

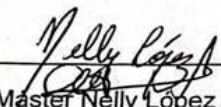
Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Trabajo final de graduación
Modalidad proyecto

**La Planificación Estratégica en las Asociaciones Administradoras de los
Sistemas de Acueductos y Alcantarillados: caso Asada La Llorona, Horquetas,
Sarapiquí**

Elaborado por
Fresy Marín Morales

Heredia, 2025

Integrantes del Tribunal Examinador



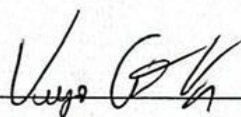
Master Nelly López Alfaro

Representante de la Decanatura, Facultad de Ciencias Sociales



Msc. Carlos Ulate Azofeifa

Director Escuela de Planificación y Promoción Social



Lic. Diego Armando Castro Vargas

Tutor

Ph.D Giovanni Rodríguez Sánchez

Comité Asesor

Lic. Michael Espinoza Salas

Comité Asesor

Contenido

Glosario.....	7
Resumen.....	8
Tema de investigación	8
Objeto del estudio	8
Pregunta de investigación.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Aspectos metodológicos	9
Capítulo 1. El Problema y su Importancia	10
1.1. Tema de Investigación	10
1.2. Antecedentes	11
1.2.1. Antecedentes de Investigación.....	14
1.2.2. Antecedentes contextuales.....	24
1.3. Planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio.....	34
1.4. Justificación.....	35
1.5. Objetivos	37
1.5.1. Objetivo General.....	37
1.5.2. Objetivos Específicos	37
Capítulo 2. Marco conceptual.....	38
2.1. Acceso al agua.....	38
2.2. Gobernabilidad del agua	40
2.3. Organización comunal	43
2.4. Gestión por resultados	45
2.5. Planificación Estratégica	46
Capítulo 3. Aspectos metodológicos	49
3.1. Enfoque de la investigación	49
3.2. Tipo de investigación	50
3.3. Población y tamaño de la muestra	51
3.3.1. Datos estadísticos	51
3.3.2. Tamaño de la muestra.....	52

3.4.	Definición y características de actores.....	54
3.5.	Técnicas de recolección de datos	57
3.6.	Consideraciones Éticas de la Investigación	60
Capítulo 4. Resultados de la Investigación		63
4.1.	Análisis Interno de la Asada La Llorona.....	63
4.1.1.	Resultados taller participativo 1, Junta Directiva	64
4.1.2.	Resultados taller participativo 2, comunidad de La Esperanza	65
4.1.3.	Resultados taller participativo 3, comunidad Colonia Israel.....	66
4.2.	Análisis externo.....	67
4.2.1.	Resultados taller participativo 1, Junta Directiva	67
4.2.2.	Resultados taller participativo 2, comunidad La Esperanza	68
4.2.3.	Resultados taller participativo 3, comunidad Colonia Israel.....	68
4.3.	Resultados investigación sobre la percepción de las personas usuarias.....	69
4.3.1.	Comunidad La Esperanza	69
4.3.2.	Comunidad Colonia Israel	75
4.3.3.	Comunidades donde presta el servicio La Asada La Llorona.....	81
Capítulo 5. Propuesta en planificación estratégica		87
5.1.	Etapa filosófica.....	89
5.1.1.	Misión Asada La Llorona	89
5.1.2.	Visión.....	90
5.1.3.	Valores institucionales.....	90
5.1.4.	Políticas Asada La Llorona.....	90
5.2.	Etapa analítica	91
5.2.1.	FODA.....	91
5.2.2.	Evaluación de factores internos.....	93
5.2.3.	Evaluación de factores externos.....	96
5.3.	Etapa Operativa	98
5.3.1.	Objetivo General.....	98
5.3.2.	Objetivos estratégicos	98
5.3.3.	Estrategia	99
5.3.4.	Organización y control.....	100

5.3.5. Plan estratégico.....	103
5.4. Etapa acción y desarrollo.....	111
5.4.1. Plan operativo.....	111
5.4.2. Plan táctico.....	117
5.4.3. Aprobación de la propuesta de planificación estratégica.....	124
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.....	126
6.1. Conclusiones.....	126
6.2. Recomendaciones.....	130
Referencias bibliográficas.....	134
Anexos.....	138

Índice de Tablas

Tabla 1 Costa Rica: población total por sexo en el quinquenio 2021 2025.....	20
Tabla 2 Consumo promedio de agua en el hogar.....	21
Tabla 3 Asada La Llorona: Mapeo de actores, 2023.....	55
Tabla 4 Asada La Llorona: miembros Junta Directiva, 2023 2025.....	56
Tabla 5 Asada La Llorona: personal de planta, 2023.....	57
Tabla 6 La Esperanza: diferentes opciones que ofrece la Asada.....	74
Tabla 7 Asada La Llorona: Diferentes Opciones que Ofrece.....	80
Tabla 8 Asada La Llorona: diferentes opciones que ofrece.....	85
Tabla 9 Asada La Llorona: FODA, 2023.....	91
Tabla 10 Asada La Llorona: matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	93
Tabla 11 Asada La Llorona: matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	96
Tabla 12 Asada La Llorona: operativización plan estratégico periodo 2024 2029.....	103
Tabla 13 Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 1.....	112
Tabla 14 Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 2.....	113
Tabla 15 Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 3.....	114
Tabla 16 Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 4.....	115
Tabla 17 Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 5.....	116
Tabla 18 Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026.....	118
Tabla 19 Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026.....	119
Tabla 20 Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026.....	120
Tabla 21 Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026.....	121
Tabla 22 Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026.....	122

Índice de Figuras

Figura 1 FAO: usos alternativos del agua en el mundo.....	20
Figura 2 Cantón de Sarapiquí: población distrital, 2015 2028	25
Figura 3 Cantón Sarapiquí: mapa 2017.....	26
Figura 4 Asada La Llorona: mapa de Jurisdicción Territorial, 2022.....	27
Figura 5 Asada La Llorona: instalaciones administrativas, 2023.....	29
Figura 6 La Esperanza: atención por parte de la administración, periodo 2023.....	71
Figura 7 La Esperanza: grado de satisfacción con los servicios de la Asada, 2023 ...	72
Figura 8 La Esperanza: calidad de la información sobre los servicios, periodo 2023 ..	73
Figura 9 Atención por parte de la administración, periodo 2023	77
Figura 10 Grado de satisfacción con los servicios de la Asada, periodo 2023.....	78
Figura 11 Calidad de la información sobre los servicios de la Asada, periodo 2023....	79
Figura 12 Asada La Llorona: Área de Intervención, 2023	81
Figura 13 Asada La Llorona: atención por parte de la administración, periodo 2023 ...	82
Figura 14 Asada La Llorona: grado de satisfacción con los servicios, periodo 2023 ...	83
Figura 15 Asada La Llorona: calidad de la información sobre los servicios, periodo 2023	84
Figura 16 Asada La Llorona: propuesta de planificación estratégica	88
Figura 17 Asada La Llorona: organigrama	99

Glosario

Acrónimo	Definición
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
Aresep	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
Asada	Asociación de Acueductos y Alcantarillados
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COVID	Coronavirus Disease
Dinadeco	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GIRH	Gestión integrada del recurso hídrico
IDH	Desarrollo humano
Inder	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	Instituto de Estadística y Censos
MEFE	Matriz de evaluación de factores externos
MEFI	Matriz de evaluación de factores internos
Mideplan	Ministerio de Planificación
Minae	Ministerio del Ambiente y Energía
MS	Ministerio de Salud
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PE	Planificación estratégica
PIB	Producto interno bruto
Prodesa	Plan de Desarrollo Rural de Sarapiquí
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SNE	Servicio Nacional de Electricidad
UNA	Universidad Nacional
Unapen	Unión de Asadas de la península de Nicoya
USD	Dólar estadounidense

Resumen

Tema de investigación

La gestión administrativa y operativa de la Asada Llorona en Horquetas de Sarapiquí para la generación de una propuesta de planificación estratégica.

Objeto del estudio

La gestión administrativa y operativa en la Asada La Llorona.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los cambios estratégicos que la Asada La Llorona debe implementar para mejorar su gestión administrativa y operativa?

Objetivo general

Analizar la gestión operativa y estratégica de la Asada La Llorona en las comunidades Colonia Israel y La Esperanza de Horquetas de Sarapiquí durante el periodo 2022-2023, mediante la participación y el aporte comunitario. Lo anterior tiene el fin de diseñar lineamientos estratégicos de planificación.

Objetivos específicos

- A. Describir el contexto operativo de la Asada La Llorona.
- B. Conocer las percepciones de las personas usuarias y de las personas miembros de la Junta Directiva sobre la gestión del recurso hídrico y la calidad del servicio que proporciona la Asada.
- C. Diseñar una propuesta de planificación estratégica para la Asada La Llorona durante el periodo 2024-2029.

Palabras clave: acceso al agua, gestión del recurso hídrico, organización comunal, gestión por resultados y planificación estratégica.

Aspectos metodológicos

El enfoque de la presente investigación es mixto ya que cuenta con los aportes de los métodos cualitativo y descriptivo. Los sujetos de la investigación fueron las personas miembros de la Junta Directiva, dos empleados de la Asada y personas usuarias de La Esperanza y Colonia Israel. Las técnicas de recolección de datos elegidas fueron: diario de campo, revisión de documentos, observación, cuestionarios autodirigidos y talleres participativos. Para cada instrumento de recopilación de datos se diseñó el consentimiento informado. Lo anterior tiene el fin de cumplir con los principios éticos del proyecto investigativo.

Capítulo 1. El Problema y su Importancia

1.1. Tema de Investigación

En algunas zonas y comunidades rurales del país, el servicio de agua potable lo proporcionan las asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales, en adelante asadas, las cuales son organizaciones sociales sin fines de lucro.

En Costa Rica, las asadas gestionan los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales a través de un convenio de delegación de administración establecido con el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en adelante AyA. Estas organizaciones comunales brindan el servicio de agua potable, el cual a pesar de su importancia, no solo representa un acceso, sino que también es un derecho. Sin embargo, algunas de ellas carecen de herramientas administrativas y operativas que les permitan ofrecer un servicio según las exigencias del mercado actual.

Esta investigación surgió del deseo de colaborar en el desarrollo de herramientas de planificación estratégica que permitan no solo brindar el servicio de agua potable, sino también su conservación y uso racional en las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel. Además, la operativización del contexto administrativo y operativo en la asada implicó llevar a cabo acciones específicas para garantizar el funcionamiento eficiente y sostenible de la organización mediante lineamientos estratégicos de planificación.

Por lo tanto, el universo de estudio de esta investigación abarcó las áreas administrativas y operativas del acueducto La Llorona, con el propósito de optimizar los

procesos de gestión en consonancia con las demandas actuales. Se atendieron las necesidades de los dirigentes (miembros de la Junta Directiva) y de las personas usuarias (habitantes de las comunidades La Esperanza y Colonia Israel) en el marco del convenio de delegación firmado con el Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

Con este proceso se espera mejorar dichas áreas mediante el desarrollo de una propuesta metodológica en planificación estratégica, la cual facilita la operativización de un plan estratégico para la entidad. La cobertura geográfica incluye la Colonia Israel y La Esperanza en Horquetas de Sarapiquí, que son las comunidades a las que el acueducto brinda el servicio de agua potable. Esta investigación se centra en el análisis de la gestión administrativa y operativa de la asada La Llorona, ubicada en Horquetas de Sarapiquí.

La actual Junta Directiva ha dirigido la organización desde 2019, por lo tanto, la investigación se centró en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2023, es decir, los años siguientes al inicio de sus gestiones. Este periodo coincidió, además, con la pandemia ocasionada por la COVID-19 y sus efectos pospandemia. Para este organo directivo es importante conocer qué se hizo y cómo se hizo en ese periodo. Asimismo, se busca identificar los vacíos existentes y definir estrategias para optimizar las labores administrativas y operativas, facilitando la toma de decisiones oportunas y el uso eficiente de los recursos en la organización.

1.2. Antecedentes

A diario, las personas buscan la forma de administrar sus recursos, ya sean económicos, actividades o activos, entre otros, con el fin de maximizar y tomar buenas

decisiones. Por lo tanto, generan tareas propias de la disciplina de la planificación. Esto lleva a afirmar que la planificación es una actividad humana y que, dentro de este quehacer, se decide el hoy.

Pichardo Muñiz (1993) define la planificación: “Como el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles” (p. 27).

Ante esto, la organización no solo debe velar por brindar un servicio eficiente y continuo de agua potable, sino que este, como recurso finito, es el elemento más importante de la entidad. Por ende, uno de los desafíos de la organización es la planificación en el quehacer diario de su área administrativa y operativa.

Otro aspecto por considerar es que:

La planificación dentro del recurso hídrico no solo interviene en los lineamientos técnicos de distribución y programación del recurso, sino que posee una visión más compleja, en la que intervienen iniciativas de ordenamiento territorial, protección de los recursos naturales, recursos financieros y organizativos para su gestión (Castro y Ulate, 2015, p. 5).

Al respecto de lo que se mencionó en los párrafos anteriores, La Llorona tiene entre sus objetivos futuros implementar estrategias de protección en las zonas donde se ubican las seis nacientes de agua, así como en las zonas de amortiguamiento de los ríos San José y quebrada La Gata, entre otras de las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel. Para el presente estudio, esta concepción constituye un insumo de

interés para la construcción de la propuesta de planificación estratégica para la organización.

Además, es importante señalar dos conceptos trascendentales en el tema que nos ocupa: la participación y la autonomía de las comunidades. Como indican Castro y Ulate (2015):

Estos aspectos son retos que se reflejarán directamente en el trabajo de la gestión hídrica y permitirán una participación real en las decisiones que toman las ASADAS, y no solamente serían organizaciones representativas como lo expresa la mayoría de los acontecimientos políticos que caracterizan los movimientos democráticos del país (p. 5).

En este sentido, mediante la participación y la autonomía, se espera que las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel se empoderen de los diversos procesos, especialmente en lo que se relaciona con la protección, conservación y uso racional del agua, recurso que cada vez es más limitado. En ocasiones, cuando una asada no cuenta con procedimientos planificados en su quehacer diario, lastimosamente, como anota Laloux (2016) los: “Acueductos contribuyen de forma masiva a agotar los recursos naturales, las reservas de aguas y los suelos, a destruir ecosistemas y a cambiar el clima” (p. 15).

La cita anterior muestra lo que puede suceder en el futuro si no se organizan, planean y controlan los servicios de agua potable y alcantarillado en las organizaciones que los brindan, ya que al no contar con lineamientos estratégicos claros sobre el uso adecuado del recurso hídrico y el tratamiento de las aguas servidas estas pueden convertirse en medios de contaminación de suelos, mantos acuíferos y ríos, entre

otros. Sin embargo, lo más importante es que la planificación les permita tomar decisiones inteligentes y con antelación.

1.2.1. Antecedentes de Investigación

Según los datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en Centroamérica la población para el 2022 aproximadamente es de 46.558.018. Además, el foro Mundial del agua, 2018 apunta elementos de interés que destaca este informe son (Sancho *et al.*, 2018):

- Estos países enfrentan el desafío de garantizar condiciones de vida dignas para amplios sectores de la población, como el acceso a servicios públicos, la cobertura educativa y la reducción de la pobreza, especialmente en las naciones del centro y norte del istmo.
- El desarrollo humano (IDH) para 2016 muestra a Costa Rica, Panamá y República Dominicana como países catalogados con ingreso alto, con un producto interno bruto (PIB) per cápita que supera los \$12,000 USD al año, mientras que el resto de las naciones se catalogan como de ingreso medio, con un PIB per cápita anual que no alcanza los \$8,000 USD.
- La pobreza en Costa Rica no afecta ni a una quinta parte de la población; en contraste, en Guatemala y Honduras, aproximadamente dos terceras partes de la población se encuentran por debajo de la línea de pobreza, mientras que en el resto de los países esta cifra se sitúa alrededor de un tercio de la población (Foro Mundial del Agua, 2018).

La relevancia de los datos anteriores radica en que permiten medir aspectos claves del bienestar de las personas en un país, ya que estos indicadores ofrecen una

forma objetiva de evaluar el desarrollo en Centroamérica, lo que facilita a los gobiernos y organismos internacionales determinar cómo avanza la región en términos de bienestar social y económico. Además, los datos sobre el acceso a los servicios públicos, la educación y la reducción de la pobreza constituyen aspectos fundamentales para la elaboración de políticas públicas efectivas, debido a que dan la posibilidad de identificar dónde se requieren inversiones y políticas públicas para valorar su impacto.

Por otra parte, los índices de desarrollo humano (IDH) mide el nivel de desarrollo de un país, considerando aspectos fundamentales como la esperanza de vida, la educación y el ingreso per cápita, entre otros factores. Según los datos del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), en Costa Rica, para el año 2023, el IDH es de 0.809, el más alto en Centroamérica, con un PIB per cápita de €12,527,000,000, un 63.77 % de deuda y un déficit de -2.76 %.

La reducción de la pobreza es un objetivo importante para cualquier sociedad. Su seguimiento ayuda a identificar grupos vulnerables y a diseñar programas de apoyo dirigidos a quienes más lo requieren. En síntesis, estos datos son fundamentales para evaluar y mejorar la calidad de vida de la población de los países centroamericanos, así como para promover el desarrollo sostenible y la estabilidad de la región.

Igualmente, el foro da a conocer una gran debilidad en la zona centroamericana, que es la falta de políticas sobre el agua. Manifiesta lo siguiente:

La falta de políticas eficaces para garantizar el uso y aprovechamiento del agua en Centroamérica provoca una deficiente gestión y una cultura alrededor del agua que

la ve como un recurso abundante y barato, lo que origina el desperdicio, el sobreuso y la sobreexplotación de las fuentes (Foro Mundial del Agua, 2018, p. 8).

Al respecto, la falta de políticas efectivas para gestionar y promover el uso sostenible del agua en la región centroamericana tiene consecuencias que van más allá de la disponibilidad del recurso. Afecta la calidad de vida de la población, el ambiente y la estabilidad de la zona, lo que resalta la importancia de implementar medidas adecuadas de gestión y concientización sobre el uso responsable del recurso hídrico.

El foro también puntualiza que:

La mayoría de los países de la región cuentan con una política orientada al recurso hídrico, pero es necesario que el agua se convierta en un eje estratégico nacional para que el conjunto de políticas públicas contemple la protección y uso racional del mismo (Foro Mundial del Agua, 2018, p. 9).

Los resultados del Foro Mundial del Agua (2018) vislumbran dos problemas cruciales en este documento por las entidades estatales y privadas en Costa Rica. En primer lugar, la legislación vigente en materia de aguas resulta insuficiente para atender las necesidades actuales del país. Además, no garantiza el acceso equitativo al recurso hídrico entre la población urbana y rural. La primera se relaciona con la legislación de aguas, la cual no responde a las necesidades actuales del país. Además, no garantiza el uso y beneficio del recurso en igualdad de condiciones entre la población urbana y rural.

El foro, como espacio global de discusión sobre la gestión sostenible del agua, subrayó la necesidad de actualizar la normativa para responder a los desafíos del

cambio climático, la creciente demanda y la protección de fuentes hídricas. Estos desafíos, identificados en un evento de gran relevancia internacional, evidencian la urgencia de revisar y fortalecer el marco regulatorio en Costa Rica para garantizar una gestión eficiente, equitativa y sostenible del agua.

Referente al tema anterior, este se puede ampliar desde los siguientes aspectos:

- La legislación sobre aguas en muchos países: incluyendo a Costa Rica, a menudo no ha evolucionado para adaptarse a las cambiantes necesidades y desafíos que se relacionan con el agua. Esto se debe, quizás, a que el marco legal es desactualizado y no refleja las preocupaciones ambientales, sociales y económicas actuales.
- La brecha entre la zona urbana y rural: en ocasiones, las políticas y leyes que se relacionan con el agua tienden a centrarse en el área urbana debido a la concentración de las poblaciones, la alta demanda y el desarrollo más avanzado de la infraestructura. Esto puede dejar a las zonas rurales en desventaja, con un acceso limitado a recursos hídricos y una menor capacidad para influir en la toma de decisiones que se relacionan con el agua, lo que afecta a la asada La Llorona.
- Falta de participación: para garantizar que las leyes y políticas que se relacionan con el agua sean equitativas y respondan a las necesidades de todas las partes interesadas es fundamental involucrar a la sociedad civil, a las comunidades rurales y a todos los actores relevantes en el proceso de formulación de políticas. La ausencia de participación y consulta puede conducir a leyes sesgadas que no reflejan adecuadamente las realidades locales.

- Gestión integrada del recurso hídrico: para abordar el desafío relacionado con el agua es importante adoptar enfoques de gestión integrada de recursos hídricos que consideren la interconexión de aguas superficiales y subterráneas, así como la gestión de cuencas.
- Cambio climático y escasez de agua: la legislación debe abordar cómo adaptarse a estas nuevas realidades, lo que promueve la conservación y la eficiencia en el uso del agua.

Considerados los aspectos anteriores es importante impulsar un nuevo rumbo en la operativización del área administrativa y operativa de las entidades que brindan el servicio de acueductos y alcantarillados (Asadas). Este enfoque debe constituir un eje estratégico nacional en el ámbito de política y como parte integral de los planes de desarrollo nacionales e institucionales, para garantizar la protección, el acceso equitativo y la gestión sostenible del recurso hídrico, respondiendo así a las necesidades actuales y futuras del país.

Al respecto, las asociaciones administradoras de acueductos y alcantarillados pueden ser relativamente pequeñas en términos de tamaño organizativo. Sin embargo, su papel en la sociedad y en el desarrollo nacional es importante. Estas asociaciones garantizan la gestión eficiente de dichos servicios, lo cual es esencial para el bienestar de la población, así como para el desarrollo económico y ambiental del país. Esto justifica su inclusión en los planes de desarrollo nacionales con acciones de mayor peso e impacto.

Asimismo, no solo es importante tener en cuenta la disponibilidad del recurso hídrico, sino también su cobertura. En la actualidad La Llorona brinda el servicio al

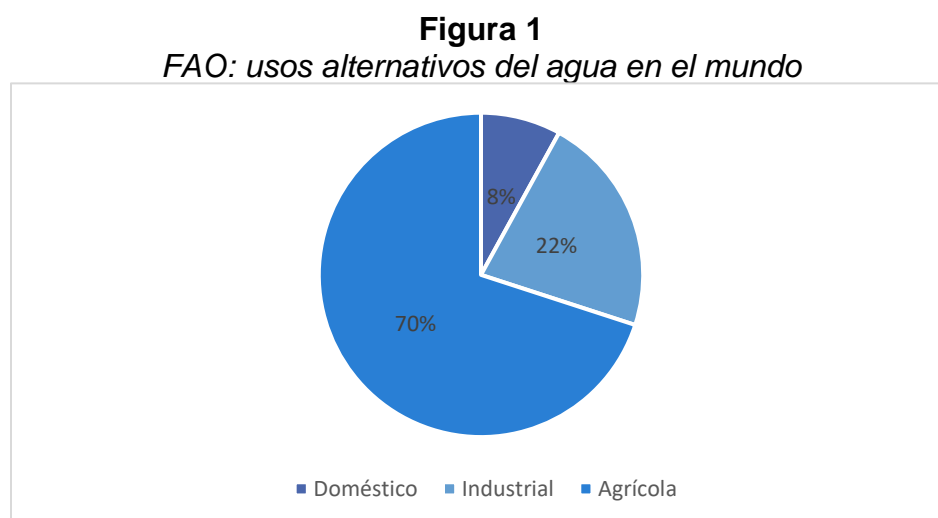
100 % (347 previstas) a la población de las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel, incluidos los comercios. Otro aspecto a considerar es que en estas dos comunidades la principal actividad económica es la ganadería extensiva. Sin embargo, debido a que aún no se aprueba el estudio técnico por parte del Instituto de Acueductos y Alcantarillados (AyA), la prestación que se ofrece tiene solo crecimiento vegetativo, a pesar de que existe una demanda de 407 por desarrolladores. Aunque se cuenta con capacidad hídrica en el futuro, actualmente solo se utilizan cuatro de las seis nacientes de agua disponibles y registradas. Esto se debe a que dos de ellas (nacientes 1 y 2) se sumergieron durante el terremoto de Cinchona (8 de enero de 2009) y todavía no se realizan los trabajos necesarios para su captación y uso.

La prestación del servicio de agua potable a las personas usuarias y futuras depende de la operativización de procesos de planificación estratégica que se implementen en la organización. Estos, mediante planes, pueden lograr la puesta en marcha de programas de protección, la ejecución de una cultura de conservación y el uso racional del agua.

Por otro lado, el crecimiento demográfico (aspecto que se desarrolla más adelante) y los proyectos de vivienda tienen dos aspectos de interés: el aumento de la demanda de agua y la necesidad de construir plantas de tratamiento (alcantarillado), servicio que en este momento no brinda la Asada La Llorona. Es relevante considerar esto desde ya para mejorar no solo la gestión en el área administrativa y operativa, sino también la conservación del agua, que cada vez es más limitada.

En este sentido, el recurso hídrico es limitado debido a la creciente demanda para satisfacer las necesidades humanas, industriales y agrícolas. Según los datos de

la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020), los usos alternativos del agua en el mundo, como se puede apreciar en el Gráfico 1, son:



Nota: Elaboración propia con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO, 2020).

La población mundial está en constante crecimiento, por lo que se debe ajustar la competencia entre los diversos usos del agua para satisfacer todas las necesidades. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de 2023, el crecimiento de la población en Costa Rica para el quinquenio 2021-2025 es el siguiente:

Tabla 1
Costa Rica: población total por sexo en el quinquenio 2021 2025

Año	Total	Hombres	Mujeres
2021	5 163 038	2 600 660	2 562 378
2022	5 213 374	2 624 989	2 588 385
2023	5 262 237	2 648 531	2 638 345
2024	5 309 638	2 671 292	2 638 345
2025	5 355 592	2 693 280	2 662 312

Nota: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2013.

Según los datos de la Tabla 1, para el año 2023 la población nacional es de 5 262 237, lo cual implica una situación preocupante para los servidores del servicio de agua potable, ya que la población crece diariamente frente a un recurso hídrico que es cada vez más limitado.

Algunos de los desafíos del uso del agua son el acceso al servicio, el suministro de agua potable para los centros de salud y los servicios de saneamiento¹. Estos servicios son esenciales para prevenir enfermedades, proteger el ambiente y garantizar condiciones de vida saludables para la población. Por lo tanto, la Asamblea de la Organización de las Naciones Unidas reconoció el derecho de todos los seres humanos a tener acceso a una cantidad suficiente de agua para el uso doméstico y personal (entre 50 l y 100 l de agua por persona al día), que sea segura, aceptable y asequible

Respecto a los datos del párrafo anterior, sobre el derecho a tener acceso a una cantidad suficiente de agua para uso doméstico y personal, es importante conocer el consumo promedio en el hogar sugerido según los siguientes datos:

Tabla 2
Consumo promedio de agua en el hogar

Actividad	Promedio de gasto de agua
Bañarse (5 minutos)	100 l
Descarga del servicio sanitario	10 l/descarga
Lavado de ropa en lavadora	285 l/lavada
Lavado del vehículo	400 l/lavada
Lavarse los dientes (agua corriendo)	6 l/por minuto
Afeitarse con el agua corriendo	40 l/lavada
Lavar los platos	15 l/lavada
Lavarse las manos	18 l/lavada

¹ Entendiendo que los servicios de saneamiento abarcan el tratamiento y disposición adecuada de aguas residuales, la gestión de residuos sólidos y la provisión de infraestructura de alcantarillado.

Regar el jardín con manguera	10 l/por minuto
Limpiar la casa	10 l/día
Descongelar alimentos bajo el chorro	24 l/descongelada
Lavar vegetales con el tubo abierto	10 l

Nota: Datos tomados de Conservación del recurso hídrico: educación ambiental/Guía de actividades 2019, UNA.

Respecto a la Tabla 2, forma parte del contenido de la guía de actividades del libro *Conservación del recurso hídrico: educación ambiental*, el cual está dirigido a la población interesada en comprender la aplicación de la teoría que respalda la instrucción ambiental referente al recurso hídrico.

Al considerar el crecimiento de la población, el consumo promedio de agua en los hogares y el rol que desempeñan las asociaciones administradoras de acueductos y alcantarillados en el ámbito local, el diagnóstico *Fortalecimiento organizacional de las Asadas*, pertenecientes a la Unión de Asadas de la península de Nicoya (Unapen) en Paquera, Puntarenas, plantea las siguientes dos funciones:

- El rol principal que tienen estas organizaciones dentro de las comunidades es la gestión eficiente del recurso hídrico; se puede afirmar que esta función constituye el aspecto técnico.
- Sin embargo, también tiene el deber de concientizar a la población sobre el uso racional de los recursos, así como de fortalecer los liderazgos comunitarios.

Por lo tanto, estos dos aspectos y su implementación correcta pueden generar un impacto realmente positivo. Por una parte, pueden permitir que se brinde un servicio de abastecimiento sostenido y, por otra: “Desarrollar un mejoramiento organizacional constante que amplíe la capacidad de gestión de proyectos con una participación ciudadana creciente” (Morales y Quirós, 2019, p. 9).

Estos dos elementos son de interés, ya que la gestión eficiente del agua se cataloga como un aspecto técnico. Aquí radica su importancia, porque se observa todo el trabajo que interviene desde el aspecto técnico al respecto (estudio técnico). Desde esta misma óptica, se presentan las dos funciones: concientizar a la población usuaria del recurso hídrico y fortalecer los liderazgos comunitarios. Estos aspectos son importantes, tanto para el quehacer de la organización como para el desarrollo de políticas y programas de desarrollo local, regional y nacional.

Al respecto, otra institución que desempeña un papel importante es el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (Inder), como ente encargado de ejecutar las políticas estatales de desarrollo rural, mediante el Plan Nacional de Desarrollo Territorial, que tiene como ejes estratégicos:

- Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial.
- Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural territorial.
- Economía rural territorial (Inder 2017-2022).

Con relación a la importancia del Inder como el principal actor del desarrollo territorial, no solo como el ente encargado de ejecutar las políticas de desarrollo rural, sino también como mediador de los procesos de participación de los diferentes actores públicos y privados de las comunidades en la construcción de estrategias para el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios.

Para la Asada La Llorona, el Inder es un aliado estratégico en el trabajo presente y futuro de la organización. En el plan de desarrollo del territorio de Sarapiquí (Prodesa), sus ejes de desarrollo son el agua, la conectividad y la infraestructura vial.

1.2.2. Antecedentes contextuales

Según la Dirección de Aguas en Costa Rica, la legislación sobre el recurso hídrico es bastante antigua. La primera Ley de Aguas se promulgó en 1884. El 27 de agosto de 1942, se creó la segunda Ley de Aguas, Ley n.º 276, la cual otorgó la rectoría de las aguas de dominio público al entonces Servicio Nacional de Electricidad (SNE). Además, se estableció el Departamento de Aguas.

En 1996, con la creación de la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep), el Departamento de Aguas pasó a estar bajo su potestad. En octubre de 1997, este departamento se trasladó al Ministerio del Ambiente y Energía (Minae). Esta decisión no fue casual, sino que tuvo como objetivo concentrar en una sola entidad todo lo que se relaciona con el recurso hídrico fundamentándose en las Convenciones Internacionales de Río y en el entusiasmo por temas como el derecho ambiental, la conservación y el manejo de los recursos naturales (Dirección de Aguas, 2020).

En lo referente al manejo del recurso hídrico, el AyA como ente rector técnico:

Queda facultado para convenir con organismos locales la administración de tales servicios o administrarlos a través de asociaciones administradoras de integración mixta entre el instituto y las respectivas comunidades, siempre que así conviniere para la mejor prestación de los servicios y de acuerdo con los Reglamentos respectivos (Ley n.º 2726, 1961).

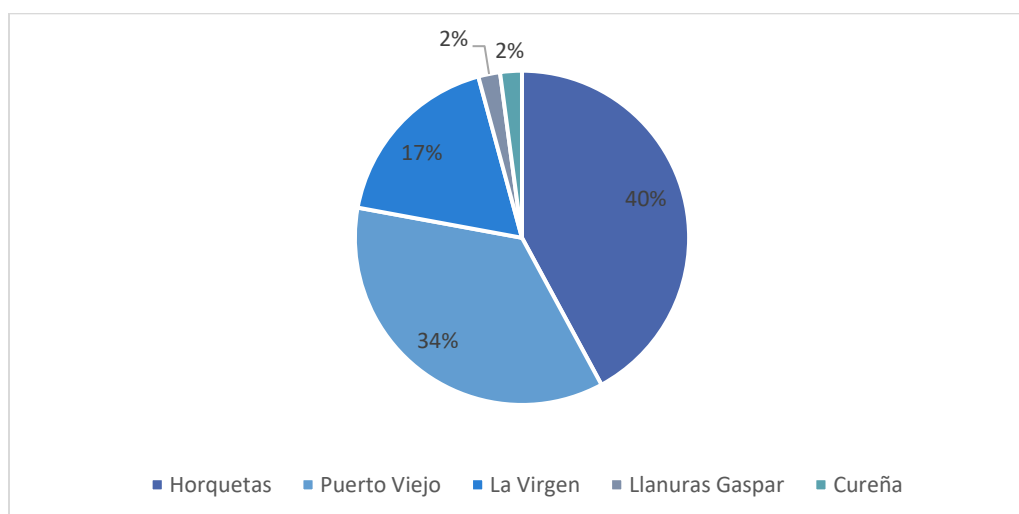
Además, la prestación del servicio de agua está a cargo de la asada La Llorona, la cual se dirige por la Junta Directiva (JD), compuesta por siete personas de las comunidades Colonia Israel y La Esperanza, así como por su asamblea de asociados.

Esta relación social se basa en la lealtad y el servicio *ad honorem*. Las actividades administrativas recaen en un grupo reducido, quienes las realizan en función de sus propias experiencias y de la capacitación que les brinda el AyA. Las tareas operativas están a cargo de una secretaria y un fontanero, ambos asalariados.

La Esperanza y Colonia Israel le pertenecen al distrito de Horquetas, cantón de Sarapiquí (véase la Figura 1). El área de influencia de la asada se puede apreciar en la Figura 2. Según los datos del Plan de Desarrollo Rural Territorial Sarapiquí (Prodesa) 2015-2028, tiene una extensión de 2.257 km² y una población total de 60.185 (véase el Gráfico 2). Se divide en cinco distritos: Cureña, Llanuras del Gaspar, La Virgen, Puerto Viejo y Horquetas. Los datos de la población de Sarapiquí por distrito son los siguientes: Horquetas 40 %, Puerto Viejo 34 %, La Virgen 17 %, Llanuras del Gaspar y Cureña un 2 % cada una (Prodesa 2015-2028).

Figura 2

Cantón de Sarapiquí: población distrital, 2015-2028

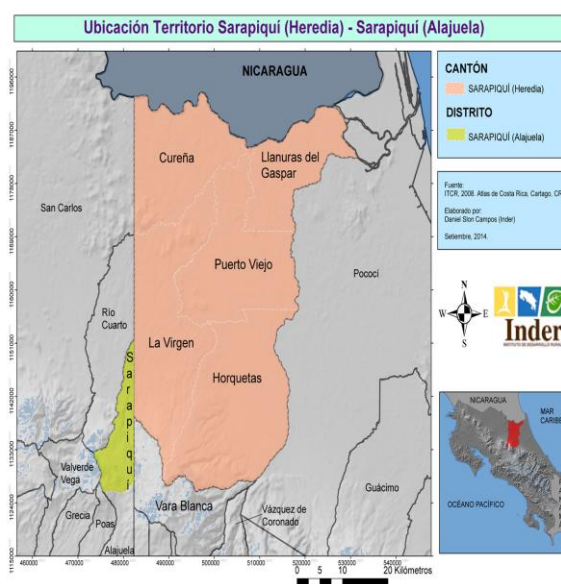


Nota. Elaboración propia a partir de la información de Prodesa 2015-2028 (INEC, 2011).

En el sector predominan las actividades ganaderas y agrícolas. Además, se observa un crecimiento de una emergente industria turística, impulsada por la exuberante belleza natural del distrito y del cantón, caracterizada por sus bosques lluviosos y las plantas hidroeléctricas, así como por su cercanía a las rutas nacionales 32 y 4. Los salarios corresponden a los mínimos establecidos por la ley; la jornada ordinaria semicalificada paga ₡11.583,80 y la calificada ₡11.843,71 (MTSS, 2022).

Figura 3

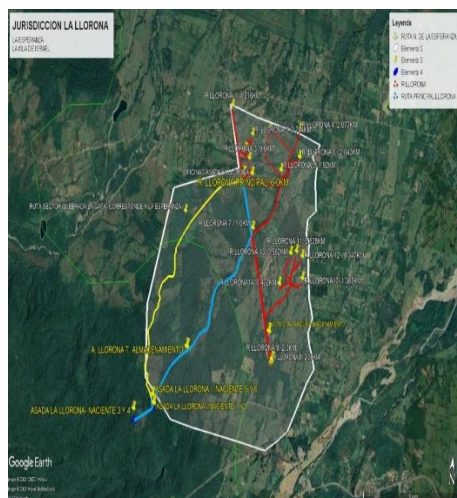
Cantón Sarapiquí: mapa 2017



Nota: Inder, 2014

Figura 4

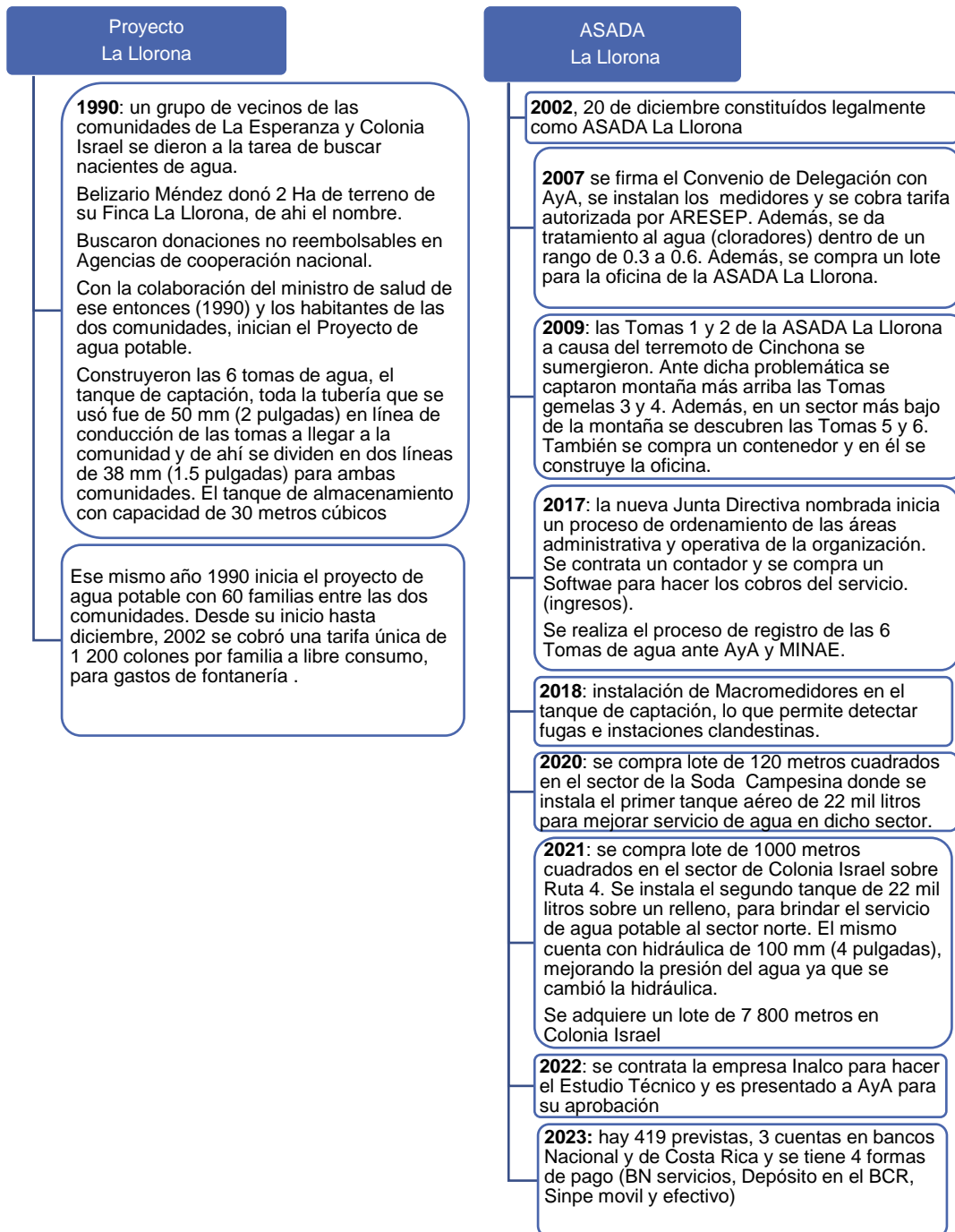
Asada La Llorona: mapa de Jurisdicción Territorial, 2022



Nota. Asada La Llorona, tomada en 2022.

La Figura 4 representa la imagen territorial de la Asada La Llorona. La línea azul corresponde a la red principal existente de agua, la línea amarilla simboliza la propuesta de la nueva tubería sobre la calle pública y la línea roja indica la red actual existente de distribución para el sector de Colonia Israel y La Esperanza. La zona blanca delimita el sector y la jurisdicción del acueducto. Además, se puede visualizar la ubicación de las seis nacientes de agua y la localización de los tanques de almacenamiento, entre otros elementos.

1.2.2.1. Línea histórica de la organización



Nota. Datos suministrados y elaborados con la colaboración de la Junta Directiva, 2023.

Figura 5

Asada La Llorona: instalaciones administrativas, 2023



Nota. Elaboración Propia

La imagen de la Figura 5 corresponde a la oficina. La cual brinda el servicio de lunes a viernes de 8:00 a. m. a 12:00 m. d. El local cuenta con una bodega para el almacenamiento de materiales de fontanería, tiene vigilancia por cámaras y está totalmente equipada para la atención de las personas usuarias, las reuniones mensuales de la Junta y cualquier otra actividad de interés.

En la actualidad, el objetivo de la Junta Directiva es cambiar toda la hidráulica (red de tuberías), ya que poseen un recurso hídrico suficiente (la capacidad actual es de 34.66 l por segundo) con una proyección, para el año 2042, de 3.191 l por segundo. Sin embargo, enfrentan grandes desafíos en la operativización del área administrativa y operativa, pues a pesar del tiempo que han estado constituidos legalmente (desde el 20 de diciembre de 2002 como asada y de tener el convenio de delegación firmado con AyA desde el 16 de mayo de 2007), aún faltan lineamientos estratégicos para mejorar el trabajo de la organización (E. Ramírez Solano, comunicación personal, 2023).

En la actualidad, se cuenta con los servicios profesionales de una persona encargada de realizar labores secretariales, así como de una contadora para lo referente a los estados financieros y demás controles contables, como requisito de AyA. Sin embargo, no disponen de un sistema de información que automatice los procesos y, a partir del análisis de datos, permita predecir tendencias y determinar condiciones que apoyen la toma de decisiones oportunas para optimizar el área administrativa y operativa (E. Ramírez Solano, comunicación personal, 2023).

En consecuencia, la organización no dispone de los recursos humanos con las capacidades gerenciales ni de los instrumentos de planificación, organización, dirección, ejecución y control necesarios ante la cantidad de trabajo. Además, carece de los recursos financieros que involucra la operativización del área administrativa y operativa. Por lo tanto, la propuesta representa un aporte y un reto importante para la Asada La Llorona, desde el punto de vista organizacional, para la implementación de una propuesta de planificación estratégica que brinde las herramientas necesarias para la ejecución de prácticas administrativas y operativas. Esto les permite modernizar su gestión con el objetivo de ofrecer un servicio de recurso hídrico que cumpla con los estándares de calidad, cantidad, salubridad, oportunidad y adecuación a las exigencias actuales, así como con proyección en el futuro.

1.2.2.2. Antecedentes normativos

En el ámbito internacional, los derechos humanos de acceso al agua potable y saneamiento han sido reconocidos, entre otros, en:

- Declaración de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el agua y el Mar (Mar del Plata, 1977). Se reconocieron y se establecieron las bases para asumir el

compromiso de alcanzar el acceso universal de todos los pueblos al agua potable.

- Declaración de la Conferencia Internacional sobre el Agua y el Medio Ambiente (Dublín, 1992). La Declaración de Dublín sobre el agua y el desarrollo sostenible, celebrada en 1992, reconoció que: “El agua dulce es un recurso finito y vulnerable, esencial para sostener la vida, el desarrollo y el medio ambiente”.
- La Declaración Política de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002) reconoció lo siguiente: “El derecho humano al agua otorga derecho a todos a contar con agua suficiente, a precio asequible, físicamente accesible, segura y de calidad aceptable para usos personales y domésticos”.
- La resolución A/HRC/RES/15/9 del Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, emitida en septiembre de 2010, reconoció explícitamente el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que el acceso a agua potable limpia y a un saneamiento adecuado son esenciales para la realización de todos los derechos humanos.
- La Resolución A/RES/70/167 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptada en diciembre de 2015, decidió tratar por separado y de forma diferenciada los derechos humanos al agua potable y al saneamiento. En su apartado 2, se reconoce que, en virtud del derecho humano al agua potable, toda persona, sin discriminación, tiene derecho a disponer de agua suficiente, salubre, aceptable, físicamente accesible y asequible para uso personal y doméstico. Además, se establece la necesidad de garantizar y efectivizar, tanto el derecho humano al agua potable como el derecho humano al saneamiento (AyA, 2022).

En cuanto a la normativa nacional sobre el agua, La Constitución Política en su artículo 50 añade lo siguiente:

Toda persona tiene el derecho humano, básico e irrenunciable de acceso al agua potable, como bien esencial para la vida. El agua es un bien de la nación,

indispensable para proteger tal derecho humano. Su uso, protección, sostenibilidad, conservación y explotación se regirá por lo que establezca la ley que se creará para estos efectos y tendrá prioridad el abastecimiento de agua potable para consumo de las personas y las poblaciones. (Así adicionado el párrafo anterior por el artículo 1° de la ley N° 9849 del 5 de junio del 2020, "Reconocer y garantizar el derecho humano de acceso al agua")

Además, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados tiene la titularidad de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable y actúa como la entidad rectora. Esto se establece en el art. 4, que define las competencias del AyA y el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes.

También, existen otras entidades gubernamentales que, por su ámbito de competencia y normativa, se interrelacionan con el quehacer y la protección del recurso hídrico que administra la Asada La Llorona. Entre las de mayor interés se encuentran:

- Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep), que es la entidad encargada de fijar las tarifas del servicio, según la Ley n.º 7593 (1996). En el art. 5, inciso c, establece los precios por el suministro del servicio de acueducto y alcantarillado, lo que incluye agua potable, recolección, tratamiento y evacuación de aguas negras, aguas residuales y pluviales.
- Ministerio de Salud (MS), Ley General de Salud, Ley n.º 5395 (1973). Su art. 1 establece que:

Al ser la salud de la población un bien de interés público tutelado por el Estado, el MS es el ente encargado de definir la política nacional de salud. Así como, la formación, planificación y coordinación de todas las actividades que al respecto desarrollen entes públicos y privados. Además, para las asadas o cualquier ente

público o privado que brinde el servicio de agua potable, el MS tendrá las potestades por medio de reglamentos autónomos, ante lo cual todo servicio de agua potable queda sujeto al control del MS, referente a la calidad, estado y conservación del sistema para garantizar el suministro seguro y adecuado.

Ministerio de Ambiente y Energía (Minae), Ley Orgánica del Ambiente, Ley n.º 7554 del 4 de octubre de 1995 y numeral 49 de la Ley de Biodiversidad, Ley n.º 7788 (1998). Mediante el art. 17, se regulan las actividades humanas que, de una u otra forma, alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos; estas tareas necesitan una evaluación de impacto ambiental. A la vez, el art. 64 aborda la prevención de la contaminación del agua. Al respecto, establece que: “Para evitar la contaminación del agua, la autoridad competente regulará y controlará que el manejo y el aprovechamiento no alteren la calidad y la cantidad de este recurso, según los límites fijados en las normas correspondientes”. Además, es importante señalar que el art. 65 establece el tratamiento de aguas residuales, ya que indica que:

Las aguas residuales de cualquier origen deberán recibir tratamiento antes de ser descargadas en ríos, lagos, mares y demás cuerpos de agua; además, deberán alcanzar la calidad establecida para el cuerpo receptor, según su uso actual y potencial y para su utilización futura en otras actividades (AyA, 2022, s. p.)

En lo referente al marco normativo nacional, este tiene como finalidad la protección y el uso racional del recurso hídrico. Sin embargo, parte de esa regulación no se ajusta a las condiciones actuales en este ámbito debido a su antigüedad, lo que deriva en la necesidad de actualizarlo a la realidad presente, con el objetivo de

coadyuvar en el tratamiento del agua como eje estratégico en el desarrollo local, regional y nacional.

1.3. Planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio

El problema existente es la carencia de herramientas de planificación, organización, dirección, control y un plan de trabajo que visualice el quehacer general de la asada La Llorona entre sus funciones de administración, operativización, mantenimiento y desarrollo del área administrativa y operativa. Los miembros de la Junta Directiva consideran que su principal dificultad radica en la falta de un plan de trabajo y de un administrador que identifique las necesidades más urgentes en cuanto a recursos para la prestación del servicio de agua potable.

Además, la falta de informes mensuales (contables, de actividades, entre otros) y de herramientas estratégicas para la toma de decisiones acertadas en la priorización de recursos y acciones limita la elaboración de propuestas para recaudar fondos no reembolsables destinados a realizar proyectos de protección en las zonas de amortiguamiento de los puntos de captación del recurso hídrico, así como en los ríos y quebradas que recorren el territorio de las comunidades de la Esperanza y Colonia Israel. Además, para abordar las necesidades de la infraestructura hidráulica existente, es fundamental analizar las debilidades y amenazas que enfrenta la entidad en la actualidad.

En este contexto, el objeto de estudio se delimita a la gestión administrativa y operativa del acueducto La Llorona. En el ámbito administrativo, se consideran aspectos clave como la planificación, organización, ejecución y control de los recursos financieros, humanos y materiales. Por otro lado, en el ámbito operativo, se abordan la

planificación, ejecución, organización y control de las actividades hidráulicas, así como la conservación y el uso racional del recurso hídrico. Este enfoque integral permite identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias eficaces para garantizar una gestión eficiente y sostenible del acueducto.

Tomando en cuenta las carencias identificadas, los recursos disponibles y las opiniones de las partes interesadas, surge una pregunta fundamental:

¿Qué cambios estratégicos debe implementar la asada La Llorona para optimizar su gestión administrativa y operativa? Esta interrogante se convierte en el eje central de la presente investigación, cuyo propósito es analizar y proponer soluciones efectivas que permitan mejorar la eficiencia de la organización en sus dimensiones administrativas y operativas.

1.4. Justificación

La Asada La Llorona ha trabajado desde los años noventa bajo una estructura administrativa empírica. A pesar de que desde el 16 de mayo de 2007 suscribió el convenio de delegación con AyA, esta última le brinda procesos de capacitación en materia administrativa y operativa a las personas que integran la Junta Directiva. Se cuenta con el recurso humano necesario para la operativización básica de todas las actividades de la organización, bajo la dirección del presidente y la supervisión del fiscal. Sin embargo, no se tiene un norte definido, por lo tanto, se plantea la necesidad de establecer el rumbo para seguir; en esta línea es importante la planificación estratégica.

Algunos de los conceptos básicos de la administración son: la planificación, la organización, la ejecución, el control y la planeación. Dichos aspectos son de interés

para el desarrollo de esta investigación, enfocados en el quehacer diario de la Asada. Estos se abordan desde la perspectiva teórica y práctica para el área administrativa y operativa.

En el acueducto, la planificación estratégica es no solo el primer paso, sino el de mayor interés, ya que constituye la herramienta que permite cimentar el proceso de operativización para mejorar la gestión administrativa y operativa. Esta planificación facilita la formulación de planes (directrices), programas (conjunto coordinado y ordenado de proyectos) y proyectos (unidades operativas) en el corto y mediano plazo.

Para *La Llorona* es importante abordar el tema de la planificación estratégica por las siguientes razones:

- El agua es un derecho humano.
- El agua es indispensable para la vida, tanto en el uso doméstico como en el industrial y agrícola.
- Al ser un recurso natural finito, su protección y uso racional son indispensables.
- La Asada es una organización social que suministra el servicio de agua potable.
- El uso del agua debe constituir un eje estratégico.

Los cinco aspectos anteriores son indispensables para la construcción de la estrategia institucional de la organización. Cada uno constituye un eje para el desarrollo de la gestión administrativa y operativa, en la que los procesos de planificación, organización, ejecución y control se enmarcan desde la dirección y donde las personas representan un activo importante en esta.

A través del tiempo, la planificación ha demostrado ser una actividad fundamental para el éxito de las empresas, se considera una herramienta de

programación por unos y una forma alternativa de abordar las tareas por otros. Según una de las célebres frases de Porter, la planificación estratégica es la brújula que guía una empresa en su camino al éxito sostenible. Esta permite anticiparse a los desafíos y aprovechar las oportunidades.

La planificación estratégica también permite determinar dónde estamos hoy y hacia dónde queremos dirigirnos mañana. Para lograrlo, se requiere diagnosticar, formular, ejecutar y evaluar. Estos aspectos ayudan al acueducto La Llorona a mantenerse enfocado en sus objetivos y a adaptarse a su entorno en constante cambio.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar la gestión operativa y estratégica de la Asada La Llorona en las comunidades Colonia Israel y La Esperanza de Horquetas de Sarapiquí durante el periodo 2022-2023, mediante la participación y el aporte comunitario, con el fin de que se diseñen lineamientos estratégicos de planificación.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1) Describir el contexto operativo de la Asada La Llorona.
- 2) Conocer las percepciones de las personas usuarias y de las personas miembros de la Junta Directiva sobre la gestión del recurso hídrico y la calidad del servicio que proporciona la Asada.
- 3) Diseñar una propuesta de planificación estratégica para la Asada La Llorona durante el periodo 2024-2029.

Capítulo 2. Marco conceptual

Para diseñar una propuesta en planificación estratégica para la Asada La Llorona, es importante considerar las principales teorías y conceptos de interés para esta investigación, así como su relación con el objeto de estudio.

2.1. Acceso al agua

A partir de este proceso de investigación, uno de los conceptos clave es el acceso al agua, analizado desde diversas perspectivas y considerando los esfuerzos de colaboración interinstitucional. Este enfoque permitió un entendimiento más profundo sobre cómo el trabajo conjunto entre diferentes entidades y sectores contribuye a mejorar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua para las comunidades.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012) define que el acceso al agua es una piedra angular del desarrollo y un sólido motor para reducir las desigualdades. “Es un factor determinante para el crecimiento económico, la salud ambiental y el bienestar social. El acceso al agua influye en aspectos básicos del bienestar humano tales como la salud, el saneamiento, la nutrición y la vivienda” (OCDE, 2012, p. 15).

De acuerdo con la definición anterior, las personas que habitan las comunidades de la Esperanza y Colonia Israel en Horquetas de Sarapiquí reciben la prestación del servicio a través de la asociación administradora, la cual es un ente comunal que, bajo la regulación del AyA, asegura el acceso al recurso hídrico para todos sus abonados, independientemente de si se trata de un servicio domiciliario o comercial. No obstante, el servicio de saneamiento, específicamente el alcantarillado, no está disponible en la

actualidad. Por ello, es fundamental planificar su implementación a futuro para garantizar una gestión integral del recurso hídrico y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Dentro de las obligaciones de la asada, según el art. 28 del reglamento (Diario Oficial La Gaceta, 2020) el acceso a los servicios es:

Otorgar los servicios públicos de manera eficiente, igualitaria y oportuna a todas las personas usuarias, sin distinciones de ninguna naturaleza, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos para tal efecto y entendiendo el acceso al agua potable y saneamiento de las aguas residuales como derechos fundamentales para la vida y la salud (p. 18).

Para que el acueducto La Llorona pueda cumplir con el servicio de agua potable. Es decir, para que las personas usuarias tengan acceso al agua, es importante considerar tres definiciones fundamentales: agua potable, capacidad hidráulica y capacidad hídrica.

El Reglamento para la prestación de los servicios de AyA, en su Capítulo II, sobre siglas y definiciones, establece que: “Agua potable es agua tratada que cumple con las disposiciones de valores recomendables o máximos admisibles estéticos, organolépticos, físicos, químicos, biológicos y microbiológicos, establecidos en el Reglamento de calidad de agua potable” (Diario Oficial La Gaceta, 2020, s. p.). Además, en relación con la capacidad hidráulica indica que es: “La existencia de infraestructura instalada y en uso de los sistemas de abastecimiento y saneamiento para trasegar los caudales para la prestación efectiva de los servicios” (AyA, 2021, s. p.).

En relación con la capacidad hídrica, se anota que es:

La existencia real del recurso hídrico con factibilidad técnica configurada a partir de la certeza del diseño y procesos de tratamiento, desinfección y potabilización para su posterior explotación y la potencial atención a la demanda de los usuarios actuales y futuros por parte del prestador público. Así mismo, el aprovechamiento supone que la fuente se ubique dentro de un inmueble inscrito o en posesión del prestador de servicio público, que el caudal autorizado se encuentre debidamente concesionado a favor de este y que haya solvencia en el inventario hídrico (AyA, 2021, s. p.).

Para que la Llorona logre el acceso al agua, considerando todos los factores que intervienen en la prestación del servicio, es importante señalar que la gestión administrativa y operativa en la organización se ordenará mediante herramientas de planificación, organización, ejecución y control de los recursos disponibles para mejorar el quehacer. Sin embargo, es fundamental priorizar la participación y autonomía de la comunidad en la gestión del acceso y la cobertura del recurso hídrico, considerando el crecimiento y las necesidades de toda la población.

2.2. Gobernabilidad del agua

Orta (2018) menciona un estudio elaborado por Castro en el 2011, en el cual la gobernabilidad se define como: “La forma en que se establecen relaciones sociales de poder entre los distintos actores sociales y políticos involucrados y el modo en que cierta visión o concepción sobre el recurso hídrico logra legitimarse en cada momento histórico” (p. 72).

Aunado a lo anterior, la gobernabilidad del agua dentro de la Asada La Llorona se define a partir de la ley constitutiva (Ley 2726, 1961), el AyA como ente rector

técnico en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento de aguas residuales, queda facultado para convenir con organizaciones locales (Asadas), la administración de tales servicios y según los reglamentos respectivos.

Por otra parte, el art. 2, inciso g, tiene por objetivo: “Dar mayor participación a las comunidades y organismos locales en la administración y operación de estos servicios, permitiendo convenios para hacer efectiva dicha participación” (AyA, 2021, s. p.). Esta cita destaca los siguientes elementos clave en los retos de la organización comunitaria del agua:

1. Participación comunitaria: recalca la importancia de involucrar activamente a las comunidades en la gestión del agua, lo que implica fortalecer la toma de decisiones colectivas.
2. Descentralización de la administración: enfatiza la necesidad de que los organismos locales tengan un rol más activo en la operación de los servicios, lo que puede mejorar la eficiencia y adaptación a las necesidades específicas de cada comunidad.
3. Creación de convenios: reconoce la importancia de establecer acuerdos formales para garantizar una participación efectiva, lo que plantea el reto de desarrollar mecanismos de cooperación sólidos entre entidades públicas, privadas y comunidades.
4. Fortalecimiento de la gobernanza del agua: implica mejorar la coordinación y transparencia en la administración de los recursos hídricos, promoviendo modelos de gestión sostenibles y equitativos.

Estos aspectos reflejan los desafíos de garantizar una gestión comunitaria del agua que sea inclusiva, eficiente y adaptada a las necesidades locales.

Además, a partir de 2008, la gestión integrada del recurso hídrico (GIRH) se basó en lograr un balance entre las prioridades de crecimiento económico, la disminución de la pobreza y la conservación de este recurso. Al ser una política del

Estado, la GIRH debe constituir el marco de acción del sector hídrico para atender y solventar a largo plazo los problemas en la gestión del agua, tales como:

- El derecho humano al acceso al agua y al saneamiento.
- El agua, como bien de dominio público, sin distinción de su estado físico, químico o biológico, que se encuentre comprendida dentro del territorio nacional, ya sea fluvial, terrestre, lacustre, marítima, subterránea o atmosférica, utilizada o servida, así como cualquier otra que se encuentre dentro del territorio nacional, continental e insular, el subsuelo, la plataforma continental submarina, el mar territorial y el espacio aéreo de la nación es propiedad del Estado.
- Los servicios públicos de abastecimiento de agua potable deben estar en manos de entes públicos y sin fines de lucro, lo que incluye a los acueductos comunales.
- Los mecanismos de participación ciudadana para una gestión integral del recurso hídrico.
- La declaratoria de la cuenca hidrológica como la unidad de gestión y planificación del recurso (Mora Cortés *et al.*, 2019, p. 26).

Algunos factores que enfrentan las asadas en sus comunidades son:

El crecimiento demográfico, la constante urbanización y colonización sin ninguna planificación urbana, las actividades productivas como la agricultura y la ganadería y en general todas las actividades que conllevan la sobre explotación del recurso, ponen en peligro la salud de los sistemas naturales de captación y almacenamiento que dan el sustento a nuestra forma de vida (Mora Cortés *et al.*, 2019, p. 22).

Con relación con el párrafo anterior, la asada enfrenta una solicitud de 407 nuevas previstas por parte de proyectos privados de urbanización (desarrolladores) entre ambas comunidades. Actualmente, hay 347 previstas independientes del consumo o uso que le dan al recurso hídrico, aun así, el crecimiento actual es

vegetativo² y por el momento no hay disponibilidad de agua para cubrir la demanda de los nuevos proyectos de vivienda.

Otro componente de interés es que, a pesar de los esfuerzos en el área para impulsar el enfoque de gestión integrada del recurso hídrico (GIRH), tanto en el ámbito regional, en el marco de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), como en el ámbito nacional, a través de las leyes generales de agua aprobadas y algunos marcos de política, estos países no han avanzado efectivamente hacia una GIRH. Esta situación se asocia con las dificultades para lograr una buena gobernanza del agua (Foro Mundial del Agua, 2018).

2.3. Organización comunal

¿Alguna vez se han preguntado cómo las comunidades pueden unirse para crear un cambio significativo en sus entornos? El fascinante mundo de la organización comunal es un proceso mediante el cual las personas se unen para abordar desafíos y mejorar la calidad de vida de sus poblaciones.

En el país, la entidad encargada es la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco), ente adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, según la Ley n.º 3859 sobre el desarrollo de la comunidad del 07 de abril de 1967, la cual constituye el instrumento básico de organización de las comunidades del país. Lo

² Corresponde al aumento de nuevos servicios para una vivienda o un comercio en una finca individual con consumo de agua inferior o igual a un servicio equivalente y hasta seis fraccionamientos de la finca y con frente a calle pública o servidumbre de acceso, donde existen redes de distribución y/o recolección. No corresponde a este concepto los desarrollos urbanísticos. En todo caso, el consumo de agua mensual no deberá ser superior a seis servicios equivalentes.

anterior tiene el fin de lograr la participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (Dinadeco, 1998).

La participación organizada de las personas en las comunidades es valiosa, ya que a través de esta se busca alcanzar los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental plasmados en los programas nacionales, regionales o locales. Estos programas, mediante estrategias efectivas, demuestran el poder de la colaboración en la construcción de un futuro mejor para todos.

Cabe resaltar la organización comunal y el empoderamiento en la gestión del recurso hídrico de las personas que habitan las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel, ya que, mediante su participación y acciones concretas en la construcción y desarrollo del acueducto, han logrado que las familias tengan acceso al agua potable, aunque las políticas y directrices sobre el recurso están definidas y reguladas por el Estado a través del Instituto de Acueductos y Alcantarillados.

Como anota Orta (2018) en este sentido: “El modo en cómo se gestionan estos servicios y las relaciones sociales de poder que se constituyen y posibilitan o dificultan la efectividad de las políticas públicas que tienden a la concreción de estos derechos y servicios” (p. 153). En este sentido, es fundamental destacar la iniciativa de los habitantes de las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel, quienes no solo se han organizado para crear el proyecto de agua potable, hoy convertido en la Asada, sino también para establecer diversas organizaciones sociales. Entre ellas se encuentran la Asociación de Desarrollo Integral, la Asociación de Vecinos, el Comité de Salud y el Comité de Deportes, entre otras.

Estas entidades han sido clave para impulsar el desarrollo económico y social de sus comunidades, contribuyendo significativamente a la mejora de la calidad de vida y las condiciones de bienestar de sus habitantes. En resumen, la organización comunal desempeña un papel muy importante en la gestión exitosa de los sistemas de agua potable mediante el desarrollo de proyectos de agua, la sostenibilidad, el empoderamiento local y el desarrollo económico, social y ambiental.

2.4. Gestión por resultados

La Cepal lo define como: “Modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período y con determinados recursos” (Cepal, 2007, s. p.).

En relación con esto, la asada, como entidad comunal que administra fondos públicos, debe seguir las disposiciones del Gobierno Central a través de los reglamentos para la prestación de los servicios de AyA, con base en la gestión de resultados. Según el Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, las características principales de la gestión orientada a resultados son las siguientes:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas permite evaluar los resultados, generalmente mediante el desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades con los recursos y establecer la base para el control y la evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas y establecimiento de un sistema de control y gestión interna en el que se definen las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

- Vinculación del presupuesto institucional con el cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con los compromisos de desempeño (Armijo, 2009).

Frente a esta realidad del acueducto de La Llorona, no solo es importante comprender estos conceptos, sino también garantizar la implementación efectiva de los procesos correspondientes. Esto requiere una participación articulada e integrada de todos los actores del territorio donde se brinda el servicio de agua potable.

Este enfoque es esencial para el diseño de propuestas y la toma de decisiones en la gestión cotidiana, así como para el desarrollo de estrategias de intervención pública adaptadas a las condiciones rurales. Dichas estrategias deben orientarse hacia la conservación y el uso racional del agua, considerando su carácter finito y su importancia para el bienestar comunitario.

2.5. Planificación Estratégica

Maxwell señala en una de sus frases que: la planificación es el primer paso hacia el éxito. Sin un plan claro y una estrategia bien definida, es difícil alcanzar el éxito. La aproximación teórica al proceso de planificación estratégica debe entenderse a partir del impacto como fenómeno, debido a la dinámica, los acontecimientos y la confluencia de actores que convergen en este procedimiento.

Según lo señalado por la Cepal, la planificación estratégica (PE) 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. De esta manera, se logra la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Armijo, 2011, p. 15).

En este sentido, se entiende que el proceso es tanto interno como externo, considerando el entorno presente con planes y estrategias claras para enfrentar el futuro. En consecuencia, la PE debe abordarse de manera integral en la Asada, no solo en la zona de influencia, sino también en las comunidades vecinas.

Armijo (2015) señala, además, que por medio de: “La PE se crean objetivos de carácter prioritario, que tienen como principal característica establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos. A partir de un diagnóstico situacional de la institución, la PE establece cuáles son las acciones que se toman para alcanzar un futuro deseado, referido al mediano o largo plazo” (p. 15).

En relación con los párrafos anteriores, la Junta Directiva debe implementar procesos de planificación estratégica, ya que estos permiten su aplicación en organizaciones e instituciones públicas o privadas, debido a las características propias de la realidad en la que se aplican, lo que facilita su adaptación.

Otro aspecto por considerar es construir una estrategia que permita alcanzar los objetivos que faciliten la gestión administrativa y operativa. Lo anterior tiene el fin de resguardar el preciado líquido y, a la vez, garantizar el acceso a este en igualdad de condiciones. Para esto, es de vital importancia la planificación estratégica como herramienta de gestión que posibilite la toma de decisiones pensadas, analizadas y planeadas, con el objetivo de obtener los resultados que se esperan, ya que en la actualidad no se cuenta con dicho recurso.

Al respecto, la planificación estratégica abarca diversos elementos fundamentales para la entidad, como la estrategia, la organización, las políticas y otros factores clave. En el ámbito de la administración, una estrategia se define como:

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5).

En este sentido, la planificación estratégica se convierte en un pilar esencial para superar los desafíos actuales de la asada La Llorona. A través de un enfoque estructurado y participativo, es posible establecer objetivos claros, optimizar el uso de recursos y definir prioridades que garanticen la protección y el manejo sostenible del agua.

Si bien las limitaciones financieras representan un obstáculo, el compromiso comunitario y la búsqueda de soluciones innovadoras pueden abrir caminos hacia la transformación necesaria. Por ello, esta propuesta busca no solo establecer una estrategia de gestión, sino también fomentar una cultura de cambio, colaboración y visión a largo plazo, asegurando el bienestar hídrico de las comunidades y su desarrollo sostenible.

Capítulo 3. Aspectos metodológicos

La metodología propuesta brindó transparencia y objetividad a la investigación y sirvió como guía para alcanzar la estrategia, así como los objetivos y metas que se plantearon. Además, facilitó el diseño de una propuesta en planificación estratégica como una alternativa de solución al problema identificado.

3.1. Enfoque de la investigación

En esta investigación se empleó un enfoque mixto, combinando los métodos cualitativo y cuantitativo para la recopilación de información y datos. Este enfoque integral permite un análisis profundo y detallado de la realidad de la Asada La Llorona.

El enfoque cualitativo, permitió el estudio y comprensión de los fenómenos que generaron reacciones humanas en su entorno. Por las condiciones y contexto de La Llorona. Además, de la importancia del recurso que administra (agua): “La investigación cualitativa³ es una estrategia de investigación que se basa en una rigurosa descripción contextual de los hechos o situaciones. Esta descripción debe garantizar la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja” (Mora Vargas, 2005, p. 15).

Los aportes de este enfoque a la investigación fueron: la comprensión profunda, la cual permitió explorar las percepciones, actitudes y experiencias de los actores involucrados en la gestión del agua. La contextualización analizó cómo las dinámicas comunitarias influyen en la administración del recurso hídrico.

³ La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Fernández Sampieri, 2021: p.364

Conjuntamente, contó con el aporte del enfoque cuantitativo el cual facilitó la construcción de información importante para la toma de decisiones y estrategias de sostenibilidad para el futuro como puede ser la venta de servicios adicionales. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri *et al.*, 2010, p. 4)

También, los aportes de este enfoque son: la medición objetiva, la cual aportó datos numéricos sobre la cobertura de los servicios de la Asada La Llorona (oficina y agua), inversión en infraestructura, cobertura del servicio y eficiencia operativa. La identificación de tendencias permitió observar variaciones en el tiempo, para facilitar la toma de decisiones basadas en evidencias, y por último ofrece resultados estructurados y replicables, que fortalecieron la confiabilidad del estudio.

Adoptar el enfoque mixto enriqueció la investigación al integrar diferentes perspectivas y tipos de datos, lo que fortaleció la validez y profundidad del análisis.

3.2. Tipo de investigación

Esta investigación es descriptiva debido a la complejidad del problema que se planteó, ya que se describieron hechos del fenómeno, el cual se analizó en todas sus variables. Sampieri señala al respecto: “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri *et al.*, 2010, p. 80).

Es decir, fue el primer diagnóstico de la situación problemática. Además, permitió la construcción de la propuesta de planificación estratégica a partir de las

necesidades detectadas y con la participación de actores clave de la organización y de las comunidades, considerando la conservación, preservación y uso racional del agua en el presente y en el futuro.

3.3. Población y tamaño de la muestra

3.3.1. Datos estadísticos

Las comunidades de La Esperanza y la Colonia Israel pertenecen al distrito de Horquetas, el cual según los datos de la Municipalidad de Sarapiquí, posee un área de 566,44 km². En este distrito reside el 42 % de las personas del cantón, es decir, 22 510 habitantes. Aunque no es la cabecera del cantón, es el distrito con el mayor número de habitantes. Actualmente hay cinco asadas: Horquetas centro, Huetares, La Llorona, San Bernardino y Finca Dos, de estas cuatro ofrecen el servicio de agua potable por gravedad y una mediante pozos. En la zona de influencia de la Asada La Llorona (La Esperanza y Colonia Israel), la población es rural.

Otros datos de interés sobre las personas del cantón de Sarapiquí son:

La densidad de la población es del 22.1 %.

- El porcentaje de habitantes mayores de 65 años es del 3.2 %.
- El 18.1 % de los habitantes nacieron en el extranjero.
- La tasa de fecundidad es del 2.6 %.
- El 14 % de las personas en puestos de jefatura de familia son mujeres.
- El 14.8 % de las mujeres son madres de familia en el grupo etario de 12 a 19 años.
- El 30 % de las personas son casadas y el 28 % convive en unión libre.
- El 36 % de las personas mayores de 12 años son solteras (Municipalidad de Sarapiquí, 2023).

3.3.2. Tamaño de la muestra

Para determinar los sujetos de la investigación que colaboraron en la construcción de los datos es importante definir las unidades de análisis, las cuales, según Hernández Sampieri *et al.* (2010), también se denominan casos o elementos. En este estudio, la Asada La Llorona en su totalidad constituye la unidad de análisis. Sin embargo, el proyecto investigativo se enfocó en analizar las herramientas estratégicas que pueden mejorar, tanto la gestión administrativa como la operativa en el contexto de la organización en su conjunto. Esto implicó examinar los siguientes aspectos: la estructura organizativa, los procesos de gestión, la tecnología que se utiliza, así como los recursos económicos y humanos. Lo anterior tiene el fin de identificar las áreas de mejora y las oportunidades estratégicas.

Además, se especifican las fuentes de donde se obtuvo la información. Es decir, se aplicaron cuestionarios autodirigidos y se llevaron a cabo talleres participativos. Asimismo, se analizaron documentos y archivos, como actas de asambleas, reuniones de la Junta Directiva y otros que contenían información relevante para la investigación.

Asimismo, de acuerdo con Hernández Sampieri *et al.* (2010), al ser una investigación con aportes del enfoque cuantitativo, la muestra se pudo ajustar a cualquier momento, esta no es probabilística. Además, busca unidades de análisis que se encuentran en el contexto y su número se propone a partir de la capacidad de recolección y análisis. En este caso, para el cuestionario autoaplicado sobre la percepción de personas usuarias sobre la gestión del recurso hídrico y los servicios que brinda la asada, se destinó a los habitantes de La Esperanza y Colonia Israel. Por

lo tanto, el tamaño de la muestra⁴ se supuso con base en la cantidad de pajas de agua actuales en cada comunidad, La Esperanza tiene 277 y la Colonia Israel 142, para un total de 419.

Al tratarse de una investigación que también es cuantitativa y de población finita, se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra en cada comunidad:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = total de población

Z = nivel de confianza

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p)

d = nivel de precisión absoluta

3.3.2.1. Cálculo Muestra La Esperanza

Datos:

n =

N = 277

Z = 95 % = 1.96

p = 5 % = 0.05

q = (1-p) = (1-0.05)

d = 5 % = 0.05

Fórmula:

$$n = 277(1.96)^2 (0.05) (1-0.05)$$

⁴ Muestra: en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que estudia (Hernández Sampieri *et al.*, 2021, p. 394).

$$(0.05)^2 (277-1) + (1.96)^2 (0.05) (1-0.05)$$

$$\mathbf{n = 58}$$

3.3.2.2. Cálculo muestra Colonia Israel

Datos:

$$N =$$

$$N = 142$$

$$Z = 95 \% = 1.96$$

$$p = 5 \% = 0.05$$

$$q = (1-p) = (1-0.05).$$

$$D = 5 \% = 0.05.$$

Fórmula

$$n = 142(1.96)^2 (0.05) (1-0.05)$$

$$(0.05)^2 (277-1) + (1.96)^2 (0.05) (1-0.05)$$

$$\mathbf{n = 49}$$

En el cálculo de ambas muestras se utilizó un nivel de confianza del 95 % y una desviación estándar de 0.5, para garantizar que el tamaño de la muestra fuera suficientemente grande en ambas comunidades. Por lo tanto, se realizaron 58 cuestionarios en la Esperanza y 49 en la Colonia Israel, para un total de 107.

3.4. Definición y características de actores

Otros actores de interés fueron entidades públicas y privadas con representación en el cantón y en las áreas de influencia de la Asada La Llorona. Con el fin de determinar los diferentes actores, su rol, la relación y la jerarquización de poder con la Asada La Llorona, se construyó la siguiente matriz de información:

Tabla 3*Asada La Llorona: Mapeo de actores, 2023*

Tipo de Actor	Actor	Rol /Asada	Relación Predominante	Jerarquización de Poder
Instituciones públicas	AyA	Ente rector	A favor	Alto
	Aresep	Fija Tarifas	A favor	Alto
	Inder	Política de desarrollo rural	A favor	Baja
	MS	Salubridad	A favor	Alto
	MEP	Educación p	Indiferente	Bajo
	Sinac	Conservación	A favor	Medio
	UNA	Educación e	A favor	Bajo
	UNED	investigación.	Indiferente	Bajo
	Municipalidad Sarapiquí	Educación superior	A favor	Bajo
	CCSS		A favor	Medio
MOPT		Gobierno local	A favor	Medio
			A favor	Medio
	INA	Atención médica	Indiferente	
	MTSS	Rehabilitación carreteras nacionales		
Instituciones privadas	Coopesca	Proyecto hidroeléctrico Cubujuquí	Indiferente	Bajo
	El general	Proyecto Hidroeléctrico El general	A favor	Medio
Empresas	Hotel La isla Ornamental de Río Frío		Indiferente	Baja
			A favor	Alto
Organizaciones sociales	ADI La Esperanza	Organización comunal	A favor	Alto
	Asociación de Vecinos		A favor	Medio
	Colonia Israel		A favor	Bajo

	En Horquetas se identifican 5 Asadas Comité deportes C, Israel	Prestación servicio agua potable	A favor	Bajo
Entidades religiosas	Iglesia católica Iglesias cristianas		Indiferente Indiferente	Bajo Bajo
Actores individuales	Habitantes la Esperanza y Colonia Israel	Personas usuarias del servicio agua potable	A favor	Medio

Nota. Elaboración propia con el apoyo de la Junta Directiva de la Asada La Llorona, 3 de marzo de 2023.

Tabla 4

Asada La Llorona: miembros Junta Directiva, 2023 2025

Nombre	Puesto
Rosney Villalobos Zamora	Presidente
Flor de los Ángeles Murillo Fallas	Vicepresidente
María del Carmen Barquero Barrantes	Tesorero
María Ivannia Bermúdez Mesén	Secretaria
Luis Torres	Vocal
José Rufino Chaves Castro	Vocal
Bryan Villalobos Román	Fiscal

Nota. Elaboración propia con información suministrada por la Asada La Llorona, 2023.

La Tabla 4 muestra las personas nombradas para la Junta Directiva para el periodo 2023-2025 en la Asamblea General celebrada el 5 de febrero de 2023. Estas personas fueron los actores principales en la toma de decisiones y en las acciones del quehacer de la organización durante un periodo de 2 años. Para esto, cuentan con los siguientes colaboradores:

Tabla 5*Asada La Llorona: personal de planta, 2023*

Nombre	Puesto
Elizabeth Ramírez Solano	Secretaria
Gabriel Vargas Collado	Fontanero

Nota. Elaboración propia con información suministrada por la Asada La Llorona, 2023.

3.5. Técnicas de recolección de datos

Al tratarse de una investigación cualitativa, las técnicas de recolección de datos que se seleccionaron dependen de la naturaleza de la indagación, de los recursos disponibles y de los objetivos. Por lo tanto, las técnicas que se seleccionaron fueron:

- Diario de campo: “es común que las anotaciones se registren en lo que se denomina diario de campo o bitácora, que es una especie de diario personal” (Hernández Sampieri *et al.*, 2010, p. 380). Este documento sirve para anotar o registrar eventos o sucesos en los cuales se participa, vinculados a la investigación, como reuniones de JD, asambleas, visitas a la oficina y visitas a las comunidades, entre otros. Además, se incluyen descripciones del contexto, mapas, listados de objetos o artefactos, así como fotografías (indicando la fecha) y la razón por la cual se recolectaron. Asimismo, se utiliza una cámara para tomar fotografías de lugares, reuniones y actividades que sean útiles para esta investigación, con el fin de documentarlas.
- Revisión de documentos: “Son una fuente valiosa de datos cualitativos. Ayudan a entender el fenómeno central de estudio. Al investigador le sirven para conocer los antecedentes, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (Hernández Sampieri *et al.*, 2010, p. 432). Esta técnica consistió en el

análisis de documentos existentes, tales como actas de reuniones (asambleas y JD), informes, registros o archivos, para recolectar la información de interés.

- Cuestionarios autoaplicados: se basó en el cuestionario de percepción de personas usuarias. Se realizaron 107 cuestionarios, de los cuales 58 corresponden a La Esperanza y 49 a Colonia Israel. La implementación del instrumento estuvo a cargo de Fresy Marín Morales con el aporte de Gabriel. El instrumento consiste en un cuestionario de ocho preguntas (véase el Anexo 8). Que permitió evaluar y medir la percepción de las personas usuarias respecto a los aspectos más relevantes para la organización, como las problemáticas del servicio, la calidad de atención, el acceso a la información, entre otros.
- Talleres participativos: son sesiones interactivas en las que las personas participantes colaboran activamente, comparten ideas y experiencias para abordar temas específicos. Estos espacios fomentan la participación, el diálogo y el aprendizaje conjunto. Esta definición está respaldada por la literatura académica en áreas como la educación, el desarrollo comunitario y la participación ciudadana, así como por autores como Sherry Arnstein, Paulo Freire y Roger Hart.

Su objetivo fue generar y analizar la interacción entre las personas participantes. Es importante destacar que, en esta técnica de recolección de datos, la unidad de análisis es el grupo (lo que expresa y construye).

Se realizaron tres sesiones de 8 horas cada una, con tres grupos de personas (en La Esperanza y Colonia Israel, con personas usuarias entre domiciliarias y comerciales y la JD de la Asada); cada grupo se dividió en subgrupos. La información

producida en estas sesiones fue el insumo básico para construir la propuesta en planificación estratégica.

Otras herramientas que se utilizaron para la recolección de datos son técnicas participativas para la educación popular, de las cuales se empleó la técnica de los refranes, cuyo objetivo es la presentación y la animación.

Esta técnica es muy sencilla y solo requiere tarjetas con refranes escritos. Además, se utilizó el papelógrafo: “El cual permite tener a la vista y dejar escritas ideas, opiniones o acuerdos de un grupo, de forma resumida y ordenada” (Vargas, 1984, s. p.).

Los tres talleres fueron realizados uno en cada comunidad y otro con la junta directiva, para captar la percepción de los diferentes actores en su propio contexto, los cuales fueron convocados por la secretaria de la asada. Para el desarrollo de estos, se utilizaron los instrumentos (agenda, véase el Anexo 3), la guía de discusión 1 (definición de conceptos que forman el FODA) y las guías de discusión 2 y 3 (preguntas generadoras, véase el Anexo 4, el Anexo 5 y el Anexo 6), elaborados para lograr una mejor comprensión de las personas asistentes y facilitar la recolección de datos y construcción de información.

En cada uno de los tres talleres participativos se realizó el análisis FODA y se abordó la parte filosófica de la organización. Por lo tanto, se utilizó el instrumento 3, Anexo 7 (el cual se aplicó durante la hora del almuerzo). Se dispuso de papelógrafos, marcadores y tarjetas de colores, en los que cada subgrupo anotó los datos a los que llegó en consenso.

Una vez fundamentada y recopilada la información por la mañana en las dos temáticas, por la tarde se realizaron dos plenarios en los que se presentaron los resultados del trabajo de cada subgrupo (FODA, parte filosófica) para lograr el consenso y validar la información. Este proceso tomó como punto de partida las experiencias y vivencias de las personas participantes y usuarias del servicio. Lo anterior tiene el fin de identificar los elementos prioritarios para los dos procesos.

Analizada, tabulada y unificada la información sobre el FODA y la propuesta en planificación estratégica, reunida en cada uno de los tres talleres realizados y con el aporte de las diferentes técnicas que se utilizan, esta se presentó a la JD de la Asada para su revisión y aprobación.

3.6. Consideraciones Éticas de la Investigación

La investigación independiente en su área, la mayoría de las veces involucra a personas debido a su participación en la recolección de datos, ya sea a través de la aplicación de cuestionarios autoaplicados, talleres participativos, entre otros. Por ética y transparencia en el proceso investigativo y recolección de datos, se construyeron instrumentos y se proporcionó a cada uno el consentimiento informado.

A las personas participantes se les informó desde el principio y dieron su aval y aprobación. Aunque se revise información documental, en el procedimiento se involucran personas, las cuales tienen derechos como sujetos de estudio. Por esto, la ética es un aspecto de gran interés (Hernández Sampieri, 2010).

Algunas cuestiones éticas de la investigación para destacar según Hernández Sampieri (2010):

- Respeto a los derechos de las personas participantes.
- Es fundamental estar informados sobre el propósito de la investigación, el uso que se hace de los resultados de esta y las consecuencias que puede tener en sus vidas.
- Cuando se utiliza información suministrada por ellos o que involucra cuestiones individuales, el investigador debe garantizar y observar su anonimato. Por ejemplo, se puede utilizar datos de un censo sin necesidad de solicitar la aprobación de toda la población incluida. Pero, estos datos no son individuales ni personales.

Por lo tanto, en función de la ética y el respeto a los derechos de las personas participantes en la presente investigación, se elaboraron los consentimientos informados para recolectar la información mediante los diferentes instrumentos.

3.7. Limitaciones de la investigación

El desarrollo del presente proceso de investigación estuvo limitado por diversos aspectos; los más relevantes fueron:

- Recursos financieros: para llevar a cabo encuestas, entrevistas y análisis de datos, entre otros.
- Tiempo: desde el inicio del diseño de la investigación se mencionó que la secretaria de la Asada colabora en el proyecto investigativo según la necesidad; al menos eso fue lo conversado con la Junta Directiva. Sin embargo, en el momento de la aplicación de los 107 cuestionarios autoadministrados, en 30 días solo se aplicaron 26 a las personas usuarias que llegaron a la oficina.

Por lo tanto, se hizo la aplicación personalmente en cada comunidad con la ayuda de Gabriel, el operario, quien acompañó en la visita casa por casa para la recolección de datos. Los cuestionarios son en papel, no se pudo realizar la recolección de manera electrónica con Google Forms, ya que la mayoría de las personas usuarias desconoce la herramienta y se había perdido tiempo valioso.

- Acceso a la información: no hubo disponibilidad ni acceso a informes contables, ya que solo se elaboran anuales para cumplir con el AyA. En la oficina no hay respaldos de dichos informes. Los libros de actas de asambleas y de la Junta Directiva (JD) los tiene la secretaria quien indicó que, debido a la sensibilidad de la información, solo la JD tiene acceso.
- Intereses y agenda: los intereses y la agenda de la JD limitaron en tiempo e información la recolección de datos, lo que restringió su alcance.

Capítulo 4. Resultados de la Investigación

Análisis FODA

4.1. Análisis Interno de la Asada La Llorona

El análisis interno de la organización permite conocer, examinar y priorizar cuáles son las fortalezas y debilidades que existen en la entidad.

Cada uno de los tres talleres participativos realizados (taller 1: Junta Directiva, taller 2: La Esperanza y taller 3: Colonia Israel) para llevar a cabo el análisis interno inició con la lectura y aprobación de la agenda (véase el Anexo 3). Posteriormente, se ofreció una breve explicación de los conceptos de fortalezas y debilidades. A continuación, se entregó la guía de trabajo 1 (definición de conceptos que forman el FODA) y las guías de trabajo 2 y 3 (preguntas generadoras) a cada uno de los integrantes.

Por la importancia del proceso, el trabajo se realizó mediante subgrupos o mesas de trabajo que a partir de las guías y la exposición de cada uno de los conceptos por parte de la persona facilitadora de los talleres elaboraron los papelógrafos respectivos. En el plenario, se llevó a cabo el análisis de los resultados para agregar, aprobar y validar los datos que se recopilaron en el procedimiento. De los tres talleres participativos sobre fortalezas y debilidades, a partir de los datos que se recopilaron en cada subgrupo y considerando la pregunta de investigación, los resultados individuales del plenario son los siguientes:

4.1.1. Resultados taller participativo 1, Junta Directiva

Fortalezas

- Existencia de personal competente.
- Sistema de vigilancia mediante cámaras.
- Posee un local propio que incluye una oficina y una bodega pequeña.
- Posee un recurso hídrico suficiente, ya que solo utiliza cuatro de las seis nacientes.
- Las seis nacientes están inscritas ante el AyA y el Minae.
- Cuenta con servicios contables y estados financieros auditados mensualmente.
- Posee un sistema de facturación electrónica y de control de ingresos y gastos mensuales.
- Actualmente, hay cuatro medios para realizar el pago del servicio.
- Posee cuentas bancarias en el Banco Nacional y en el Banco de Costa Rica para los ingresos por hidrantes, los ingresos por servicios de agua, las donaciones no reembolsables, entre otros.
- Posee cuatro propiedades y diversos activos.
- Tres tanques de almacenamiento de agua, con una capacidad aproximada de 82 m³.

Debilidades

- No cuenta con un plan de trabajo.
- Falta de gestión oportuna en las áreas administrativa, financiera y operativa.
- No contar con una persona administradora.

- El compromiso y el conocimiento de algunos miembros sobre los roles que deben desempeñar según su cargo en la Junta Directiva son escasos.
- Hidráulica obsoleta y, en algunas partes, atraviesa propiedades privadas.
- Recursos económicos limitados
- El estudio técnico aún no cuenta con el aval de AyA.

4.1.2. Resultados taller participativo 2, comunidad de La Esperanza

Fortalezas

- Tanque de almacenamiento en La Campesina.
- Servicio de agua permanente.
- Oficina en la localidad.
- Buen trabajo de las personas de la Junta.
- Existen diversas modalidades para realizar el pago del servicio.
- El fontanero/plomero.

Debilidades

- Tubería obsoleta.
- No se cuenta con una misión, visión, valores y objetivos propios de la Asada.
- No cuenta con un sistema de información.
- No estar inscritos en el *programa* Bandera Azul y en el programa Sello de calidad de AyA.
- No cuenta con un programa de seguimiento de quejas y sugerencias.

- No cuenta con programas de formación e información sobre el uso y la protección del recurso hídrico.
- No existen hidrantes en la zona de influencia.

4.1.3. Resultados taller participativo 3, comunidad Colonia Israel

Fortalezas

- Servicio de agua continuo.
- Buen trabajo de la Junta Directiva.
- Fontanero muy servicial.
- Tanque de almacenamiento en la ruta 4.
- Sector de las quintas con tubería nueva y ancha.

Debilidades

- Medidores sin protección, fugas y conexiones ilegales.
- Poca presión de agua en algunos sectores.
- Mal servicio en la oficina.
- En ocasiones, no se avisa cuando hay daños en la tubería.
- Tubería muy vieja.
- No hay hidrantes y se cobra por esto.

4.2. Análisis externo

El análisis externo para la Asada es muy importante, ya que permite estudiar aquellas situaciones o circunstancias que están fuera de la organización y que, de una u otra manera, ocasionan un impacto, ya sea directa o indirectamente en esta. Se llevó a cabo en las mismas sesiones que el análisis interno, utilizando los mismos instrumentos para la recopilación de los datos de interés, con las mismas personas participantes y la misma metodología. Los resultados de las tres sesiones y de los tres grupos focales que se obtienen y validan fueron:

4.2.1. Resultados taller participativo 1, Junta Directiva

Oportunidades

- La conservación del recurso hídrico es un tema de interés global.
- Existencia de recursos económicos no reembolsables provenientes de la cooperación internacional.
- Política de gestión integrada de recursos hídricos de la Dirección de Aguas para el territorio nacional.
- Procesos de formación y capacitación de AyA para los miembros de las juntas directivas de acueductos.
- La existencia del Plan Nacional Territorial del Inder para Sarapiquí.

Amenazas

- Crecimiento acelerado de la población.
- Aumento de proyectos de vivienda por parte de desarrolladores.
- Recurso hídrico finito.

- Competencia entre asadas.
- Desastres naturales (terremotos, deslizamientos, inundaciones, entre otros).
- Políticas sobre el uso y la conservación de aguas obsoletas.
- Contaminación ambiental.
- Deforestación y actividades económicas extensivas.
- Procesos de privatización de los servicios.
- La tramitología es muy lenta por parte de la oficina del AyA de Ciudad Quesada.

4.2.2. Resultados taller participativo 2, comunidad La Esperanza

Oportunidades

- Otras instituciones del Estado, como el Inder y la UNA, desempeñan funciones relevantes en el ámbito de sus respectivas competencias.
- Ayudas económicas de otras instituciones del gobierno.

Amenazas

- La deforestación
- El aumento de desarrolladores en proyectos de vivienda.
- La Asada de Huetares.
- Las crecidas del río San José

4.2.3. Resultados taller participativo 3, comunidad Colonia Israel

Oportunidades

- Entidades estatales como la Universidad Nacional y el Inder.
- Ayuda económica de Ornamentales Río Frío.
- La cercanía de las comunidades a las rutas 4 y 32.

Amenazas

- Proyectos de vivienda.
- Otras asadas.
- La deforestación.
- Aumento de comercios.
- El clima.

4.3. Resultados investigación sobre la percepción de las personas usuarias

La siguiente información es el resultado de la aplicación de los cuestionarios autoaplicados sobre la percepción de las personas usuarias del servicio que brinda la Asada La Llorona en las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel (véase el Anexo 12 y originales). El proceso se llevó a cabo directamente en cada comunidad y se aplicó de manera personal a cada persona propietaria de la vivienda y usuaria.

El instrumento de recolección de datos permitió conocer el grado de percepción que tienen las personas usuarias sobre los diferentes aspectos de interés de los servicios que ofrece el acueducto. Para tal fin, la información se presenta por comunidad y luego se fusiona para establecer puntos de comparación, con el objetivo de identificar los puntos débiles y corregirlos mediante la implementación de mejoras en el corto y mediano plazo.

4.3.1. Comunidad La Esperanza

En la comunidad de la Esperanza, el tamaño de la muestra es de 58 previstas. Por lo tanto, se aplicó a 58 personas usuarias entre domiciliar y comercios.

En cuanto a los problemas que se encontraron en la prestación del servicio de la Asada La Llorona, el 50 % de la población entrevistada de la comunidad de La Esperanza manifestó no haber encontrado ningún problema, mientras que el 25.86 % indicó como problema poca presión del agua por la mañana y el 5.17 % señaló que el problema es la tubería muy reducida. El restante 18.97 % de la población usuaria entrevistada anotó los siguientes inconvenientes:

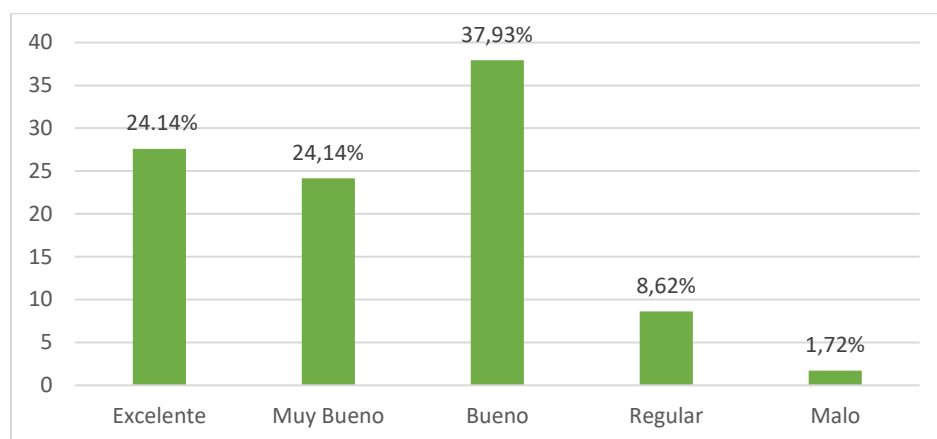
- Falta de supervisión administrativa en el servicio que se brinda en la oficina.
- Es necesario mejorar la información y los canales de comunicación.
- Falta tubería de mayor diámetro.
- Disminución de la presión del agua en las mañanas y los fines de semana.
- Falta de información.

En cuanto a las sugerencias para mejorar, un 27.59 % de la población exterioriza la necesidad de cambiar la tubería, un 17.24 % expresa que todo está bien, mientras que un 8.62 % indica que se debe optimizar el diámetro de la tubería. Un 6.9 % señala que es el flujo del agua lo que es necesario optimizar y un 3.45 % sugiere que se debe ampliar el horario de oficina. El restante 32.2 % de la población propone los siguientes puntos:

- Mejorar la presión del agua durante los fines de semana.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Contratar un administrador(a).
- Fomentar la información y los procesos de educación sobre el agua.
- Contar con un mayor número de plataformas de pago para el servicio.

Figura 6

La Esperanza: atención por parte de la administración, periodo 2023



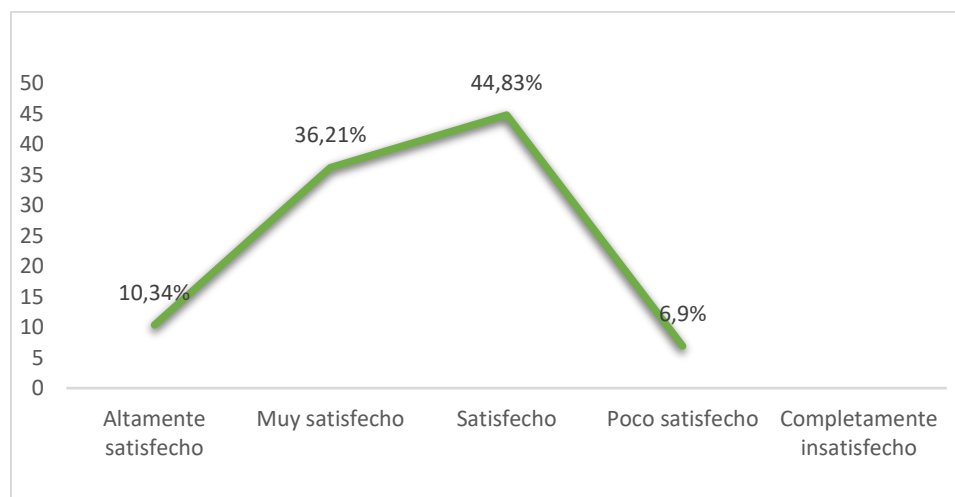
Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad de La Esperanza, 2023.

Como respuesta a cómo es la atención por parte de la administración para resolver dudas, inquietudes o problemas y según se observa en el Gráfico 3, un 37.93 % de las personas entrevistadas la catalogan como buena, seguido de un 27.59 % que la consideran excelente y un 24.14 % que la califican de muy buena. Por otra parte, un 8.62 % la considera regular y un 1.72 % la califica como mala.

En conclusión, es importante resaltar que el 10.34 % de la población usuaria tiene una opinión baja sobre la atención proporcionada por la administración, entendiendo por administración el servicio que reciben en la oficina. Por lo tanto, es de interés de esta investigación destacar este dato. Lo anterior tiene el fin de que la Junta Directiva haga las correcciones necesarias para resolver las inquietudes y problemas de todas las personas usuarias.

Figura 7

La Esperanza: grado de satisfacción con los servicios de la Asada, 2023

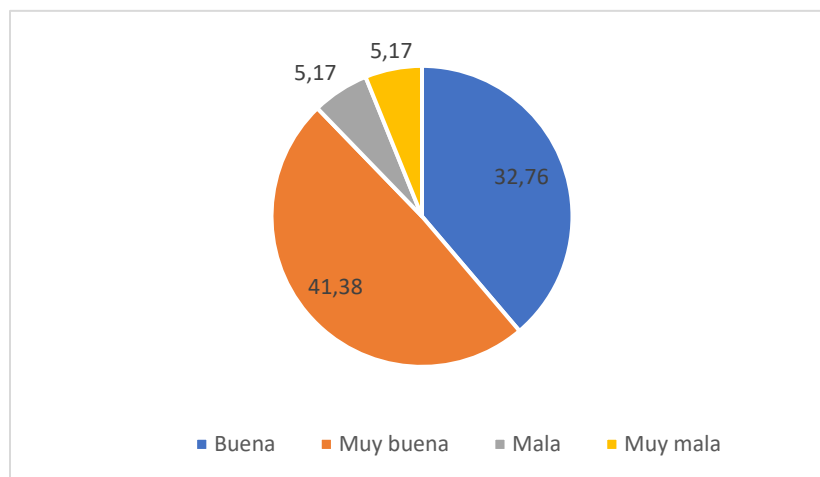


Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad de La Esperanza, 2023.

Como se aprecia en el Gráfico 7, respecto a la satisfacción de la población con los servicios que brinda la Asada La Llorona, un 44.83 % de las personas encuestadas manifestó estar satisfecho, un 36.21 % muy satisfecho y un 10.34 % altamenteatisfecho, en contraste con un 6.9 % que se declaró poco satisfecho. Aunque este último porcentaje es bajo, puede generar elementos negativos entre la población y, por ende, para la organización.

Figura 8

La Esperanza: calidad de la información sobre los servicios, periodo 2023



Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad de La Esperanza, 2023.

Otro aspecto de interés que se destaca con la información del Gráfico 5 es la calidad de la información sobre los servicios que brinda la asada. Un 41.38 % la cataloga como muy buena, un 32.76 % como buena, mientras que mala y muy mala obtienen un 5.17 % cada una. Al respecto, las personas entrevistadas especifican que dicha información se refiere únicamente a los montos de pago, las fechas de corte y la suspensión de servicios.

Las personas consultadas manifestaron desconocer si la entidad ofrece otros tipos de información, como cantidades de uso del agua en el hogar, medidas de uso y conservación, derechos de acceso al agua o cualquier información relevante sobre el tema. Asimismo, indicaron que el único medio de información es a través de WhatsApp y expresaron desconocer si existen otros medios de comunicación hacia las comunidades y personas usuarias del servicio.

Igualmente, el cuestionario incluyó otro ítem con varias opciones que se ofrecían, en el que la persona usuaria marcaba las que considerara que recibía. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6

La Esperanza: diferentes opciones que ofrece la Asada

Categoría	La Esperanza
Calidad y cantidad del agua	72.41 %
Puntualidad del servicio	94.83 %
Servicio al cliente	75.86 %
Redes sociales	0.00
Información	43.10 %

Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad de La Esperanza 2023.

El 72.41 % de las personas entrevistadas resaltó la cantidad y calidad del agua. En esta misma opción, un 15.52 % habló de la calidad. Pero, no del total, ya que esta se reduce principalmente en las mañanas, los fines de semana y feriados.

Entre las opciones que ofrece la Asada, un 94.83 % destacó la puntualidad del servicio, el cual aunque en ocasiones se reduce, siempre se cuenta con el preciado líquido. El servicio al cliente obtuvo un 75.86 % y un 43.10 % conversó sobre la información, ante el 100 % que expresó que la Asada no tiene redes sociales o al menos ellos desconocen si las hay.

Por último, se realizaron los siguientes comentarios:

- Trabajan bien y han mejorado considerablemente.
- Fontanero muy eficiente para resolver.
- La Junta Directiva se organiza mejor.

- El servicio es muy bueno en general.
- Cariño, eficiencia y abnegación de los pocos servidores que brindan sustento a los usuarios.
- Sigán así mejorando; es necesario hacer lo que corresponda tratándose de un recurso tanpreciado.

Además, las sugerencias fueron las siguientes:

- Mejorar la accesibilidad a la oficina Ley n.º 7600.
- Cambiar la tubería por una de mayor capacidad.
- Ampliar el horario de oficina y colocar un rótulo grande.
- Informar los montos con mora para los pagos a través de Sinpe Móvil.
- Instalar hidrantes.
- Ofrecer información más clara sobre el servicio, las averías y la baja presión del agua.
- Crear una página en Facebook.
- Mejorar la presión del agua.

4.3.2. Comunidad Colonia Israel

En esta localidad, el tamaño de la muestra fue de 49 propietarios(as). En cuanto a los problemas que se encontraron en la prestación del servicio de la Asada La Llorona en la Colonia Israel, el 53.06 % de las personas entrevistadas indicó que no había ningún problema, mientras que un 12.24 % mencionó la baja presión del agua.

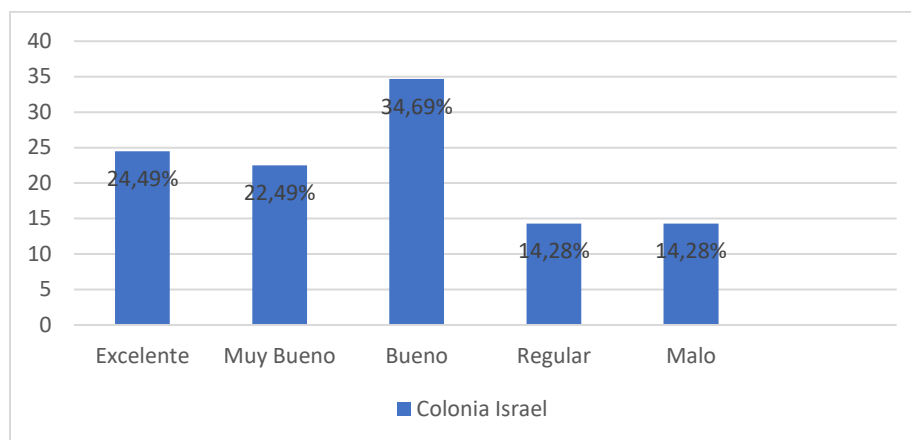
Esto ante un 34.7 % que enlistó los siguientes problemas:

- A veces, el agua contiene una gran cantidad de cloro.

- A veces, quitan el agua y no avisan.
- Los fines de semana hay escasez de agua y baja presión.
- Mala comunicación desde la oficina.
- Mejorar el servicio y la administración en la oficina.
- Baja calidad y escasez de agua.
- Tubería muy pequeña.

En lo concerniente a las sugerencias, el 14.28 % de las personas entrevistadas manifestó que todo está bien, frente a un 8.16 % que expresó haber poca presión de agua y un 28.57 % que indicó que se deben cambiar las tuberías. Por otra parte, el restante 48.99 % de las personas entrevistadas ofreció las siguientes sugerencias:

- Bajar el nivel de cloro.
- Enviar avisos cuando se suspenda el servicio de agua o cuando haya daños.
- Mejorar la organización.
- Proteger los medidores coordinar con la persona usuaria y, entre ambos, instalar una caja de protección.
- Es necesario mejorar la información sobre las formas de pago del servicio, debido a que la oficina se encuentra alejada.

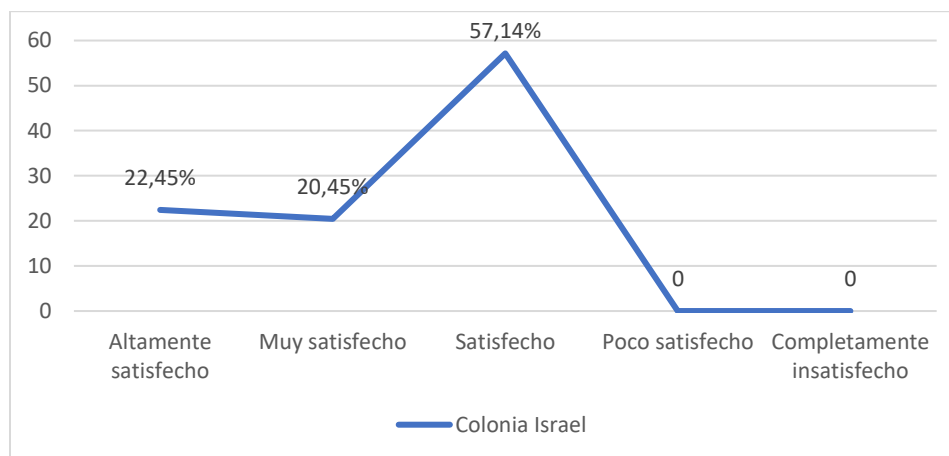
Figura 9*Atención por parte de la administración, periodo 2023*

Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad Colonia Israel, 2023

Como respuesta a la pregunta sobre cómo es la atención por parte de la administración para resolver dudas, inquietudes o problemas y, como se observa en el Gráfico 6, un 34.69 % de las personas entrevistadas la catalogan como buena, seguido de un 24.49 % que indica que es excelente y un 22.49 % que la califica como muy buena. Por otra parte, un 14.28 % considera que es regular y un 14.28 % la califica como mala. Es importante resaltar que un 28.56 % de la población usuaria tiene una opinión baja sobre la atención que brinda la administración, es decir, sobre los servicios desde la oficina. Por lo tanto, es de interés de esta investigación destacar este dato. Lo anterior tiene el fin de que la administración haga las correcciones necesarias para solucionar las inquietudes o inconvenientes de todas las personas usuarias.

Figura 10

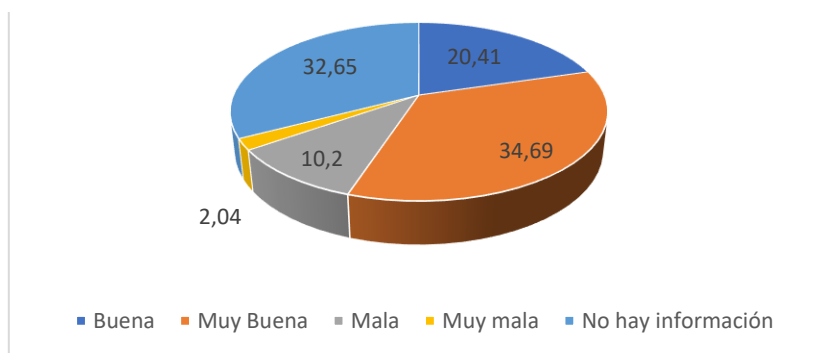
Grado de satisfacción con los servicios de la Asada, periodo 2023



Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad Colonia Israel, 2023.

Con respecto a cuán satisfecha está la población con los servicios que brinda la Asada La Llorona, según se aprecia en el Gráfico 10, el 57.14 % de la población de Colonia Israel manifestó estar satisfecha, un 20.45 % muy satisfecha y un 22.45 % altamente satisfecha. Quedan en cero los ítems de poco satisfecha y completamente insatisfecha. Se entiende que los servicios se refieren al suministro de agua, ya que en esta comunidad hay sectores con una hidráulica de mayor capacidad.

Figura 11
Calidad de la información sobre los servicios de la Asada, periodo 2023



Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en la comunidad Colonia Israel, 2023.

Otro aspecto de utilidad es la calidad de la información sobre los servicios que brinda la asada en la Colonia Israel. De acuerdo con el Gráfico 8, un 34.69 % la cataloga como muy buena, un 20.41 % como buena, un 10.2 % mala y un 2.04 % como muy mala. Sobre este ítem, un 32.65 % de las personas afirmó que no hay información.

Al respecto, las personas entrevistadas especificaron que la información que reciben se refiere únicamente a los montos de pago, las fechas de corte y la suspensión de servicios. Desconocen si existe otra información de interés, pero les gustaría recibir datos sobre la conservación y el uso racional del agua entre otros temas de interés. Además, el cuestionario incluyó otro ítem sobre las diversas opciones que ofrece el acueducto, en el cual la persona usuaria marcó las que consideró que recibe y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7
Asada La Llorona: Diferentes Opciones que Ofrece

Categoría	Colonia Israel
Calidad y cantidad del agua	69.39
Puntualidad del servicio	77.55
Servicio al cliente	59.18
Redes sociales	0.00
Información	28.57

Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados aplicados en la comunidad Colonia Israel, 2023.

El 69.39 % de las personas entrevistadas resaltó la cantidad y calidad del agua. De todas las opciones que ofrece la asada, un 77.55 % destacó la puntualidad del servicio de agua potable, el cual aunque en ocasiones se reduce principalmente los fines de semana, siempre se cuenta con el preciado líquido. El servicio al cliente obtuvo un 59.18 % y un 28.57 % mencionó la información relacionada con los montos de cobro y, a veces, sobre la suspensión del servicio por averías. En esta comunidad, las personas entrevistadas desconocen si tiene redes sociales. Pero, destacan el uso de WhatsApp para obtener la información más relevante.

Por último, los comentarios de las personas entrevistadas en Colonia Israel fueron los siguientes:

- Buen trabajo, en nada se parecen a la Asada de San Bernardino.
- El trabajo es positivo, sin embargo, es necesario mejorar los servicios de la oficina.
- Trabajo bien hecho; siempre se esfuerzan por mejorar.
- Sigam trabajando tan bien como lo han hecho hasta ahora.

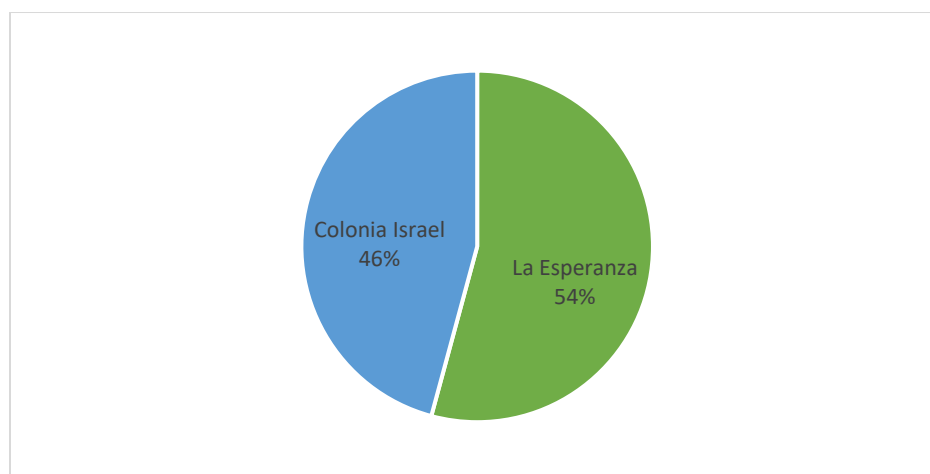
Las siguientes fueron sugerencias:

- Corregir el sistema de información y comunicación.
- Optimizar la conservación del agua.
- Cambiar y mejorar la tubería.
- Dar información sobre el uso del agua.
- Faltan redes sociales.
- Corregir la presión del agua durante los fines de semana.
- Instalar hidrantes.
- Proporcionar más información sobre el trabajo que realiza la asada.

4.3.3. Comunidades donde presta el servicio La Asada La Llorona

Figura 12

Asada La Llorona: Área de Intervención, 2023

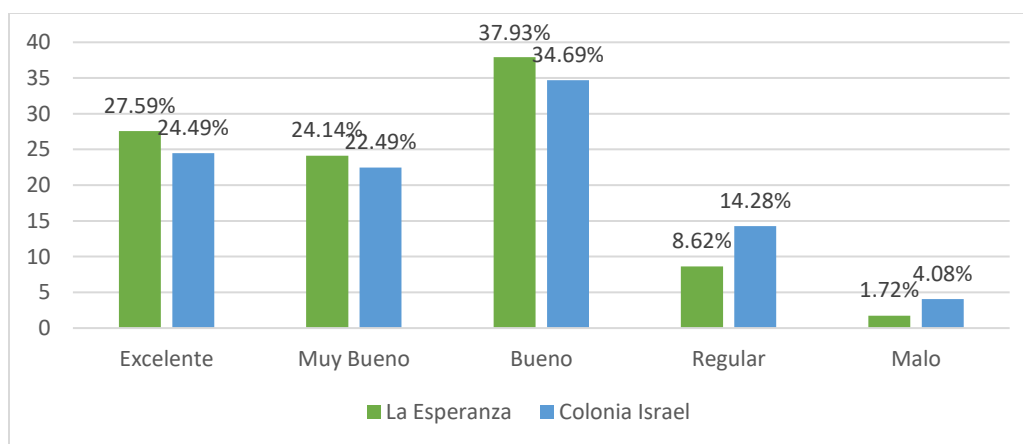


Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en La Esperanza y Colonia Israel, 2023.

El total de la población entrevistada fue de 107 personas, todas dueñas de propiedades y usuarias de los servicios que brinda la Asada La Llorona, La Esperanza es la localidad con la mayor concentración de ciudadanos.

Figura 13

Asada La Llorona: atención por parte de la administración, periodo 2023



Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en La Esperanza y Colonia Israel, 2023.

Según se puede observar en el Gráfico 13, la percepción de las personas consultadas respecto a la atención que brinda la administración para resolver inquietudes o problemas muestra que ambas comunidades otorgaron la mayor puntuación a la categoría Bueno, con un 37.93 % en La Esperanza y un 34.69 % en Colonia Israel. La categoría excelente y muy buena presenta porcentajes superiores en La Esperanza en comparación con Colonia Israel, mientras que las categorías regular y malo obtuvieron puntajes más altos en Colonia Israel que en La Esperanza.

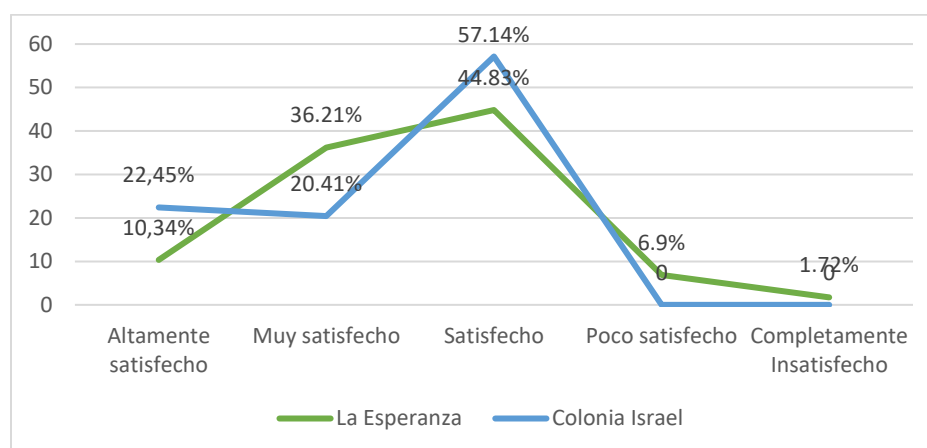
Lo anterior lleva a deducir que en la Colonia Israel la atención por parte de la administración presenta calificaciones mayores que las de La Esperanza en las

categorías regular (14.28 %) y malo (4.08 %). Es importante identificar las razones por las cuales en esta comunidad estos ítems tienen baja calificación.

Según los comentarios, esto se refieren a los servicios que reciben en la oficina y no al servicio de agua. Es necesario reconocer las limitantes para buscar medidas de solución, con el fin de que las personas usuarias del servicio obtengan no solo el recurso agua, sino la atención adecuada en todos los servicios.

Figura 14

Asada La Llorona: grado de satisfacción con los servicios, periodo 2023



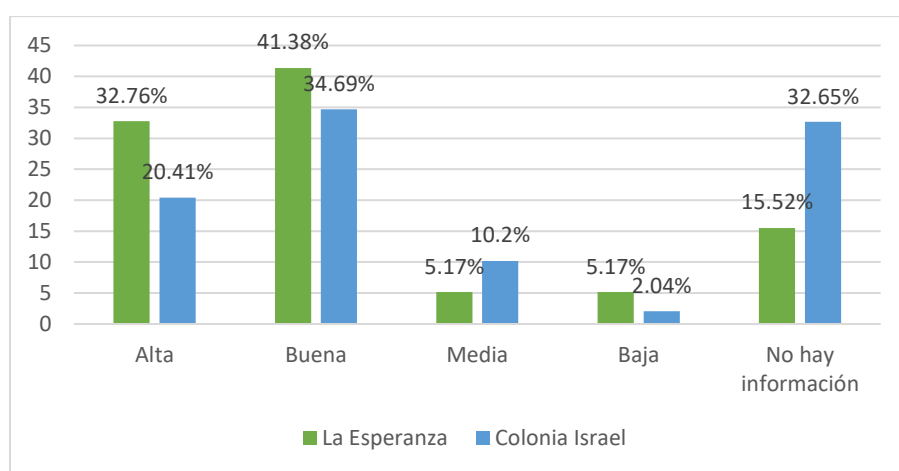
Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en La Esperanza y Colonia Israel, 2023.

De acuerdo con el gráfico anterior, referente a la satisfacción con los servicios de la Asada en la Colonia Israel, el 57.14 % de las personas encuestadas se declara satisfecho, en contraste con el 44.83 % de La Esperanza. Además, en La Esperanza, un 10.34 % afirma estar altamente satisfecho, mientras que el 22.45 % de la Colonia Israel indica estar en la misma categoría. Esto se debe a que en esta comunidad se cuenta con tubería de mayor capacidad en algunos sectores, lo que permite recibir una mayor presión y cantidad del líquido.

Por otra parte, en la Esperanza hay un 6.9 % de personas poco satisfechas y un 1.72 % de personas completamente insatisfechas. Esto quizás se debe a que en estos sectores de la comunidad la presión del agua es muy baja; los fines de semana y en horas pico, la cantidad también se reduce considerablemente. Estos aspectos en Colonia Israel quedaron en cero.

Figura 15

Asada La Llorona: calidad de la información sobre los servicios, periodo 2023



Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en La Esperanza y Colonia Israel, 2023.

Con respecto a la calidad de la información sobre los servicios que ofrece la Asada y, como se puede visualizar en el Gráfico 12, en la comunidad de La Esperanza los porcentajes más altos se registran en las casillas de *alta* con un 32.76 % y *buena* con un 41.38 %. Al comparar estos ítems con los de la Colonia Israel, se observan valores inferiores, con un 20.41 % en *alta* y un 34.69 % en *buena*. La situación es contraria en cuanto a la ausencia de información, donde se reporta un 32.65 % en la Colonia Israel frente a un 15.52 % en La Esperanza. Los porcentajes más bajos en ambas comunidades se encuentran en los ítems de *media* y *baja*. En ambas

comunidades, la población manifestó que la información que recibe se limita únicamente a temas de pagos y, en algunas ocasiones, a la suspensión del servicio por averías.

Esto quizás se deba a que la oficina se ubica en la Esperanza. Por lo tanto, el acceso de los abonados de Colonia Israel a la misma es más dificultoso debido a la distancia. Otro elemento por considerar es que la oficina está abierta solamente en las mañanas, de 8:00 a. m. a 12:00 m. d., de lunes a viernes. En ocasiones, los usuarios llegan y la encuentran cerrada, sin previo aviso al respecto.

Tabla 8

Asada La Llorona: diferentes opciones que ofrece

Categoría	La Esperanza	Colonia Israel
Calidad y cantidad del agua	72.41	69.39
Puntualidad del servicio	94.83	77.55
Servicio al cliente	75.86	59.18
Redes sociales	0.00	0.00
Información	43.10	28.57

Nota. Elaboración propia con datos de cuestionarios autoadministrados en La Esperanza y Colonia Israel, 2023.

Otros aspectos de interés son las diferentes opciones que ofrece el acueducto, donde las personas entrevistadas podían referirse a las que consideran que reciben. Por lo tanto, podían marcar varias o todas.

En relación con la Tabla 8, el comparativo construido con los resultados de ambas comunidades destaca que en La Esperanza los puntajes son más altos en las opciones que indican recibir, en comparación con los de Colonia Israel.

El único aspecto que obtiene un 0 % en ambas poblaciones es el de redes sociales, ya que todas las personas entrevistadas (107) manifestaron que la organización no cuenta con dichos medios. Esto resulta llamativo, debido a que se indica que es el medio más eficaz para el manejo de información de la entidad y de rápido acceso para ellos.

Capítulo 5. Propuesta en planificación estratégica

La propuesta en Planificación Estratégica es producto del trabajo realizado en los tres talleres participativos de 8 horas cada uno. Esta se construyó junto con las comunidades y la Junta Directiva de la Asada, con el apoyo de los datos que se recopilaron a través de técnicas como la observación, el diario de campo y la revisión documental, entre otras.

Además, busca dar respuesta a la necesidad que se planteó no solo en la pregunta de investigación, sino también en las necesidades manifestadas por las personas miembros de la Junta Directiva 2021-2022 de la Asada La Llorona, las cuales fueron ratificadas por la junta actual 2023-2025.

Dicha necesidad se basa en formular una propuesta de planificación estratégica para la organización enmarcada en este trabajo final de graduación, con énfasis en encontrar las herramientas estratégicas que mejoren la gestión administrativa y operativa del acueducto, así como en dotarlo de una identidad propia.

Para lograr dicha propuesta, su formulación se centra en tres aspectos fundamentales que contribuirán a fortalecer el quehacer de la entidad y así ofrecer un buen servicio a sus abonados, al mismo tiempo que se cumple el compromiso de mejorar la gestión en el área administrativa y operativa. Estos elementos o ejes estratégicos son: la gestión administrativa y operativa, el servicio a sus clientes y la conservación y uso racional del recurso hídrico.

Para formular la propuesta en planificación estratégica, se adopta un enfoque metodológico basado en su modelo estructural. Este se compone de cuatro etapas fundamentales: la etapa filosófica, donde se definen principios y valores; la etapa

analítica, enfocada en el diagnóstico y evaluación del contexto; la etapa operativa, que establece los procesos y recursos necesarios; y la etapa de acción y desarrollo, orientada a la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas.

Este enfoque garantiza una planificación integral y estructurada, alineada con los objetivos de la Asada La Llorona.

Figura 16

Asada La Llorona: propuesta de planificación estratégica



Nota. Elaboración propia

5.1. Etapa filosófica

La asociación administradora del acueducto y alcantarillado La Llorona está bajo la rectoría del AyA, por ende, a su misión⁵ y filosofía. En la actualidad, no cuenta con misión, visión, valores u objetivos propios.

Por lo tanto, con el fin de darle identidad propia a la organización se construyen los aspectos filosóficos para la entidad, mediante los tres talleres participativos, los cuales contaron con la participación organizada y activa de los habitantes de las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel y la JD, así como con los instrumentos de recolección de datos necesarios (véase el Anexo 2, el Anexo 3, el Anexo 4, el Anexo 5 y el Anexo 6).

La información siguiente es en el ámbito de la propuesta, queda sujeta a la validación de la Junta Directiva de la Asada La Llorona en primera instancia y de la asamblea de asociados.

5.1.1. Misión Asada La Llorona

Somos una organización comunal dedicada a la distribución de agua potable mediante un modelo de atención integral que, a través de estrategias efectivas, optimice la prestación de los servicios de acueductos y alcantarillados en las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel de Horquetas, promoviendo la protección y el uso sostenible del recurso hídrico.

⁵ Misión de AyA: “Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país” (AyA, 2023, s. p.).

5.1.2. Visión

Ser reconocida como líder en la gestión sostenible de recursos hídricos y en la prestación de servicios de acueductos y alcantarillados, lo que proporciona un suministro de agua de alta calidad y un sistema de alcantarillado eficiente para satisfacer las necesidades de las comunidades de La Esperanza y Colonia Israel, contribuye al bienestar de la zona.

5.1.3. Valores institucionales

- Responsabilidad
- Respeto
- Participación
- Cumplimiento y puntualidad

5.1.4. Políticas Asada La Llorona

- Implementar herramientas estratégicas que faciliten la gestión administrativa y operativa, con el fin de optimizar la eficiencia de la organización.
- Desarrollar proyectos de protección y conservación del recurso hídrico en las áreas donde se encuentra dicho recurso (seis nacientes), así como en las zonas de amortiguamiento de los ríos y quebradas situados en la zona de influencia del acueducto.
- Establecer compromisos en la gestión administrativa, operativa y ambiental, de acuerdo con las necesidades de la población usuaria de los servicios de la Asada La Llorona.
- Elaborar campañas de protección, conservación y uso racional del recurso hídrico, considerando los aspectos ambientales en la zona de influencia de La Llorona y sus alrededores.

5.2. Etapa analítica

5.2.1. FODA

Tabla 9

Asada La Llorona: FODA, 2023

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Existencia de personal con destrezas	Estudio técnico sin aprobación de AyA	La conservación del recurso hídrico es un tema de interés mundial	Crecimiento acelerado de la población
Sistema de vigilancia por medio de cámaras	Falta de gestión oportuna en las áreas (administrativa y operativa)	Existencia de recursos económicos no reembolsables de cooperación internacional	Aumento de proyectos de vivienda (desarrolladores)
Tiene local propio (oficina y bodega pequeña)	No se tiene misión, visión, valores y objetivos propios (falta identidad)	Política de GIRH de la Dirección de aguas para el territorio nacional	Recurso hídrico finito
Posee recurso hídrico suficiente, solo usa cuatro de las seis nacientes		Procesos de formación y capacitación de AyA para miembros de juntas directivas de acueductos	Competencia entre Asadas
Las 6 nacientes están inscritas ante AyA y Minae	No estar inscritos en el Programa Bandera Azul y Programa Sello de Calidad de AyA		Desastres naturales (terremotos, deslizamientos, inundaciones, entre otras)
Cuenta con servicios contables y estados financieros auditados mensualmente	No tener una persona administradora		Políticas sobre uso y conservación de aguas obsoletas

Factores internos		Factores externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Posee sistema de facturación electrónica y de control de ingresos y gastos mensuales	Poco compromiso y conocimiento de algunos miembros sobre los roles que se deben desempeñar según el cargo en la Junta Directiva		Contaminación ambiental
Actualmente, hay cuatro medios para realizar el pago del servicio	Hidráulica obsoleta		Deforestación y actividades económicas extensivas
Posee cuentas bancarias en Banco Nacional y de Costa Rica para ingresos de hidrantes, ingresos por servicios de agua, donaciones no reembolsables, entre otras	Recursos económicos limitados		Procesos de privatización de los servicios
Tiene cuatro propiedades y activos varios	No posee sistema de seguimiento a quejas y sugerencias		
Dos tanques de almacenamiento de agua, uno para cada comunidad	No tiene programas de formación e información sobre usos y protección del recurso hídrico		
Ubicación estratégica cerca de ruta 32 y 4	No hay hidrantes en la zona de influencia		
	Medidores sin protección, fugas y conexiones ilegales		

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos de la Esperanza, Colonia Israel y JD junio y julio, 2023.

5.2.2. Evaluación de factores internos

La interpretación de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) establece que:

“Al sumar los productos obtenidos se debe comparar con el valor medio (2,5) y analizar los resultados. Cuanto más cercano a 4 sea el valor final, existe mayor capacidad para el logro de la misión organizacional y sus objetivos; si es muy cercano al valor medio, las debilidades neutralizan a las fortalezas y cuanto más cercano a 1 resulta, más crítico es la capacidad organizacional” (Uribe Macías, 2021, p. 55).

En la siguiente tabla se presentan los factores internos clave de la Asada, los cuales han sido manifestados con sus respectivas ponderaciones, de acuerdo con el nivel de impacto que estos pueden tener en los objetivos de la organización.

Tabla 10

Asada La Llorona: matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

		Factor Interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS	1	Existencia de personal con destrezas	3 %	3	0.09
	2	Sistema de vigilancia por medio de cámaras	3 %	3	0.09
	3	Tiene local propio (oficina y bodega pequeña)	7 %	4	0.28
	4	Posee recurso hídrico suficiente, solo usa cuatro de las seis nacientes	10 %	4	0.40
	5	Las seis nacientes están inscritas ante Minae y AyA	4 %	4	0.16
	6	Cuenta con servicios contables y estados financieros auditados	6 %	4	0.24
	7	Posee sistema de facturación electrónica y de control de ingresos y gastos mes	5 %	3	0.15

	8	Actualmente, hay cuatro medios para realizar el pago del servicio	5 %	3	0.15
	9	Tiene cuatro propiedades y activos varios	7 %	4	0.28
	10	Dos tanques de almacenamiento de agua, uno para cada comunidad	2 %	4	0.08
DEBILIDADES	1	No se tiene misión, valores y objetivos propios (falta identidad)	10 %	1	0.10
	2	No estar inscritos en el Programa Bandera Azul y Programa Sello de Calidad de AyA	2 %	2	0.04
	3	No tener una persona administradora	8 %	2	0.16
	4	Hidráulica obsoleta	10 %	1	0.10
	5	Recursos económicos limitados	3 %	1	0.07
	6	No posee sistema de seguimiento a quejas y sugerencias	2 %	1	0.02
	7	Poco compromiso y conocimiento de algunos miembros sobre los roles.	2 %	2	0.04
	8	No tiene programas de formación e información sobre usos y protección del recurso hídrico	3 %	1	0.03
	9	Medidores sin protección y no hay hidrantes en la zona de influencia	2 %	1	0.02
	10	Estudio técnico sin aval de AyA	6 %	1	0.02
		Total	100 %		2.52
		Porcentaje que falta por distribuir	0 %		

Nota. Elaboración propia con los resultados de los grupos de discusión de la Esperanza y Colonia Israel, junio y julio, 2023.

El resultado obtenido tras la evaluación de los factores internos de la organización es de 2,52, lo cual, según la interpretación y su cercanía al valor medio (2,5), indica que las debilidades neutralizan las fortalezas. Es decir, su capacidad para lograr la misión organizacional y alcanzar sus objetivos debe mejorar para optimizar su desempeño.

Las debilidades con mayor puntaje, como la falta de misión, valores y objetivos propios (10 %), la obsolescencia de la hidráulica (10 %) y la ausencia de un estudio técnico avalado por AyA (6 %), se convierten en factores críticos para la organización. Por lo tanto, una vez que se identifican los puntos débiles es necesario implementar herramientas estratégicas que faciliten la toma de decisiones para la puesta en práctica de posibles alternativas de solución que permitan eliminar estos vacíos.

Por consiguiente, en el ámbito administrativo se cuenta con un programa de cobro computarizado que lleva el control de ingresos y egresos. Según este programa, los ingresos mensuales aproximados del 2022 fueron de ₡31.089.867, los cuales se invierten en brindar un suministro adecuado de agua a las personas usuarias.

Sin embargo, esto deja muy poco margen para invertir en la renovación de la infraestructura hidráulica, que tiene más de 30 años de antigüedad. Como resultado, no se dispone de la tubería adecuada para mejorar la presión del agua ni para la instalación de hidrantes. Como medida, se instalaron dos tanques de 1.000 m³ en cada comunidad.

Se han identificado deficiencias en la gestión de recursos económicos destinados a la renovación de la infraestructura hidráulica, así como en la implementación de procesos de formación y capacitación dirigidos a los usuarios. Estos procesos buscan fortalecer la conservación y el uso racional del agua, además de mejorar el manejo de herramientas computarizadas para optimizar la gestión de

información y el seguimiento de las actividades administrativas y operativas de La Llorona.

Uno de los aspectos clave en este contexto es la aprobación del estudio técnico, fundamental para la planificación y ejecución de mejoras estratégicas en la administración del recurso hídrico.

5.2.3. Evaluación de factores externos

Por otra parte, la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) establece que:

El total ponderado puede estar entre 1.0 y 4.0 y el promedio es 2.5. Si el total está por debajo de 2.5, la EPPS tiene más amenazas que oportunidades, si por el contrario el total está por encima la EPPS tiene más oportunidades (Uribe Macías, 2021, p. 55).

Tabla 11

Asada La Llorona: matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

		Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultados
OPORTUNIDADES	1	La conservación del recurso hídrico es tema de interés mundial	10 %	4	0.36
	2	Existencia de recursos económicos no reembolsables de cooperación internacional	8 %	4	0.32
	3	Política GIRH de la Dirección de aguas para el territorio nacional	5 %	3	0.15
	4	Procesos de capacitación y formación de AyA para juntas directivas	2 %	3	0.06

		Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultados
	5	La existencia del Plan Nacional Territorial del Inder	3 %	3	0.09
	6	El Plan de desarrollo de Sarapiquí (Prodesa)	5 %	4	0.20
AMENAZAS	1	Crecimiento acelerado de la población	15 %	1	0.15
	2	Aumentos de proyectos de vivienda (desarrolladores)	10 %	1	0.10
	3	Recurso hídrico finito	16 %	1	0.16
	4	Competencia entre Asadas	4 %	2	0.08
	5	Desastres naturales terremotos, deslizamientos...	5 %	1	0.05
	6	Políticas obsoletas sobre usos y conservación del agua	4 %	2	0.08
	7	Contaminación ambiental	5 %	2	0.10
	8	Deforestación y actividades económicas extensivas	4 %	2	0.10
	9	Procesos de privatización de los servicios de agua	2 %	2	0.04
	10	Tramitología lenta oficina AyA de Ciudad Quesada	2 %	2	0.04
		Total	100 %		2.10
		Porcentaje que falta por distribuir	0 %		

Nota. Elaboración propia con los resultados de los grupos de discusión de la Esperanza y Colonia Israel, junio y julio, 2023.

Evaluados los factores externos, el resultado obtenido es de 2.10, lo que indica que está por debajo del promedio de 2.5, lo cual significa que es negativo. Por lo tanto, no favorece el ambiente de la organización y, en consecuencia, es necesario aprovechar más las oportunidades.

Además, las amenazas con mayor puntaje (recurso hídrico finito 16 % y crecimiento acelerado de la población 15 %) deben atenderse porque tienen un gran peso en la labor de la entidad, al ser factores de alto riesgo. Por ende, debido a que el agua es un recurso finito, su protección y uso racional son indispensables, no solo por ser un derecho humano, sino también por su vital importancia para la vida (uso doméstico, industrial y agrícola).

5.3. Etapa Operativa

5.3.1. Objetivo General

Desarrollar un sistema integrado que responda al compromiso de gestión administrativa y operativa en la prestación de los servicios, de acuerdo con la realidad de la Asada La Llorona y de las personas usuarias.

5.3.2. Objetivos estratégicos

- Buscar recursos económicos no reembolsables para llevar a cabo proyectos en el ámbito de la hidráulica y la hídrica de la Asada.
- Mejorar la calidad de todos los servicios que brinda la organización en términos de calidad, cantidad y continuidad.
- Establecer procesos de capacitación y formación para el personal y las personas usuarias sobre la conservación, preservación y uso racional del recurso hídrico.

- Crear los medios necesarios que faciliten la comunicación recíproca entre los diferentes actores que intervienen en las labores de la organización.

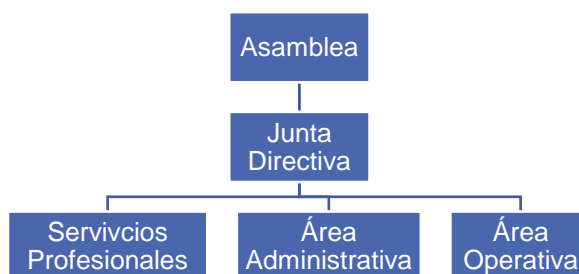
5.3.3. Estrategia

Ejecutar un enfoque integral para la gestión de los recursos hídricos que incluya la inversión en infraestructura, la adopción de tecnologías, la educación sobre la conservación del recurso hídrico que busca garantizar la protección y el uso sostenible del agua, lo que promueve un suministro de alta calidad y cantidad, así como un sistema de alcantarillado en un plazo de 10 años.

La estrategia de la Asada La Llorona se aborda, desde la Junta Directiva hasta cada una de las áreas de trabajo que componen la organización. Esta se basa en la eficiencia operativa, la innovación constante. Para su implementación, se propone el siguiente organigrama:

Figura 17

Asada La Llorona: organigrama



Nota. Elaboración propia

La máxima autoridad de la organización es la asamblea de asociados, que elige a las personas miembros de la Junta Directiva y aprueba las diferentes iniciativas o proyectos propuestos por dicha Junta, todo bajo la rectoría de AyA.

La Junta Directiva es el ente encargado de velar por el buen funcionamiento de las áreas que realizan las diversas acciones del acueducto, así como de rendir cuentas al AyA, a la asamblea y a cualquier persona usuaria que lo requiera.

Los servicios profesionales son aquellos que ejecutan acciones muy concretas dentro del quehacer de la organización y que, por su especificidad, requieren de profesionales calificados. Entre estos se encuentran los servicios contables, técnicos, entre otros. No constituyen personal de planta.

El área administrativa, bajo la supervisión de la Junta Directiva, es la responsable de implementar las herramientas estratégicas que permitan mejorar la gestión administrativa y operativa en la prestación de los servicios de la Asada. El área operativa es responsable de los servicios de fontanería, así como de todo lo que se relaciona con la hidráulica y la hídrica.

5.3.4. Organización y control

Los ejes estratégicos que se plantearon para mejorar la gestión del área administrativa y operativa de la asociación son fundamentales. Para lograr los cambios necesarios, se debe considerar la realidad actual de todas las actividades de la organización, así como los resultados de las fortalezas y oportunidades que es necesario tener en cuenta para formular la propuesta del plan estratégico. En la organización es importante reiterar los siguientes tres ejes estratégicos:

Gestión administrativa y operativa: las debilidades más notorias son la falta de identidad propia de la organización al no contar con una misión, valores y objetivos que le permitan mejorar en sus servicios. Asimismo, se identificó el escaso compromiso y conocimiento de los roles de algunos miembros de la Junta Directiva. Para neutralizar los efectos negativos que estos puedan generar, se cuenta con las siguientes fortalezas y oportunidades: la existencia de personal con destrezas, el sistema de facturación electrónica y de control de ingresos y gastos, así como los servicios contables que mensualmente elaboran los estados financieros y los servicios de capacitación y formación que brinda el AyA a los miembros de las juntas directivas de las asadas.

Servicio a sus clientes: al no contar con un sistema de seguimiento de quejas o sugerencias, esto afecta directamente el servicio a las personas usuarias. Asimismo, la falta de una persona que administre, junto con los recursos económicos limitados, son aspectos negativos que impactan el área administrativa y operativa. Para enfrentar estas debilidades, las fortalezas y oportunidades que posee la organización incluyen la oficina equipada con los medios tecnológicos y humanos. El tema del agua es de interés, tanto nacional como internacional. Por lo tanto, existen diversos recursos económicos no reembolsables a los que se puede acceder para mejorar estas condiciones negativas.

Conservación y uso racional del recurso hídrico: entre las debilidades anotadas están la falta de programas de formación y capacitación sobre el uso y la protección del recurso hídrico, la obsolescencia de la infraestructura hidráulica y un

estudio técnico sin el aval de AyA, lo cual afecta directamente la búsqueda de recursos no reembolsables para ejecutar proyectos que mitiguen las debilidades mencionadas.

Algunas fortalezas y oportunidades importantes que pueden atenuar los efectos adversos son la existencia de recursos hídricos suficientes, tanques para el almacenamiento de agua en las dos comunidades, así como la instalación de medidores, macromedidores e hidrómetros para controlar fugas, conexiones ilegales y consumo, entre otros.

La etapa operativa se considera la más importante y esencial de todo proceso de planificación, ya que en ella se concretan los objetivos, estrategias y variables para implementar procesos de evaluación en diferentes momentos de ejecución de planes, programas y proyectos de la Asada La Llorona en Horquetas de Sarapiquí. Esta fase es fundamental, pues en ella se operativiza el plan estratégico: se delimita, lo que se pretende hacer, cómo hacerlo y cuáles recursos se requieren para su ejecución y control. La operatividad de un plan estratégico implica una serie de acciones necesarias para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos. A continuación, se presenta la propuesta de dicho plan:

5.3.5. Plan estratégico

Tabla 12

Asada La Llorona: operativización plan estratégico periodo 2024 2029

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
Mejorar la calidad de los servicios que brinda la organización en calidad, cantidad y continuidad	Cambiar toda la red hidráulica	Porcentaje anual de las obras	20 % de tubería nueva	JD, Empleados Asada, profesionales externos	dic-25	Evaluación de la red actual de las tuberías, para identificar las ubicadas en áreas privadas	70.000.000,00
			25 % de tubería al tercer año	JD, Empleados Asada, profesionales externos	dic-26	Identificar y priorizar los sectores con las tuberías en peor estado	80.000.000,00
			25 % de tubería al cuarto año	JD, Empleados Asada, profesionales externos	dic-27	Asignar recursos y presupuesto para realizar las obras para asegurar equipos y materiales	80.000.000,00
			30 % tubería restante al quinto año	JD, Empleados Asada, profesionales externos	dic-29	Buscar recursos financieros no reembolsables	100.000.000,00
			60 % del presupuesto cubierto con donaciones	JD, Empleados Asada, profesionales externos	dic-28		100.000,00

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
	Mejorar la calidad de los servicios que se brindan a las comunidades	Índice de satisfacción del cliente	70 % personas usuarias satisfechas	JD, Empleados Asada	dic-26	Mejora de procesos internos: mejora continua para aumentar la eficiencia y calidad de los procedimientos que respaldan los servicios	120.000,00
	Garantizar la continuidad de los servicios	Tiempo de inactividad de los servicios	90 % de fugas de agua eliminadas	JD, Empleados Asada	dic-26	Desarrollar planes de continuidad y contingencia para garantizar que los servicios puedan seguir ofreciéndose en caso de interrupciones inesperadas	100.000,00
Establecer procesos de capacitación, formación al personal y personas usuarias sobre la conservación, preservación y uso racional del recurso hídrico.	Garantizar que todo el personal esté debidamente capacitado en prácticas de conservación y uso racional del recurso hídrico.	Número de personas que participan en las sesiones de capacitación	70 % de personas entre personal y usuarias de la Asada capacitadas	JD Empleados Asada Profesionales externos	dic-26	Diseñar programas de capacitación internos para el personal que incluyan temas que se relacionan con la conservación del agua y su importancia	250.000,00

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
	Proporcionar información y recursos educativos a las personas usuarias para fomentar la conservación y el uso responsable del agua	Evaluar el nivel de conocimiento sobre la conservación del agua antes y después de la capacitación	30 % de la población usuaria fomenta prácticas sostenibles	JD, Empleados Asada	dic-26	Fomentar la retroalimentación de los empleados y las personas usuarias para realizar mejoras continuas en los programas de capacitación y educación	100.000,00
		Medir los niveles de consumo del agua antes de las capacitaciones		JD, Empleados Asada	ene-24 a dic-25	Desarrollar materiales educativos, como folletos, videos o seminarios web, dirigidos a las personas usuarias para concientizar sobre la conservación del agua.	100.000,00
		Medir los niveles de consumo de agua después de las capacitaciones	50 % población usuaria reduce el consumo de agua	JD, Empleados Asada	ene-24 a dic-25	Fomentar la participación de las comunidades locales en iniciativas de conservación del agua y programas de capacitación	100.000,00

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
		s y las prácticas de conservación.					
		Porcentaje de personas que asisten a los procesos	80 % de las personas usuarias participan	JD, Empleados Asada	ene-24 a dic-25		100.000,00
			60 % de materiales educativos	JD, Empleados Asada	dic-26		100.000,00
Buscar recursos económicos no reembolsables para efectuar proyectos en la hidráulica y la hídrica de la Asada.	Identificar fuentes de recursos no reembolsables como subvenciones y donaciones	Número de fuentes que se identificaron	Cinco agencias de cooperación internacional con fondos financieros no reembolsables	JD, Profesional externo	Primer trimestre 2024	Realizar investigación para identificar fuentes de cooperación nacional e internacional con recursos financieros no reembolsables	200.000,00

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
	Establecer y mantener relaciones sólidas con organizaciones , instituciones y agencias que ofrecen recursos no reembolsables	Monto total de recursos financieros no reembolsables asegurados	60 % de fondos no reembolsables adquiridos	JD, Profesional externo	ene-25	Buscar recursos no reembolsables de una variedad de fuentes para reducir la dependencia de una sola entidad	60.000,00
		Porcentaje de propuestas enviadas que han sido aprobadas y asignado fondos	Dos proyectos anuales enviados y aprobados	JD, Profesional externo	dic-26	Participar en redes y eventos que se relacionan con el financiamiento de proyectos hídricos para establecer contactos y conocer las oportunidades de acceso a recursos financieros	50.000,00
		Evaluar los aportes del proyecto a las comunidades	50 % de reducción de fugas de agua anuales	JD Profesional externo	dic-26	Evaluar los riesgos asociados a la hidráulica obsoleta y al uso desmedido del recurso hídrico	50.000,00

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
Crear los medios necesarios que faciliten la comunicación recíproca entre los diferentes actores que intervienen en las labores de la organización	Establecer un sistema de comunicación eficiente dentro de la Asada para que los empleados puedan colaborar y compartir información de manera efectiva.	Nivel de compromiso	80 % en mejora de los procesos de comunicación y retroalimentación	JD, Empleados Asada, Profesional externo	dic-26	Usar herramientas de comunicación interna, como plataforma de mensajería, reuniones regulares, entre los empleados, Junta Directiva y personas usuarias	100.000,00
			2 nuevos servicios de comunicación (página web y brochures)	JD, Empleados Asada, Profesional externo	dic-25		150.000,00
	Mejorar la comunicación y la colaboración entre la Asada y otras partes interesadas como autoridades locales, usuarios, proveedores y comunidades.	Satisfacción de las personas participantes	60 % de aumento de la participación comunal	JD, Empleados Asada, Profesional externo	dic-24	Usar medios digitales para compartir actualizaciones, noticias y contenido informativo con las comunidades	100.000,00
		Medir la frecuencia de reuniones y procesos de capacitación	2 asambleas anuales	JD, Empleados Asada	Segundo o trimestre 2024	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del usuario para evaluar la efectividad de las mejoras en la comunicación	100.000,00
			tres procesos de capacitación mínimo al año				
	Número de seguidores en las redes	85 % de las personas usuarias	Secretaria Asada	dic-25	Utilizar medios sociales y sitios web	150.000,00	

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
Implementar procesos de evaluación participativos en todas las áreas que integran la Asada La Llorona.	Diseñar un modelo de evaluación participativo	Tasa de participación	30 % de la población usuaria	JD, empleados Asada, profesional externo	jul-24	Establecer un ambiente de comunicación abierta y fomentar la participación de todos los actores involucrados	100.000,00
	Proporcionar capacitación al personal y a las partes interesadas sobre cómo participar en el proceso de evaluación	Porcentaje de mejoras que se implementan	30 % de las sugerencias de mejora recibidas se implementan anualmente	JD, Empleados Asada	dic-24	Implementar procesos de retroalimentación y reconocimiento a quienes contribuyen de manera significativa al proceso de evaluación participativo	100.000,00
	Implementar sistemas para recopilar datos y retroalimentación de manera efectiva en todas las áreas de la Asada	Frecuencia de evaluaciones participativa	Dos procesos de evaluación participativa anuales	JD, Empleados Asada, Personas usuarias	Segundo semestre 2024	Crear encuestas y cuestionarios que involucren a empleados, miembros JD, personas usuarias y otras partes interesadas en el proceso de evaluación	50.000,00
	Evaluar los resultados de las evaluaciones participativas y utilizarlos para identificar las áreas de	Porcentaje de áreas de mejora que se identificaron	25 % de áreas que se identificaron aplican mejoras en el primer año	JD, Empleados Asada, Personas usuarias	Segundo semestre 2024	Organizar reuniones periódicas de evaluación en donde las partes interesadas puedan discutir los resultados y aportar ideas para la mejora	100.000,00

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de desempeño	Metas	Responsables	Fecha límite	Estrategias	Recursos financieros
	mejora en la organización						
Total							332.280.000,00

Nota. Elaboración propia con los resultados de los grupos de los talleres participativos en La Esperanza y Colonia Israel, junio y julio, 2023.

5.4. Etapa acción y desarrollo

Esta etapa permite organizar y buscar los medios o recursos (los más importantes son las personas, la tecnología, la infraestructura, los recursos financieros, entre otros) para alcanzar los objetivos propuestos, según lo planeado. Además, en la ejecución de los planes es importante mantener procesos de retroalimentación en todo momento. Lo anterior tiene el fin de realizar las correcciones necesarias oportunamente.

5.4.1. Plan operativo

Como parte integral de la fase de acción y desarrollo se encuentra el plan operativo, el cual se centra en aspectos prácticos como la asignación de recursos, los plazos, las responsabilidades, los indicadores de desempeño, la evaluación y el seguimiento, entre otros. Es decir, proporciona un enfoque detallado para implementar la estrategia de manera efectiva.

La duración de un plan operativo puede variar según los objetivos específicos de la organización. Algunos planes tienen una duración de 1 año fiscal, mientras que otros pueden abarcar periodos más cortos o más largos.

Esto se debe a que la duración depende de la naturaleza de las metas y de los recursos financieros, se propone que la duración del plan operativo sea de 3 años. Aunque en este tiempo no se alcanzará el objetivo de cambiar toda la hidráulica, solo se logra un 45 %, se cumplirán los demás objetivos que se plantearon en el plan estratégico.

Tabla 13
Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 1

Objetivos operativos	Metas	Estrategias	Responsables	Plazos	Indicadores	Evaluación y seguimiento	Presupuesto
Cambiar toda la red hidráulica	Cambio del 45% de tubería en los tres primeros años	Control de fugas de agua	JD, empleados, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de fugas de agua eliminadas	Revisión de proyectos y metas operativas periódicas para asegurar que están según el objetivo estratégico	150.000.000,00
	Disminuir en un 30% las averías en la red de tubería	Control del consumo			% del consumo de agua por usuario		
	Disminuir en un 80% las conexiones clandestinas	Identificar y eliminar las conexiones clandestinas			Número de conexiones clandestinas identificadas y eliminadas		
Mejorar la calidad de los servicios	Mejorar en un 80% el servicio al cliente	Mejora de procesos internos: mejora continua para aumentar la eficiencia y calidad de los procesos que respaldan los servicios	JD, empleados, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de clientes satisfechos	Encuestas de satisfacción del cliente periódicas para obtener retroalimentación	100.000,00
	Reducir en un 40% las quejas de las personas usuarias				Número de reducción de quejas		
Garantizar la continuidad de los servicios	Hacer dos planes de continuidad y contingencia por año	Desarrollar planes de continuidad y contingencia para garantizar que los servicios puedan seguir ofreciéndose en caso de interrupciones inesperadas	JD, empleados, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de planes de contingencia implementados	Evaluar los posibles riesgos que puedan afectar la continuidad de los servicios y asegurar la eficacia de los planes de contingencia	120.000,00
	Presentar dos proyectos en infraestructura por año				Número de proyectos en infraestructura hidráulica		

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 14
Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 2

OBJETIVO ESTRATEGICO. Establecer procesos de capacitación y formación para el personal y las personas usuarias sobre la conservación, preservación y uso racional del recurso hídrico	operativos	metas	Estrategias	Responsables	Plazos	Indicadores	seguimiento	Presupuesto
	Garantizar que todo el personal esté debidamente capacitado en prácticas de conservación y uso racional del recurso hídrico	Hacer dos programas de capacitación sobre conservación y uso del recurso hídrico por año	Diseñar programas de capacitación internos para el personal que incluyan temas relacionados con la conservación del agua y su importancia	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	% de personal que ha participado en programas de capacitación sobre conservación de agua	Realizar evaluaciones antes y después de la capacitación para medir la mejora en el conocimiento y la comprensión de la conservación del agua	300.000,00
		Hacer reuniones bimensuales para revisar resultados e identificar áreas de mejora en la gestión administrativa y operativa	Fomentar la retroalimentación de los empleados y las personas usuarias para realizar mejoras continuas en los programas de capacitación y educación	Personal de planta		Número de personas usuarias que han participado en actividades educativas relacionadas con la conservación del agua	Programar reuniones periódicas para revisar los resultados, identificar áreas de mejora y tomar medidas	
	Proporcionar información y recursos educativos a las personas usuarias para fomentar la conservación y el uso responsable del agua	Hacer dos folletos educativos impresos y digitales	Desarrollar materiales educativos, como folletos, videos o seminarios web, dirigidos a las personas usuarias para concientizar sobre la conservación del agua	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Cantidad de encuestas o pruebas de conocimiento antes y después de la capacitación para evaluar el nivel de comprensión de los conceptos de conservación del agua	Realizar encuestas y recopilar datos de retroalimentación del personal y de las personas usuarias para evaluar la efectividad de los materiales en los programas de capacitación y educación	250.000,00
Hacer dos campañas de reforestación y manejo del recurso hídrico al año		Fomentar la participación de las comunidades locales en iniciativas de conservación del agua y programas de capacitación	JD, personal planta, profesionales externos		Cantidad de consumo promedio de agua por persona usuaria antes y después de la implementación de los procesos de información sobre conservación del agua	Mantener un registro continuo de la participación en los programas de capacitación y actividades educativas		

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 15
Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 3

OBJETIVO ESTRATEGICO: Buscar recursos económicos no reembolsables para efectuar proyectos en la hidráulica y la hídrica de la ASADA	Objetivos operativos	Metas	Estrategias	Responsables	Plazos	Indicadores	Evaluación y seguimiento	Presupuesto
	Identificar fuentes de recursos no reembolsables como subvenciones y donaciones	Identificar cinco fuentes de cooperación internacional con recursos no reembolsables	Realizar una investigación para identificar fuentes de cooperación nacional e internacional	Profesional externo	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de fuentes con recursos no reembolsables se han identificado y evaluado para posibles proyectos	Establecer proceso de monitoreo continuo para medir el progreso en la identificación y búsqueda de fuentes de cooperación	160.000,00
		Presentar dos proyectos de infraestructura por año	Buscar recursos no reembolsables de una variedad de fuentes para reducir la dependencia de una sola entidad	JD, personal planta, profesionales externos		Número de propuestas de proyecto enviadas y aprobadas	Realizar revisiones detalladas a cada propuesta antes de ser enviada para asegurar que cumple con los requisitos	
Establecer y mantener relaciones sólidas con organizaciones, instituciones y agencias que ofrecen recursos no reembolsables	Firmar dos alianzas estratégicas con instituciones públicas	Participar en redes y eventos relacionados con la financiación de proyectos hídricos para establecer contactos y conocer las oportunidades de acceso a recursos	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2025	Cantidad de propuestas de proyecto presentadas	Mantener registro de contactos y relaciones con las fuentes de cooperación	200.000,00	

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 16
Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 4

OBJETIVO ESTRATEGICO: Crear los medios necesarios que faciliten la comunicación entre los diferentes actores que intervienen en las labores de la organización	Objetivos operativos	Metas	Estrategias	Responsables	Plazos	Indicadores	Evaluación y seguimiento	Presupuestos
	Establecer un sistema de comunicación eficiente dentro de la ASADA para que los empleados puedan colaborar y compartir información de manera efectiva	Contar con dos softwares para control y comunicación en gestión de proyectos	Usar herramientas de comunicación interna, como software de gestión de proyectos, plataforma de mensajería, reuniones regulares, entre los empleados, junta directiva entre otros	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de plataformas de comunicación implementadas	Auditorías de comunicación internas para evaluar la efectividad de las herramientas de comunicación interna y la colaboración entre las áreas de trabajo	150.000,00
	Hacer dos cursos al año sobre habilidades de comunicación	Brindar capacitación al personal de la ASADA en habilidades de comunicación, para mejorar la interacción entre las partes	JD, personal planta, profesionales externos			Cantidad de reuniones con las partes interesadas		
	Mejorar la comunicación y la colaboración entre la ASADA y otras partes interesadas como autoridades locales, usuarios, proveedores y comunidades	Usar tres medios de redes sociales (Facebook, You Tube, WhatsApp)	Utilizar medios sociales y sitios web para compartir actualizaciones, noticias y contenido informativo con las comunidades	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Índice de participación comunitaria	Evaluar la accesibilidad y la utilidad de las plataformas de comunicación externa, asegurándose que estén actualizadas y sean efectivas	100.000,00
		Hacer dos encuestas de Percepción de personas usuarias por año	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del usuario para evaluar la efectividad de las mejoras en la comunicación	JD, personal planta, profesionales externos		Nivel de satisfacción de las personas usuarias	Medición de la satisfacción del usuario con encuestas periódicas y recopilar comentarios sobre la comunicación	

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 17
Asada La Llorona: plan de operativo 2024 2026 Objetivo estratégico 5

OBJETIVO ESTRATEGICO: Implementar procesos de valoración participativos en todas las áreas que integran la ASADA Llorona	Objetivos operativos	Metas	Estrategias	Responsables	Plazos	Indicadores	Evaluación y seguimiento	Presupuesto
	Diseñar un modelo de evaluación participativo	Hacer un modelo de evaluación	Establecer un ambiente de comunicación abierta y fomentar la participación de todos los actores involucrados	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de participantes (empleados, miembros JD, personas usuarias y otros actores de interés)	Planificación y diseño de evaluaciones (definir un plan que defina cuándo y cómo se llevaran a cabo las evaluaciones participativas en cada área)	150.000,00
	Proporcionar capacitación al personal y a las partes interesadas sobre cómo participar en el proceso de evaluación	Hacer evaluaciones mensuales del área administrativa y operativa	Proporcionar retroalimentación y reconocimiento a aquellos que contribuyen de manera significativa al proceso de evaluación participativo	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Frecuencia de las evaluaciones participativas en cada área	Recopilación de datos y retroalimentación e implementar métodos para recopilar datos y retroalimentación efectiva, que incluyan encuestas, entrevistas y reuniones	
	Implementar sistemas para recopilar datos y retroalimentación de manera efectiva en todas las áreas de la ASADA	Hacer encuestas y cuestionarios para el proceso de evaluación	Crear encuestas y cuestionarios que involucren a empleados, miembros JD, personas usuarias y otras partes interesadas en el proceso de evaluación	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Grado de satisfacción de personas usuarias	Análisis de datos para identificar áreas de mejora y oportunidades	100.000,00
	Evaluar los resultados de las evaluaciones participativas y utilizarlos para identificar áreas de mejora en la organización	Hacer un Plan de evaluación mensual	Organizar reuniones periódicas de evaluación en donde las partes interesadas puedan discutir los resultados y aportar ideas para la mejora	JD, personal planta, profesionales externos	Del 02 de enero 2024 al 31 diciembre 2026	Número de mejoras implementadas	Realizar revisiones periódicas de los procesos de evaluación participativos para aprender de las experiencias y realizar los ajustes que sean necesarios	100.000,00
Hacer reuniones mensuales para evaluar el desempeño y hacer los ajustes necesarios		JD, personal planta, profesionales externos						
Tener un Plan de acción y mejora continua		Fomentar una cultura de mejora continua en la que las sugerencias y aportes de los participantes se utilicen para tomar decisiones y cambios efectivos	JD, personal planta, profesionales externos	% del Impacto en el desempeño (eficiencia operativa o satisfacción del cliente)			Plan de acción y mejora (basado en los hallazgos de las evaluaciones y asegurar su implementación)	

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

5.4.2. Plan táctico

El plan táctico se enfoca en la ejecución detallada de actividades específicas para alcanzar los objetivos establecidos en el plan operativo. Por lo tanto, se sitúa en un nivel inferior; su duración de ejecución se determina en función de los objetivos específicos que se buscan alcanzar y de la flexibilidad necesaria para adaptarlos a las condiciones reales y cambiantes de la Asada La Llorona, por tanto, la propuesta tiene un horizonte de 3 años.

Tabla 18
Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026

OBJETIVO 1: Mejorar la calidad de todos los servicios que brinda la organización en calidad, cantidad y continuidad									
Acciones por realizar	Responsable		Cronograma		Recursos				Indicadores de desempeño
	Primero	Alternativo	Inicio	Fin	Costo ₡	Tiempo	Equipo	RRHH	
Evaluación de los servicios actuales	JD	JD	2024	2025	20 mil colones	2 reuniones al mes	Software Equipo computo	2	Índice de satisfacción del cliente
Establecer estándares claros y medibles para la calidad, cantidad y continuidad de los servicios	JD	JD	2024	2025	20 mil colones	2 reuniones al mes	Software	1	Tasa de cumplimiento de estándares de servicio
Capacitación del personal	Profesional externo	JD	2024	2025	300 mil colones	3 al año	Equipo de computo	1	Tiempo de inactividad de los servicios
Implementación de procesos de control de calidad	Administrador (a)	JD	2024	2026	100 mil colones	Anual	Software	1	Costo por unidad de servicio
Cambio de la infraestructura hídrica	Fontanero y Personal externo	JD	2024	2026	150 millones	2024-2026	Materiales varios, Bahop	6	45% tubería en primer año
Implementar sistemas de tecnología	Profesional externo	JD	2025	2026	100 mil colones	Anual	Sistema información	1	Eficiencia operativa
Retroalimentación de las personas usuarias	JD	JD	2024	2026	120 mil colones	Anual	Equipo de computo	1	Tasa de retención de clientes

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 19
Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026

OBJETIVO 2: Establecer procesos de capacitación, formación al personal y personas usuarias sobre la conservación, preservación y uso racional del recurso hídrico									
Acciones por realizar	Responsable		Cronograma		Recursos				Indicadores de desempeño
	Primero	Alterno	Inicio	Fin	Costo ₡	Tiempo	Equipo	RRHH	
Identificar las necesidades de capacitación para el personal como para las personas usuarias	JD	JD	2024	2026	100 mil colones	3 al año	Equipo de computo	1	Número de personal de la ASADA y personas usuarias que participan en las sesiones de capacitación
Desarrollar contenidos de capacitación que incluya información sobre conservación, preservación y uso racional del agua	Profesionales externos	JD	2024	2026	150 mil colones	3 al año	3 diferentes contenidos mínimos	3	Nivel de conocimiento sobre la conservación del agua antes y después de la capacitación
Organizar sesiones de capacitación y talleres para el personal y las personas usuarias, programando fechas, horas y ubicación	Secretaria de la ASADA	JD	2024	2026	100 mil colones	3 al año	Equipo computo	3	Niveles de consumo del agua antes de las capacitaciones
Reunir y distribuir materiales educativos como folletos, videos, recursos en línea que respalden los procesos de capacitación	Personal interno de la ASADA	JD	2024	2026	150 mil colones	3 al año	Equipo de computo	2	Cantidad de opiniones positivas de los participantes sobre la calidad y utilidad de la capacitación
Hacer evaluaciones antes y después de las sesiones de capacitación para medir la efectividad del aprendizaje	Profesional externo	JD	2024	2026	60 mil colones	6 al año	Instrumento evaluación	3	Nivel de reducción del consumo de agua después de la capacitación y las prácticas de conservación
Desarrollar un sistema de seguimiento para asegurarse de que las personas aplican los conocimientos adquiridos	JD	JD	2024	2026	150 mil colones	3 al año	Encuestas	2	Número de materiales educativos se distribuyen y usan
Organizar campañas de concientización para promover la importancia de la conservación del agua entre las personas usuarias	JD	JD	2024	2026	150 mil colones	3 al año	Material informativo	3	Porcentaje de participación en las campañas de concientización y uso racional del agua

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 20
Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026

OBJETIVO 3: Buscar recursos económicos no reembolsables para efectuar proyectos en la hidráulica y la hídrica de la ASADA.									
Acciones por realizar	Responsable		Cronograma		Recursos				Indicadores de desempeño
	Primero	Alterno	Inicio	Fin	Costo ₡	Tiempo	Equipo	RRHH	
Realizar investigaciones para identificar fuentes de cooperación	Profesional externo	JD	2024	2026	60 mil colones	1 año	Equipo oficina	1	Número de fuentes identificadas
Preparar propuestas de proyectos detalladas que describan de manera convincente los proyectos y su impacto	Profesional externo	JD	2024	2026	150 mil colones	2 propuestas /Anual	Computadora	1	Número de propuestas enviadas
Establecer y mantener relaciones sólidas con organizaciones	Profesional externo	JD	2024	2026	100 mil colones	Anual		1	Monto total de recursos financieros no reembolsables asegurados
Participar en redes y eventos relacionados con la cooperación de proyectos para ASADAS y establecer contactos y conocer las oportunidades de donación	Profesional externo	JD	2024	2026	50 mil colones	Anual	Equipo computo	1	Porcentaje de propuestas enviadas que han sido aprobadas y asignado fondos
Incluir una evaluación de impacto en las propuestas para mostrar como los proyectos beneficiarán a las comunidades y el ambiente	Profesional externo	JD	2024	2026	100 mil colones	Anual	Formato de evaluación	1	Cantidad de aportes del proyecto a las comunidades
Buscar recursos no reembolsables de una variedad de fuentes para reducir la dependencia de una sola	Profesional externo	JD	2024	2026	100 mil colones	Anual	Bases de datos de entidades nacionales e internacionales de cooperación	1	Cantidad de riegos asociados a la búsqueda de recursos no reembolsables

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 21
Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026

OBJETIVO 4: Crear los medios necesarios que faciliten la comunicación recíproca entre los diferentes actores que intervienen en las labores de la organización									
Acciones por realizar	Responsable		Cronograma		Recursos				Indicadores de desempeño
	Primero	Alternativo	Inicio	Fin	Costo ₡	Tiempo	Equipo	RRHH	
Desarrollar portales web accesibles al público para la comunicación externa		JD	2024	2026	550 mil colones	Añual	Página web básica	1	Porcentaje de participación e interacción de las comunidades servidas
Programar reuniones regulares con el personal de planta y grupos de interés externos		JD	2024	2026	120 mil	Año	Agenda	1	Grado de satisfacción de los usuarios con la comunicación y los servicios
Brindar capacitación en habilidades de comunicación		JD	2024	2026	120 mil colones	Añual	Material didáctico	1	Frecuencia de reuniones y procesos de capacitación
Establecer y gestionar presencia en redes sociales para interactuar con las comunidades y proporcionar información actualizada		JD	2024	2026	120 mil colones	Año	Información de interés de la ASADA	1	Número de seguidores en las redes

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

Tabla 22
Asada La Llorona: plan táctico 2024 2026

Objetivo 5: Implementar procesos de evaluación participativos en todas las áreas que integran la ASADA La Llorona									
Acciones por realizar	Responsable		Cronograma		Recursos				Indicadores de desempeño
	Primero	Alterno	Inicio	Fin	Costo ₡	Tiempo	Equipo	RRHH	
Desarrollar un marco que establezca cómo se llevarán a cabo las evaluaciones participativas en cada área de trabajo	JD	JD	2024	2026	50 mil colones	Año	Marco evaluativo	7	Tasa de participación
Proporcionar capacitación al personal y a las partes interesadas sobre cómo participar en los procesos de evaluación	JD	JD	2024	2026	50 mil colones	trimestral	Normativa de participación	7	Nivel de satisfacción de los participantes
Implementar un sistema para recopilar datos y retroalimentación de manera efectiva en todas las áreas de la ASADA	JD	JD	2024	2026	200 mil colones	Año	Sistema de recolección de información	7	Número de mejoras implementadas
Evaluar los resultados de las evaluaciones participativas para identificar áreas de mejora	JD	JD	2024	2026	100 mil colones	Año	Formato de evaluación	7	Frecuencia de evaluaciones participativas

Nota. Elaboración propia con los resultados de los talleres participativos en La Esperanza, Colonia Israel y JD, junio y julio, 2023.

La Tabla 12 contiene los elementos más relevantes del plan estratégico. En esta se identifican las actividades más significativas para optimizar la eficiencia de la Asada. Sin embargo, para poder llevarlo a la práctica es necesario que la Junta Directiva considere los siguientes aspectos:

- Comunicar la propuesta del plan estratégico a los asociados mediante una asamblea, para asegurar que cada uno(a) comprenda los objetivos y las estrategias a alcanzar en el mediano plazo y para garantizar que las herramientas estratégicas mejoren la gestión del área administrativa y operativa.
- Es fundamental asignar responsabilidades claras al personal y a los equipos de trabajo para la implementación de cada plan (estratégico, operativo y táctico), estableciendo roles y responsabilidades específicas.
- El costo aproximado de la propuesta de PE para los 5 años es de ¢332.280.000,00, de los cuales ¢330.000.000,00 se destinarán al cambio de la hidráulica, de los cuales se espera conseguir el 60 % con recursos no reembolsables. Ante esta situación, la asada debe aportar ¢2.280.000,00, lo que representa un total anual de ¢456.000,00, monto que puede ser superado.
- Definir los recursos necesarios, como personal, maquinaria, presupuesto y tecnología, entre otros, para que estén disponibles de acuerdo con las necesidades de implementación en cada etapa de ejecución.
- Implementar procesos de seguimiento y monitoreo para evaluar el progreso en la ejecución del plan estratégico tiene como finalidad realizar ajustes si surgen cambios en el entorno o en las circunstancias. Por lo tanto, el plan debe ser flexible.

- Hay que asegurar que el personal⁶ posee las habilidades y conocimientos adecuados para llevar a cabo las labores del plan estratégico.
- Fomentar la cultura organizacional respalda los objetivos estratégicos y motiva a los empleados y miembros de la Junta Directiva a contribuir al logro de estos.
- Realizar evaluaciones periódicas para medir el éxito y la efectividad del plan estratégico. De ser necesario, ajustar las estrategias y las metas para mejorar los resultados.

5.4.3. Aprobación de la propuesta de planificación estratégica

La propuesta de planificación estratégica para la Asada La Llorona inició con la aprobación de los resultados que se encontraron en cada fase. En cada una de las tres sesiones y en los grupos de discusión realizados, la facilitadora por medio del plenario presentado por los subgrupos a la totalidad de participantes, estos aprobaban, desaprobaban o agregaban otros aspectos de interés para el proceso en general.

Cabe señalar que el proceso se mantuvo en cada una de las partes (documental, investigativa y de construcción), lo que indica que los resultados contienen el consentimiento y la aprobación de todas las personas participantes en todo el procedimiento y específicamente de la actual JD 2023-2025, quienes han estado en contacto constante sobre los avances y la construcción de la propuesta en PE.

Las sesiones se llevaron a cabo en las comunidades de La Esperanza (JD y habitantes), Colonia Israel y la reunión con los grupos de discusión para validar todos

⁶ Hace referencia al personal contratado tanto de planta, por servicios profesionales y miembros de la JD

los datos que se recopilaron del proceso. Esto se realizó en el salón comunal de La Esperanza. Las actividades fueron organizadas, convocadas y financiadas en su totalidad por la Asada La Llorona.

En la última reunión, se expusieron los resultados a la Junta Directiva de la asociación de acueductos y alcantarillados La Llorona y a las personas involucradas en todo el proceso investigativo. La presentación de los resultados finales estuvo a cargo de la facilitadora, apoyada por las personas participantes de las tres sesiones de trabajo.

Es importante resaltar que la propuesta en planificación estratégica se aprobó por los directivos de la organización presentes en la clausura, incluido el presupuesto final de ₡332.280.000,00, de los cuales ₡330.000.000,00 son destinados al cambio del 100 % de la hidráulica. Se espera obtener el 60 % de recursos no reembolsables de agencias de cooperación internacional y el restante 40 %, más los 2.280.000,00, con recursos propios.

Esta propuesta queda como la principal herramienta estratégica para el trabajo de la Asada La Llorona durante el periodo 2024-2029. Además, los directivos se comprometen a garantizar la continuidad y el seguimiento necesario para su implementación y conclusión, asegurando que el proceso se desarrolle de manera efectiva y alineada con los objetivos establecidos.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Las organizaciones sociales o sin fines de lucro se han proliferado en todo el país. Una gran cantidad de personas dona su tiempo, su energía y, muchas veces sus recursos económicos, a entidades o procesos que consideran importantes y con los cuales se identifican, con el único objetivo de generar cambios en sus comunidades.

Según la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco, 2022):

Febrero del 2022, el Registro de Asociaciones de DINADECO contabilizó un total de 3.901 organizaciones de desarrollo constituidas al amparo de la Ley n.º 3859, lo que significa que más de 390 mil personas son miembros afiliados de las asociaciones de desarrollo y 27.307 líderes comunales trabajan voluntariamente a través de sus juntas directivas. Cabe destacar que para este periodo (2018-2022), el movimiento comunal se incrementó en un 2,77% con respecto al de la gestión anterior 2014-2018, ya que, al cierre en 2018, estaba conformado por 3.796 organizaciones de desarrollo (s. p.).

Una vez finalizado el proceso investigativo, se llega a las siguientes conclusiones:

- Estos entes operan principalmente bajo dinámicas de liderazgo, en lugar de basarse en procesos planificados adaptados a su realidad, lo que limita su capacidad de desarrollo. Esta situación se evidencia en los resultados finales de la investigación. Aunque la Asada La Llorona, bajo la rectoría del AyA, cuenta con una estructura organizativa, esta no ha evolucionado lo suficiente con el

tiempo para implementar cambios que le permitan mejorar su competitividad y diferenciarse de otras asadas en Horquetas de Sarapiquí.

- En el siglo XXI, donde la tecnología alcanza incluso los lugares más remotos, la información fluye sin fronteras y el cambio es constante, no basta con mantenerse actualizado: es imprescindible ser vigente. En este contexto dinámico, las organizaciones y entidades, tanto públicas como privadas, deben adoptar procesos de transformación enfocados en dos pilares fundamentales: El primero se centra en el recurso humano, promoviendo una nueva visión del mundo que lo prepare para afrontar y liderar el cambio. El segundo se orienta hacia las estructuras organizativas, impulsando una renovación en la forma de dirigir, administrar y tomar decisiones. Para ello, es necesario un cambio de mentalidad, la evolución de creencias y una transformación en la manera de actuar, lo que conlleva la adopción de un nuevo modelo organizacional alineado con los desafíos contemporáneos.

Al respecto:

Marlon Navarro Álvarez, ministro a.i. de Mideplan, manifestó que La pandemia del COVID-19 nos enfrentó a una dura realidad, en la cual se demostró que debemos trabajar más estratégicamente en temas estructurales, en los cuales el país debe realizar un esfuerzo más decidido para dar soluciones efectivas. Aunado al estudio Prospectiva en análisis macroeconómico de Costa Rica: Resiliencia post COVID-19, para lograr un escenario positivo, el país debe propiciar un mejor uso del territorio; invertir en el recurso humano; mejorar en educación, salud e infraestructura; además de impulsar el desarrollo y la

utilización de la ciencia y la tecnología como elementos fundamentales para el desarrollo (Mideplan, 2022, s. p.).

- La asada La Llorona, al estar bajo la tutela del Estado a través del AyA, tiene una estructura organizativa orientada al esquema estatal, lo que implica una serie de medidas políticas, sociales y económicas que la limitan. Con el fin de sobrevivir a estas exigencias, es necesario buscar alternativas viables que le permitan introducir cambios fundamentados en su realidad y que le otorguen sostenibilidad en el futuro. Esto es especialmente relevante, debido a que sus servicios se basan en el recurso máspreciado de la actualidad: el agua”.
- A partir de la realidad actual y con el objetivo de optimizar la gestión administrativa y operativa del acueducto, esta investigación aporta un elemento clave: la implementación de herramientas estratégicas que faciliten la transición hacia la modernización. Para ello, se plantea la elaboración de una propuesta de planificación estratégica, que servirá como eje fundamental para orientar las acciones y decisiones de la organización.

Los motivos que llevaron a proponer esta metodología fueron los siguientes:

- La planificación estratégica otorga una identidad propia a cualquier organización o empresa, ya que incorpora los distintos componentes que la conforman.
- La planificación estratégica permite el análisis permanente y continuo de la situación interna y externa, lo que facilita la ejecución de los elementos estratégicos.

- La virtud de la planificación estratégica radica en su flexibilidad, ya que permite la realización de procesos de evaluación periódicos y la posibilidad de reprogramar o reorientar las labores planificadas.
- En todo el proceso, la facilitadora y las personas participantes trabajaron para lograr resultados acordes a la realidad, según las necesidades de la organización. Se rescataron los detalles particulares de la entidad objeto del estudio para dar forma a las acciones, mediante los objetivos, estrategias y actividades, entre otros.
- Es importante destacar que, durante este proceso de construcción de la propuesta de planificación estratégica, se concluye que, al aplicar técnicas e instrumentos para la recolección y construcción de información, se logran niveles de concientización en las personas participantes sobre la necesidad de cambio en el quehacer de la Asada, a pesar de que algunas de ellas se resisten a aceptarlos, ya que están muy aferradas a sus creencias y valores.

Aun así, existen expectativas de que esta herramienta les permita dar el salto para lograr cambios positivos que mejoren la gestión administrativa y operativa de la organización. Sin embargo, sobre todo, se busca poder ejecutar acciones de conservación, protección y uso racional del recurso hídrico en su zona de influencia y alrededores, mediante una actitud estratégica en toda su expresión, con el fin de garantizar un servicio óptimo.

6.2. Recomendaciones

La planificación es más que contestar: ¿Dónde están? ¿Adónde se quiere ir? ¿Cómo llegaremos? ¿De qué forma mediremos los resultados? La planificación es una actividad que deben realizar todas las organizaciones y empresas, ya que les permite ordenar, planear, programar, sistematizar y evaluar las acciones o procesos en el tiempo, ya sea a corto, mediano o largo plazo, para tomar decisiones inteligentes.

Con base en la experiencia vivida en el presente proceso, la cual demuestra que la metodología que se utiliza en la formulación de la propuesta en planificación estratégica: caso Asada La Llorona, es un instrumento útil y muy completo que orienta las acciones presentes y futuras, se recomienda su aplicación.

La Junta Directiva, como ente ejecutor, una vez que la apruebe en asamblea, debe poner en práctica este proceso de planificación estratégica como herramienta indispensable para mejorar la gestión del área administrativa y operativa de la organización. A la vez, es importante que designe una comisión que se encargue de implementarla y darle seguimiento. La razón es que todo cambia con mucha rapidez, por lo que se requiere elaborar planes y revisarlos constantemente para que se adecúen a las necesidades del momento.

Por lo tanto, se hacen las siguientes recomendaciones a la Junta Directiva 2023-2025:

- Aprobar y poner en práctica la propuesta en planificación estratégica 2024-2029 requiere contar con los recursos económicos, humanos y materiales.

- Garantizar la mejora de todos los servicios que se brindan es fundamental. Una vez que se identificaron las áreas frágiles es necesario implementar acciones concretas. Por lo tanto, se deben tomar medidas correctivas para mejorar, tanto los servicios de la oficina como los de la hídrica e hidráulica.
- Implementar mecanismos organizativos de acuerdo con la situación de cada área de trabajo (administrativa y operativa). Poner en práctica planes de trabajo y utilizar matrices de operativización de las actividades a través de comités.
- Promover procesos de formación dirigidos a funcionarios, miembros de la directiva y la comunidad en general, mediante alianzas estratégicas con instituciones como la UNA, Minae, Inder y Dinadeco. A través de estas colaboraciones, se desarrollarán programas de capacitación en gestión administrativa, en la conservación y uso racional del recurso hídrico, fortaleciendo el conocimiento y las competencias necesarias para una gestión eficiente y sostenible.
- Implementar un sistema de información que automatice procesos, facilite la toma de decisiones y gestione la información. Esta tarea puede llevarse a cabo con estudiantes avanzados en informática de la UNA, quienes necesiten realizar su tesis en caso de no disponer de los recursos económicos necesarios para tal fin.
- Lograr la aprobación y el aval del estudio técnico por parte del AyA, ya que sin este instrumento no se pueden buscar recursos económicos externos a la recaudación por los servicios que brinda.

- Buscar recursos económicos no reembolsables, tanto nacionales como internacionales, para el cambio de la red hidráulica y otros proyectos de interés es fundamental. Este aspecto depende del estudio técnico aprobado por AyA. Sin embargo, se puede realizar una investigación en las bases de datos del Mideplan sobre fuentes de financiamiento internacionales y nacionales que ofrezcan recursos no reembolsables para el proyecto de renovación de toda la red de tuberías hidráulicas.
- Implementar procesos de educación ambiental en centros educativos y en las comunidades en general, así como los programas Bandera Azul Ecológica y Sello de Calidad del AyA, mediante alianzas con entidades expertas en la materia que estén interesadas.
- Establecer alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas, así como con organizaciones sociales, para llevar a cabo procesos de capacitación y formación en materia de conservación y uso racional del recurso hídrico.
- Implementar prácticas que protejan el ambiente y los recursos naturales en la zona de influencia: realizar campañas de recolección de residuos, siembra de árboles, reciclaje, entre otras.
- Elaborar una página web para redes sociales, esto puede llevarse a cabo con estudiantes avanzados en informática de centros de educación superior.
- Instalar hidrantes en la zona de influencia. Para llevar a cabo este proyecto, primero se debe cambiar toda la infraestructura hidráulica, ya que se requieren tubos con espesores mayores que los actuales.

- Optimizar el horario de atención y el servicio al público en la oficina, además de desarrollar un manual de servicio al cliente que establezca estándares de calidad y eficiencia. Asimismo, se propone la elaboración de un manual sobre las responsabilidades laborales del personal de la asada, con el objetivo de fortalecer la gestión interna y mejorar la prestación del servicio

Referencias bibliográficas

- Cajal Flores, A. (2020). *Los 8 elementos de la administración más importantes*. Lifeder.
<https://www.lifeder.com/elementos-administracion/>
- Calvo, I. y Juárez, O. (2022). *Guía Curso Taller de Investigación I*.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Ed. San Marcos.
- Castro, D. A. y Ulate, C. (2015). Planificación del recurso hídrico en Asadas y el agua como derecho humano. *Perspectivas Rurales*, 14(27).
- Castro, R.; Monge, E.; Rocha, C. y Rodríguez, H. (2007). *La gestión del recurso hídrico*.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/biocenosis/article/download/1298/1374/2920>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2023). *Estimaciones y proyecciones: Archivos Excel*. <https://www.cepal.org/es/temas/estimaciones-y-proyecciones-archivos-excel>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf
- Cuervo, L. M. y Matter, J. (2014). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Regreso al futuro*. Editorial Naciones Unidas.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- Decreto Ejecutivo n.º 32327. (2005). *Reglamento para la Calidad del Agua Potable*.
- Diario Oficial La Gaceta. (2020). *Reglamento de las ASADAS, Alcance 233 a La Gaceta n.º 223*.

- Drucker, P. (1984). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo.
- <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/7611>
- Drucker, P. (1999). *La Gerencia de Empresas* (primera edición pocket). Editorial Sudamericana, S. A.
- FAO. (2002). *Sistema de gestión integrado del recurso hídrico*. www.fao.org
- FAO. (2020). *Agua*. <https://www.un.org/es/global-issues/water>
- Foro Mundial del Agua. (2018). *Concejo Mundial del Agua*. www.worldwatercouncil.org
- Garrido, F.; Gil Zafra, M.; Martín Gutiérrez, P.; Montañez, M.; Montenegro, M.; Pascual, J.; Rebollo, O.; Riera, C.; Corbacho, A. y Villasante, T. (2001). *Prácticas Locales de Creatividad Social, Construyendo ciudadanía*.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados (AyA). (2021). *Reglamento para la Prestación de los Servicios de AyA*. www.AyA.go.cr
- Instituto Nacional de Acueductos y Alcantarillados (AyA). (2022). *Plan Estratégico 2016-2020*. www.AyA.go.cr
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2013). *Estimaciones y proyecciones de población por sexo y edad 1950-2050*. Centro Centroamericano de Población. <http://repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/17601> el 28/02/23.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las Organizaciones* (Primer edición). Arpa y Alfil Editores, S. L.

- Ley n.º 1634. (1953). *Ley General de Agua Potable*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr
- Ley n.º 2726. (1961). *Ley Constitutiva del Instituto de Acueductos y Alcantarillados*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr
- Ley n.º 276. (1942). *Ley de Aguas*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr
- Ley n.º 5395. (2022). *Ley General de Salud*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr
- Ley n.º 7554. (1995). *Ley Orgánica del Ambiente*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr
- Ley n.º 7593. (1996). *Ley Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr
- Ley n.º 7788. (2022). *Ley de Biodiversidad*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. www.pgrweb.go.cr.
- Medina Vásquez, J.; Becerra, S. y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Mideplan. (2022). *Prospectiva en análisis macroeconómico de Costa Rica: resiliencia post COVID -19*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Minae. (2022). *Dirección de aguas*. <https://da.go.cr/asadas/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2022). *Tabla de salarios 2021*. www.mtss.go.cr
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico*. Editorial Prentice Hall.

- Mora Cortés, G.; Mahlich Barreto, L.; Cascante Rojas, D.; Navarro Flores, P. y Quesada Campos, J. (2019). *Guía para la gestión comunitaria del recurso hídrico I*. Universidad Nacional.
- Mora Vargas, A. I. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29(2), 67-97. Universidad de Costa Rica.
- Morales Calles, J. P. y Quirós Talavera, N. (2019). *Diagnostico Fortalecimiento Organizacional de las ASADAS, pertenecientes a la UNAPEN, Paquera, Puntarenas*. Universidad Nacional.
- Municipalidad de Sarapiquí. (2022). *Información poblacional*.
www.municipalidadesarapiqui.go.cr
- OCDE. (2012). *Gobernabilidad del Agua en América Latina y el Caribe: Un enfoque multinivel*. Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264079779-es>
- Orta, M. (2018). La gobernabilidad de los servicios de agua y saneamiento y los conflictos por el agua en América Latina. *Journal De Ciencias Sociales*, 6(11).
<https://doi.org/10.18682/jcs.v0i11.793>
- Palom Izquierdo, F. J. (1993). *Planificación estratégica gestión y planificación integral*.
- Pichardo Muñoz, A. (1993). *Planificación y Promoción Social*. Editorial Hvmanitas.
- Sancho, F.; Rivera, L. y Arce, R. (2018). *Proceso Regional de las Américas. Foro Mundial del Agua 2018. Informe Subregional Centroamericano*.
- Uribe Macías, M. E. (2022). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para las organizaciones latinoamericanas* (1.^a edición).
- Vargas, L. (1984). *Técnicas participativas para la educación popular*. Alforja.

Anexos

Anexo 1

Consentimiento informado Junta Directiva Asada La Llorona

Yo, _____, cédula _____, en calidad de presidente de la Asada La Llorona, acepto que la estudiante Fresy Marín Morales, cédula 106650766, pueda revisar toda la documentación de la Asada que sea de interés para la recopilación de datos para el proyecto: “La planificación estratégica en las asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados: caso Asada La Llorona, Horquetas, Sarapiquí”, de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional. Este proyecto tiene como objetivo analizar la situación del área administrativa y operativa de la Asada La Llorona durante el periodo del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2022.

Conozco los términos y condiciones para participar en el proceso investigativo y, con anterioridad, se me comunicó que la información se utiliza únicamente para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación.

Firma _____

Cédula _____

Anexo 2

Consentimiento informado**Cuestionarios autoaplicados y talleres participativos**

Yo, _____, cédula _____, acepto mi participación en talleres participativos el día ____ de _____ del _____, para recolectar la información para el proyecto: La planificación estratégica en las asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados: caso Asada La Llorona, Horquetas, Sarapiquí”, que tiene como objetivo analizar la situación del área administrativa y operativa de la Asada La Llorona durante el periodo del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2023.

Conozco los términos y condiciones para participar en el proceso investigativo y, con anterioridad, se me comunicó que la información se utiliza únicamente para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación de la estudiante Fresy Marín Morales, cédula 106650766, de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional.

Anexo 3

Agenda talleres participativos
Construcción FODA-Propuesta PE

Fecha: _____

HORA	ACTIVIDAD
8: 00 a. m.	Bienvenida y presentaciones participantes
8: 20 a. m.	Técnica de presentación y animación (los refranes)
8: 40 a. m.	Refrigerio
9:00 a. m.	Técnica FODA (trabajo en mesas)
10:30 a. m.	Trabajo Propuesta PE (trabajo en mesas)
12:00 m. d.	Almuerzo
1:00 p. m.	Trabajo en mesas (resultados para plenarios)
2:00 p. m.	Plenario FODA
3:00 p. m.	Plenario Propuesta PE
4:00 p. m.	Cierre y refrigerio

Anexo 4

Instrumento de recolección de datos 3

Taller participativo-construcción

Propuesta de planificación estratégica

Guía de trabajo 1: análisis FODA

El análisis FODA es un método de autodiagnóstico de la organización que se centra en el conocimiento de sus capacidades internas. Es decir, en un momento dado, se identifican cuáles son sus puntos fuertes (fortalezas) y cuáles son los puntos débiles (debilidades), así como las amenazas y oportunidades de su entorno.

Análisis interno de la Asada La Llorona

Fortalezas

Elementos que están presentes en la Asada y que se puede utilizar en su condición actual o potenciar hacia el futuro para alcanzar ventajas competitivas en relación con otras.

Debilidades

Aspectos o expresiones negativas en la organización que obstaculizan su desarrollo, situándola en desventaja con respecto a otras entidades similares.

Análisis externo de la Asada La Llorona

Oportunidades

Hechos o factores externos a la organización que ocasionan acciones que favorecen el desarrollo de la Asada.

Amenazas

Los hechos o factores presentes fuera de la organización causan un impacto negativo en su desarrollo. Por lo tanto, deben ser neutralizados.

Anexo 5

Instrumento de recolección de datos 3

Taller participativo–construcción

Propuesta de planificación estratégica

Guía de trabajo 2

Opinión de las personas de la Asada sobre la gestión administrativa y operativa

Preguntas generadoras

1. ¿Cuáles son las características o aspectos propios que la diferencian de otras Asadas?
2. ¿Qué desea o pretende ser la Asada?
3. ¿Dónde se encuentra hoy la Asada?
4. ¿Adónde va la Asada?
5. ¿Con qué cuenta la Asada?
6. ¿Cuáles aspectos se pueden mejorar en el quehacer administrativo y operativo de la Asada?

Anexo 6

Instrumento de recolección de datos 3

Taller participativo-construcción

Propuesta de planificación estratégica

Guía de trabajo 3

Introducción

El proyecto La planificación estratégica en las asociaciones administradoras de los sistemas de acueductos y alcantarillados: caso Asada La Llorona Horquetas Sarapiquí” tiene como objetivo general analizar el quehacer administrativo y operativo de la Asada La Llorona en las comunidades Colonia Israel y La Esperanza de Horquetas de Sarapiquí durante el periodo 2020-2022. Lo anterior tiene el fin de formular una propuesta de planificación estratégica.

Las personas participantes son los miembros de la JD, trabajadores de la Asada y personas usuarias, razón por la cual se seleccionaron, ya que a partir de sus experiencias y vivencias se espera la recolección de datos e información de interés para la construcción de la propuesta de planificación estratégica.

Características

Confidencialidad: la información suministrada es de uso exclusivo para el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica para la Asada La Llorona, Horquetas, Sarapiquí.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las necesidades actuales de la Asada para lograr una gestión eficiente en el Área Administrativa?
2. ¿Cuáles son las necesidades actuales de la Asada para lograr una gestión eficiente en el Área Operativa?
3. ¿Qué estrategia tiene la Asada para mejorar la gestión administrativa y operativa?
4. ¿Cómo es la construcción de propuestas y la toma de decisiones en el quehacer diario de la gestión administrativa y operativa de la Asada?

5. ¿Cuáles son las acciones de la Asada para lograr la participación articulada e integrada de todos los actores institucionales?
6. ¿Cuáles son los aportes o intervenciones de las entidades del Estado en el quehacer administrativo y operativo de la Asada?
7. ¿Cómo logra la Asada el crecimiento económico?
8. ¿Cómo logra la Asada el crecimiento social?
9. ¿Cómo logra la Asada el crecimiento ambiental?
10. ¿Cuáles factores ponen en peligro los sistemas de captación y almacenamiento del recurso hídrico?
11. ¿Cuáles acciones realiza la Asada para enfrentar los factores que ponen en peligro los sistemas de captación y almacenamiento del recurso hídrico?
12. ¿Existe participación ciudadana en el quehacer de las Asada?
Sí o No, razone su respuesta para ambas opciones.

--	--	--

Anexo 7

Instrumento de recolección de datos 4**Cuestionario autoaplicado de percepción de las personas usuarias**

La siguiente información es confidencial y se utiliza únicamente para conocer la percepción de las personas usuarias de la Asada La Llorona.

Preguntas

1. ¿Dónde reside usted?

La Esperanza

Colonia Israel

2. ¿Cuáles problemas ha encontrado en la prestación del servicio de la Asada La Llorona?

3. Si hubiera algo que pudiera sugerir para mejorar ¿qué es?

4. Cómo fue la atención por parte de la administración para resolver sus dudas, inquietudes y problemas?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿En general, cuán satisfecho está con los servicios que brinda la Asada La Llorona?

Altamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Completamente insatisfecho

6. ¿Cuál es la calidad de la información acerca de los servicios?

Alta

Buena

Media

Baja

7. ¿Cuáles de estas opciones ofrece la Asada? Puede marcar varias opciones.

Calidad y cantidad del agua

Puntualidad en el servicio

Servicio al cliente

Redes sociales

Información

8. ¿Tiene algún otro comentario o sugerencia para nosotros?

Muchas gracias por su participación.

Anexo 8

**Asada La Llorona: taller participativo 1 con la Junta Directiva
Construcción propuesta estratégica, 2023**

Primera sesión de trabajo del proceso de investigación, realizada en las instalaciones de la Asada La Llorona, ubicada en la comunidad de La Esperanza. En la imagen se encuentran las personas miembros de la Junta Directiva (Bryan, María, Flor, Elsie) y las personas usuarias invitadas Jorge y Eligio Alfaro.

Anexo 9

Asada La Llorona: taller participativo 2 comunidad La Esperanza
Construcción análisis FODA, 2023



En la foto se pueden apreciar a las personas usuarias de la comunidad de La Esperanza que participaron en la segunda sesión de trabajo para la construcción del FODA y de la parte filosófica de la Asada. La actividad se realizó en el salón comunal de La Esperanza y tuvo una duración de 8 horas.

Anexo 10

Operacionalización de los objetivos

Matriz de operativización de objetivos de investigación cualitativa

Objetivos específicos	Categorías	Aspecto o componente	Fuente información	Técnica de investigación
Describir el contexto administrativo y operativo de la Asada La Llorona del 2020 al 2023 para tomar medidas que reduzcan el uso ineficaz de los recursos	Situación actual del Área Administrativa de la Asada Situación actual del área operativa de la Asada	Problemática administrativa Problemática operativa Contexto social Contexto económico Contexto organizacional Contexto ambiental	Junta Directiva Empleados Contador(a) Reglamentos institucionales Informes Actas Personas usuarias Bases de datos Registros	Recopilación documental Observación diario de campo
Conocer la opinión de las personas usuarias sobre la gestión administrativa y operativa para modificar las acciones cotidianas del periodo 2020-2023 que afectan de manera directa la calidad en el servicio.	Opinión de las personas de la Asada sobre la gestión administrativa y operativa	Procesos institucionales internos Prácticas organizacionales Asignación de roles Recursos disponibles Características o aspectos propios de la Asada que la diferencian de otras	Miembros de JD Secretaria Personas usuarias Fontanero Políticas de servicio al cliente Procesos de extensión comunal Campañas de divulgación	Cuestionarios autoaplicados: percepción de personas usuarias 3 talleres participativos

Anexo 11

Cronograma**Programación de actividades del proceso de investigación 2023**

Actividad	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Julio	Ago
Nombramiento del tutor	X						
Reunión JD Asada La Llorona	X						
Firma de Consentimientos informados	X	X					
Inicio de recolección de datos documental		X	X				
Aplicación entrevistas		X	X	X			
Grupos de discusión				X	X		
Reunión JD sobre avances investigación			X				
Procesamiento de la información				X	X	X	X
Validación de la información				X	X	X	
Análisis de la información		X	X	X	X		
Reunión JD sobre avances investigación					X	X	
Resultados de la investigación					X	X	
Construcción de la propuesta de planificación estratégica						X	X
Entrega de avances		X	X	X	X	X	X

Anexo 12

Anotaciones del diario de campo 2023

Dia	Mes	Año
12	03	2023
Asamblea Ordinaria Asada La Horona		
110 asociados (56 personas primer convocatoria) 2:00 PM		
2da Convocatoria (28 personas segunda convocatoria) 3:00 PM		
- 37 personas presentes -		
Informes de Trabajos Realizados 2019-2022		
Activos: Aire acondicionado	Recurso hídrico	
Moto	si hay	
Nacientes 5y6 → 2076.169.	Recurso hidráulica	
Nacientes 3y4	en mal estado	
	Declarados las 6 Tomas.	
	Protegidos	
	• Macromedidores para	
	detectar fugas.	
	Evitar robos y fugas	
	de agua.	
30 años q' nose hace cambio de la tubería (hidráulica)		
Crecimiento ordenado		
Tramo de montaña de 6 a 7 Kms.		
Servicio constante		
Correcto suministro de agua para los usuarios de la Colonia		
Israel. → Tubería de 4"	} Trabajos con la menor afectación	
Tanque.		
lote 1000 mts ²	al ambiente.	

ESTILO

Tu mundo. Tu estilo. Tu marca

Propiedades para almacenamientos (Tanques)

Problemática

Tubería det de 30 años de 1.5 in a 2 in

Faltante de agua en ciertos sectores (Campesina y La Isla)

Proyectos privados. (Cada día hay más)

Proyectos en Proceso

- Est. Técnico (INALCO) y más en revisión.
- Búsqueda financiamiento Inder
- Estudios técnicos privados e integrales de Desarrolladores.

Actualmente 357 solicitudes (Previstas) Proyectos Privados

Crecimiento Vegetativo (Hijos del pueblo).

• Pagos x Sinpe Móvil - enviar recibo a la oficina reporte - Sistema de facturación

Ingresos facturas.

2021 29.445.927,40

27.068.720⁷³

2022. 31.089.867,00

28.727.618⁶⁸

Actores Institucionales.

Municipalidad Sarapiquí

AyA.

Inder.

Minae.

No hubo asamblea por falta de quorum, sólo se dió el

Informe General.

ESTILO

Información General
ASADA La Horona.

Tel: 2764-2626

Correo: asadallorona@hotmail.com

Horario: L-V 8:00AM a 12:00 PM.

05/02/2023

Asamblea Ordinaria
Asada de Horona.

Cumpliendo con el quorum, se inicia la asamblea a las 3:00 PM

Se da lectura y aprobación de la agenda.

Se procede a cantar el himno Nacional

Se dan los Informes: Presidencia, Tesorería y Fiscal.

Hay algunos disturbios por opiniones diferentes; se abre el diálogo y se llega a consenso para el nombramiento de la nueva JD: 2023-2025.

Presid. Rusey Villalobos

Vicija Ibr Murillo

Tesoro María Barquero

Secretaria Ivonne Dermudez

Vocal Luis Torres

Vocal Rufino Chaves

Fiscal Bryan Villalobos

Se cierra la sesión a las 5:00 PM con el mismo quorum.

15 03 2023

Criterios Proyecto de Ley Recurso Hídrico
 ASADAS, Región Huetar Norte

Hector Paniagua Alfaro

Subgerencia Gestión de Sistemas Delegados
 Información de contacto:

tel: 2242-5000 ext. 4240

correo: hpaniagua@aya.go.cr

www.aya.go.cr

SEDE Pavas.

Documento PRE-2023-00279.pdf.

Oficio AL-CPEAMB-0061-2023. Solicitud de criterio
 sobre consulta Proyecto de Ley Exp. N° 23.511

"Ley Marco para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico"

Memorando PRE-J-2023-00853 emitido Dirección
 Jurídica de la institución

Programas de mejoramiento ambiental y de la calidad del agua
 Actualmente cuenta con:

1. Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad del Agua para Consumo Humano.
 2. Programa Bandera Azul Geológica
 3. Programa Pello de Calidad Sanitaria
- Acompañado en lo que respecta a la recolección y tratamiento

ESTILO

Día	Mes	Año

de aguas residuales.

Lograr un aprovechamiento, uso y conservación del recurso hídrico en forma integral.

Ay A promotora del mejoramiento, conservación, aprovechamiento y protección de este. Voz x página 8

Día	Mes	Año
15	03	2023

Possible actors. *Mapa de actores.*

Instituciones públicas: Ejecución, provincia o local con incidencia en la zona: AYA (ENFO-ORAC)

Municipalidad Sarapiquí, FUNDER, MEF, MS, SINAD, PRESEP, UNA, UNED, CCSS, MOPT, IMAS, INA, etc.

Instituciones privadas:

Empresas: Copelezca, El General

Organizaciones sin fines de lucro: Asoc. Maquetar, Huatones San Bernardino, Fca Dos.

Organizaciones privadas: ADI La Esperanza, Asoc. Vecinos Gloria Israel

Entidades religiosas Iglesia Católica

Otros individuos: sociedad civil.

1-11 / (cuaderno)

Día	Mes	Año
03	04	2023

- Visita ASADA la Esperanza -

8:00 AM.

1 Recoger entrevistas Percepción de las personas usuarias. (28)

2 Revisar documentos: Recopilación documental.
Información

Información estadística de las 2 comunidades	189	88 (*)
no se tiene; La Esperanza	277 / domiciliarios	Comunal
Colonia Israel	142 domiciliarios / 135	7

03 abril 2023 corregir docum / 41.9

- whats App asada: 9559-6262 - a partir 2023

* Facebook (Redes Sociales) no se tienen redes sociales

- (Política de Servicio al Cliente) No hay.

No hay actualmente:

Procesos de extensión comunal ni
campañas de divulgación sobre el uso racional del agua.

- La información q' se tiene

Libros Contables no está al día: desde 2012 no se actualiza.

Línea de tiempo / historia ASADA

- 18/07/2009 - Compra Contenedor / Oficina ASADA

ESTILO

Tu mundo, Tu estilo, Tu marca

Funciones de la secretaria:

Libros del Servicio

Informar JD → correos imp.

Org. fechas reunión JD.

Trabajos administrativos "Cartas"

Informe Entradas y Salidas.

No hay una Programación de Libro del Servicio.

Secretaría JD.

Informática: No hay mantenimiento preventivo del Equipo de Computo.

Buscar información.

Plan de trabajo

Las averías se reportan x teléfono, dirección y # de página.

Reconexiones → Una vez avisa el Sistema se manda a hacer la Reconexión.

* (Página 54) ayuda especial /

10/275 (268/85580) Hora Corta y Reconexión

10 - 10 se perdió

Salida 12MD.

salida 1:30PM.

ESTILO

Día	Mes	Año
10	04	2023

Visita ASADA la Alborada.

8:AM

1- Revisión de documentos

Entre los documentos q' pude revisar están:

- el acta constitutiva de la ASADA con fecha 20 de diciembre, 2002.
- Convenio de diligencia con Ayt firmado el 16 mayo, 2007.

No se tiene un Plan de trabajo anual, q' detalle las actividades ordinarias y/o extraordinarias del quehacer de la ASADA.

* Lo q' la secretaria Elizabeth Román Lobo tiene claro q' durante los primeros días de labores del mes en el proceso de corte, después de esa fecha quienes no hayan pagado se van a lista de corte o suspensión del servicio de agua.

* Puede observar q' otras de las actividades q' hace la secretaria en revisión conces, envía información urgente al presidente de la asada, así como a lista los documentos (listas de ingresos y egresos (facturas) a la contadora para los respectivos informes mensuales.

* No he tenido acceso a dichos informes contables;

x El funcionario Gabriel Vargas Ballada.

Trabajo de 8:AM a 2pm. ; con disponibilidad

ESTILO

para acudir cuando hay averías.

* Ambos empleados han recibido capacitación básica del AyA, para cumplir con sus roles de trabajo.

* No hay miembros por el puesto de trabajo para ninguno de los empleados.

Observación

La oficina está construida en un contenedor el mismo se divide en tres partes:

1. la primera + grande es la oficina
2. en este espacio está el escritorio, y al lado
3. y por acceso por fuera la pablero.

La oficina cuenta con el equipo de cómputo básico incluida la impresora, archivador, mesa donde está el coffee maker e impresora inalámbrica y silla (ergonómica)

1 mesa y 8 pillos de madera

La oficina está equipada con equipo de aire acondicionado e internet y seguridad por medio de cámaras.

salida 12 MP.

Día	Mes	Año
10	04	2023

Conversación con el señor Percy Villalobos,
presidente ASADA de Florina.

A la pregunta: Cuenta la ASADA con un Plan de trabajo
q' incluya el quehacer general (administrativo y operativo)?
La respuesta fue no; y visualiza como necesidad urgente
contratar una persona para q' administre la organización y
elabore dicho Plan de trabajo.

Comentarios adicionales: que desde el 90 que fue cuando
inicio el proyecto de agua por los vecinos de La Esperanza
y Colonia Israel la hidrosulfica (red de tuberías) no
se han hecho cambios por lo q' actualmente hoy avanza
por lo absoluta q' esta. Por otro lado, este tuberío es
de 2 plgs. lo cual no les permite instalar hidrantes
ya que se requiere tuberío de mayor espesor.

En el 2020 se hizo un Perfil de Proyecto y se presentó
ante cooperación japonesa; pero no fue aprobado ya que
Ayt no lo aprobó porque la ciudad no tenía Estudio
Geomorfológico. El intento de iniciar el cambio de la
hidrosulfica sigue detenido ya que aunque han
suscitado recursos financieros nacionales e internacionales
aun así no pueden acceder a ellos por no tener
Estudio Geomorfológico.

ESTILO

Tu mundo. Tu estilo. Tu marca

Ante esto se visualiza la necesidad de que se produzca
 evento con herramientas estratégicas para mejorar la gestión
 administrativa y operativa y facilite la formulación de:

planes directivos

programas: conjunto coordinado y ordenado de proyectos.

proyectos: unidades operativas, en el corto y mediano plazo.

Por otro lado con respecto a la JD, el señor presidente
 Rony Villalobos comentó, que aunque se reúnen dos
 veces al mes, hay baja participación y compromiso de
 algunos miembros, lo que genera un riesgo de
 funciones en el que quien debe coordinar con los miembros
 de las actividades diarias y extraordinarias como
 asistir a reuniones, proceso de capacitación y de
 capacitación de la organización.

Visita ASADA La Llorona -

Día	Mes	Año
17	04	2023

- AM #28**
1. Análisis y comprensión principales artículos 8 AM.
Reglamento de las Asociaciones Administradoras
y Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Comunal 2000.
 2. Participación ciudadana.

ASADA - actualmente tiene 347 permisos nuevos por parte de
proyectos privados de urbanización (desarrollados)

Da servicios de agua potable a 419 usuarios y el
acimienta en este punto es respetado, ya que,
por ahora no hay disponibilidad de agua.

La asada no funda el permiso de alcantarillado

Participación ciudadana

Observación: Construcción y desarrollo de la asada - permisos como
proyecto de agua potable y después como ASADA (Legal)

Construcción Organizaciones sociales:

Asociación de vecinos

Asociación de desarrollo integral (2023)

Comité de salud

Comité de deportes

Las comunidades tienen: escuela, iglesia católica, evangélica,
salón comunal, plaza de deportes, negocios (pulperías, pizzerías, hoteles,
centro de recreación, entre otros)

El pío Juan José es el principal río, el cual es la línea

ESTILO

Los principales ríos de acceso son: ruta 32 y ruta 4.
 actividades económicas más importantes el ganado y agricultura.

Usos encontrados:

Periodos de documentación a la que tiene acceso no
 incluye:

Ho:
 ntidad, organiza-
 ción.

Misión - visión - objetivos - planes de trabajo
 estrategias y/o calendarización de proyectos sobre
 la hidráulica y la hídrica.

No hay participación en programas de A y A:

Industria azul ecológica
 sello de calidad.

En algunos hoy procesos de capacitación programados
 sobre uso racional del agua, conservación y
 preservación de la misma. Basado el personal
 de la asode, JP y los usuarios usuarios.

No se hacen procesos de divulgación sobre la importancia
 de hacer un uso racional sobre el recurso hídrico y su
 conservación.

Día	Mes	Año
10	05	2023

Aplicación Cuestionarios Percepción de las personas usuarias.

1. Llegué a la oficina de la ASADA La Florida a las 8 AM, espere hasta las 9 AM que llegó Gabriel el fantasma para que me llevara y acompañara a realizar los cuestionarios autoaplicados a la Colonia Israel; es importante para este proceso ya que, las personas usuarias no reconocen, y aunque soy estudiante de la UNA, contar con el respaldo de la persona que más conocen y a la cual ven frecuentemente.
2. De 9 AM a 3 PM se hizo el recorrido por la Colonia Israel; pero falló aplicar 8 cuestionarios para alcanzar los 49 que son la totalidad de la muestra en esta comunidad ya que en esta zona mucha de la gente que tiene propiedad y el servicio de agua potable no residen en la misma, por ser casas para pasar el fines de semana y feriados.
3. Se aplicaron 41 cuestionarios en la Colonia Israel de 9 AM a 3 PM, sin sacar la hora del almuerzo.

Die	Mes	Año
11	05	2023

Continuación cuestionarios autoaplicados: Percepción de las personas usuarias.

1. Hora de llegada a la oficina 8AM, espere a que llegara Gabriel el fontanero, quien acababa reparando una avería cerca de la oficina. A las 9:30AM llegó y salimos rumbo a la Colonia Israel para hacer los 8 cuestionarios faltantes para concluir la muestra.
2. A las 12MD regresamos a la oficina en la Esperanza por ser hora de almuerzo.
3. A la 1:00 PM reiniciamos el recorrido, esta vez en la comunidad de la Esperanza donde se deben aplicar 58 cuestionarios.
4. A las 4:00 PM se habían aplicado 25 cuestionarios en la Esperanza y los 8 faltantes en Colonia Israel para un total de 33 cuestionarios aplicados.
5. Falta aplicar 33 cuestionarios en la Comunidad de la Esperanza.

Día	Mes	Año
12	05	2023

Questionarios autoaplicados

Percepción de las personas usuarias.

Faltan aplicar 33.

1. Llegué a la oficina de la ASADP a las 8:AM; el día de hoy Gabriel el fontanero no puede acompañarme, ya que tiene que solucionar algunas averías urgentes.
2. En la Esperanza las viviendas están más concentradas, así que inicié el recorrido a las 8:10AM desde la Pampasina un restaurant q' está a la orilla de la ruta 4, es la segunda entrada de la comunidad x la carretera principal. hasta llegar al centro q' es donde está la plaza, escuela y iglesia a las 12:30 ya había elaborado el cuestionarios por tanto saque una hora para almorzar y descansar ya que el recorrido lo hice a pie.
3. A la 1:30PM reinicié el recorrido desde el centro hacia la salida a Huétores logrando hacer las 12 faltantes y terminando a 3:30PM.
4. Concluidas las 107 cuestionarios aplicados, se puede iniciar la tabulación de dicha información directamente en el documento, para ir ganando tiempo en la investigación.

0306200

Primer Taller Participativo

Junta Directiva ASAPA de Abona.

Se realiza en la oficina de la aseda con la participación de la

JD: Rosay Villabris, presid.

Ebr Murillo, vicepresidente.

Horcia Berquero, tesorera

Evonnia Bermúdez, secretaria

Luis Torres, vocal

Bryan Villabris, fiscal,

Además se invitó a algunas personas usuarias: Jorge y Eligio Alfaro

Elsie Camacho,

debido a que la oficina no tiene mucho espacio.

Inicia a los 8 AM, siguiendo la agenda programada y con los instrumentos de recolección de información (2,3,4,5,6)

Se finalizó a los 4 PM, se recogió los perfiles constructivos para los dos planes.

Nota/ Por ser lo facilitadora del proceso, no me quedó tiempo para hacer notas más detalladas del proceso, así como aplicar la observación sobre los participantes.

17/06/2023

Segundo Taller Participativo
Comunidad de Esperanza.
Análisis Foda. Propuesta Planificación Strat.

Se realizó en la comunidad de la Esperanza, en el subcomunal, la convocatoria la hizo la secretaria de la asada. Así como todos los gastos de la actividad fueron cubiertos x la asada. Inició a las 8: AM y finalizó a las 4: PM. Siguiendo la misma metodología del taller 1. (Instrumentos de recolección de información 2,3,4,5 y 6).

Contó con la participación de 28 personas.

Día	01	Mea	07	Año	2021
-----	----	-----	----	-----	------

Tercer Taller Participativo
Ebónia Israel.
Análisis FODA - Propuesta Planif. Estratégica.

Realizado en la Ebónia Israel en un aula de la Escuela;
la convocatoria la hizo Eliza la secretaria de la aseda.
Todos los gastos de alimentación son pagados por la aseda.
Inició a los 8AM
Finalizó a los 4PM.

Al igual q' los dos talleres anteriores se siguió la misma metodología y los mismos instrumentos de trabajo para la construcción y recolección de información.

Estó con la participación de 20 personas.