tiempo
- 2) Desconocimiento
- 3) Desinterés
- 4) No le invitan
- 5) Según la encuesta aplicada, en este momento solamente un 15% de la población de abonados consultada participa activamente en procesos de consulta del Acueducto.

Otra de las aristas que toma en cuenta el Acueducto como un reto para el futuro, es el auge de turismo que se está dando no sólo en Paquera, sino también en la Península.

**d. Crecimiento del turismo en la zona:** Si bien es cierto, la pandemia COVID-19 y ahora el conflicto entre Ucrania y Rusia ha impactado fuertemente al sector turístico, no sólo en el país sino a nivel mundial, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), mira con esperanza la recuperación del turismo en el país, y menciona que: “El turismo ha iniciado el proceso de recuperación de forma gradual, pero con buenas expectativas de futuro”. (ICT, 2022) Mencionando que hay altas probabilidades que destinos como Costa Rica, al ofrecer productos enfocados en naturaleza, experiencia, bienestar, operados a pequeña escala, puedan ampliar la ventaja competitiva en un escenario postpandemia, en comparación con destinos más masivos y poco diferenciados.

Lo mencionado, para el Acueducto de Paquera implica un reto del futuro, porque al revisar estos indicadores del ICT confirman la realidad que se ve en la comunidad, con respecto al crecimiento del turismo, y cómo localidades como Paquera son atractivas no sólo para el turismo en general, sino como lugar para vivir. Se ha denotado en los últimos años un crecimiento de población extranjera tanto americana como europea, la cual han visto en Paquera un lugar atractivo para vivir.

Otro de los temas a mencionar, y que, según UNAPEN implica todo un reto, principalmente para los acueductos pequeños en la Península, es la discrepancia que hay entre lo que pide el AyA, y lo que gestionan las ASADAS a nivel local.

**e. Discrepancia entre el AyA y la realidad:** Gracias a esta investigación, se ha podido denotar que existen una gran diferencia entre lo que solicita el AyA con respecto a la forma de gestionar y operar de las ASADAS en el país, y la realidad de cómo se gestiona y se opera en cada acueducto.

Según UNAPEN, los requisitos que solicita el AyA para que un acueducto opere, son los mismos para todos en todo el país, indiferentemente de su realidad y capacidad económica; sea para acueductos de miles de abonados como para los de quince abonados; a ambos se les exige por igual, exámenes de laboratorio cada seis meses, contar con facturación electrónica, contador, fontanero, administrador,

oficina, contar con bodega, entre otros, todos requisitos que solicita el AyA para los acueductos; pero en la mayoría de los casos no alcanza el presupuesto para cumplir con cada uno de estos y en la realidad no se cumple con lo establecido.

Si bien es cierto cuando un acueducto cierra al no tener la capacidad de administrar el servicio de agua dentro de una comunidad, el AyA es el ente con la responsabilidad de asumir este servicio y ofrecerlo a los pobladores; sin embargo, entra la interrogante de qué tan beneficioso será para la comunidad, a qué costo y qué tan bueno sería para la comunidad. Aquí es donde se destaca que la Gestión Comunitaria del agua es una oportunidad para que las comunidades sigan al frente de la administración de su propio recurso hídrico, siendo ellos más que nadie quienes conocen su propia realidad.

Si bien el AyA es el ente rector; no significa que se tenga una ayuda real por parte del AyA. La Oficina Regional de Acueducto Comunal (ORAC) Pacífico Central, que cuenta con cinco funcionarios aproximadamente, le corresponde atender a 189 acueductos a lo largo y ancho del pacífico; claramente no dan abasto para dar asistencia a todos, según UNAPEN.

**f. No existen adecuados procesos de planificación y gestión:** Para UNAPEN, si bien es cierto que los acueductos de la Península son todos distintos en su realidad de entorno, primeramente, por la cantidad de abonados que tiene cada uno y luego por las oportunidades con las que cuentan, hay algo que tienen en común todos, es su débil o nulo proceso de planificación, solamente el Acueducto de Paquera cuenta con algo parecido a un Plan Anual y presupuesto.

Existen muchas juntas directivas en la península que, al tener esta limitante mencionada, uno o dos de sus miembros de la directiva asume este rol de dirección dentro de la organización, implicando así un trabajo muy básico de operación, lo que quiere decir que es muy pobre el proceso de planificación y gestión dentro de los acueductos de península, al no tener conocimientos o algún tipo de formación académica en temas de gestión y planificación.

Existen algunos acueductos que sí cuentan con equipo humano, tal vez una recaudadora, alguien encargado de la administración del acueducto, pero son acueductos ya con un poco más de abonados.

Al preguntar dentro de esta investigación, cuál es la visión de futuro que tiene la ASADA de Paquera y demás ASADAS de la Península, se menciona que, se cuenta con una oportunidad, es la de seguir creciendo y tratar de hacer cada día las cosas mejor; si bien es cierto existen muchas limitantes dentro de los acueductos, principalmente los más pequeños, aun así se ha logrado salir adelante, mejorar sus procesos, contar con factura electrónica, contabilidad y lo necesario para seguir operando, mencionó Zárate.

Por otra parte, el acueducto de Paquera se visualiza como un Acueducto más grande, consolidado; aunque consideran ellos que ya son un acueducto grande en comparación con los demás de la Península; se visualizan más fuertes en el área operativa, financiera, estructurado. Una organización más robusta, que pueda verse como un referente en la Península.

#### **4.3 Caracterización de los procesos de planificación y gestión que realiza la ASADA del Distrito de Paquera.**

Con el tercer objetivo de esta investigación, se caracterizan los diferentes procesos de planificación y gestión que realiza la ASADA de Paquera, a partir de la revisión bibliográfica, las entrevistas, observaciones y talleres realizados, para así obtener una explicación que responda a un panorama general de la comunidad.

Recordando, tal y como se planteó en el marco teórico de esta investigación, la planificación y gestión se refiere a un:

proceso sistémico, integral, racional, y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo

y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales. (Mideplan, 2014, p. 82)

Al ser la ASADA de Paquera una asociación bajo rectoría del AyA, es importante comprender que trabaja en función a responder a las necesidades de la población del distrito de Paquera con respecto al abastecimiento de agua potable en la comunidad. Por lo tanto, se puede decir que la ASADA de Paquera es generadora de valor público.

Entendiendo Valor Público como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (Mideplan, 2017, p. 18)

Bajo esta perspectiva, el accionar de la ASADA de Paquera debiera estar paralelamente relacionado con:

- 1) Atender los principales problemas para la población afectada.
- 2) Generar nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras.
- 3) Facilitar los procesos democráticos (construcción de capital social).

De acuerdo con el marco teórico de esta investigación, la gestión estratégica apunta a facilitar las condiciones organizacionales, métodos y herramientas para la coordinación y la dirección adecuada hacia el logro eficiente y efectivo de los objetivos. Para ello, debe contemplar la preparación para adaptarse a posibles cambios, para la toma de decisiones oportuna y la anticipación frente a los retos. En este sentido, en la caracterización de los procesos de planificación y gestión que lleva a cabo la ASADA de Paquera, fue necesario conocer el marco filosófico que les orienta, su estructura, las funciones del personal, así como la percepción de personas abonadas sobre la planificación y gestión en términos: del servicio brindado, preparación para retos futuros y eficiencia.

## **Marco filosófico de la ASADA de Paquera**

### ***Misión***

Somos una organización de base comunitaria, que brinda servicio eficiente de agua potable y saneamiento, comprometidos con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo de nuestra población, en armonía con el ambiente.

### ***Visión***

Ser una organización empoderada, sólida, autosuficiente y modelo en la Gestión Integral del Recurso Hídrico, para seguir ofreciendo calidad, cantidad, continuidad y confiabilidad, respetando el ambiente y garante del legado a las generaciones futuras.

### ***Valores***

- 1) Responsabilidad
- 2) Honestidad
- 3) Compromiso
- 4) Trabajo
- 5) Confianza
- 6) Eficiencia
- 7) Unión
- 8) Inclusión
- 9) Solidaridad

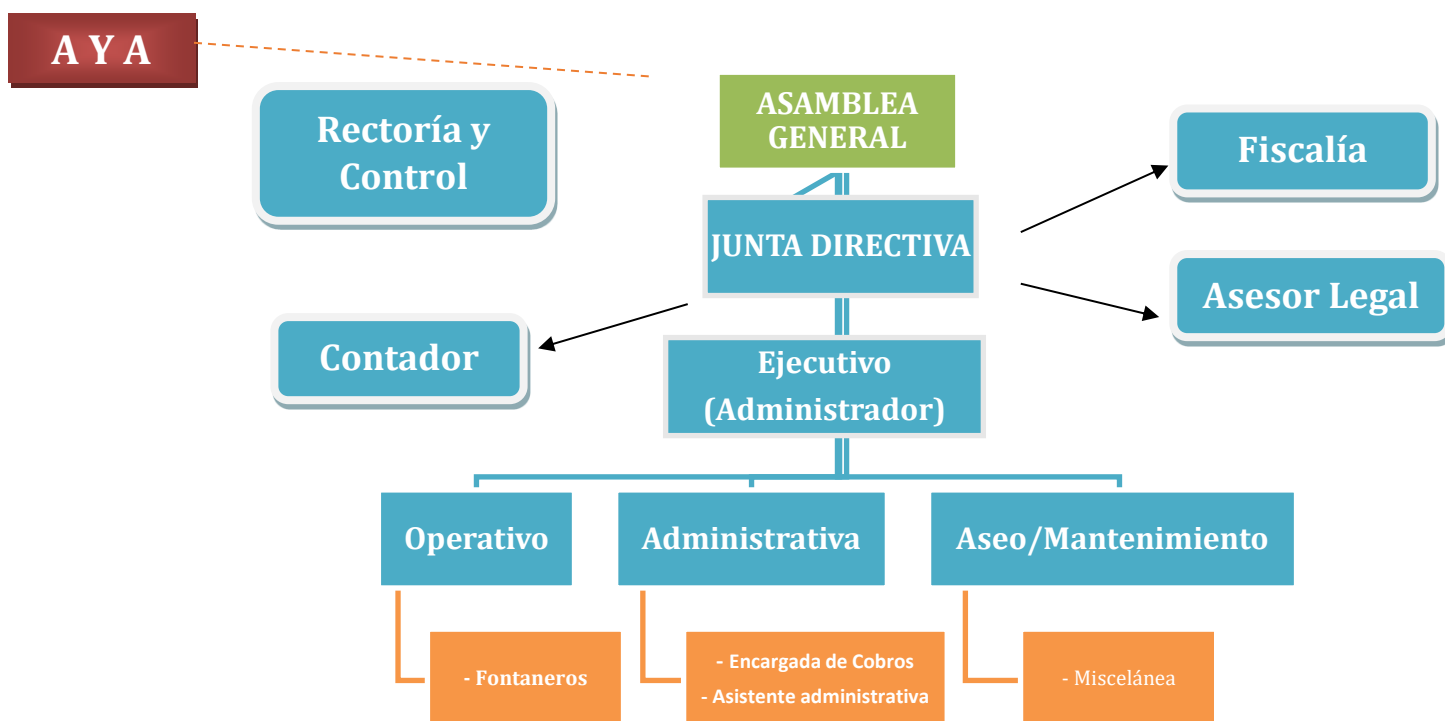
Se logran ver, en este marco filosófico, elementos fundamentales que derivan en la noción de valor público, como, por ejemplo: eficiencia en los servicios, compromiso con la salud y el desarrollo sostenible de la población. Para el logro de esta misión se deben trazar objetivos claros y, para cumplirlos, desarrollar una estrategia de

gestión apropiada. Asimismo, la visión se enfoca en retos de solidez, autosuficiencia, continuidad y calidad, que de igual manera se logran en el marco de una gestión sólida. Finalmente, los valores, que representan la cultura de la organización, hacen alusión a importantes características visibles en cualquier gestión estratégica, como por ejemplo la eficiencia, compromiso y responsabilidad. Se verá, a continuación, la forma en la cual la ASADA de Paquera está organizada para atender estos objetivos mayores.

### Estructura de la ASADA de Paquera

La estructura de la ASADA de Paquera se muestra en el organigrama de la figura 10. El mismo fue validado en el taller participativo llevado a cabo el día 22 de marzo de 2022, tanto con Junta Directiva como con trabajadores.

**Figura 10** Estructura organizativa de la ASADA de Paquera al 2022



**Nota:** Elaboración propia, validada por la ASADA de Paquera.

Algunos de los órganos que fiscalizan la gestión que desempeña la ASADA son:

- 1) El ARESEP
- 2) El Ministerio de Salud
- 3) El AyA

### ***Asamblea General***

Se conforma por un acuerdo entre varios (a) vecinos y vecinas, que ponen en común y de manera permanente, sus conocimientos y/o actividades para cooperar en la administración, mantenimiento, operación y desarrollo de un acueducto comunal, convirtiéndose en una organización privada prestataria de un servicio público, por delegación del AyA, sin fines de lucro, regidas por la Ley de Asociaciones N° 218.

La Asamblea General es el órgano máximo de la asociación compuesta por la totalidad de sus asociados. Existen dos tipos de Asambleas: Ordinaria y Extraordinaria.

La Asamblea se reunirá en forma ordinaria una vez al año, para escuchar los informes de labores del presidente, tesorero de la Junta y del fiscal.

*Algunas de sus atribuciones son:*

- 1) La construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA.
- 2) Elegir cada dos años Junta Directivas y el Fiscal, pudiendo ser reelectos.
- 3) Conocer, aprobar, rechazar o modificar los informes de labores que le rindan los otros órganos.
- 4) Acordar la compra de bienes y aceptar donaciones y legados.
- 5) Aprobar los reglamentos que dicta la Junta Directiva.



- 6) Aprobar el presupuesto del año correspondiente. Determinará el monto de la póliza de fidelidad con que debe estar cubierto el tesorero.
- 7) Garantizar la representación paritaria de ambos sexos en todas las Juntas Directivas, mayor participación de las mujeres en los cargos de Presidencia, la Secretararía y la Tesorería.

### ***Junta Directiva***

La Junta Directiva de la Asociación Administrativa del Acueducto de Paquera está integrada por los siguientes miembros:

Presidente: Raúl Jiménez Espinoza.

Vicepresidente: Yorlery Alpizar Mora.

Tesorera: Mayela Valverde Camareno.

Secretario: Víctor Barboza Jiménez.

Vocal No.1: Ronny Espinoza Espinoza.

Fiscal: Luis Iván Vivas Vivas

### ***Algunas de las funciones de la Junta Directiva:***

- 1) Se reunirá en forma ordinaria cada quince días y extraordinaria cuando se considere necesario.
- 2) Será convocada por el secretario (a). La mitad más uno de sus miembros formará el quorum y sus acuerdos se tomarán por simple mayoría de votos.
- 3) Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla sus fines.
- 4) Presentar anualmente un informe de labores a la Asamblea General.
- 5) Convocar asambleas generales a través del secretario o presidente.
- 6) Nombrar comisiones que considere necesarias.
- 7) Supervisar conjuntamente con la fiscalía, las labores de las comisiones establecidas.

- 8) Recibir las solicitudes de afiliación y otorgarles aprobación o desaprobación. En caso de desaprobación se elevará a conocimiento de la Asamblea General.
- 9) Recibir las solicitudes de renuncia voluntaria y recomendar la expulsión o no de alguno de los asociados.
- 10) Remitir al AyA un informe contable al menos una vez al año.
- 11) Cumplir las leyes, reglamentos y directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales que emita el AyA y otros entes rectores.
- 12) Contratar los servicios de personal necesario para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, de acuerdo con su presupuesto anual.
- 13) Designar y remover al administrador, contador, fontanero y demás personal del sistema y establecer sus deberes, derechos, obligaciones y salarios.
- 14) Adquirir los materiales y equipos necesarios para la administración de los sistemas.
- 15) Establecer el procedimiento de comercialización de los servicios, revisiones domiciliarias, medición, control de fugas, así como las funciones del personal con la asesoría del AyA.
- 16) Informar periódicamente a los asociados, vecinos y usuarios sobre los planes, proyectos y funcionamiento de los sistemas y la administración.
- 17) Someter a la autorización de la Junta Directiva del AyA, cualquier gestión de endeudamiento o garantía de préstamos necesarios para el sistema, siempre que para dicha gestión se comprometan los activos del operador.
- 18) Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.

**Trabajadores asalariados con los que cuenta actualmente:**

Administrador: Roy Arias Gómez

Secretaria Administrativa y recaudadora: Seidy Jiménez O.

Miscelánea: Xinia Camareno.

Fontaneros:

- 1) German Gutiérrez
- 2) Oscar Fernández Núñez
- 3) Abel Fernández Núñez.

La percepción que tiene la ASADA de Paquera, tanto directivos como trabajadores, sobre las funciones que se realizan dentro de la gestión de esta se enfatiza en la Tabla 7.

**Tabla 7** Funciones de los trabajadores de la ASADA de Paquera

<b>Puesto</b>	<b>Funciones</b>
<b>Miscelánea</b>	Aseo general de las instalaciones. Alistar el refrigerio para las reuniones. Control de suministros de limpieza (Inventario) Trámites menores (Compras, Mandados)
<b>Fontaneros</b>	Operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos. Realizar las lecturas mensuales de medidores. Realizar las cortas programadas por mes. Llevar un control e inventario de bodega. Hacer diligencias de mensajería y trámites.
<b>Asistente administrativa/encargada de cobros</b>	En general chapia, limpieza, mantenimiento y albañilería en los diferentes sectores donde se ubican los sistemas distribución. Brindar atención al público. Realizar el cobro de facturas y cierre diarios. Coordinar los días de corta junto con los fontaneros. Trámites varios al banco. Llevar el control de cheques.

Puesto	Funciones
<p style="text-align: center;"><b>Administrador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pagos.</li> <li>Realizar depósitos al banco.</li> <li>Cotizaciones/compras.</li> <li>Apoyo a gestiones administrativas.</li> <li>Asistir a reuniones.</li> <li>Llevar el inventario de oficina.</li> <li>Llevar un control de los archivos.</li> <li>Redacción de documentos varios.</li> <li>Toma de decisiones rutinarias.</li> <li>Recibir y enviar correspondencia.</li> <li>Ejecutar y da seguimiento a los acuerdos de Junta Directiva</li> <li>Llevar y vigilar procesos.</li> <li>Planificar y elaborar proyectos</li> <li>Manejo y control de inventario (Compra, presupuesto)</li> <li>Manejo de personal</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Gestión y coordinación con las OG y ONG</li> <li>Recibir y enviar correspondencia.</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia.

Tanto trabajadores como miembros de junta, coinciden en que hay que mejorar la definición o delimitación de funciones de cada persona dentro del Acueducto.

Al consultar respecto a la participación de la Junta Directiva, dentro de las labores o quehacer del Acueducto, existe una discrepancia: algunos directivos mencionan que existen una correcta y sana participación y compromiso por parte de todos; pero, hay otra parte de directivos que opina que no es así y que afirman que es necesario fortalecer la gestión y planificación dentro de la organización.

Algunos miembros consideran que una de las limitantes ha sido la falta de empoderamiento, al ser la mayoría de los Directivos personas de la comunidad voluntarias que trabajan ad honórem, muchos de ellos con baja escolaridad, personas sencillas y humildes; esto es una realidad que se está viviendo. Eso no quita los buenos líderes que son y su conocimiento de la realidad comunal, pero sí

hace falta un horizonte para lo cual es necesaria, en muchos casos, la preparación académica o capacitación.

Por otro lado, las labores de planificación que lleva a cabo el administrador se asocian con: Velar con el cumplimiento de las actividades establecidas para cada año, y con el cumplimiento óptimo del presupuesto. Además, se evidencia que no existen mecanismos de seguimiento y evaluación de los proyectos o del servicio en sí mismo. El seguimiento se limita a los acuerdos generados por la Junta Directiva.

### **Percepción sobre la gestión de la ASADA de Paquera**

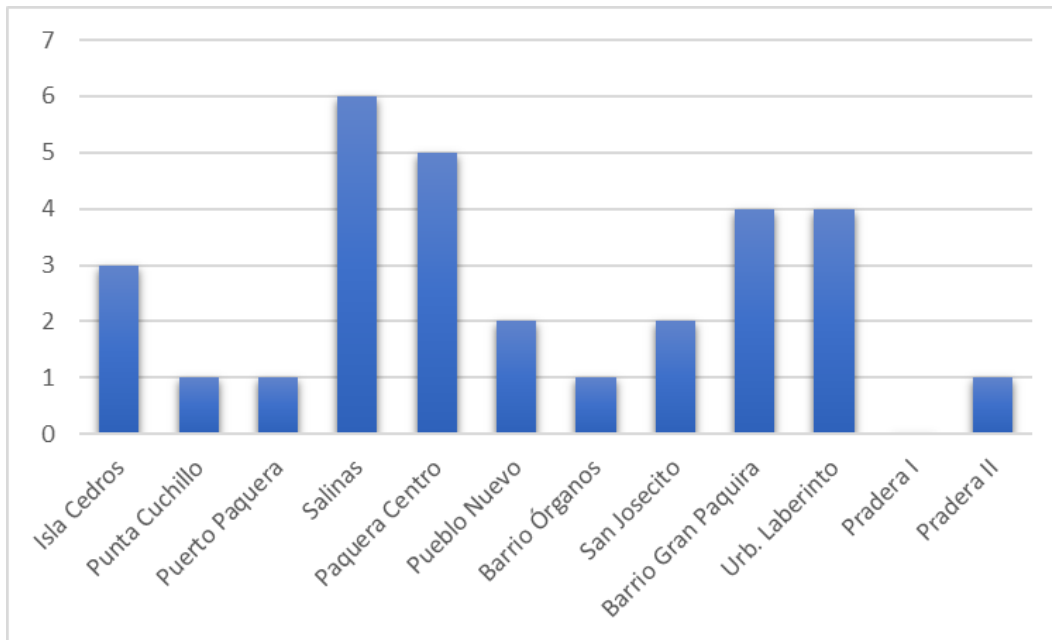
La percepción sobre la gestión se aborda tanto desde lo interno (en entrevistas y taller) y desde lo externo con la encuesta realizada a personas que reciben el servicio de la ASADA.

Algunos barrios, poblados y urbanizaciones que se ven beneficiadas con el servicio de agua potable que brinda la ASADA de Paquera son:

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 1. Isla Cedros    | 7. San Josecito        |
| 2. Punta Cuchillo | 8. Barrio Órganos      |
| 3. Puerto Paquera | 9. Barrio Gran Paquera |
| 4. Salinas        | 10. Urb. Laberinto     |
| 5. Paquera Centro | 11. Pradera I          |
| 6. Pueblo Nuevo   | 12. Pradera II         |

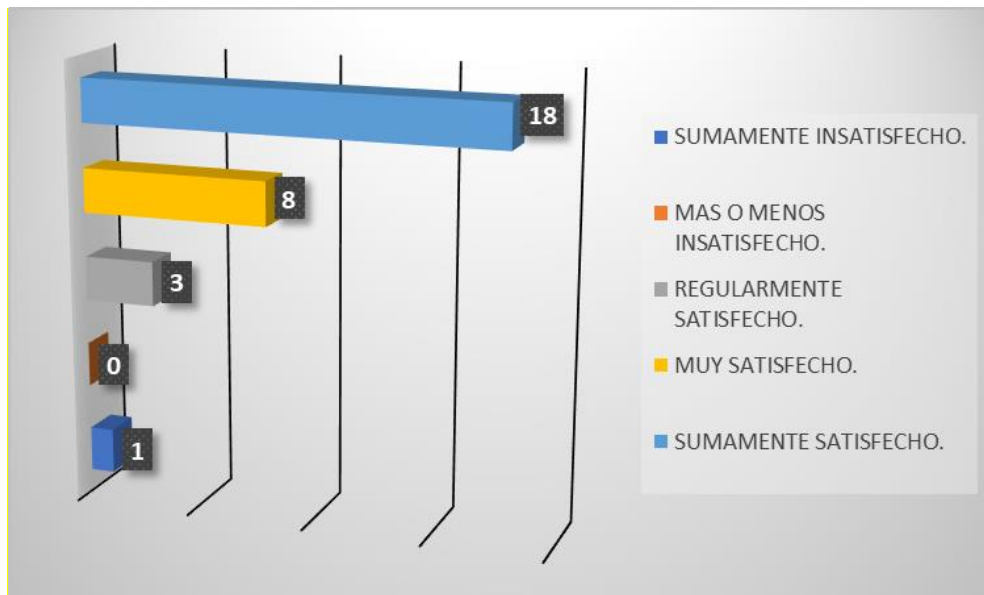
Para ampliar la percepción que tiene la comunidad acerca de la gestión del Acueducto de Paquera, se aplicó una encuesta a un total de 30 personas, abonadas, distribuidas equitativamente por barrios según cantidad de población, y según acceso a la información. Siendo los resultados de la misma:

**Figura 11** Cantidad de personas encuestadas por Barrio



**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 12** Percepción de personas abonadas sobre el servicio que brinda la ASADA de Paquera



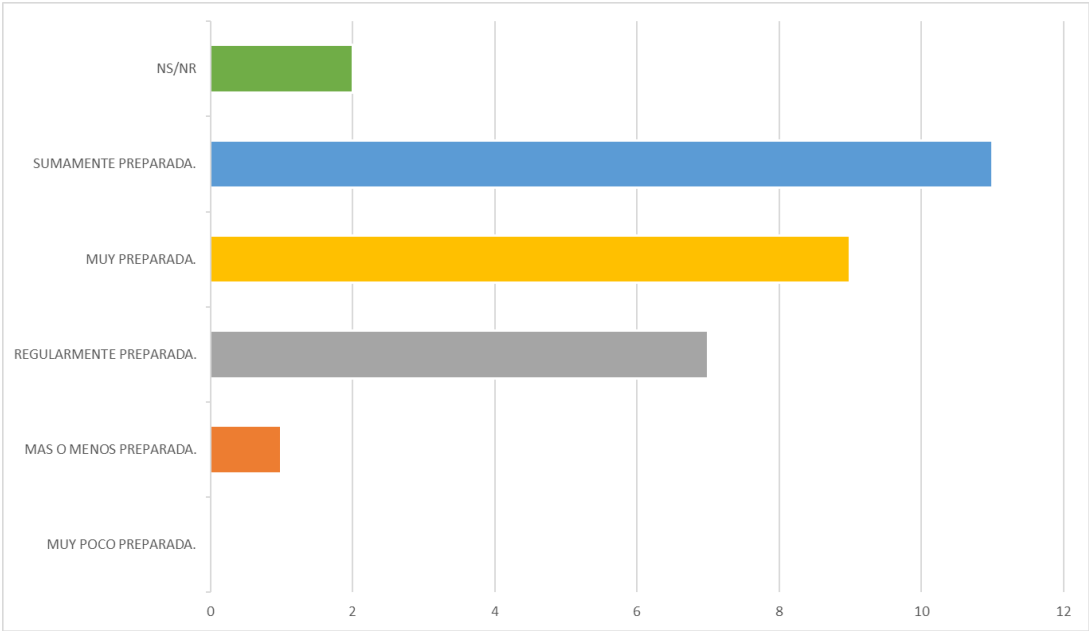
**Nota:** Elaboración propia.

En la Figura 12 se puede observar que de los 30 encuestados, 18 están sumamente satisfechos con el servicio que brinda la ASADA de Paquera, denotando la respuesta a los esfuerzos que ha hecho la ASADA por mejorar sus procesos de gestión, si a ello sumamos ocho personas que dicen estar muy satisfechas. Por otro lado, 3 se encuentran regularmente satisfechos, y una persona que llama la atención al estar sumamente insatisfecho, dejando al descubierto que hay mejoras por hacer dentro de la organización.

A nivel interno, para la ASADA de Paquera los procesos de planificación y gestión que se siguen, son percibidos de la mejor manera a lo interno de la misma, creen que, en comparación con la realidad de la comunidad, incluso con otros acueductos, se planifica bien. Sin embargo, sí reconocen que están en proceso de construcción y mejora.

Otra de las preguntas que se realizó a los encuestados fue cómo consideraban ellos que estaba la ASADA preparada para el futuro.

**Figura 13** Percepción de personas abonadas sobre la preparación de la ASADA de Paquera ante retos futuros



**Nota:** Elaboración propia según encuesta aplicada.

Algo que llamaba mucho la atención dentro del desarrollo de esta investigación; es que, para el acueducto de Paquera ellos “planifican desde muchos años atrás, lo que aún no tienen definido son los protocolos escritos sobre cómo planifican, pero que es algo que lo hacen ya como “inercia” dentro de sus labores.” (Comunicación personal, 2021, entrevistado 2).

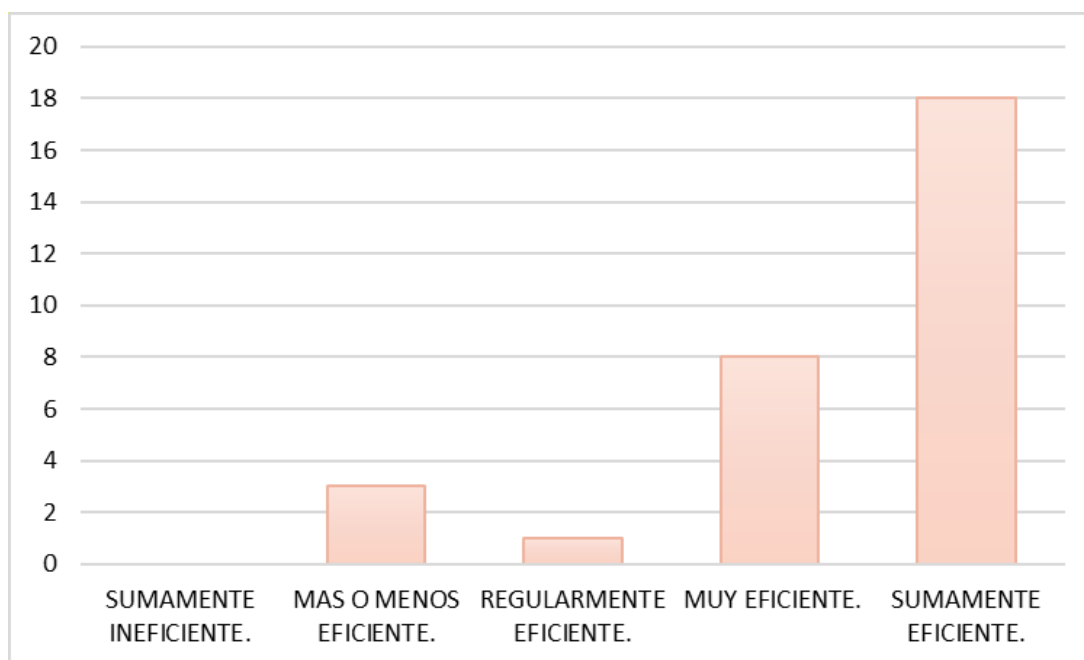
Si bien es cierto señalan realizar este proceso, es importante que esta planificación sea direccionada tomando en cuenta que la ASADA es generadora de valor público, como se ha mencionado anteriormente, por lo tanto, debe planificar y trabajar en función del marco estratégico del AyA.

Al consultar acerca de cómo se planifica dentro del Acueducto, o cuáles son los procesos de planificación que se siguen se indica que: se desarrolla un plan de trabajo anual con debido presupuesto anual, que el administrador y la Junta a lo largo del año debe velar por el cumplimiento del plan de trabajo anual, es decir, mencionan que sí cuentan con una hoja de ruta. “No quiere decir que no estén planificando, lo que sucede es que no se han establecido por escrito los protocolos que se siguen en caso de emergencias, resolución de conflictos, entre otras labores operativas.” (Comunicación personal, 2021, entrevistado 2).

Por otra parte, también se le consultó a la población, qué tan eficiente consideraba la gestión de la ASADA, a lo cual respondieron,



**Figura 14** Percepción de personas abonadas sobre la gestión de la ASADA de Paquera



**Nota:** Elaboración propia con base en encuestas aplicadas.

De las 30 personas encuestadas, 18 consideran que la gestión de la ASADA es sumamente eficiente, lo cual podría denotar satisfacción con dicha gestión. Además, 8 personas indican que podría haber cosas por mejorar, sin embargo, consideran la gestión muy eficiente. Una persona de la población abonada encuestada consideró que la gestión de la ASADA es regular o poco eficiente.

Según la ASADA de Paquera, las labores de gestión y planificación que realiza son buenos en comparación con la realidad de la comunidad, a pesar de las limitantes que se tienen en cuanto a acceso y demás.

Sí reconocen que los procesos de planificación dentro del Acueducto están en un estado de construcción y mejoras constantes, pero en general, las metas que se proponen cada año, las cumplen, según el plan anual; sin embargo, aún no cuentan con protocolos a seguir escritos de todo, únicamente los acuerdos a los que se

lleguen en reuniones y Asambleas de Junta Directiva con su respectivo presupuesto asignado para el año correspondiente.

Al consultar cómo se pueden fortalecer estos procesos de planificación, se mencionó que lo ideal es que hubiera una persona comunicadora dentro del Acueducto, o de manejo de información. Además, en conjunto los colaboradores consideran que sí existe una carga de trabajo, a veces el personal debe ir a atender una emergencia, la de cobros queda asumiendo su cargo en atención al público, mientras que no queda nadie encargado de ser ese enlace con la comunidad. Se necesita una persona que trabaje dentro del acueducto y que sea el enlace con la comunidad. Y que se dedique de manera indirecta a la parte social con la comunidad.

En general, tanto el Acueducto de Paquera, como UNAPEN, han hecho esfuerzos para tener mejores canales de comunicación con otras entidades y organizaciones de la comunidad y la península.

Se tiene buena relación con el MAG, con el INDER, con bomberos, con el Concejo Municipal del distrito Paquera se tiene un convenio firmado; se han hecho esfuerzos para tener un acercamiento con las instituciones para que puedan ver a los Acueductos como un aliado en el desarrollo de comunidad. Además, con diferentes grupos organizados de la comunidad incluso en años anteriores se han hecho campañas de concientización, de limpieza de playas, reforestación en donde se han tomado en cuenta a estos grupos, tanto de niños, como de jóvenes y mujeres, para formar parte de estos proyectos.

Importante mencionar que toda la operación y gestión de la ASADA de Paquera, se financia en su totalidad con los ingresos mensuales del pago de recibos por parte de los abonados de la comunidad.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones:

Luego de haber realizado un análisis de la gestión estratégica de la ASADA de Paquera, se puede decir que; Paquera es un distrito que cada vez va en mayor crecimiento poblacional, en cuanto a proyectos de desarrollo y crecimiento turístico también; sin embargo, existe una débil participación de la población en los procesos de desarrollo de la comunidad, principalmente por parte de jóvenes y mujeres. Elementos que identifica la ASADA como desafíos para un futuro muy próximo.

Otros de los factores que identifica la ASADA como retos por enfrentar, es el envejecimiento poblacional; lo cual indica la inexistencia de un relevo generacional, que lleve a cabo las labores de la ASADA en el futuro, así como el reto de la débil participación por parte de los abonados y la comunidad en general.

Por otro lado, el distrito de Paquera y en general la Península, se ve amenazada por una serie de fenómenos naturales presentes en la zona, que año a año pone en peligro la continuidad y del servicio de agua potable; para lo cual se ve la necesidad que la ASADA tenga la capacidad de responder a estas amenazas de forma anticipada.

También, en cuanto a gestión del Acueducto, según lo que establece el AyA de cómo las ASADAS en el país deberían funcionar, discrepa en muchos de los casos a la realidad de cada comunidad o capacidad de las ASADAS; principalmente de aquellas que son más pequeñas o con pocos abonados; lo que hace que se incida en incumplimiento de muchos de los lineamientos que establece el AyA.

La realidad es que las oficinas regionales del AyA (ORAC) no están dando a basto con la atención a todas las ASADAS de la región y las mismas deben ingeniarse para buscar con otros entes o bien unirse en Ligas o Uniones; como es el caso de la Unión de Acueductos de la Península (UNAPEN).

A la vez, el mismo AyA reconoce que no han logrado cumplir con los objetivos estratégicos y que ha sido difícil lograr que los acueductos se alineen al mismo, reconociendo además que se deben hacer mejoras.

Por otra parte, en lo que respecta a la Ley de Asociaciones, existe discrepancia con la realidad de cómo se gestiona en la ASADA, principalmente en el aspecto de participación comunal en las Asambleas Generales, en muchas de las ocasiones no se ha cumplido con el quorum establecido, donde queda evidenciada la débil participación por parte de los abonados y la comunidad.

Si bien la ASADA ha incluido algunos procesos de planificación que les han permitido organizarse mejor cada año, como lo es una lista de metas anual con presupuesto asignado para la misma; la organización reconoce que sus procesos de planificación son débiles y están en proceso de construcción y mejoramiento, reconociendo la importancia de incluirlos en su gestión como ASADA.

Asimismo, recordando según el marco teórico de esta investigación, que el concepto de Valor Público tiene que ver con dar respuesta a los problemas relevantes de la población, llama la atención cómo la población de Paquera, en general, tiene buena percepción de la ASADA, lo cual está asociado al servicio que brinda la ASADA, son pocas las veces que les ha fallado el servicio de agua potable, y son muchas las mejoras que han visto dentro de la organización, en cierta forma la comunidad siente un grado de identidad con la ASADA.

Sin embargo, hay que recordar, que el Valor Público nos refiere también a generar nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras; o sea, es importante que la ASADA de Paquera sepa que los procesos de planificación deben ir orientados a la sostenibilidad futura; y que, si no se llevan a cabo los cambios en el momento oportuno, esta sostenibilidad futura podría estar en riesgo.

Además, se ha podido denotar que no se encuentra con un ambiente propicio para estos procesos y que es necesaria la capacitación y que principalmente la Asamblea General, como la Junta Directiva y trabajadores estén convencidos de incluir

procesos de planificación dentro de su gestión, para potenciar así la ASADA y que la misma pueda estar mejor preparada para los retos futuros.

Por lo tanto, uno de los mayores retos para la gestión estratégica de la ASADA, es que se dé una transformación de la cultura con respecto a la planificación por lo que es necesario realizar un proceso de sensibilización, tanto a nivel de organización como a la comunidad en general, sobre la importancia de contar con una gestión estratégica, que planifique y trabaje respondiendo a los retos de la comunidad y el entorno y como esto beneficiaría a la comunidad de Paquera.

Otro de los aspectos a considerar, son los niveles de planificación, explicados en el marco teórico de esta investigación; los cuales exponen que, para una adecuada planificación, la organización debe estar alineada al marco estratégico de la institución, en este caso del AyA y UNAPEN, acción que contribuirá a una mayor facilidad, entre otras cosas, tener facilidad para la solicitud de presupuesto para sus actividades, al estar respondiendo a los objetivos estratégicos de la Institución.

## **5.2 Recomendaciones:**

- Establecer un proceso de planificación continua, así como una sensibilización y capacitación en la importancia de planificar dentro de la organización.
- Que se establezcan mecanismos de participación en los procesos de planificación, así como de comunicación interna y externa. Asimismo, que haya una actualización de la base de datos de abonados y fortalecimiento de herramientas tecnológicas
- Que exista un alineamiento estratégico.
- Realizar una revisión del marco filosófico.
- Incorporar el diagnóstico estratégico en los procesos de planificación.
- Que haya un alineamiento del presupuesto y los objetivos.

- Generar un ambiente de fortalecimiento de la estructura organizacional, y que se preste atención especial a la formación de un relevo generacional dentro de la organización.
- Además, se recomienda un fortalecimiento de la gestión del recurso humano, a través de capacitación y que se transmita la estrategia.
- Fomentar una cultura de planificación que permita la operacionalización adecuada de la estrategia mediante el plan anual operativo, la gestión de recursos y el alineamiento de programas y proyectos.
- Que haya un planteamiento de políticas alineadas a la formulación estratégica.
- Además, se recomienda que haya un fortalecimiento de los canales de comunicación con la comunidad.
- Que exista una implementación de mecanismos ágiles para la gestión del presupuesto
- Establecer un proceso continuo de rendición de cuentas a lo interno y lo externo.
- Es importante que la organización, se mantenga en un monitoreo constante del entorno comunal. Así como de capacitación contante del personal.

## CAPÍTULO VI – PROPUESTA

### **“PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASADA DE PAQUERA”**

Según los hallazgos y las recomendaciones indicadas en el capítulo anterior, y tal y como se estableció en el cuarto objetivo específico de esta investigación, se presenta la propuesta denominada “Propuesta para el fortalecimiento de la gestión estratégica de la ASADA de Paquera”. Para su formulación se toma como referencia a Prieto (2017), el cual expone que para que exista una apropiada gestión organizacional se debe contar con los siguientes momentos:

- 1) Una adecuada formulación de estrategias.
- 2) Implementación apropiada de esas estrategias.
- 3) Y una evaluación y monitoreo de las mismas.

Por otra parte, es importante recordar el concepto de gestión estratégica organizacional mencionado en el marco teórico de esta investigación:

“... proceso que permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.” (Prieto, 2017, p. 81)

Por lo tanto, es necesario que la ASADA de Paquera sea proactiva; o sea, que esté siempre alerta a los cambios que sucedan en el contexto de la comunidad y la península, que sea guiada por apropiados objetivos estratégicos que se plasman desde la planificación; y que esté pensando y actuando de forma innovadora, para responder a las dinámicas del entorno.

Según Prieto (2017), la proactividad hace referencia a “estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como

herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda.” (p.81)

La propuesta toma como referencia los momentos del proceso de gestión estratégica y, como primera recomendación, se plantea que la ASADA cuente con estos tres momentos: 1. Una formulación estratégica, 2. Una adecuada implementación de la estrategia y 3. Hacer monitoreo y evaluación continua. Se presenta, en la tabla 8, una matriz con los hallazgos de la investigación, según cada momento, lo que permite mapear vacíos y oportunidades que facilitan la identificación de líneas orientadoras en este plan de mejora.

El plan de mejora toma en consideración las características propias de la ASADA y de su contexto.

Se proponen, en la segunda columna de la matriz, condiciones o factores clave que podrían incidir en el desarrollo exitoso de cada momento del proceso de gestión. Se identifica, a partir de los hallazgos, si la ASADA: tiene un manejo satisfactorio de dichos factores clave (+), requiere de mejora (-) o del todo no cuenta con ello (0). A partir del análisis de los hallazgos se proponen recomendaciones y se sugieren algunas técnicas de apoyo.



**Tabla 8** Matriz de hallazgos orientadores del plan para la mejora de la gestión estratégica de la ASADA de Paquera

Momentos del proceso de gestión estratégica	Elementos-factores clave Condiciones para un adecuado desarrollo en cada momento	Hallazgos para la Asada Paquera			Recomendaciones para la Asada Paquera	Mecanismos o Técnicas sugeridas para cada momento
		(+)	(-)	(0)		
Formulación Estratégica (planificación)	Proceso de pensamiento estratégico y planificación para la planificación (socialización, alineamiento, equipo de trabajo)				Establecimiento de un proceso de planificación continua.	Análisis de tendencias
	Definición del marco filosófico				Sensibilización y capacitación en la importancia de planificar.	FODA
	Diagnóstico estratégico				Establecimiento de mecanismos de participación en los procesos de planificación, así como de comunicación interna y externa / Actualización de la base de datos de abonados y fortalecimiento de herramientas tecnológicas	Matriz de evaluación de factores internos y externos
	Definición de Factores Críticos Éxito organizacional				Alineamiento estratégico.	Matriz de indicadores de gestión para resultados
	Definición de objetivos estratégicos, metas e indicadores				Revisión del marco filosófico.	Mapeo de actores
	Definición de mecanismos para el seguimiento y evaluación				Incorporación de Diagnóstico estratégico en los procesos de planificación	Talleres participativos
	Comunicación y socialización de la estrategia				Alineamiento presupuesto-objetivos	

Momentos del proceso de gestión estratégica	Elementos-factores clave Condiciones para un adecuado desarrollo en cada momento	Hallazgos para la Asada Paquera			Recomendaciones para la Asada Paquera	Mecanismos o Técnicas sugeridas para cada momento
		(+)	(-)	(0)		
					Socialización de la estrategia.	
Implementación Estratégica	Análisis y definición del diseño organizacional				Fortalecimiento de la estructura organizacional – relevo generacional	Liderazgo transformacional
	Definición de políticas organizacionales				Fortalecimiento de la gestión del recurso humano. (capacitación y transmitir la estrategia)	Comunicación e información continua mediante diversos medios
	Mecanismos para la operacionalización de la estrategia (POA, recursos, programas, proyectos, presupuesto)				Fomentar una cultura de planificación que permita la operacionalización adecuada mediante el plan anual operativo, la gestión de recursos y el alineamiento de programas y proyectos.	Monitoreo continuo mediante herramientas prácticas
	Implementación de sanas prácticas: gestión del cliente, calidad, alianzas, participación ciudadana, monitoreo del entorno, gestión del recurso humano				Planteamiento de políticas alineadas a la formulación estratégica.	Plan de Desarrollo de las personas
					Fortalecimiento de los canales de comunicación con la comunidad Implementación de mecanismos ágiles para la gestión del presupuesto	Gestión de alianzas
	Valoración de indicadores					Talleres participativos

Momentos del proceso de gestión estratégica	Elementos-factores clave Condiciones para un adecuado desarrollo en cada momento	Hallazgos para la Asada Paquera			Recomendaciones para la Asada Paquera	Mecanismos o Técnicas sugeridas para cada momento
		(+)	(-)	(0)		
Monitoreo y evaluación estratégica	Participación				Establecimiento de un proceso continuo de rendición de cuentas a lo interno y lo externo	Redes sociales Auditoría ciudadana
	Valor público y rendición de cuentas - comunicación					

**Notas:** Elaboración propia a partir de Prieto, 2017 y Ávila, 2020

Escala: (+) manejo satisfactorio / (-) requiere mejora / (0) no posee o no lo aplica

Como se mencionó, el Plan que se presenta se formula partir de los hallazgos encontrados para cada uno de estos momentos. El objetivo es que la ASADA de Paquera pueda contar con una serie de herramientas guiadas a través de momentos, que contribuyan a la mejora de la gestión estratégica, adecuada a la realidad del distrito y la península, que pueda ser implementado de manera sencilla y facilite la futura formulación y ejecución de nuevos planes que apoyen el desarrollo local.

Asimismo, se espera que contribuya a orientar su accionar del desarrollo hacia la generación de un mayor valor público a través del uso de instrumentos de gestión que se puedan implementar en forma coordinada y mejorar, así, la calidad de vida de los Paquereños.

A continuación, se brinda la explicación para cada momento y se plantea la ruta crítica de acciones recomendadas para fortalecer la gestión estratégica de la ASADA de Paquera, a la luz de los hallazgos encontrados.

## **Momento 1: Formulación de la estrategia.**

Se considera oportuno recordar la definición expuesta acerca de planificación como un

...proceso sistémico, integral, racional, y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales. (Mideplan, 2014, p. 82)

Así, si bien la ASADA de Paquera realiza algunos ejercicios asociados a la planificación, se hace necesario que incorpore la planificación como un proceso sistemático y continuo.

A continuación, se describe la ruta crítica de acciones que se sugiere:

- 1) *Sensibilización y capacitación en la importancia de planificar:* A pesar de plantearse como un insumo inicial, la capacitación debe ser constante dentro de la ASADA.

Esta es una etapa fundamental; ya que contribuye a sensibilizar acerca de la importancia de contar, en la ASADA de Paquera, con procesos de planificación de mirada estratégica, así como con una gestión que evidencie que su actuar sea coherente con los objetivos propuestos para que sean cumplidos con éxito; estableciendo así las bases para generar valor público.

Los resultados mostrados en esta investigación señalan que existe preocupación por el crecimiento de proyectos de infraestructura en Paquera y la Península, el aumento en la desigualdad social, el crecimiento poblacional y el auge de la actividad turística. Esto unido a la importancia de la preservación de los recursos naturales que actualmente posee el lugar, pues es fuente de agua y de mitigación de riesgos. Lo anterior hace evidente que es más necesario que nunca establecer un proceso de planificación con mirada de largo plazo.

En primera pretensión se considera importante fortalecer concepto y la importancia de la planificación dentro de la ASADA. Es necesario que se reciba capacitación, en donde se cambie el paradigma que se tiene de planificación y estrategia, para eliminar la idea errónea de planificación como protocolos de seguimiento de labores, presupuesto y acciones aisladas sin un plan acorde a objetivos de visión a largo plazo alineados al contexto y retos.

Es necesario motivar a los actores indicándoles la importancia del papel que juega cada persona, y cómo juntas son un engranaje importante para el futuro del distrito y la península, soñando con cambios, pero siendo realistas con la situación del entorno de la comunidad.

Es importante realizar una sensibilización, tanto dentro de la ASADA, así como en la población en general de abonados, de manera que se comprenda la importancia de contar con una gestión estratégica adecuada para la ASADA, generando identidad hacia la organización y actuando de manera corresponsable.

Una opción factible para el logro de esta acción es buscar alianzas con casas de enseñanza. Actualmente el acueducto recibe estudiantes practicantes de colegios y universidades; por lo tanto, podrían apoyar no solo en el proceso de sensibilización y capacitación inicial, sino que, al contar con un proceso de estrategia claro, se puede alinear el aporte de estos estudiantes, a cumplir con los objetivos estratégicos de la ASADA.

Además, dado que el recurso humano es escaso, para llevar a cabo este proceso, se propone involucrar a dichos estudiantes y hacer convenios con sus casas de enseñanza, para que sean los estudiantes quienes les faciliten estas capacitaciones continuas al personal, y en todo caso puedan proceder con la implementación de las propuestas descritas en este proyecto.

Por lo tanto, es recomendable que se integre a este proceso, la participación de estudiantes practicantes ya sea de colegio o universitarios, incluso prácticas organizativas de estudiantes de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional.

2) *Establecimiento de mecanismos de participación en los procesos de planificación, así como de comunicación interna y externa*

Cualquier proceso de planificación, máxime tratándose de una ASADA que brinda valor público, debe contemplar la participación del personal y de la comunidad. Las personas beneficiarias del servicio, que además conocen la realidad, son quienes facilitan y posibilitan una planificación y gestión orientada por las necesidades y visión futura. Dado ello, previo al proceso de planificación, es importante que la

ASADA de Paquera establezca mecanismos adecuados para que la población participe y para mantener la motivación interna en este proceso.

Se hace necesario realizar una actualización de la base de datos de abonados. Se propone hacer una revisión del programa SADA (que es el Software para Administración de ASADAS y Acueductos), en donde se revise y tengan actualizados los contactos de los abonados, como parte del mejoramiento de la comunicación con la comunidad, de nuevo recomendando apoyarse en estudiantes practicantes o personas voluntarias.

Sabemos que esta pandemia nos ha dejado una gran lección sobre el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para comunicación, y uno de los retos que se tuvo en esta investigación ha sido el acceso a los abonados a través de herramientas tecnológicas; ya que no están actualizados los números de teléfonos e información de estos.

Por lo tanto, este es uno de los primeros pasos fundamentales para continuar con el proceso, es importante ir corrigiendo y mejorando los canales de comunicación con la comunidad, para una adecuada estrategia. Fortalecer redes sociales, aprovechar los espacios de convivencia comunal y realizar actividades en función de la conservación del recurso hídrico, podrían ser mecanismos que faciliten la comunicación y legitimación de la ASADA.

3) *Definición de un grupo que lidere el proceso de planificación y de las personas participantes en todas las etapas.*

En este caso se recomienda que lo lleve a cabo el administrador del Acueducto en acompañamiento con la Junta Directiva; o bien que se hagan los ajustes necesarios dentro de la dinámica y funciones de los trabajadores, para que los mismos puedan contar con la disponibilidad de tiempo adecuado en la formulación y, en el caso del administrador, para que lleve a cabo este seguimiento del proceso de gestión estratégica. Para que este grupo funcione adecuadamente es necesario que se

encuentre plenamente identificado con la misión del Acueducto y que conozca bien el proceso de planificación y gestión (capacitación y sensibilización previa).

4) *Alineamiento estratégico:*

Es importante que, dentro del accionar de la ASADA de Paquera, sus objetivos y metas estén alineados al menos con el Plan Estratégico Institucional del AyA, y en caso de existir, que esté alineado a la estrategia de UNAPEN. Además, es deseable que esté en armonía o correspondencia con el Plan de Desarrollo Humano Local. Esta acción es de suma importancia ya que, permite atraer alianzas y financiamiento para la ejecución del plan y se garantiza la generación de valor público.

5) *Revisión del marco filosófico*

Corresponde a la revisión de la misión, visión y valores. Para ello se requiere revisar el marco legal normativo que estipula el mandato del AYA y las orientaciones respecto a las ASADAS.

A partir de ello se revisa la misión, que es permanente, así como la visión cuyo horizonte puede ser de 5 años o más. La visión se plantea a partir de un ejercicio participativo soñando cómo se ve la ASADA a futuro, sin plantearse limitaciones, pero siendo realistas.

Los valores definidos son los que orientarán la cultura de la ASADA, por lo que deben, también, ser construidos de manera colaborativa con el personal, se propone revisarlos y validarlos.

6) *Diagnóstico estratégico*

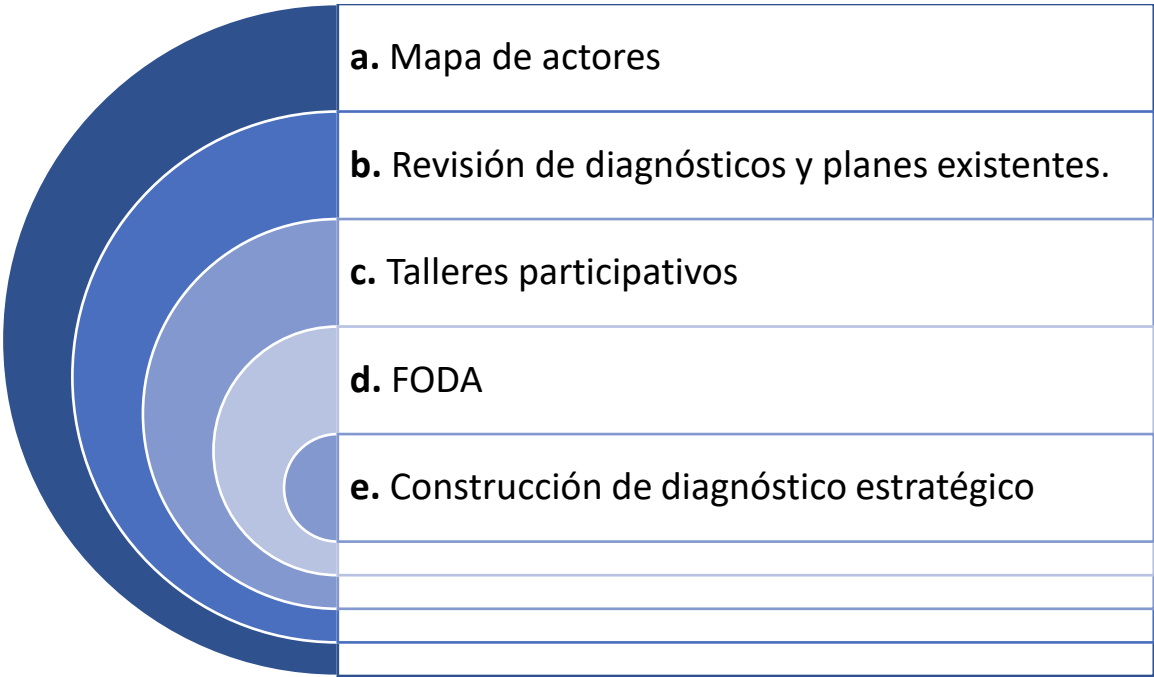
En una primera etapa se propone realizar un diálogo con los abonados, líderes de la comunidad, instituciones interrelacionadas, que involucre actividades que promuevan la sensibilización y empoderamiento en búsqueda de una participación



ciudadana activa, informada y comprometida, para así en conjunto realizar un análisis de la realidad de la comunidad.

Además, en esta etapa no sólo se pretende establecer la situación actual del distrito, sino, también, visualizar o pensar en la situación deseada. Se considera necesario recurrir a técnicas sencillas que son utilizadas con frecuencia en procesos de planificación. En la figura 15 Se presentan los pasos y técnicas sugeridas.

**Figura 15** Pasos y técnicas sugeridas para el proceso diagnóstico de la ASADA Paquera



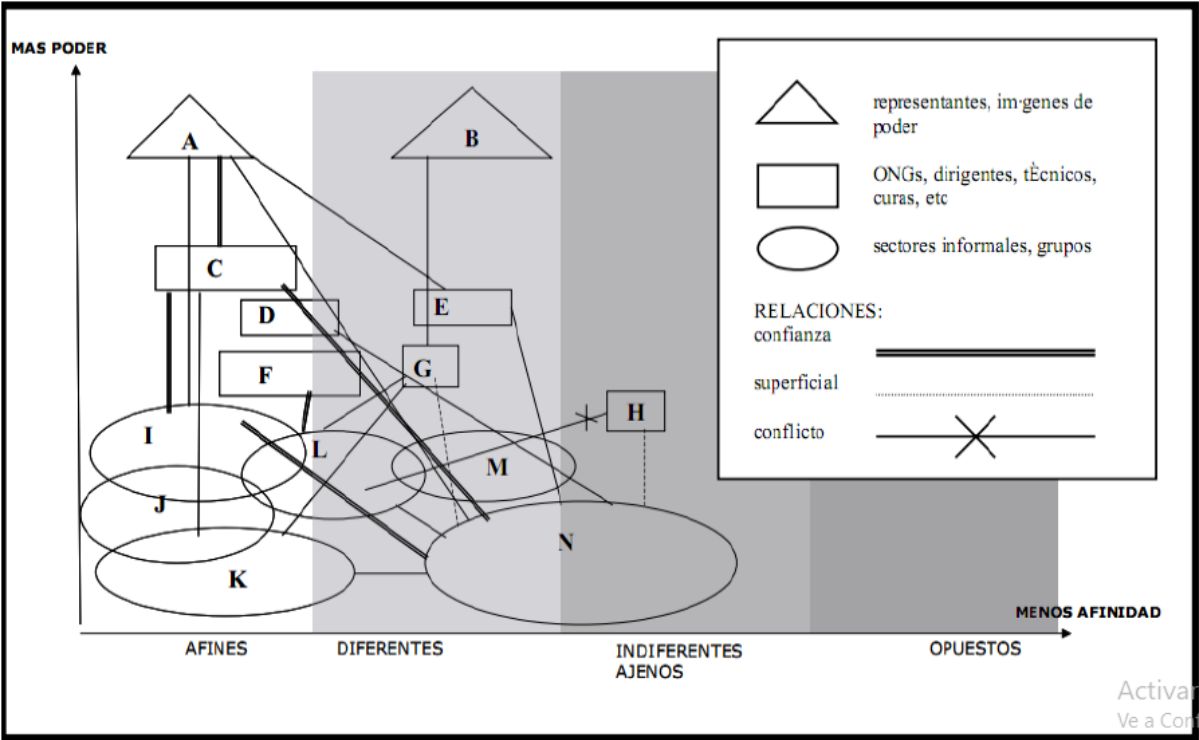
**Nota:** elaboración propia

a. Mapa de actores:

Se considera de suma importancia identificar los actores comunales, institucionales, políticos y de empresa privada presentes en el distrito y que influyen o tienen

interrelación con la gestión de la ASADA, tanto de manera positiva como negativa. Primeramente, se identifican, se enlistan los actores, para posteriormente ser ubicados o más bien graficados en función de la afinidad y el poder con respecto a la ASADA, como se muestra en la figura 16.

**Figura 16** Matriz de Mapa de Actores



**Nota:** De Hegedüs y Tommasino, 2006, (p. 242)

Una vez que estén enlistados estos actores, es necesario establecer estrategias para que los actores que tienen menor afinidad con la ASADA se conviertan en más afines; y aquella relación con los actores que esté en conflicto se mejore.

El mapeo de actores anterior también permite definir, aquellas organizaciones afines o cercanas al acueducto, para lo cual se recomienda revisar y fortalecer

alianzas y apoyo que se tenga con organizaciones interesadas en colaborar con la ASADA de Paquera, así como instituciones clave para el cumplimiento de objetivos.

b. Revisión de diagnósticos y planes existentes:

Realizar una presentación general de los datos relevantes del material consultado. Conformar mesas de trabajo con las personas designadas inicialmente para este proceso, y así promover un análisis más profundo y obtener insumos para el diagnóstico.

Al desarrollar esta revisión de diagnósticos y planes existentes, permitirá tener una visión más específica de la realidad del distrito y la Península; según sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

c. Talleres participativos:

Uno de los factores críticos de éxito es lograr una buena participación ciudadana en talleres para la reflexión y construcción conjunta del estado de la realidad y la visión de futuro. En este proceso es necesario establecer una estrategia para la comunicación y la aplicación de estos y así lograr mayor participación.

Asimismo, se considera importante identificar las organizaciones comunales y grupos organizados que se interrelaciona con la ASADA y extender una invitación formal a cada uno. Además, se deberá elaborar una estrategia para aplicar los talleres con el fin de lograr los objetivos deseados, así como que exista una planificación previa de las actividades.

Anterior al taller, se debe establecer la logística del mismo referente a la lista de asistencia, coordinación de materiales y refrigerio. Siempre es importante que exista una adecuada convocatoria a los talleres (en función de las necesidades y ocupaciones de la población), pues de esta depende que la asistencia sea exitosa.

Por ejemplo, si se coordina con las organizaciones en Paquera, se podría incluir este tipo de actividades dentro de la jornada laboral ordinaria como parte del trabajo coordinado y de apoyo interinstitucional. Por otra parte, si se trabaja con jóvenes o

niños que son parte de la fuerza estudiantil comunitaria, se podrían hacer actividades también coordinadas con los centros educativos.

Se ha notado que en general, la participación comunitaria es menor entre semana, justo después de las horas laborales; ya que, muchos terminan y solo desean ir a sus hogares a prepararse para el día siguiente y descansar. Lo mismo sucede con los fines de semana, por ello se recomienda que sea un trabajo coordinado con las organizaciones y centros educativos.

d. Recopilación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

Uno de los objetivos que persiguen los talleres es obtener el análisis FODA. Este debe partir de la ciudadanía, quien reconoce su propia realidad. El FODA es priorizado con los elementos más críticos y representativos, de forma tal que sea fácil para analizar. Esta priorización se puede llevar a cabo mediante dinámicas de priorización que la misma Asada pueda proponer, una vez se haya realizado el ejercicio a partir de la orientación mostrada en la Figura 17.

**Figura 17** Formato guía para la elaboración del FODA

C o n t r o l a b l e s	<b>Fortalezas</b> Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., que establecen en la organización una notable ventaja competitiva.	<b>Oportunidades</b> Hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera positiva en la organización.	N O C o n t r o l a b l e s
	<b>Debilidades</b> Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., que limitan el éxito de la organización.	<b>Amenazas</b> Hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera negativa en la organización.	

**Nota:** Elaboración propia a partir de Prieto, 2017.

La información recopilada en los objetivos 1, 2 y 3 de esta investigación, que fue brindada por personal de la ASADA y personas abonadas, podría ser utilizada de base para ampliar y validar con la comunidad el FODA.

Como ejemplo:

*Fortalezas:* Buena infraestructura, gran capacidad operativa.

*Debilidades:* Débil comunicación con la comunidad, débil comunicación entre trabajadores y directivos.

*Oportunidades:* Riqueza de recursos naturales

*Amenazas:* Amenazas naturales, desbordamiento de ríos, incendios forestales.

e. Construcción de diagnóstico estratégico:

En esta fase se sintetiza toda la información que se posee hasta el momento, la cual debe estar alineada con el tema agua en el distrito, según los objetivos propuestos.

Se recomienda la siguiente estructura:

- Portada
- Presentación.
- Índice.
- Principales características del distrito. (utilizando documentación existente como los indicadores del INEC, PDHL, Índice de desarrollo humano, aspectos ambientales, entre otros.)
- Síntesis del alineamiento estratégico.
- Mapa de actores.
- Síntesis de los talleres participativos y priorización del FODA o FODA estratégico

## 7) *Formulación de objetivos*

### a. Definir factores críticos de éxito (FCE):

Los FCE se obtienen a partir del análisis e identificación de los elementos prioritarios que destacan en la misión, la visión y el FODA Estratégico priorizado. Los factores críticos dan la orientación para la definición de las áreas y objetivos estratégicos a trabajar. Son la guía a partir de la cual se traza la ruta. De esta forma, el plan estará alineado con la misión y visión. La información se puede resumir en una matriz como la que se propone en la tabla 9.

**Tabla 9** Matriz de apoyo para la identificación de factores críticos y objetivos estratégicos

Áreas por trabajar / Variables clave de:	Ejemplo de FCE	Objetivos estratégicos
<p>Misión:</p> <p>Somos una organización de base <b>comunitaria</b>, que brinda <b>servicio eficiente de agua potable y saneamiento</b>, comprometidos con la salud, la <b>sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo</b> de nuestra población, en armonía con el <b>ambiente</b>.</p>	<p>Servicio comunitario de agua potable y saneamiento</p> <p>Servicio eficiente</p> <p>Sostenibilidad del recurso hídrico</p> <p>Responsabilidad ambiental</p>	<p><i>Los factores críticos se traducirán en objetivos estratégicos o metas, según corresponda</i></p>
<p>Visión:</p> <p>Ser una organización <b>empoderada, sólida, autosuficiente</b> y modelo en la <b>Gestión Integral del Recurso Hídrico</b>, para seguir ofreciendo <b>calidad, cantidad, continuidad y confiabilidad, respetando el ambiente</b> y garante del legado a las generaciones futuras.</p>	<p>Empoderamiento, eficiencia, calidad, continuidad</p> <p>Gestión integral del recurso hídrico</p> <p>Respeto ambiental</p>	
Fortaleza 1 priorizada:		
Fortaleza 2 priorizada:		

Áreas por trabajar / Variables clave de:	Ejemplo de FCE	Objetivos estratégicos
---	----------------	------------------------

Oportunidad 1 priorizada:

Oportunidad 2 priorizada:

Debilidad 1 priorizada:

Debilidad 2 priorizada:

Amenaza 1 priorizada:

Amenaza 2 priorizada:

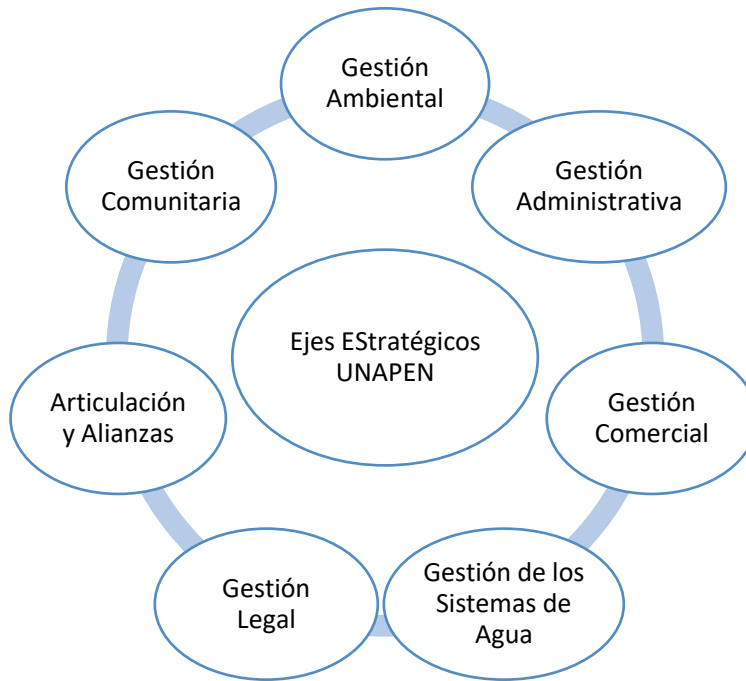
**Nota:** Elaboración propia con base en Ávila, 2021

b. Definir áreas y objetivos estratégicos:

Para definir las áreas estratégicas, se toma como base la sistematización de los talleres con los actores involucrados y los factores críticos. Se extraen las áreas principales a trabajar y los factores se traducen en objetivos.

Se recomienda revisar, también, los ejes estratégicos de UNAPEN, quienes han definido trabajar:

**Figura 18** Ejes estratégicos de UNAPEN



**Nota:** Elaboración propia según Plan Estratégico 2018-2022, UNAPEN.

Se recomienda alinearse y definir su accionar y presupuesto para cubrir estas áreas estratégicas, según corresponda a su realidad, capacidad operativa y de presupuesto.

Para la formulación de objetivos estratégicos, es necesario tomar en cuenta la misión, visión de la ASADA, así como las áreas estratégicas y diagnóstico. Esto se simplifica trabajando con los factores críticos extraídos de dichos elementos.

c. Definición de metas, indicadores y programación:

Luego de haber definido los objetivos, se deben establecer metas que deben ser medibles, y para ello se establecen indicadores con los cuales se van a medir y el tiempo en el cual se espera cumplir (según tiempo definido para la visión: 5 o más años).



Se define, anualmente, cómo se comportaría dicho indicador. Es importante valorar la incorporación de indicadores asociados al valor público. Si se ha trabajado con factores críticos de la misión, esto debería reflejarse sin mayor problema.

Para el caso de la ASADA de Paquera, actualmente se trabaja con presupuesto y una lista de metas al año; sin embargo, se recomienda que estas sean alineadas a las áreas estratégicas, y con revisiones cada 3 o 6 meses, de los avances que se han tenido al año, con respecto al cumplimiento de objetivos.

**Tabla 10** Matriz de apoyo para la identificación de metas y su programación

Objetivo estratégico (Se colocan los objetivos identificados en la tabla 9)	Indicador	Meta para los 5 años	Línea base (estado actual, si existe)	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
--	-----------	----------------------	---------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Obj. 1

Obj. 2

Obj. 3

8) *Definición del mecanismo de seguimiento y la evaluación:*

Se debe dar un seguimiento a cada uno de los objetivos definidos, según la programación de cada año establecida en la tabla 10. Para ello, es necesario definir una matriz para su seguimiento, así como de la periodicidad para la rendición de cuentas y las personas responsables.

En el caso de la ASADA Paquera se recomienda que la Junta Directiva junto con la administración, sean los que estén al tanto de darle seguimiento a la programación anual. Se recomienda que la Junta Directiva esté más cercana a darle seguimiento, con cierta periodicidad, a los resultados obtenidos y que tome decisiones con respecto a ajustes, de ser necesarios.

9) *Operacionalización de la estrategia:*

Para la operacionalización de la estrategia corresponde traducir las metas anuales en planes anuales con su debido presupuesto. Estos planes operativos incorporan actividades, responsables y plazos, así como el presupuesto vinculado. Será necesario identificar los recursos financieros, humanos y estructurales requeridos, así como políticas, en caso necesario.

En este caso se recomienda, hacer una mesa de trabajo con los directivos y administración del Acueducto para materializar la propuesta de plan anual; asignar presupuesto y personas responsables a cada una de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos en el plan.

10) *Definición de mecanismos para la comunicación del plan:*

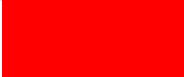


Es recomendable que el plan, al igual que fue socializado el proceso y participado a personas en su inicio, sea socializado y comunicado a las partes interesadas. La identidad que ello genera es un factor crítico.

Para este paso se recomienda reunirse con los involucrados, Junta Directiva, Administración, trabajadores, y demás interesados; y así comunicar de una forma clara y entendible el plan, y las acciones a seguir. Además, es importante que las personas también comprendan y se identifiquen, o incluso validen o mejoren, el mecanismo de seguimiento y evaluación que se llevará a cabo.

Se sugiere que la visibilización de avances se registre mediante los colores del semáforo, según escala de porcentajes de cumplimiento que la ASADA defina. Es

deseable que las personas responsables de cada meta sean quienes completen e informen de los avances. Se puede ver un ejemplo de la escala del semáforo en la Tabla 11.

**Tabla 11** Ejemplo para simbolizar avance de metas

Rango de porcentaje de avance anual en la Meta	Simbología de color
0 – 50%	
51% - 80%	
81% - 100%	

**Nota:** elaboración propia

## Momento 2: Implementación de la estrategia

Esta fase se refiere a la articulación y puesta en marcha de todo lo que se planificó anteriormente, es la materialización del plan a través de acciones concretas que fueron programadas.

Una gestión eficiente requiere de una estructura organizacional eficiente, así como recurso humano empoderado e identificado con los objetivos de la ASADA. Este empoderamiento, unido a un liderazgo apropiado, promueve una cultura que facilita la anticipación, la toma de decisiones oportunas y una visión de desarrollo continuo.

Según los resultados de la investigación, las personas abonadas perciben, en su mayoría, que la ASADA realiza una gestión eficiente. Esta imagen debe mantenerse y potenciarse a través del fortalecimiento interno que hoy día requieren en el Acueducto. Uno de los aspectos fundamentales señalados por el personal fue el poco interés de la población por participar en la ASADA y de la necesidad de contar con un relevo generacional.

Un factor crítico de éxito es, también, la organización de los procesos para la operacionalización, lo cual está asociado tanto con la infraestructura, la gestión financiera, como con las personas capacitadas y motivadas. Además, es importante que la ASADA formule políticas sencillas y ponga en marcha proyectos alineados con la realidad y proyección futura de Paquera y la península.

1) *Fortalecimiento de la estructura organizacional de la ASADA de Paquera*

Aun cuando las personas funcionarias de la ASADA se mantienen por su identidad comunitaria, la Junta Directiva tiene varios años de ser la misma y las personas dicen sentirse desmotivadas por la falta de participación de otras personas en estos espacios.

Se requiere que la ASADA promueva actividades que permitan acercar y motivar a otras personas de la comunidad a participar. Sensibilizar acerca de la importancia de mantener viva esta organización y promover su sostenibilidad de cara a los retos futuros que han sido identificados en esta investigación.

a. Coordinación y articulación:

Es sumamente importante que todas las personas de la ASADA conozcan sus funciones y su papel en la implementación del plan. Dado ello, la identificación de líderes y la motivación son fundamentales, pues este es un ejercicio que no se ha realizado previamente.

Por ello inicialmente se recomienda la designación de un equipo que esté a cargo de dar seguimiento a todo el proceso; para así sean los encargados de reunir a los involucrados.

b. Estrategia de relevo generacional en el proceso de planificación:

Dentro de las áreas estratégicas, se considera de suma importancia, involucrar a grupos de jóvenes organizados de la comunidad, por recomendación serían los

grupos de algunos grados del colegio, grupos de comité juvenil de deporte, grupo de boy scout, y grupos de jóvenes de las iglesias presentes en la comunidad.

Por ejemplo, invitarles a actividades en conmemoración al Día Mundial del Agua, hacer giras a la naciente para que conozcan la ruta del agua; hacer este tipo de actividades comprometiéndose a darles seguimiento año a año.

Hacer pequeños proyectos que involucre a estos grupos y grupos de mujeres también, para que conozcan la función del acueducto y su importancia; además para que exista esa interacción con la ASADA.

Para atraer a la comunidad, se pueden realizar jornadas de educación ambiental. Se recomienda continuar con las charlas a escuelas y colegios, y que sea parte del Plan Anual, con asignación de presupuestos debida; esto porque será se suma importancia para lograr ese relevo generacional que se quiere.

c. Fortalecimiento del Recurso Humano:

Se recomienda realizar un taller para revisar las funciones de cada uno de los trabajadores, y reajustar las mismas alineando estas al cumplimiento de los objetivos. Además, es importante que exista un fortalecimiento del vínculo laboral entre directivos y trabajadores, así como trabajar en talleres y capacitación que les ayude a fortalecer la comunicación entre equipo de trabajo.

Velar porque exista un fortalecimiento del ambiente laboral, en donde las funciones de cada uno estén bien definidas. En donde estén definidos los perfiles de puesto y existan mecanismos para monitorear el desempeño de los colaboradores.

Asimismo, se recomienda brindar capacitación constante al personal y directivos, acerca de gestión estratégica, clima laboral, servicio al cliente, entre otros más. Sí enfatizar en que la capacitación sea constante y continua, y no esporádica, siguiendo el cumplimiento y fortalecimiento de los objetivos estratégicos.

En alianza con otras organizaciones, instituciones o la misma municipalidad se podría lograr este fortalecimiento requerido.

## 2) *Fomentar una cultura de planificación*

Si bien la ASADA señala contar con un proceso de planificación, no se pudo evidenciar que el mismo fuera constante y a largo plazo. La planificación debe ser parte de la cultura organizacional, de su comportamiento y procesos. Cada persona debería estar identificada con los objetivos de largo plazo, con las necesidades de la población y con los retos de futuro que fueron identificados, particularmente lo asociado a la conservación de los recursos naturales, que permitirá no solo la protección del recurso hídrico, sino también la prevención de riesgos socioambientales que afectan al Acueducto.

Contar con una visión a largo plazo les permitirá organizarse de manera anticipada cada año, monitorear los cambios, incorporar la planificación anual operativa en línea con esta visión, una mejor gestión de los recursos y el alineamiento de programas y proyectos, tanto de la ASADA como con otros actores de la comunidad que promuevan las acciones que esta desarrolla.

Por otro lado, una buena gestión de los planes contribuiría a la falencia identificada de que el cumplimiento de metas del plan estratégico del AYA es limitado.

En esta línea de proyectos y programas, según hallazgos, se recomienda incorporar:

- a. Un Programa de educación ambiental que por ejemplo incorpore actividades como: semana del agua, visitas al tanque y nacimiento, entre otras.
- b. Un Programa de alianzas estratégicas
- c. Un Programa de Relevamiento generacional que se oriente a involucrar a la juventud y otros líderes y lideresas de la comunidad.

### 3) *Planteamiento de políticas alineadas a la formulación estratégica*

Las políticas podrían ser vistas como normas que la organización adopta para alinearse al cumplimiento de la estrategia, según la cultura organizacional y el contexto. De acuerdo con los hallazgos, podría ser necesaria una Política de protección del Recurso hídrico y ambiental.

Se recomienda desarrollar una política del cuidado de los recursos naturales en todas sus operaciones y accionar.

Que integren programas de manejo de medio ambiente, que les permita proteger la diversidad biológica de Paquera y la Península.

Que se promuevan programas interinstitucionales para la utilización racional de los recursos naturales y protección y conservación de los mismos; esto mediante mecanismos de coordinación entre los involucrados.

### 4) *Articulación con los planes del AyA, UNAPEN y de Desarrollo Humano Cantonal de Puntarenas*

Para el adecuado desarrollo de este plan es necesario que el mismo se articule con el Plan Estratégico del AyA y la Unión de Acueductos de la Península (UNAPEN); las acciones estratégicas del Acueducto deben alinearse a dichos planes. Asimismo, es importante que pueda considerar el Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Puntarenas, o incluso, permear para que dicho plan incorpore acciones que son necesarias para la buena gestión del recurso hídrico.

Tal y como se mencionó anteriormente, es necesario que la ASADA de Paquera revise dichos planes y pueda, en la medida de lo posible, dirigir su accionar en pro del cumplimiento de los mismos.

##### 5) *Fortalecimiento de los canales de comunicación con la comunidad*

La ASADA de Paquera podría implementar mecanismos para la comunicación continua con la comunidad. Estos mecanismos deben estar en sintonía con las características de la población. Los canales de comunicación se pueden realizar en los espacios más recurrentes de reunión ciudadana: iglesias, fiestas patronales, ferias, actividades en centros educativos, etc. Promoviendo stands informativos en actividades comunales más concurridas;

Además, en materia de innovación, se visualiza la necesidad de mejorar el acceso a los abonados a través de herramientas tecnológicas. Se recomienda que se dé una actualización de toda la base de datos que permite tener acceso o comunicación con los abonados, que esté en actualización. Así también, un mejoramiento de las plataformas de comunicación tecnológica como Facebook y WhatsApp, que dentro de la designación de funciones en el personal se incluya a un encargado del manejo de redes sociales, como un canal de comunicación continua con la comunidad.

Es importante, no solo mantener la buena imagen que tiene hoy día la ASADA, sino vincular más a la población en sus acciones y planes futuros que en última instancia buscan el desarrollo sostenido de Paquera. Activar la participación comunal debería considerarse una prioridad en las estrategias del Acueducto, máxime que las condiciones actuales dicen de un crecimiento comercial, dado el auge turístico que está mostrando la península. Si este crecimiento no se gestiona con cuidado, la población pondría en mayor riesgo en el acceso al recurso hídrico, no solo para consumo, sino para el mantenimiento de cosechas.

Finalmente, la investigación muestra que la coordinación institucional es débil, que es difícil identificar un liderazgo comunal y que existe poco interés de la juventud por participar. Así, se muestra el reto de mejorar esos canales para sensibilizar, para motivar y para que las organizaciones, incluido el Concejo Municipal de Distrito,



identifiquen las necesidades y retos futuros comunes, aprovechando las fortalezas de la ASADA y las oportunidades que muestran el distrito y la península.

### **Momento 3: Monitoreo-seguimiento y evaluación estratégica**

El monitoreo, seguimiento y evaluación es un proceso continuo. Es necesario para anticipar y realizar los ajustes o innovaciones requeridas a la luz de los cambios en el contexto, en la dinámica de la ASADA o el cumplimiento de las metas propuestas.

#### *1) Monitoreo*

Reconocer el contexto y mantener una vigilancia del entorno facilita la toma de decisiones oportuna, la innovación y la detección de oportunidades para la sostenibilidad organizacional y el desarrollo comunal.

Se recomienda que el grupo que lidere el proceso de planificación en la ASADA incorpore en su cotidianidad esta vigilancia, pero que, también, recurra a la misma población para que participe e informe de cualquier eventualidad o posible oportunidad.

#### *2) Seguimiento*

Para un adecuado seguimiento de lo planificado, es necesario que al iniciar cada año se revisen las metas programadas. Lo importante en esta fase es identificar las variaciones de lo planeado, hacer correcciones y establecer acciones de mejora.

Por lo tanto, se recomienda revisar qué tanto se están cumpliendo los objetivos y hacer un programa de revisión del FODA estratégico periódicamente, según lo definan los encargados; para así monitorear nuevas necesidades, monitorear las actividades y programas en plan y así realizar ajustes de ser necesario. No olvidando mantener actualizada la base de datos de los abonados.

El seguimiento debe darse no solo al plan, sino también a los procesos que se llevan a cabo, a la gestión realizada por las personas, al funcionamiento de la estructura, y a la articulación y el liderazgo. Solo con una estructura sólida, comprometida y motivada eso será posible, por tanto, lo que se logre en las primeras fases es crítico para que el monitoreo, seguimiento y evaluación sean exitosos.

### 3) *Evaluación*

Lo más importante en esta etapa es identificar si el Plan ha contribuido al desarrollo local esperado. Para ello es necesario contar con herramientas sencillas, una matriz que facilite identificar los logros y las oportunidades de mejora, como las mostradas en las tablas 10 y 11. Es muy importante que los indicadores que se definan muestren resultados, logros e impacto (valor público).

Las personas funcionarias deben tener claridad de cómo se llevará a cabo la evaluación y empoderarse de la rendición de cuentas. Esto promoverá la eficiencia y el compromiso.

La evaluación podría darse en varias vías: en rendición de cuentas a la ciudadanía, en la gestión organizacional y en la generación de valor público.

#### a. Rendición de cuentas a la ciudadanía:

Se recomienda que, dentro de la Asamblea General anual, se brinde informe del avance del Plan, y qué tanto se están cumpliendo los objetivos. Además, aprovechar los espacios y canales de comunicación que se hayan definido para la articulación con la ciudadanía. En esta misma línea, se puede promover un mecanismo de auditoría ciudadana. Para ello, la población debe estar igualmente informada del propósito de la ASADA, lo cual se logra con su participación inicial en la formulación estratégica y la comunicación que se dé durante la implementación.

Una comunidad interesada e identificada es una comunidad empoderada que se mantendrá alerta y vigilante en el desarrollo exitoso de la gestión de la ASADA, pues se darán cuenta que ello les afecta y beneficia directamente. Se pueden abrir canales de comunicación oficiales para que dicha auditoría ciudadana se ejerza de manera continua.

b. Generación de valor público:

Se espera que una correcta gestión e implementación de esta propuesta, debería potencializar las acciones a partir de una adecuada articulación con otras instituciones, además de maximizar la gestión presupuestaria, y fortalecer el sentido de pertenencia por parte de la comunidad. Todo esto genera valor público que contribuye al desarrollo local.

Es importante mencionar; en algún momento los directivos y administración del Acueducto de Paquera lo reconocieron así, que algunas de las acciones propuestas se han desarrollado dentro de la ASADA; sin embargo, se han llevado a cabo como actividades aisladas y sin seguimiento, sin ser incluidas dentro de un marco estratégico.

Por lo tanto, la recomendación principal para el Acueducto de Paquera; es que dentro de la misma se cuente con estos tres momentos del proceso de gestión estratégica.

Con esta propuesta se pretende generar un aporte importante a la gestión estratégica del Acueducto de Paquera, simple de comprender e implementar, abarcando aspectos fundamentales del Desarrollo Local.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado D. & Ramírez N. (2011) *Participación social de las Asociaciones Operadoras de Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Sanitario (ASADAS) en la política pública de manejo del recurso hídrico, desde la experiencia de cinco comunidades del cantón de Turrialba.*
- ASADA Paquera. (2004). *Reseña Histórica Acueducto Rural de Paquera.*
- Caicedo, C. (2008). *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe El caso de Colombia*  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7250/S0701004\\_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7250/S0701004_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Carvajal M. & Cortés D. & León R. (2016) *Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA de la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el periodo 2014-2016.*  
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/15235>
- Castro D. & Ulate C. (2015) *Planificación del recurso hídrico en ASADAS y el agua como derecho humano.*  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/7611/8034>
- Centeno, J., Corrales, M. & González, V. (2010) *Participación ciudadana en la gestión administrativa para el manejo del recurso hídrico en las asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales de San Pedro, Puente Salas y San José de la Montaña, Barva de Heredia, Costa Rica (2008-2009)*  
<https://www.bvs.sa.cr/AMBIENTE/textos/tesis6980.pdf>
- Cerrillo. A. (2005). *LA GOBERNANZA HOY: INTRODUCCIÓN.*  
[https://www.academia.edu/2476027/La\\_Gobernanza\\_hoy\\_introducci%C3%B3n?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/2476027/La_Gobernanza_hoy_introducci%C3%B3n?from=cover_page)
- Chiavenado I. & Sapiro A. (2017). *Planeación Estratégica.*  
[http://www.scielo.org.mx/pdf/tca/v8n1/2007-2422-tca-8-01-00065.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1613444694&Signature=GkXonqpoN90WignoK5Kw2~51NXH9IDAI832kR8PQBj8Zdn9XhQnzHkXp9ouroZiEHtWOX5z7spINCqvsBAeSUvbOpbqU8zGu-Pg2oKvoh4aM4Vb4g0M6oE3CQycWa5r12Cae4AOH9qlfX5JXGi9xzm4J2KJ2LgFf7n2GrwydXaQiH5Q~9vtM9b~7BGPo2kxjN96ZV-ng~Y~VEEjn1oMMIwGdVhE0z0iPDoaCcCVMwgoRoKi7OcmYZvviY6DIbhJzQ3arAcpkzmvAtBAi~bMrvc9TO~9dT4tjmfRPbdq7t~ct46inCaAdubH6eqWvh414YSKiZWQTItISMvaPkQP3g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZACervantes & M. Velázquez & J. Pimentel. (2016) <i>Gobierno y administración local del agua potable en la Ciénega de Chapala, Michoacán, México</i> <a href=)
- Comisión Nacional de Emergencias. (2021). *Amenazas de origen natural cantón de Puntarenas. CNE.*

- [https://www.cne.go.cr/reduccion\\_riesgo/mapas\\_amenazas/mapas\\_de\\_ameaza/puntarenas/Puntarenas%20-%20descripcion%20de%20amenazas.pdf](https://www.cne.go.cr/reduccion_riesgo/mapas_amenazas/mapas_de_ameaza/puntarenas/Puntarenas%20-%20descripcion%20de%20amenazas.pdf)
- Comisión Nacional de Emergencias. (2021). *Mapa de amenazas del Cantón Central de Puntarenas*.  
[https://www.cne.go.cr/reduccion\\_riesgo/mapas\\_amenazas/mapas\\_de\\_ameaza/puntarenas/Puntarenas%20-%20descripcion%20de%20amenazas.pdf](https://www.cne.go.cr/reduccion_riesgo/mapas_amenazas/mapas_de_ameaza/puntarenas/Puntarenas%20-%20descripcion%20de%20amenazas.pdf)
- Consejo Nacional de Rectores. (2020). *Informe Estado de la Nación*. Costa Rica. CONARE.
- Consejo Nacional de Rectores. (2021). *Informe Estado de la Nación*. Costa Rica. CONARE.
- Contraloría General de la República. *Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local* (L-1-2009-CO-DFOE) CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, C.R.
- Delgado, W. G. (2015). *Gestión y valor económico del recurso hídrico*  
<https://www.redalyc.org/pdf/3235/323540781003.pdf>
- Delgado, S., Trujillo, J & Torres, M. (2017). *Gestión del agua en comunidades rurales; caso de estudio cuenca del río Guayuriba, meta-Colombia*.  
<https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/lunazul/article/view/3866/3575>
- Donnellan, C. (2004) *The climate Change*.
- Donnellan, C. (2004). *The Water Crisis*, vol. 76.
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (s.f.) *Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales*.  
<https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Reglamento%20de%20ASADAS.pdf>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2016). *Manual Informativo: Aspectos básicos para la gestión de las nuevas Juntas Directivas de las ASADAS*.  
<https://www.aya.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Aspectos%20B%C3%A1sicos%20de%20las%20ASADAS.pdf>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2016). *Plan Estratégico Institucional 2016-2020*.  
<https://www.aya.go.cr/centroDocumetacion/catalogoGeneral/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20%20Institucional%202016-2020.pdf>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2016). *Política Nacional de Agua Potable de Costa Rica 2017-2030*.  
<https://www.aya.go.cr/Noticias/Documents/AyA%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Agua%20Potable%20de%20Costa%20Rica%202017-2030.pdf>
- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2019). *Evaluación Anual del Plan Estratégico Institucional 2016-2020*.  
[https://www.aya.go.cr/transparencialnst/rendicion\\_cuentas/InformesFinGestion/Evaluac](https://www.aya.go.cr/transparencialnst/rendicion_cuentas/InformesFinGestion/Evaluac)

i%C3%B3n%20Anual%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%202016-2020.%20A%C3%B1o%202019.pdf

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2020). *Agua para uso y consumo humano y saneamiento en Costa Rica al 2019: Brechas y desafíos al 2023*.  
<https://www.iagua.es/respuestas/que-es-agua-dura>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2020). *Informe de cobertura, agua potable y saneamiento 2020*.  
AyA.<https://www.aya.go.cr/Noticias/Documents/Informe%20cobertura%20agua%20potable%20y%20saneamiento%202020%20-%20Laboratorio%20Nacional%20de%20Aguas.pdf>

Jiménez, S. (2016) *Diagnóstico técnico y administrativo de cinco ASADAS localizadas dentro del Corredor Biológico Garcimuñoz*. Provincia de Alajuela, Costa Rica.  
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/128/ASADAS%20-%20Corredor%20biologico-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La Jornada Maya. (2017). *Quintana Roo podría colapsar por desabasto de agua*.  
<https://www.lajornadamaya.mx/2017-08-15/QRoo-podria-colapsar-por-desabasto-de-agua>

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.(1972). *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico*.

Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, N° 2726.<https://www.aya.go.cr/ASADAS/Leyes%20y%20reglamentos/LEY%202726%20CONSTITUTIVA%20DEL%20AYA.pdf>

Ley de Aguas, N° 276.  
<https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Leyes/Ley%20de%20Aguas%20N%C2%BA%20276.pdf>

Ley de Asociaciones N° 2018.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32764](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32764)

Ley Orgánica del Ambiente, N° 7554.  
[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27738&nValor3=93505&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27738&nValor3=93505&strTipM=TC)

M. Hantke & D. A. Jouravlev. (2011) *Lineamientos de política pública para el sector de agua potable y saneamiento*  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3863/S2011000\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3863/S2011000_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mideplan. (2016). *Inventario de políticas públicas según los objetivos de desarrollo sostenible*.

MINAE & AyA & Ministerio de Salud. (2016). *Política Nacional de Agua Potable de Costa Rica, 2017-2030*.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016) *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. San José, Costa Rica. MIDEPLAN.

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*.  
[https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/eNT78skbSRuHkTWV\\_Yr9rw](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/eNT78skbSRuHkTWV_Yr9rw)
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Costa Rica post 2030: principales retos al 2050*.  
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/oCdX2LkRQXiP1K8GrCTHXA>
- Mora, A., & Portuguez, C.F. (2020). *Agua para uso y consumo humano y saneamiento en Costa Rica al 2019: Brechas y desafíos al 2023*.  
<https://dspaceaya.igniteonline.la/bitstream/handle/aya/371/CEDO%20AyA%20AD%205383.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- O. Peña. (2018) *Políticas de Remunicipalización del Agua en el Mundo*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Pena-Diaz/publication/327390536\\_Políticas\\_de\\_Remunicipalización\\_del\\_Agua\\_en\\_el\\_Mundo\\_Un\\_Análisis\\_comparativo\\_por\\_motivaciones/links/5c6a4c2d4585156b5703090d/Políticas-de-Remunicipalización-del-Agua-en-el-Mundo-Un-Análisis-comparativo-por-motivaciones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Pena-Diaz/publication/327390536_Políticas_de_Remunicipalización_del_Agua_en_el_Mundo_Un_Análisis_comparativo_por_motivaciones/links/5c6a4c2d4585156b5703090d/Políticas-de-Remunicipalización-del-Agua-en-el-Mundo-Un-Análisis-comparativo-por-motivaciones.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *Gobernanza del agua en América Latina: desafíos tras el COVID-19*. [video]. YouTube. FAO.  
<https://www.youtube.com/watch?v=bqn9EXuThS4>
- Organización de Naciones Unidas. (2010). *Agua limpia para un mundo sano*. ONU.  
[https://analesranf.com/wp-content/uploads/2000/66\\_03/6603\\_04.pdf](https://analesranf.com/wp-content/uploads/2000/66_03/6603_04.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *El Agua*. Organización Panamericana de la Salud. OMS.
- Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Puntarenas (2021-2031)
- Prieto, J.E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Revenga, C. (2000). *Pilot Analysis of global ecosystems. Fresh water systems*.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32480764/page\\_freshwater.pdf?1386175190=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPILOT\\_ANALYSIS\\_OF\\_GLOBAL\\_ECOSYSTEMS.pdf&Expires=1633560222&Signature=GgSUyRv3PJy55CnoVndXOPs0Hm1U9nzHhmfjdjCADHUI2rFC8D6sh9DfmdvqtKRrS9CXc0-vw7m3~agEOYU~K0uX6Q~JWmcEUvMZ4bRw6ta09H9SFJ2bYINLArLRj1ffJ25jZFITSpREqk5u9DD-dPutAK22RU61w6BrjnQ1kV0GQPyG9Z2~yHTVXDmfqPYfda-C43j0CKDBTeHyAqsFfGK6oF4NRKvIXU~-UQdksM2CKVI-vgrx3aDFoojx--felhtXnjwqxcxOFaHuDIem4RQOrA~XF3YRZS7JFq0H~aJXpB9iLEqlODPbwjt31de8qoP9Oas7rNj2ejKSEhHw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32480764/page_freshwater.pdf?1386175190=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPILOT_ANALYSIS_OF_GLOBAL_ECOSYSTEMS.pdf&Expires=1633560222&Signature=GgSUyRv3PJy55CnoVndXOPs0Hm1U9nzHhmfjdjCADHUI2rFC8D6sh9DfmdvqtKRrS9CXc0-vw7m3~agEOYU~K0uX6Q~JWmcEUvMZ4bRw6ta09H9SFJ2bYINLArLRj1ffJ25jZFITSpREqk5u9DD-dPutAK22RU61w6BrjnQ1kV0GQPyG9Z2~yHTVXDmfqPYfda-C43j0CKDBTeHyAqsFfGK6oF4NRKvIXU~-UQdksM2CKVI-vgrx3aDFoojx--felhtXnjwqxcxOFaHuDIem4RQOrA~XF3YRZS7JFq0H~aJXpB9iLEqlODPbwjt31de8qoP9Oas7rNj2ejKSEhHw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Sandoval, A. & Günther, MG. (2013). *La gestión comunitaria del agua en México y Ecuador: otros acercamientos a la sustentabilidad*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7870297>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Educativo.

Sepúlveda, S y Zúñiga, H. (2008). *Gestión Del desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planificación*. San José, CR.  
<http://repiica.iica.int/docs/B0712E/B0712E.pdf>

<http://revistaentorno.desastres.hn/pdf/spa/doc2303/doc2303-contenido.pdf>



# ANEXOS

Anexo 1: Registro fotográfico del trabajo de campo



























## Anexo 2: Instrumentos para el trabajo de campo (entrevista y encuesta)

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar un Trabajo Final de Graduación de la Universidad Nacional en la ASADA de Paquera.

Quisiéramos pedirle su ayuda para que conteste algunas preguntas que no tomarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas de carácter personal.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar con el fin de abarcar los objetivos de la investigación.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en el Trabajo Final de Graduación, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción y se incluyen preguntas abiertas.

¡Muchas gracias por su colaboración!

- 1) ¿Barrio donde vive?
  - a. Isla Cedros
  - b. Cuchillo
  - c. Puerto Paquera
  - d. Las Salinas
  - e. Gran Paquera
  - f. Paquera Centro
  - g. Laberinto
  - h. Pradera 1
  - i. Pradera 2
  - j. Barrio Órganos
  - k. San Josecito
  - l. Pueblo Nuevo

2) ¿Cómo califica el servicio que brinda la ASADA de Paquera? O ¿qué tan satisfecho está?

( ) 1. SUMAMENTE INSATISFECHO.

( ) 2. MAS O MENOS INSATISFECHO.

( ) 3. REGULARMENTE SATISFECHO.

( ) 4. MUY SATISFECHO.

( ) 5. SUMAMENTE SATISFECHO.

3) ¿Qué tan eficiente considera usted la gestión de la ASADA? (¿si se resuelven los problemas, si se brinda un servicio satisfactorio, si se les mantiene informados-comunicación?)

( ) 1. SUMAMENTE EFICIENTE.

( ) 2. MAS O MENOS EFICIENTE.

( ) 3. REGULARMENTE EFICIENTE.

( ) 4. MUY EFICIENTE.

( ) 5. SUMAMENTE EFICIENTE

4. ¿En qué medida considera usted que la ASADA de Paquera está preparada para retos futuros?

( ) 1. MUY POCO PREPARADA.

( ) 2. MAS O MENOS PREPARADA.

( ) 3. REGULARMENTE PREPARADA.

( ) 4. MUY PREPARADA.

( ) 5. SUMAMENTE PREPARADA.

4. ¿Participa usted en procesos de consulta que realiza la Asada sobre problemas, proyectos comunales o quehacer del acueducto?

SI ( )

NO ( )

Porqué \_\_\_\_\_

5. Señale 2 sugerencias que haría a la Asada para mejorar o potenciar su gestión actual y futura.

¡Le agradezco profundamente su participación!

## Guía de entrevista para la Junta Directiva y Administración del Acueducto

Universidad Nacional

Facultad Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo Final de Graduación

**Estudiante:** Danixa Villalobos Gutiérrez

**Objetivo y tema por trabajar:** La presente tiene como finalidad indagar acerca de la participación y funciones que realiza usted en los procesos de planificación y gestión de la Junta Directiva dentro de las labores de la ASADA.

**a. Método:** Entrevista.

**b. Técnica:** Semiestructurada.

**c. Fecha:** 17/03/2022.

**d. Duración:** Generalmente oscila entre 30 y 50 minutos.

**e. Lugar:** Acueducto Paquera.

**g. Personas entrevistadas:**

Raúl Jiménez, Víctor Barboza, Mayela Valverde. Parte de la Junta Directiva, ASADA Paquera.

Roy Arias Gómez, administrador, ASADA Paquera.

Explicación de la investigación que realizamos en el Acueducto.

### GUÍA DE PREGUNTAS

- 1) ¿Qué actividades desarrollan para gestionar la operación y cumplimiento de objetivos de la ASADA de Paquera?
- 2) De acuerdo con su experiencia, ¿cómo percibe la Gestión dentro la ASADA de Paquera?
- 3) De acuerdo con su experiencia, ¿cómo percibe los procesos de Planificación dentro de la ASADA?
- 4) ¿Considera que la participación ciudadana es importante en los procesos de planificación de la Asada? ¿Cómo debería llevarse a cabo esa participación?
- 5) ¿Ha existido participación por parte de la Junta Directiva en los procesos de planificación, gestión y seguimiento de la ASADA?
- 6) ¿Cuál es el proceso que se sigue para planificar...? - ¿De qué forma se vinculan con la comunidad y otras instituciones?

- 7) ¿Qué mejoras debería realizar la Asada para fortalecer sus procesos de planificación?
- 8) ¿Qué mantendrían o potenciarían en su proceso de planificación?
- 9) ¿Está la Asada planificando y gestionando en función de las necesidades y oportunidad en Paquera?

### **Guía de entrevista para UNAPEN**

Universidad Nacional

Facultad Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo Final de Graduación

**Estudiante:** Danixa Villalobos Gutiérrez

**Objetivo y tema por trabajar:** La presente tiene como finalidad indagar acerca de la participación y funciones que realiza usted en los procesos de planificación y gestión de la Junta Directiva dentro de las labores de la ASADA.

**a. Método:** Entrevista.

**b. Técnica:** Semiestructurada.

**c. Fecha:** 17/03/2022.

**d. Duración:** Generalmente oscila entre 30 y 50 minutos.

**e. Lugar:** Acueducto Paquera.

**g. Persona entrevistada:** Olga Zárate. Presidente, UNAPEN.

Explicación de la investigación que realizamos en el Acueducto.

- 1) De acuerdo con su experiencia, ¿cómo percibe los procesos de Planificación dentro de las ASADAS?
- 2) ¿Considera que la participación ciudadana es importante en los procesos de planificación de las Asadas? ¿Cómo debería llevarse a cabo esa participación?
- 3) ¿Ha existido participación por parte de las Juntas Directivas en los procesos de planificación, gestión y seguimiento de la ASADAS?
- 4) ¿Cuál es el proceso que se sigue para planificar...? - ¿De qué forma se vinculan con la comunidad y otras instituciones?
- 5) ¿Qué actividades desarrollan para gestionar la operación y cumplimiento de objetivos de las ASADAS?

- 6) ¿Cuáles son las posibles oportunidades y amenazas presentes en el territorio?  
¿Cómo se perciben esas oportunidades y amenazas?
- 7) ¿Cómo describe la Península de sus sueños?
- 8) ¿Cuál es la visión de UNAPEN frente al futuro?