



**CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO
(CORAASAN)**

**PLAN OPERATIVO ANUAL CORAASAN 2017
INFORME DE CIERRE**



I.- INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de CORAASAN, para el período 2016 – 2020, continúa siendo un alto esfuerzo multidisciplinario realizado para proporcionar los servicios demandados por la población con satisfactorios niveles de calidad y eficacia. El mismo es la guía del accionar en el mediano y el largo plazo contemplando el cierre de las brechas de capacidades y recursos necesarios para el logro de la Misión Institucional.

En el Plan Operativo Anual 2017 consolidó las acciones a ejecutar durante el año con el fin de continuar reforzando el compromiso con la misión institucional y dar un paso de avance más hacia la aproximación de la visión. Está comprendido por los nueve ejes estratégicos definidos, con 77 criterios de medida y 359 acciones, asimismo, contiene siete objetivos adicionales con 33 criterios de medida y 100 acciones; por tanto, se trabajaron en 110 criterios de medidas y 459 acciones. El mismo fue aprobado por el Ing. Silvio A. Durán Rodríguez, Director General de CORAASAN y el Consejo de Directores.

Como parte del Sistema de Seguimiento y Control de este Plan Operativo se hicieron tres cortes trimestrales, con un balance general al cierre del primer semestre que fue discutido con el Director General y la alta gerencia de la institución y finalmente se presenta el Informe de Cierre Anual POA 2017, el cual muestra una visión detallada del nivel de cumplimiento de cada una de las acciones contempladas en este período. En forma de informes se anexan al presente documento siendo parte integrante del mismo, el detalle por acción de los Ejes Estratégicos y Otros Objetivos.



II.- ANÁLISIS CUANTITATIVO

En este se incluyen el total de acciones programadas a ser ejecutadas este año, las cuales fueron evaluadas, con su respectivo estatus, dígame, cumplido, incumplido o en proceso y sus porcentajes representativos. Destaca que un grupo de acciones planificadas, 24 en los ejes estratégicos y 27 en otras acciones, para un total de 51 fueron eliminadas por no ser factible su cumplimiento.

Los resultados reales de lo obtenido en el 2017 se muestran:

| Nro. | EJES ESTRATÉGICOS | TOTAL ACCIONES EVALUADAS | CUMP | % CUMP | INCUMP | % INCUMP | PROC | % PROC |
|---------|--|--------------------------|------|--------|--------|----------|------|--------|
| 1 | ACUEDUCTO | 33 | 17 | 51% | 3 | 9% | 13 | 39% |
| 2 | ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO | 36 | 27 | 75% | 0 | - | 9 | 25% |
| 3 | GESTIÓN COMERCIAL | 40 | 22 | 55% | 3 | 7% | 15 | 38% |
| 4 | GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO | 69 | 49 | 71% | 7 | 10% | 13 | 19% |
| 5 | GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | 35 | 22 | 63% | 2 | 6% | 11 | 31% |
| 6 | GESTION AGUA NO CONTABILIZADA | 23 | 18 | 78% | 2 | 9% | 3 | 13% |
| 7 | GESTION PLANIFICACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN | 50 | 41 | 82% | 0 | - | 9 | 18% |
| 8 | GESTIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN | 12 | 6 | 50% | 1 | 8% | 5 | 42% |
| 9 | GESTIÓN AMBIENTAL | 27 | 16 | 59% | 3 | 11% | 8 | 30% |
| Totales | | 325 | 218 | 68% | 21 | 6% | 86 | 26% |



Otros Objetivos

| Nro. | ÁREA | TOTAL ACCIONES EVALUADAS | CUMP | % CUMP | INCUMP | % INCUMP | PROC | % PROC |
|----------------|---|--------------------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1 | GESTIÓN COMUNITARIA | 16 | 12 | 75% | 0 | - | 4 | 25% |
| 2 | JURÍDICO | 8 | 5 | 63% | 0 | - | 3 | 37% |
| 3 | TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN | 14 | 12 | 86% | 0 | - | 2 | 14% |
| 4 | SEGURIDAD TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN | 22 | 21 | 95% | 0 | - | 1 | 5% |
| 5 | OFICINA ACCESO A LA INFORMACIÓN | 3 | 2 | 64% | 1 | 33% | 0 | - |
| 6 | RELACIONES PÚBLICAS | 13 | 9 | 69% | 0 | - | 4 | 31% |
| 7 | AUDITORÍA INTERNA | 7 | 7 | 100% | 0 | - | 0 | - |
| Totales | | 83 | 68 | 82 | 1 | 1 | 14 | 17 |

Finalmente se tiene:

| TOTAL ACCIONES EVALUADAS | CUMP | % CUMP | INCUMP | % INCUMP | PROC | % PROC |
|--------------------------|------|--------|--------|----------|------|--------|
| 408 | 286 | 70 | 22 | 5 | 100 | 25 |

De los resultados obtenidos se puede inferir:

1. El número total de acciones reales a desarrollar en el año 2017 ascendió a 408, de las cuales el 70 % se cumplieron satisfactoriamente.
El 25 % de las acciones planificadas (100) se encuentran en proceso, lo que significa que fueron iniciadas por el área responsable y algunas de estas se encuentran en la última etapa de implementación; no obstante, continúan siendo prioritarias para su culminación en el 2018.



CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO (CORAASAN)

2. Solo un 5 % de las acciones (22) no fueron cumplidas por los implicados. En este sentido, significa que estas acciones no han sido iniciadas aún. No se renuncia a las mismas.
3. El cumplimiento de todas las acciones que se corresponden a los Ejes Estratégicos y Otros Objetivos se cumplieron con medias superiores al 50%, lo que marca una gran diferenciación con el año 2016 donde sólo dos Ejes Estratégicos estaban, en su cumplimiento, sobre el 50 % de las acciones.

III.- ANÁLISIS CUALITATIVO

Los comentarios y observaciones básicas sobre la situación actual de las acciones cumplidas, incumplidas y en proceso son:

- Es necesario prestar mayor atención a aquellas tareas que no dependen necesariamente de temas presupuestarios, que no fueron debidamente atendidas y pudieron tener un cumplimiento favorable, quedándose fundamentalmente como tareas en proceso. Hay que continuar profundizando y exigiéndose cada uno de los responsables en el diario quehacer.
- Aumentar la comunicación inter-gerencial para obtener un mejor resultado en la ejecución del plan, pues la mayoría de las acciones no dependen de una sola área, sino que para su cumplimiento se requiere de la interacción de varias gerencias. Hacia lo interno, de cada eje estratégico, se requiere también que exista mayor comunicación para lograr las sinergias adecuadas.
- Es importante reforzar el proceso de compras, dándole mayor importancia a aquellas solicitudes que surgen del POA, ya que el mismo es la guía del accionar de la CORAASAN durante el período referido, para el cumplimiento de la misión institucional.
- Partiendo del principio de que la Planificación Estratégica es una forma diferente de entender la Planificación es necesario prestar mayor atención



CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO (CORAASAN)

al proceso de creación del Presupuesto del año posterior, de manera tal que no quede ninguna acción estratégica prevista sin que tenga su expresión concreta en el presupuesto del año por venir. Deben tomarse acciones preventivas por parte de las Gerencias de Planificación y Desarrollo y Administrativa y Financiera. En el caso del Presupuesto 2018 existieron dificultades con lo anterior, por tanto, deben identificarse todas las acciones estratégicas que no se contemplaron en dicho Presupuesto y trabajarse diferenciadamente con las mismas.

- Mejorar la planificación de las cuentas por pagar, cuyo proceso afecta de manera directa la agilidad y eficiencia del proceso de compras.
- Es necesario activar, con políticas acertadas y bien definidas, el Comité de Cuentas por Cobrar, para disminuir el alto monto expresado en cuentas por cobrar envejecidas.
- Continuar priorizando la importancia al seguimiento mensual de los indicadores de gestión, lo cual debe considerarse como la base para la toma de decisiones institucionales, a sabiendas que los indicadores no son solo un reflejo cuantitativo, sino que son una expresión clara de la calidad y eficiencia de las acciones implementadas.
- Mantener profundizando las políticas referidas al pago de horas extras, hasta que las mismas sean las estrictamente necesarias, sin desviaciones.
- Continuar ofreciendo una atención especial a la acción relativa a la consecución de la exención del ITBIS.
- Como resultado del trabajo realizado en el 2017 el Eje Estratégico Gestión Comercial continuará eficientando el mismo a partir de atacar para el 2018, dos aristas de suma importancia y que son la captación y retención de clientes, como muestra de verdadero avance en el número de clientes y la disminución de las brechas mensuales entre lo que se factura y lo que se cobra mensualmente, pues este último indicador es el que brinda la liquidez financiera.
- El Eje Estratégico de Agua No Contabilizada muestra cumplimiento satisfactorio en cuanto al indicador principal, pues tuvo una reducción de



CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO (CORAASAN)

8.58 puntos porcentuales en el 2017, estando a niveles de 64.42. Cabe destacar que la reducción fue en lo comercial y a partir del 2018 se tienen que lograr reducciones en lo comercial y en lo físico, lo cual hace que sea más ardua la labor.

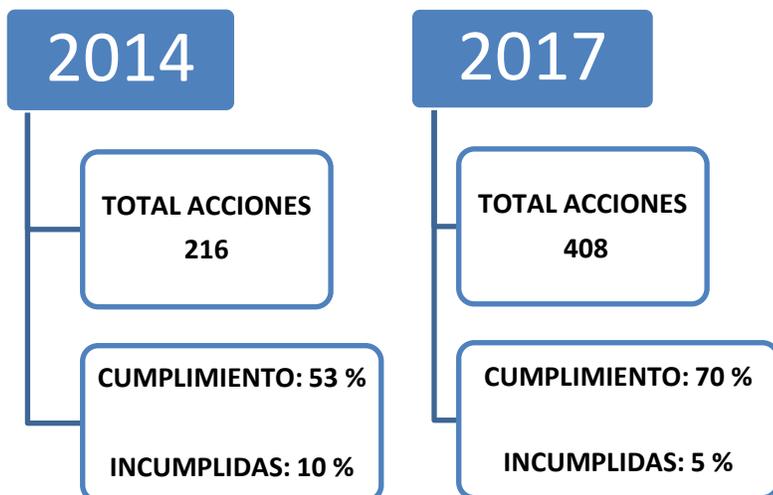
- Es necesaria la comprensión total, de que los Planes Operativos requieren un seguimiento y control dentro de la organización, pero también por los organismos superiores autorizados, por tanto, se hace necesario que el tema de presentar las evidencias del cumplimiento de las acciones se realice en tiempo y con calidad. Es la única forma de que los procesos estratégicos tengan trazabilidad.
- Continuar considerando que el Plan Operativo Anual es el único, profundo y valioso instrumento de trabajo que nos conduce a la consecución de la Misión y que hay que llevarlo más al accionar diario con el mayor empoderamiento, entusiasmo, dinamismo, liderazgo y compromiso de los responsables de los diferentes Ejes Estratégicos y Otros Objetivos.

IV.- ANALISIS DEL AVANCE EN EL CUATRIENIO

CORAASAN comenzó a implementar realmente el Plan Estratégico 2012 – 2015 en el año 2014 cuando realizó su primer Plan Operativo de Acciones, luego de un profundo análisis en el 2013 de dicho Plan y realizar los ajustes correspondientes. El nuevo Plan Estratégico 2016 – 2020 marca las pautas del accionar actual. Por tanto, al cierre del 2017 se ha transitado en la creación de la cultura estratégica, como filosofía de dirección en la alta gerencia y mandos medios de la organización, con enfoque hacia la disseminación del conocimiento que llegue hasta los empleados. Han pasado cuatro años y los resultados son:



CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO (CORAASAN)

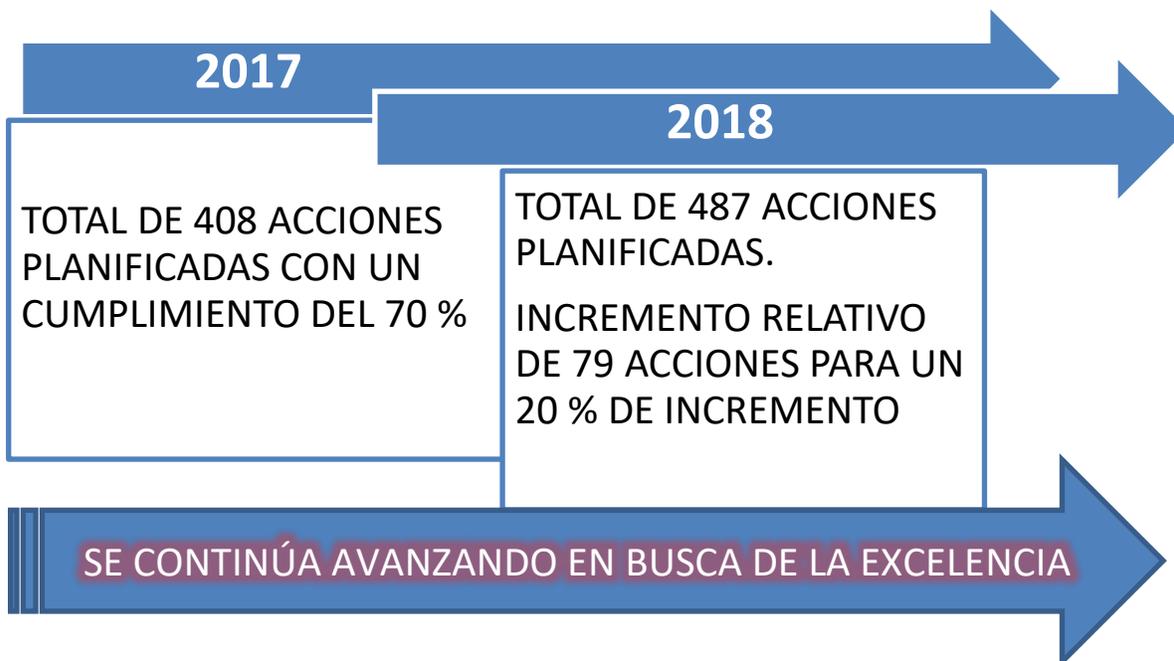


Los resultados obtenidos demuestran que, en cuatro años:

- ❖ Se duplican las acciones que se realizan.
- ❖ Sube sustancialmente el por ciento de cumplimiento de dichas acciones y se reduce a la mitad las acciones que se incumplen.

Los números hablan muy loablemente de la labor intensa y constante desarrollada en la Corporación.

Si se realiza un análisis similar entre el cierre del POA 2017 concluido y el POA 2018 por ejecutar tenemos:





V.- VALORACION ACCIONES PRIORITARIAS

El Plan de Acciones Estratégicas 2016 – 2020 señaló como Acciones Priorizadas a 54 de las 450 con que cuenta el mismo. Al cierre del 2017 se eliminaron dos y la situación que se presenta es:

| EJE ESTRATÉGICO | ACCIONES A PRIORIZAR | CUMPLIDAS | POR CUMPLIR |
|--|----------------------|-----------|-------------|
| Acueducto | 5 | 2 | 3 |
| Alcantarillado y Saneamiento | 10 | 1 | 9 |
| Gestión Comercial | 5 | 1 | 4 |
| Gestión del Capital Humano | 4 | 1 | 3 |
| Gestión Administrativa y Financiera | 6 | 0 | 6 |
| Gestión de Agua No Contabilizada | 3 | 1 | 2 |
| Gestión de la Planificación, el Desarrollo y la Innovación | 5 | 2 | 3 |
| Gestión de Proyectos de Inversión | 11 | 3 | 8 |
| Gestión Ambiental | 3 | 1 | 2 |
| TOTALES | 52 | 12 | 40 |

A su vez se seleccionaron, dentro de estas 52, las diez acciones prioritarias que no deben dejar de ejecutarse del 2016 al 2020, en las mismas se tiene:

| EJE ESTRATÉGICO | No | ACCIÓN | FECHA CUMP |
|------------------------------|----|--|------------|
| Acueducto | 1 | Rehabilitar procesos de floculación, sedimentación, filtración y cloración en la Planta La Noriega I | 2019 |
| | 2 | Rehabilitar la Estación de Bombeo de la Toma de López | 2019 |
| Alcantarillado y Saneamiento | 3 | Adquisición e instalación de seis motores y sopladores en los tanques de procesos biológicos PTAR Rafey | 2019 |
| | 4 | Adquisición de dos motores y sopladores para el sistema de inyección de aire en pre-tratamiento PTAR Rafey | 2019 |
| Gestión Comercial | 5 | Gestionar compra de medidores | Permanente |
| | 6 | Integrar el SIG con el nuevo Sistema de Información Comercial | 2020 |
| Gestión del Capital Humano | 7 | Implementar un SIG Capital Humano con la Norma ISO 9001 – 2015 | 2020 |
| Gestión Administrativa y | 8 | Gestionar el diseño e implementación | |



| | | | |
|--|----|--|------|
| Financiera | | gradual de un plan integral de seguridad y vigilancia de las instalaciones | 2018 |
| Gestión de Agua No Contabilizada | 9 | Obtener indicador de ANC del 50 % en el 2019 | 2020 |
| Gestión de la Planificación, el Desarrollo y la Innovación | 10 | Preparar a la institución para la Certificación de la Gestión de la Calidad con la Norma ISO 9001-2015 | 2020 |

Es necesario, la alerta temprana, de que estas acciones no se debe dejar su cumplimiento para el 2020, debido al riesgo en que se incurre de que no se ejecuten las mismas. Deben de estar planificadas dentro del 2018 y 2019.

V.- VALORACIÓN FINAL

Se considera que al cierre del 2017 y luego de cuatro años de trabajo de instrumentación de la Dirección Estratégica en CORAASAN a través de los Planes Operativos Anuales, la cultura organizacional de priorizar “LO ESTRATÉGICO” sobre lo “OPERATIVO” se encuentra establecida correctamente, en sentido general y no se debe descuidar. A su vez el cierre del 2017 ha marcado el empoderamiento de la Gerencia de Planificación y Desarrollo en la actividad, debiendo fortalecer aún más su accionar en las relaciones entre todos los Ejes Estratégicos. La Planificación, con sentido estratégico, de la organización ha madurado.

Los chequeos trimestrales establecidos, con preponderancia para el chequeo semestral y anual, se han convertido en espacios para la reflexión y análisis colectivo de todos los implicados para la buena marcha de los Planes Operativos Anuales. Resalta el logro de que los expertos, en su gran mayoría, que confeccionaron el Plan Estratégico CORAASAN 2016 – 2020, se han mantenido trabajando en la consecución del mismo y estando presentes en todos los controles que se realizan; la filosofía de implicación de expertos en el andar estratégico continúa dando frutos satisfactorios.



CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO (CORAASAN)

En sentido general se podría aseverar que la ejecución del Plan Operativo 2017 es totalmente satisfactoria, con un 70 % de las tareas cumplidas y solo un 5 % de incumplidas, parámetros muy adecuados para cumplir objetivos estratégicos. El 2017 marca diferencias y se puede considerar un año base para la búsqueda de la excelencia.

Para posibilitar la mejora continua y poner los recursos financieros de la Corporación en lo estratégico se ha diseñado, para el 2018, un sistema de control específico por parte de las gerencias de Planificación y Desarrollo y Administrativa Financiera, en conjunto con las gerencias de Ingeniería, Acueducto y Alcantarillado para lograr que TODOS los proyectos se materialicen, de manera total o en alguna medida.

CORAASAN trabaja por ser una entidad innovadora, que posea clientes satisfechos y de manera fundamental el ser socialmente responsable y la mejor forma de concretar dichas metas son los resultados que se muestran finalmente donde se tiene que en el Plan Operativo Anual 2017 se trabajaron 13 proyectos de inversión que beneficiaron a más de 260,000 santiagueros; sobresalen los proyectos ejecutados en función de mejorar los sistemas de Agua Potable con el 99.8 % del total del monto de inversión (389,4 millones de pesos dominicanos).



V.- ANEXOS

Se anexan los informes con los resultados específicos de los Ejes Estratégicos:

1. Acueducto
2. Alcantarillado y Saneamiento
3. Gestión Comercial
4. Gestión del Capital Humano
5. Gestión Administrativa y Financiera
6. Gestión Agua No Contabilizada
7. Gestión Planificación, Desarrollo e Innovación
8. Gestión Proyectos de Inversión
9. Gestión Ambiental

Además, se incluyen los informes del análisis realizado a los otros objetivos:

1. Gestión Comunitaria
2. Jurídico
3. Tecnología De La Información
4. Seguridad Tecnología De La Información
5. Oficina Acceso A La Información
6. Relaciones Públicas
7. Auditoría Interna



**CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO
(CORAASAN)**

Confeccionado por:

Dr. Ing. José A. Macías Mesa

Ing. Lucy Tejeda Morel

Lic. Elaine Aybar

Fecha:

18 de diciembre de 2017

Apoyado por:

Lic. Ordelina González

Lic. Wilma Valdez

Lic. Rosa Jiménez

Difundido a:

Ing. Silvio Durán, Director General

Gerentes, Responsables de Ejes Estratégicos

Encargados Otros Objetivos



**CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO
(CORAASAN)**

ANEXO I

INFORMES CUMPLIMIENTOS POA 2017 POR EJES ESTRATÉGICOS



**CORPORACION DEL ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE SANTIAGO
(CORAASAN)**

ANEXO II

INFORMES CUMPLIMIENTOS POA 2017 OTROS OBJETIVOS