



**CORPORACIÓN DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE
SANTIAGO**

(CORAASAN)

Consultoría de Planificación Estratégica

Informe Final

**Presentado por
Miguel J. Escala, D.Ed.
Consultor**

Santiago de los Caballeros, República Dominicana

1ro. de abril de 2005

Tabla de Contenido

| | Pag. |
|--|------|
| Resumen Ejecutivo | 3 |
| 1. Introducción | 5 |
| 2. Situación Institucional | 5 |
| 3. Proceso de Planificación | 6 |
| 4. Resultados del Proceso de Planificación | 10 |
| 5. Recomendaciones | 14 |
| 6. Anexos | 19 |
| A. Material Entregado en los Talleres | |
| B. Resultados del Encuentro-Taller Externo | |
| B. Matriz del Plan Estratégico | |
| C. Presentación sobre Plan Estratégico | |

Resumen Ejecutivo

La Corporación del Acueducto y Alcantarillado de Santiago (CORAASAN) ha conducido un proceso de planificación estratégica institucional, contando con el Consultor que suscribe este Informe como facilitador del proceso.

Se celebró un encuentro-taller con los miembros del Consejo de Directores de CORAASAN y con representantes de la sociedad de Santiago tanto del sector público como privado, durante dos horas. Posteriormente se realizó un taller de planificación durante dos sesiones de trabajo de cuatro horas en la tarde del viernes y la mañana del sábado con funcionarios y mandos medios de la institución. Participaron en dicho taller el Director de CORAASAN, los gerentes de departamento, encargados, y otro personal responsable de diferentes departamentos y unidades. En la primera sesión del taller, se buscó integrar al grupo, crear un clima motivacional propicio para pensar en futuro, y se culminó con la determinación de la Visión Institucional situando la institución en el año 2008. Al otro día, se inició revisando la Visión elaborada como resultado de los trabajos de grupo y la intervención del Director. Luego, a partir de la realización de un análisis de fortalezas y debilidades institucionales, y de oportunidades y amenazas externas (FODA), se logró la identificación de las principales líneas estratégicas que apoyarían el logro de la visión y la identificación preliminar de los objetivos estratégicos.

Luego del taller quedaron organizados equipos de trabajo responsables de identificar los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los resultados esperados que se derivan de cada una de las líneas estratégicas adoptadas. Se realizaron dos reuniones de seguimiento con la presencia del Director y los coordinadores designados de cada una de las líneas identificadas.

La Misión de CORAASAN, se definió como sigue:

Proveer servicio de Acueducto y Alcantarillado Sanitario a Santiago, Licey al Medio y Tamboril.

Y la Visión para ser lograda en cuatro años:

Somos una empresa más cercana a unos clientes cada vez más capacitados y satisfechos, moderna, con cobertura creciente, articulada con la ciudad, ágil, y en proceso de cambio constante. Tenemos un ambiente laboral que genera eficiencia y calidad en los servicios. Nos caracteriza el respeto al medio ambiente. Todo ello nos hace líderes en el país y modelo para América Latina.

Las Líneas Estratégicas identificadas o áreas prioritarias que son críticas para el logro de la Visión fueron.

- 1. Aseguramiento de la calidad, cantidad, cobertura y continuidad del agua ofrecida.*
- 2. Fortalecimiento de los servicios de Alcantarillado Sanitario y tratamiento de aguas negras.*
- 3. Comunicación y capacitación de los clientes.*
- 4. Fortalecimiento del capital humano de la institución.*
- 5. Revisión de procesos y procedimientos administrativos.*
- 6. Coordinación Interinstitucional*
- 7. Eficientización de la comercialización de los servicios.*

Para las líneas estratégicas se identificaron 29 objetivos estratégicos, cada uno con acciones previstas para el logro del mismo.

Las recomendaciones principales están dirigidas a la necesaria operativización anual y al seguimiento periódico de los avances en la ejecución de forma compartida para asegurar el logro de los resultados esperados en el tiempo previsto. Se adelantó en la preparación de los planes operativos para el 2005.

1. Introducción

Este Informe se presenta en cumplimiento de los términos de referencia del Acuerdo Consultoría celebrado entre las partes. Cubre la labor realizada en CORAASAN y sus resultados.

Con la contratación de los servicios de la Consultoría se buscaba el asesoramiento en la elaboración de un Plan Estratégico que de forma coordinada buscara la focalización de sus esfuerzos y acciones para el logro de una visión. Como resultado se esperaba que CORAASAN contara con un documento de Plan Estratégico, fruto de sesiones participativas, y que sus ejecutivos y principales funcionarios se animaran y prepararan para concretarlo en planes operativos anuales coherentes con la visión y las líneas estratégicas institucionales.

Este Informe se acompaña de una matriz que contiene el Plan Estratégico organizado por las 7 líneas identificadas, resultado del trabajo de los diferentes grupos de trabajo post-taller. Para cada una de las líneas se proponen objetivos estratégicos, y para cada uno de los objetivos se identifican las acciones estratégicas sugeridas para el logro del mismo. Se identifica el plazo para el cumplimiento, y los principales responsables de conducir las acciones y de asegurarse que el objetivo se cumpla.

A continuación se presenta el Informe. Se anexan detalles de los resultados, y una presentación para que a discreción del Director se pueda compartir un resumen del Plan con todo el personal de la institución y con otras instituciones. El Informe se presenta en formato físico y en formato electrónico.

2. Situación Institucional

En la primera visita que realizó el Consultor a CORAASAN pudo constatar el interés del Director en lograr un plan estratégico que unificara los esfuerzos departamentales y ofreciera las orientaciones necesarias para el trabajo institucional, a la vez que entusiasmará a todos en la construcción del futuro institucional. También se pudo verificar la cultura de planificación que estaba desarrollándose en la institución y los esfuerzos realizados por los departamentos para plasmar

sus planes con las orientaciones de la Dirección y de la Gerencia de Recursos Humanos.

Consideramos que el final de esta Consultoría y el Plan resultado del trabajo de todos, representa un avance institucional importante, y que la participación externa al inicio del proceso ofreció la oportunidad no solo de abrir la ventana de la institución formalmente, sino también de oír los reclamos de la sociedad que recibe los servicios de CORAASAN. Si los participantes declararon su confianza hacia la institución, entendemos que esa confianza salió fortalecida del encuentro y se fortalecerá más cuando sean informados de los resultados del ejercicio de planificación. A lo interno, los que participaron probablemente aumentaron su identificación con la institución, y sean los principales compromisarios para el logro de visión y del necesario contagio de todo el personal. La integración activa de todos los invitados a los trabajos de planificación es destacable.

A todo lo anterior contribuyó la participación activa del Director, y sus principales funcionarios en las labores diseñadas para lograr el objetivo de la Consultoría.

3. Proceso de Planificación.

El proceso de planificación realizado en CORAASAN se realizó en cinco momentos principales:

- a) Encuentro inicial
- b) Encuentro-taller con representantes externos
- c) Taller Interno
- d) Actividades completivas de los talleres
- e) Entrega del Informe y actividades de seguimiento

A continuación se detalla el proceso.

a) Encuentro inicial.

El primer encuentro para fines de esta Consultoría con CORAASAN se realizó inicialmente en visita del Consultor realizada a esa institución. Se llevó a cabo una entrevista con el Director y el Gerente de Recursos Humanos. Sirvió para conocer la institución y el momento que vivía CORAASAN. En dicha visita se determinó el alcance del trabajo y se coordinó la fecha del taller.

En el encuentro se identificaron las personas enlaces entre el Consultor y la institución para fines de coordinación. La primera coordinación se vinculó a la preparación del taller, y a la remisión de los materiales a ser reproducidos.

b) Reunión con miembros del Consejo de Administración y otros interesados (stakeholders).

El día 10 de febrero se realizó en los Salones del Ayuntamiento un encuentro-taller de dos horas con 52 participantes miembros de la comunidad. Se buscaba consultarlos sobre las expectativas con respecto a CORAASAN y sobre las principales fortalezas y limitaciones que la institución debía superar según su criterio. Se formaron equipos de discusión que con gran entusiasmo aportaron sus ideas las cuales fueron compartidas en sesiones plenarios. Algunos de los resultados de las discusiones se presentan en documento anexo.

El Director de CORAASAN dio la bienvenida a los participantes y al final agradeció la presencia y los aportes. Los miembros del Consejo de Directores presidieron la sesión de trabajo y participaron también activamente en los diferentes equipos que se formaron.

c) Taller

El taller perseguía la definición de la visión institucional y de las grandes líneas estratégicas institucionales que focalizarían la atención de todos. Se eligió como nombre del taller la frase *"Construyendo el Futuro de CORAASAN"* para resaltar el tipo de labor que se realizaba. La canción de Diego Torres, *"Color Esperanza"*, dio nombre a algunas de las presentaciones y sirvió como parte de la ambientación que el Consultor consideró necesaria para generar el suficiente entusiasmo para envisionar un mejor futuro y comprometerse a lograrlo. Fue acogida por los 90 participantes como el himno del evento.

La convocatoria al taller fue realizada por la dirección de CORAASAN. Se invitaron los gerentes de departamentos, mandos medios y otro personal con responsabilidades.

El propósito del taller se definió de la forma siguiente:

"Con el taller se busca iniciar la construcción de manera participativa de una visión de consenso, analizar la situación

actual, e identificar las líneas de acción estratégica de la CORAASAN"

La primera sesión del taller tuvo dos momentos principales: a) Entusiasmo con un futuro posible, y b) Construcción de la Visión.

En el primer momento, el Consultor realizó una presentación resaltando el necesario aporte de cada uno a la visión de futuro y a la construcción del mismo. La presentación se fundamentó en el concepto de *"Capital Psicológico Positivo"*, de reciente introducción a la literatura organizacional por Luthans. Individuos optimistas, resilientes, confiados y con esperanza son un aporte al desarrollo de las instituciones. Se motivó una reflexión personal sobre el aporte de cada uno y se generó una dinámica grupal sobre el tema del entusiasmo y el compromiso. Este momento situó el ejercicio de planificación estratégica no como espacio racional, sino como oportunidad de desarrollo organizacional y de adhesión de voluntades a una tarea común.

En el segundo momento se presentó un resumen de las expectativas manifestadas por los representantes de la comunidad en el encuentro-taller anterior. Luego se realizó un ejercicio en grupos de definición de la Visión de CORAASAN, tomando como punto de referencia el final del actual período de gobierno (año 2008). El consultor entregó un esquema de la discusión del grupo. Al final del trabajo grupal sobre la Visión y de la comunicación en plenaria de los acuerdos grupales, el Director realizó un resumen de la Visión a partir de las contribuciones de los grupos y de su propia concepción del futuro de CORAASAN. Como resultado del ejercicio, el Consultor colaboró en identificar los puntos más sobresalientes destacados por el Director y las coincidencias con las elaboraciones grupales. Ese resumen se compartió al inicio del segundo día.

En la segunda sesión, al día siguiente, el Consultor presentó un resumen de los aspectos más sobresalientes de las elaboraciones grupales sobre la Visión, y con esos aportes y los aportes del Director se preparó una Visión de trabajo. La presentada en aquel momento era más extensa que la que se presenta en este Informe pero sirvió para focalizar la atención en los temas prioritarios.

En esta segunda sesión se realizó el ejercicio de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, o FODA. Los aportes de los representantes de la comunidad en el encuentro-taller anterior fueron compartidos con los participantes del taller. Posteriormente, se dividieron los grupos por tema y luego en plenaria se

compartieron los resultados. Correspondió al Consultor el resumen de los aportes y la dirección de la enriquecedora discusión sobre los mismos.

Una vez identificado el FODA, compartido y analizado, se procedió a la identificación de las líneas estratégicas. Para esa identificación se le pidió a los grupos que lanzaran ideas de líneas, siendo definidas las mismas como áreas prioritarias de atención críticas para el logro de la visión. Los grupos, en ejercicio similar a lluvia de ideas, identificaron un conjunto de líneas. Para cada una de las líneas se les pidió que identificaran puntos importantes que podrían luego ser convertidos en objetivos estratégicos. El resultado del trabajo de cada grupo fue presentado en plenaria y le correspondió al Consultor la necesaria integración y la preparación de una propuesta sobre las líneas que debían permanecer. Las coincidencias entre los grupos fue notable, lo cual facilitó la integración y la aceptación de una versión definitiva. Esas líneas estratégicas son las que se presentan más adelante. De 8 líneas originales se descartó la línea vinculada a la renovación tecnológica de CORAASAN pues se consideró en las reuniones posteriores que la misma era transversal a todas las líneas.

c) Actividades Completivas de los Talleres.

Posterior al taller, y en coordinación con el gerente de Recursos Humanos, se organizaron grupos de trabajo para cada una de las líneas estratégicas. Les correspondía a cada uno la identificación de objetivos estratégicos, acciones estratégicas, resultados esperados, plazos e identificación de los responsables del logro de los objetivos planteados.

Los grupos de trabajo para cada una de las líneas estratégicas avanzaron su labor. El Consultor participó en dos ocasiones en reuniones de revisión de los avances con los grupos de trabajo. En sesión final, se revisó la coherencia entre las diversas acciones identificadas. El Director participó en ambas reuniones. En la segunda reunión se adelantó revisando la operativización para el 2005 de algunos planes estratégicos según formato propuesto por el Consultor.

Lo que se presenta como resultado en este Informe es el producto de esa última sesión en la cual se revisó todo lo producido anteriormente durante el proceso de planificación y de la labor de revisión del Consultor, con trabajos adicionales realizados por los grupos. En documento aparte se incluyen los Planes Operativos del 2005.

d) Entrega del Informe y Actividades de Seguimiento

El proceso de Planificación no termina con una Matriz de Planificación y una presentación del Plan Estratégico Institucional. La entrega del presente Informe marca el final de una etapa, pero a la vez, además de marcar el inicio pleno de las acciones previstas, compromete a la institución con un proceso de seguimiento y monitoreo de las acciones. Las recomendaciones que se presentan en este Informe presentan sugerencias concretas para las labores de seguimiento y monitoreo.

4. Resultados del Proceso de Planificación

a) La Misión

La Misión de CORAASAN quedó expresada en su responsabilidad con tres comunidades:

Proveer servicio de Acueducto y Alcantarillado Sanitario a Santiago, Licey al Medio y Tamboril.

b) La Visión

De todas las contribuciones de los grupos y del aporte del Director se elaboró una Visión. Cabe destacar que la adoptada tiene tres claros componentes: a) cercanía a los clientes, b) cobertura y articulación con la ciudad, y c) la meta de satisfacción de la ciudadanía.

Somos una empresa más cercana a unos clientes cada vez más capacitados y satisfechos, moderna, con cobertura creciente, articulada con la ciudad, ágil, y en proceso de cambio constante. Tenemos un ambiente laboral que genera eficiencia y calidad en los servicios. Nos caracteriza el respeto al medio ambiente. Todo ello nos hace líderes en el país y modelo para América Latina.

c) FODA

El resultado del análisis FODA se resume a continuación, presentado primero las Oportunidades y Amenazas, y posteriormente las Fortalezas y Debilidades.

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuestra condición de únicos en el negocio ▪ Desarrollo comercial, tecnológico y urbanístico de la ciudad. ▪ Prioridad que tiene el tema del Medio Ambiente a nivel internacional. ▪ Apoyo del Gobierno Central. ▪ Aprovechamiento de las facilidades de acuerdos nacionales e internacionales para inversiones, capacitación, asesorías y cooperación. ▪ Existencia de aguas subterráneas no explotadas ▪ Técnicos y profesionales de alto rendimiento formados en nuestras instituciones educativas ▪ Existencia de pérdidas físicas y comerciales ▪ Mayor aprovechamiento de la confianza que la ciudadanía nos tiene. ▪ Amplias posibilidades de la tecnología | <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos naturales: Sismos, huracanes, inundaciones, sequías • Contaminación ambiental en especial la del río Yaque del Norte • Deforestación de las cuencas • Recaudación de fondos de otros servicios no otorgados por la empresa • Reducción en la oferta de mano de obra local • Presiones políticas • Colapso del sistema energético • Fuga de cerebros • Incursión del sector privado en el negocio • Crecimiento urbanístico sin planificación • Actos vandálicos |

En relación a la situación interna de CORAASAN la identificación fue como sigue:

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía para la toma de decisiones • Instalación y estructura organizacional • Ubicación geográfica de las comunidades servidas en relación a las fuentes acuíferas • Personal capacitado • Entusiasmo e identificación de los empleados • Calidad del agua potable • Confianza de la ciudadanía • Personal con experiencia y permanencia • Gran cobertura en la recolección y tratamiento de las aguas residuales • Condición de monopolio • Calificación para obtención de créditos | <ul style="list-style-type: none"> • Salarios injustos y compromisos políticos • Lentitud al momento de corrección de averías • Cambios en el personal • Falta de equipo en diversos departamentos (desde transporte hasta equipos de oficina) • Falta de conciencia del personal que labora en la institución sobre los servicios que ofrecemos • Descoordinación interdepartamental • Obsolescencia tecnológica • Dependencia del Gobierno Central para el crecimiento y modernización de la institución. • Seguridad interna |

d) Plan Estratégico

El Plan, como tal, identifica siete grandes líneas estratégicas cada una de ellas con objetivos y acciones. Se orientó para que las líneas estratégicas fueran “pocas áreas prioritarias críticas para el logro de la visión”. Las líneas se definieron a partir de un trabajo por grupos. Las 7 líneas resultantes fueron las que quedaron de muchos interesantes aportes realizados por los grupos, y la aceptación de las mismas fue realizada por consenso y como actividad de la plenaria.

Cabe destacar además de las líneas de apoyo se concedió importancia de línea estratégica a los dos ejes fundamentales de la labor de la CORAASAN: El Agua y el Alcantarillado Sanitario.

Para las 7 líneas estratégicas se identificaron 29 objetivos, con sus correspondientes acciones y resultados esperados. La identificación de responsables (personas o unidades) complementa la matriz de la Planificación Estratégica que se presenta como Anexo de este Informe.

LINEA ESTRATEGICA: 1. *Aseguramiento de la calidad, cantidad, cobertura y continuidad del agua ofrecida.*

Objetivos Estratégicos

- 1.1. Mejorar la calidad del agua producida
- 1.2. Incrementar la cantidad del agua producida
- 1.3. Ampliar cobertura
- 1.4. Asegurar la continuidad del servicio de agua en más de un 90%

LINEA ESTRATEGICA: 2. *Fortalecimiento de los Servicios de Alcantarillado Sanitario y Tratamiento de Aguas Negras.*

Objetivos Estratégicos

- 2.1. Cumplir con los valores normativos establecidos por la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales para la descarga de las aguas residuales tratadas
- 2.2. Disminuir el tiempo de atención a las solicitudes de mantenimiento del sistema de alcantarillado sanitario.
- 2.3. Implementar un sistema efectivo de monitoreo y control de los efluentes industriales descargados al alcantarillado sanitario y plantas de tratamiento
- 2.4. Obtener recursos para ampliación y mejoramiento del sistema de aguas residuales.

LINEA ESTRATEGICA: 3. *Comunicación y capacitación de los clientes.*

Objetivos Estratégicos

- 3.1. Incrementar en cantidad y calidad de la información disponible y gestionable por parte de nuestros clientes.
- 3.2. Contribuir con el incremento del nivel de conocimiento de nuestros ciudadanos sobre el uso eficiente del agua potable y alcantarillado.

LINEA ESTRATEGICA: 4. *Fortalecimiento del Capital Humano de la Institución.*

Objetivos Estratégicos

- 4.1. Diseñar, aplicar y desarrollar un sistema integrado de gestión de recursos humanos.
- 4.2. Actualizar la base de datos y sistemas de información de empleados
- 4.3. Implementar un programa de higiene y seguridad laboral
- 4.4. Fortalecer la comunicación interna
- 4.5. Rescatar y actualizar el reglamento de concesión de becas académicas
- 4.6. Implementar un programa de capacitación continua

LINEA ESTRATEGICA: 5. *Revisión de procesos y procedimientos de la institución.*

Objetivos Estratégicos

- 5.1. Rediseñar los procesos existentes para que ofrezcan más seguridad y agilidad.
- 5.2. Documentar los procesos y procedimientos de las diferentes áreas.
- 5.3. Garantizar la implementación de los procesos y procedimientos definidos.
- 5.4. Usar la automatización como herramienta básica en los procesos.

LINEA ESTRATEGICA: 6. *Coordinación Interinstitucional.*

Objetivo Estratégico

- 6.1. Fortalecer las relaciones interinstitucionales

LÍNEA ESTRATÉGICA: 7. Eficientización de la Comercialización de los Servicios.

Objetivos Estratégicos

- 7.1. Optimizar los procesos de cobranza e incrementar los ingresos en un 32%
- 7.2. Eficientizar la micromedición
- 7.3. Implementar cambios en el Depto. de Atención al Cliente que permita mejorar los niveles de eficiencia de las actividades comerciales.
- 7.4. Actualizar el catastro de los clientes

5. Recomendaciones

El proceso terminó exitosamente con el apoyo del Director, de funcionarios y técnicos. Como siguiente paso, es necesario diseñar el proceso de implementación de forma que la visión pueda ser lograda en los cuatro años previstos. Una recomendación general es la aceptación del Plan como un instrumento flexible, y por lo tanto modificable dependiendo de cambios en el entorno o en la institución que dicten nuevos rumbos que deben recibir prioridad, o nuevos retos que deben ser enfrentados.

Para fines de implementación, es necesario (a) la comunicación del Plan, (b) la operativización del mismo, y (c) el monitoreo de los resultados parciales como estrategia de seguimiento. A continuación detallamos los tres aspectos.

a) Comunicación del Plan

La versión final del Plan, conocida por un grupo reducido de funcionarios que participaron en la sesión final de revisión, debe ser comunicada y compartida con todo el personal de CORAASAN. La programación de una reunión general sería de gran valor para los fines indicados. De igual forma, los aspectos básicos del Plan (Misión, Visión, Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos) deberían colocarse en lugares visibles en la institución para garantizar la información, pero sobre todo para ayudar a recordar el compromiso institucional y a despertar el necesario entusiasmo para trabajar sobre los temas planteados.

Se anexa a este Informe una presentación que puede ser utilizada como instrumento para compartir un resumen del Plan Estratégico con

todos los funcionarios y empleados de CORAASAN. La Comunicación del Plan sugerimos se realice también con los que participaron en el encuentro-taller externo, y con instituciones públicas y privadas de las comunidades servidas.

La colocación en INTERNET del resumen del Plan serviría para garantizar la difusión del mismo, y para que todos puedan acudir al Plan como punto de referencia.

b) Operativización del Plan Estratégico

El Plan Estratégico elaborado por CORAASAN se ha concebido para ser ejecutado en cuatro años y para lograr resultados y visión en ese plazo. Ello implica que será necesario realizar anualmente un plan de trabajo o plan operativo en el cual, partiendo de los plazos planteados por el Plan de cuatro años, sirva para programar año tras año los detalles de actividades, los responsables de cada una de ellas y los costos vinculados.

Para el primer año de trabajo se han avanzado los trabajos. Para los próximos años los planes operativos deberán estar listos antes de iniciar el ejercicio presupuestario institucional. Para la operativización hemos recomendado un formato sencillo que permite ir de lo estratégico a lo operativo, pero sin perder su vinculación. El formato ha sido probado por los grupos y ha demostrado que ayuda en esa labor. Las Acciones Estratégicas definidas en el Plan Estratégico se convierten en verdaderos proyectos operativos.

| Plan Operativo Año 2005 | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| Línea Estratégica: 1. | | | | |
| Objetivo Estratégico: 1.1. | | | | |
| <i>Acción Estratégica</i> | <i>Actividades</i> | <i>Fechas</i> | <i>Responsable</i> | <i>Costo</i> |
| | | | | |
| | | | | |
| Objetivo Estratégico: 1.2. | | | | |
| <i>Acción Estratégica</i> | <i>Actividades</i> | <i>Fechas</i> | <i>Responsable</i> | <i>Costo</i> |
| | | | | |
| | | | | |

Así seguiría el cuadro hasta completar todas las líneas estratégicas y objetivos estratégicos que tienen alguna acción prevista para el año para el cual se prepara el Plan Operativo. En los años

posteriores, sin llegar a una extrema complejidad, se podría ir enriqueciendo el cuadro con la experiencia que la institución vaya acumulando. Nunca es conveniente exigir presentaciones de planes tan extensas que dificultan el trabajo de sectores operativos que aunque requieren de planes para su labor y para ser supervisados, no tienen la planificación como tarea fundamental.

Para fines de apoderamiento en la ejecución del Plan se recomienda que a partir de los responsables identificados en el Plan Estratégico se asignen las responsabilidades de preparación de los planes operativos anuales y de ejecución. En algunos casos podrían crearse equipos de apoyo a la Unidad responsable, y en otros casos, aunque con mayor responsabilidad del Jefe, los departamentos actuarían como equipos.

De igual manera que se realizó con el Plan Estratégico, los planes operativos deberán surgir de un trabajo participativo de los equipos responsables, y deberían ser presentados a la consideración del Director y del resto de la institución. Los planes operativos en su elaboración se evaluarían utilizando el Plan Estratégico como marco de referencia.

Trabajar con planes operativos por líneas estratégicas tiene la ventaja de que cuestiona la estructura organizativa de la institución, la cual debe responder a la estrategia más que a la tradición. La opción de trabajar con planes operativos por departamento evite duplicación de trabajo y además facilita el proceso de presupuestación, pero perpetúa la estructura heredada, no necesariamente la que demanda el Plan Estratégico para su ejecución. Corresponde a la institución decidir sobre este aspecto.

Por otra parte, la operativización incluye regularmente los objetivos de la labor rutinaria de muchos departamentos. Hay instancias institucionales que participan poco de las acciones estratégicas pero que son clave para el funcionamiento diario de la institución, por lo menos en la concepción estructural y en la definición de procesos que ha primado hasta el momento. Le corresponde a la institución decidir como van a integrar la actividad rutinaria a los planes operativos o de trabajo. Esta decisión está muy ligada a la decisión que se tome sobre la preparación de presupuesto.

c) Monitoreo del Plan

Para darle seguimiento a las ejecuciones previstas en el Plan recomendamos una rutina de encuentros de seguimiento que durante el primer año pueden realizarse bimestralmente. A partir del segundo año se pudieran realizar trimestralmente. En cada encuentro se presentaría un Reporte de Monitoreo que se concentraría principalmente en los resultados parciales más que en las actividades realizadas. La ausencia de resultados parciales sirve para cuestionar no solamente el nivel de ejecución, sino la relevancia de las actividades seleccionadas. Bajo la columna de *Resultados Parciales* se reportaría todo aquello similar o equivalente al resultado buscado. Bajo la columna de *Avances logrados*, se reportarían aquellos aspectos conseguidos que si no equivalen a resultados parciales, si representan progreso en cuanto al logro de los mismos. Algunos de esos avances podrían ser actividades realizadas de acuerdo al plan operativo anual.

La columna de *Comentarios* serviría para explicaciones diversas sobre cambios, consideraciones, dificultades, imprevistos, etc. La columna de *Presupuesto Ejecutado/Programado* completa la labor de monitoreo, pero no se convierte en el foco principal de atención. El Equipo responsable de la ejecución prepararía su parte del Reporte.

Un esquema como el que sigue podría servir para el reporte que cada equipo responsable debería presentar en los encuentros programados para esos fines. Se recomienda una amplia participación en estas reuniones.

| Plan Operativo Año 2005 | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|---|
| Reporte de Monitoreo | | | | |
| Línea Estratégica: 1. | | | | |
| Objetivo Estratégico: 1.1. | | | | |
| <i>Resultado Esperado</i> | <i>Resultados parciales</i> | <i>Avances logrados</i> | <i>Comentarios</i> | <i>Presupuesto Ejecutado/Programado</i> |
| | | | | |
| Objetivo Estratégico: 1.2. | | | | |
| <i>Resultado Esperado</i> | <i>Resultados parciales</i> | <i>Avances logrados</i> | <i>Comentarios</i> | <i>Presupuesto Ejecutado/Programado</i> |
| | | | | |

De igual forma que el formato de los planes operativos, este formato puede irse enriqueciendo con el tiempo, pero sin llegar a complejizarlo de tal forma que se convierta en una tarea indeseada y complicada. El cuestionario debe fundamentarse en un concepto de acompañamiento de la gestión y de compromiso con las responsabilidades asignadas. Lo importante es crear una cultura del seguimiento y de la responsabilidad más que un proceso de fiscalización cuantitativa y competitivo. Más que generar competencia entre las líneas, se debe generar la cooperación por todos sentirse apoderados del logro de la visión. Una línea exitosa y todas las demás débiles, no contribuye al logro de la visión.

Dos momentos fuertes de revisión deben acompañar el proceso de seguimiento. Primero, debe aprovecharse la reunión de presentación del Reporte de Monitoreo de mediados de año para revisar de forma general el Plan Estratégico, sobre todo en las acciones programadas para el año siguiente a la luz de las nuevas situaciones y de los resultados parciales alcanzados. Como resultado de esa revisión emanarían orientaciones actualizadas para la preparación del plan operativo del siguiente año. Un segundo momento debería coincidir con la última presentación del Reporte de Monitoreo del año. En esa ocasión debería revisarse de nuevo el Plan Estratégico, los logros alcanzados, y el Plan Operativo ya aprobado para el próximo año. La reunión de presentación del último Reporte de Monitoreo del año debe convertirse en una reunión de revisión del Plan Estratégico, y de los aspectos ya incorporados en el Plan Operativo del próximo año.

La labor de seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico corresponde al Director de CORAASAN, sin embargo se recomienda la asignación a un funcionario o a un equipo timón, el apoyo al Director en la labor de recordatorios, convocatorias, consolidación de los planes operativos y de los reportes. Es importante mantener la nave focalizada hacia el logro de la visión y periódicamente revisar qué tanto se ha avanzado en el logro de la misma tanto con los internos como los sectores externos interesados.

6. Anexos

- A. Material Entregado en los Talleres
- B. Resultados del Encuentro-Taller Externos
- C. Matriz del Plan Estratégico
- D. Presentación sobre Plan Estratégico