



INFORMES DE SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

201801 INFORME DE SEGUIMIENTO
CORRESPONDIENTE AL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017

I.- INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica (PE) constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones. Está integrada por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente y que forman parte de la Dirección Estratégica, junto a otros elementos básicos para desarrollar la adecuada gestión empresarial. Su propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las entidades, así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas, en síntesis, la consecución de los resultados proyectados.

La PE es usualmente entendida como una comprensión ampliada de la planificación, fundamentada académica y empíricamente, que extiende su concepción y alcance, siendo entonces concebida como uno de los principios estructurales del conjunto de acciones de mejora de gestión para la gerencia pública.

En ese orden de ideas, la PE se entiende como un conjunto integrado de tareas que permiten esclarecer el proceso mismo de la gestión y conducción de las organizaciones al dar cuenta de la razón de ser de la institución, su quehacer presente y futuro, el diagnóstico de su situación actual, los desafíos que enfrenta, y las acciones estratégicas que emprende para darles solución con resultados concretos. Este conjunto de tareas de gestión es desarrollada, en el marco de la exigencia y en el compromiso en lo que concierne a las instituciones, para que los

bienes y servicios que proveen las entidades públicas a la sociedad sean eficientes, eficaces y de calidad. De esta forma la entidad pública clarifica y define su posicionamiento estratégico, los objetivos y metas que plantea, así como las acciones institucionales que emprende para lograrlas; adicionalmente brinda insumos para orientar y fundamentar las decisiones institucionales antes, durante y después de la ejecución de los programas y proyectos de trabajo de la entidad organizativa misma. En síntesis, la PE en el marco de la gestión de las entidades públicas, debe ser entendida como un conjunto de tareas y procesos organizativos basados en saberes y conocimientos particulares, los cuales son puestos en marcha por la alta dirección con la colaboración de los miembros de la propia entidad, y tiene como propósito apoyar las acciones de diseño, desarrollo, instrumentación, seguimiento y evaluación de las tareas particulares de gobierno que emprenden las instituciones públicas con objeto de lograr los resultados esperados. Es importante anotar que el conjunto de acciones emprendidas en el marco de la PE, debe ser validado y actualizado periódicamente por los propios actores organizacionales, esto con un doble propósito, por un lado socializar el quehacer de la entidad y sus propósitos institucionales hacia el interior y exterior de la entidad misma y, por el otro, dar seguimiento y evaluar tanto los resultados como los efectos de las acciones emprendidas con objeto de proponer tareas para su mejora o fortalecimiento.

El Plan Estratégico CORAAPPLATA 2017 – 2021 ha devenido en pauta al accionar de la institución, bajo los anteriores preceptos y con la finalidad de cumplimentar el binomio Misión – Visión definidos. En el año 2017 la situación imperante era la inexistencia de un Plan Estratégico, en ese momento se decidió montar una Dirección Estratégica que potenciara el accionar en función de las amenazas y oportunidades que brindaba el entorno, la visión definida de la institución y los factores principales de cambio y transformación que se encuentran presentes. En julio de 2017 se aprueba el primer Plan Estratégico de la Corporación junto a su Plan de Acciones Estratégicas y se hace, como primer intento dentro de la cultura organizacional, un Plan de Acciones Operativas para terminar el año.

No.	EJES ESTRATÉGICOS	ACCIONES PLAN 2017	CUMP	INCUMP	EN PROCESO
1	ACUEDUCTO	11	4	6	1
2	ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO	5	1	4	0
3	GESTIÓN COMERCIAL	NO SE CUENTA CON DATOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS			
4	GESTIÓN CAPITAL HUMANO	9	3	2	4
5	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	4	1	0	3
6	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y EL DESARROLLO	20	14	2	4
7	GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	0	0	0	0
8	GESTIÓN AMBIENTAL	2	0	2	0
TOTALES		51	23	16	12
POR CIENTOS DE CUMPLIMIENTO			45	31	24

Junto al cierre del Plan Operativo Anual 2017, realizado en diciembre de 2017 se decidió montar un Plan Operativo para desarrollar en el año 2018 que sirviera de guía estratégica vinculante de la entidad para el 2018.

II.- ANÁLISIS DEL TRABAJO REALIZADO.

En este análisis se incluyen la cantidad de acciones reales realizadas hasta el mes de diciembre versus las programadas y sus porcentajes de cumplimiento para el año 2017.

Dentro del universo de acciones a ejecutar tenemos 46 acciones que no se deben de dejar de hacer y de estas 8 que catalogan como muy prioritarias, la situación de las mismas es:

EJES ESTRATÉGICOS	ACCIONES APRIORIZAR 2017 - 2021	ACC. A PRIORIZAR INCLUIDAS 2017	ACC. PRIORI TARIA S	TRABAJADAS EN EL 2017
ACUEDUCTO	5	2	1	0
ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO	6	1	1	0
GESTIÓN COMERCIAL	7		1	
GESTIÓN CAPITAL HUMANO	6	1	1	1
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	5	1	1	1
GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y EL DESARROLLO	5	5	1	1
GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	7	0	1	0
GESTIÓN AMBIENTAL	5	0	1	0
	46	10	8	3

Es necesario prestarle toda la atención a estas 46 acciones, definidas dentro del Plan de Acciones Estratégicas como las que hay que priorizar para que el Plan Estratégico nos conduzca al cumplimiento del binomio Misión – Visión; entiéndase que deben estar siempre presentes en los planes operativos anuales salvo que situaciones excepcionales aconsejen lo contrario. En el caso del año 2017 se trabajó en sólo el 22 % de las acciones a priorizar.

De los resultados obtenidos podemos inferir:

1. El número total acciones necesarias desarrolladas en el año ascendió a 51 y el cumplimiento global de las mismas fue de un 45 %, lo cual catalogarse de aceptable para este tipo de actividad
2. La situación por ejes estratégicos es la siguiente:
 - ACUEDUCTO (36 % de cumplimiento).
Resalta imperante la necesidad de poner en funcionamiento el laboratorio de medición de la calidad a través de parámetros definidos, que por demás también prestará servicios a los temas de alcantarillado y saneamiento. La edificación civil se encuentra terminada, el equipamiento dentro del presupuesto del 2018 y este se requiere priorizar en los primeros meses del año.
 - ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO (20 % de cumplimiento).
Se necesita de la cloración total del agua producida a partir de la compra y puesta en funcionamiento de los cloradores.
 - GESTIÓN COMERCIAL (No fue evaluada).
No pudo ser analizado por no poseerse el control de las acciones a desarrollar a partir del eje estratégico y sus criterios de medidas. Es necesario un control estricto, con comunicación efectiva del trabajo que se desarrolla en esta área, pues tienen subcontratada la gestión comercial y no existe una sinergia de trabajo adecuada. Es necesario

solventar esta situación de inmediato para poder trabajar adecuadamente en el 2018. No se poseen avances en esta área en la actividad de Planificación Estratégica dentro del 2017.

➤ **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (33 % de cumplimiento).**

Las acciones de motivación y evaluación del capital humano requieren de mayor atención, de manera tal que se logre mantener y captar el mejor personal para la Corporación. Las ideas de lo que hay que realizar están claras, se requiere llevarlas a acciones, darles seguimiento y control.

➤ **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (25 % de cumplimiento).**

Presenta muy serios problemas para cumplimentar el Criterio de Media 5.1 al tener un saldo ascendente a los 1 000 millones de pesos en las cuentas por cobrar, la mayoría fuera de término. Se necesita sanear esta situación financiera que tergiversa los resultados de la organización. Se recomienda un Plan de Acciones inmediatos y muy particular entre los Ejes Estratégicos Gestión Administrativa y Financiera y Gestión Comercial de inmediato.

La acción 5.5.3 referida al levantamiento de los terrenos y edificaciones que son de propiedad de CORAAPPLATA requiere de un accionar constante para establecer el control de dichas propiedades. Es una tarea minuciosa y de tiempo que necesita de un accionar continuo y correcto, con estrategias definidas.

➤ **GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y EL DESARROLLO (70 % de cumplimiento).**

Los trabajos referidos a entender la Planificación Estratégica como una forma nueva de asumir la planificación han sido entendidos

correctamente por las responsables de este Eje Estratégico. Es necesario profundizar en este trabajo con todos los demás Ejes Estratégicos, de forma tal que mejoren en su accionar.

- GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN (No tenía tareas planificadas para el 2017).

Este Eje Estratégico es fundamental, debe velar totalmente, porque exista concordancia entre lo planificado en los objetivos estratégicos de la institución y los presupuestos que se definan; por demás con total claridad, para la gestión adecuada, del origen de los fondos financieros para cada proyecto y gestionarlos luego de prepararlos. Se necesita mucha visión y anticipación en el cómo desarrollar los Proyectos.

- GESTIÓN AMBIENTAL (0 % de cumplimiento).

Este Eje Ambiental desarrolla por vez primera, de manera orgánica, la gestión ambiental en la institución. Requiere de muchas acciones por hacer y se necesita de mucha dedicación en el trabajo para obtener resultados.

3. Cualitativamente, de manera general, podemos considerar:

- Se debe continuar profundizando en el sistema de control periódico del Plan Operativo Anual, existiendo mejores condiciones para desarrollar dicho control y corregir desviaciones, a partir del Dpto. de Planificación y Desarrollo. Es necesario profundizar en el respeto a los horarios de los programas de control que establece el Dpto. de Planificación y Desarrollo.
- La Gerencia de Planificación y Desarrollo debe elevar su papel de centro de la actividad y poder propiciar un efecto cascada a toda la organización, para lograr implantar una fuerte cultura organizacional.

- Es muy necesario que el eje estratégico Gestión Comercial rijas las políticas de la actividad que están plasmadas en el Plan de Acciones Estratégicas, coordine las actividades a realizar y controle los Planes de Acciones Operativas de cada año, de manera sistemática y sostenida.
- La comunicación efectiva, de manera horizontal, debe ser mejorada sustancialmente, fundamentalmente entre las áreas que trabajan la gestión comercial y la gestión administrativa y financiera.
- Para el montaje de los Planes para el 2018 no se aprovechó a profundidad las potencialidades que nos brinda el Plan de Acciones Estratégico. Hay inconcordancias entre los Proyectos a ejecutar según lo estratégico y lo presupuestado para el 2018. Esto hará que la máxima gerencia de la Corporación se comporte de manera muy aguzada al determinar realmente donde utilizar los recursos financieros durante el año para no perder la orientación estratégica. Es muy importante que se comprenda y que se ejecute el precepto de que la planificación, que se logra de manera meticulosa y preventiva, nos permite dirigir los recursos para los planes de acción que se establecen para acometer en los períodos correspondientes, pudiéndose llegar a especificar hasta el nivel de planes operativos anuales.
- El proceso de cumplimiento de las acciones del POA permite monitorear la trazabilidad de las mismas.
- Las debilidades e inconsistencias que se presentan en el cumplimiento del POA deben convertirse en fortalezas futuras de esta actividad.
- El Plan Operativo Anual se considera un instrumento de trabajo profundo y valioso y aún es necesario llevarlo más al accionar diario.

III.- VALORACIÓN FINAL

El año 2017 es el primer año que CORAAPPLATA, en su segundo semestre, trabaja por implementar un Plan Operativo Anual para establecer la Dirección Estratégica de la entidad y el cumplimiento de los objetivos de cada Eje Estratégico. La ejecución del POA 2017 lo podemos considerar como Aceptable tanto en lo cuantitativo como lo cualitativo, al ser la primera vez. De manera clara demuestra que existen altas potencialidades para ir a estadios superiores, tanto dentro de la Corporación, en su accionar y cultura organizacional, como de lograrse mayores fuentes de financiamiento y mayores montos de inversión, considerando que necesidades acumuladas y obsolescencia tecnológica están presentes en todos los procesos que se ejecutan y que son necesarios atemperar a los tiempos actuales, donde la competitividad impera, aunque nuestros clientes sean cautivos.

La responsabilidad social de CORAAPPLATA, ante la sociedad es muy alta, trabajando por suministrarle el preciado líquido que es el agua y dotarlo del saneamiento ambiental necesario para que la calidad de vida sea sostenible. La mejor manera de mostrar lo realizado en el cumplimiento de las acciones estratégicas contenidas en el Plan Operativo Anual lo debemos tener al evaluar el impacto de los proyectos ejecutados.

Se considera como el logro fundamental de la ejecución del Plan Operativo Anual 2017 en CORAAPPLATA el comenzar a fomentar una cultura organizacional con orientación estratégica hacia el cumplimiento de la Misión y acercamiento a la Visión declarada.

Queda montado, con mayor profundidad y claridad, el Plan Operativo Anual 2018, documento que registrará el trabajo en dicho año y que es un documento único para el trabajo de todos los actores institucionales con los cuáles se discutió cada una de las tareas que realizar y su forma de ejecutarlas. Es el accionar de la Corporación para el 2018 y debe trabajarse evitando las desviaciones.

IV.- LISTADO DE PARTICIPANTES DIRECTOS EN EL CIERRE DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2017.

EJE ESTRATÉGICO	PARTICIPANTES
No. 1 Acueducto	Ing. Leandro de Peña, Ing. María Alejandra Sarita Ing. Miguel Ángel Díaz González
No. 2 Alcantarillado y Saneamiento	Ing. Prospero N. Cambero, Lic. María C, Cabrera Ing. Mariely Vargas Flores
No. 3 Gestión Comercial	Lic. Germán Álvarez
No. 4 Gestión del Capital Humano	Ing. Joanna C. Vargas Javier
No. 5 Gestión Administrativa y Financiera	Lic. Dulce Molina, Lic. Diana Polanco González Lic. Elisa Gómez, Lic. Francisca Peralta
No. 6 Gestión de la Planificación y el Desarrollo	Ing. Nairobi Alcequiez, MSc Arq, Melissa Ferreira
No. 7 Gestión de los Proyectos de Inversión	Ing. Nadleska Vargas Ing. Carlos José Antonio
No. 8 Gestión Ambiental	Arq. Lisandro Cruz
Controladores	Dr. Ing. José A. Macías Mesa, Ing. Nairobi Alcequiez Arq. Melissa Ferreira Guzmán

V.- ANEXOS

- Tablas con los resultados específicos del cumplimiento del Plan Operativo de Acciones de 2017.

Confeccionado:

Dr. Ing. José A. Macías Mesa, 4 de diciembre de 2015.

Difundido a:

Ing. Onésimo Reyes, Director General

Ing. Nairobi Alcéquez, MSc

Responsables de Ejes Estratégicos