



PLAN ESTRATÉGICO CORAAPPLATA 2017-2021









PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE CORAAPLATA

Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Puerto Plata

Calle Villanueva No.44, Puerto Plata, República Dominicana

Tel. 809-586-2461

Primera Edición: 100 Ejemplares.

Toda reproducción, total o parcial, de este libro deberá realizarse bajo la expresa autorización de CORAAPLATA. Se agradecerá citar la fuente en caso de ser utilizado como insumos para consultorías, estudios, investigaciones, proyectos y obras.

Concepción Gráfica y Diagramación:

Dr. Ing. José A Macías Mesa e Ing. Javier Dueñas Ramos



"...el enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia afuera..."

MENSAJE SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO

El presente Plan Estratégico nos muestra, de manera explícita, el trabajo desarrollado con inteligencia, esfuerzo, reflexión y amor por ejecutivos y técnicos, en representación de todos los empleados de la Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Puerto Plata, para poder caminar de manera segura en las estrategias que nos garantizan el avance positivo en el cuatrienio 2017 - 2021.

El Plan Estratégico nos centra en los objetivos y los planes de acción nos proveen los detalles necesarios para avanzar en el ser una Corporación eficiente y eficaz, que de manera responsable y certera atiende los requerimientos de la sociedad de la provincia de Puerto Plata, a la cual nos debemos.

Los retos a enfrentar son enormes, básicamente por ir de la mano del desarrollo económico pujante a que se enfrenta el país y que necesita, en gran medida, del buen uso que se haga de los recursos hídricos que poseemos en nuestra región.

En este documento se plasman los compromisos de nuestra entidad por alcanzar metas superiores a través de planes de acción estratégicos que dentro del complejo entorno en que se desarrolla nuestro devenir son viables.

Agradecimiento pleno y sentido le hacemos llegar a todos aquellos que, desde sus posiciones, aportaron a concretar este Plan Estratégico y al Dr. Ing. José A. Macías Mesa por su conducción y orientación precisa en la concreción del mismo.

Desafíos ingentes tendremos que sortear, pero más grandioso aún será nuestro quehacer cotidiano por cumplir con nuestra misión y acercarnos a la visión que tenemos de una CORAAPLATA competente.

Unámonos en nuestro desempeño, la sociedad nos lo agradecerá.

ALTA GERENCIA DE CORAAPLATA



ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	9
Introducción.....	12
Marco legal, normas generales, cronograma y capacitación	14
Marco legal y normativas generales.....	16
Cronograma de actividades.....	17
Desarrollo del Ejercicio Estratégico a partir del Modelo de Dirección Estratégica	20
Análisis Histórico.....	25
Misión	25
Visión	25
Actores institucionales.....	26
Factores claves.....	27
Ejes Estratégicos	28
Diagnóstico Estratégico	28
Construcción de la matriz DAFO	29
Problema estratégico general.....	31
Solución estratégica general.....	31
Escenario.....	32
Objetivos estratégicos	32

Estrategia maestra	34
Valores compartidos	34
Estructura organizativa	35
Implementación, control y seguimiento de los Planes de Acción.....	37
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	39
Acta de conformidad.....	41
Anexos.....	43
Equipo de trabajo.....	47
Notas de trabajo.....	49

RESUMEN EJECUTIVO

En el Plan Estratégico (PE) de la Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Puerto Plata, CORAAPPLATA, está definido el esfuerzo multidisciplinario consumado para lograr proporcionar a todos los clientes un servicio de agua y saneamiento adecuado y con calidad. Aborda el accionar a seguir en el mediano plazo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

La **Misión** quedó definida como:

“Brindar a la provincia de Puerto Plata servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento con calidad, eficiencia y eficacia, elevando el nivel de vida de la población y la satisfacción de los clientes a partir del compromiso medioambiental sustentable, siendo una corporación que se desarrolla con un capital humano competente, motivado y comprometido”

El quehacer cotidiano nos guiará hacia tener una **Visión** en el 2021 que quedó concretada como:

“Ser una corporación líder, autosustentable y reconocida por sus clientes en el sector APS, que cumpla con los estándares de calidad, de la mano con el desarrollo medio ambiental del país, satisfaciendo así, las necesidades de agua potable, alcantarillados y saneamientos de la provincia de Puerto Plata y que cuenta con un capital humano excelente y con capacidades demostradas”

Los desafíos a implementar se encuentran agrupados en ocho **Ejes Estratégicos**, estos son:

1. Acueducto.
2. Alcantarillado y Saneamiento.
3. Gestión Comercial.
4. Gestión del Capital Humano.
5. Gestión Administrativa y Financiera.
6. Gestión de la Planificación y el Desarrollo.
7. Gestión de los Proyectos de Inversión.
8. Gestión Ambiental.

Los Ejes Estratégicos tienen a su vez definidos los Objetivos Estratégicos, que se interrelacionan con sus criterios de medidas y acciones a acometer en el período 2017 - 2021; siendo las acciones el caminar estratégico hacia el cumplimiento del binomio Misión - Visión.

Los **Objetivos Estratégicos** (OE) formulados son:

OE1: Garantizar un servicio de agua potable con calidad, así como dotaciones adecuadas, continuidad y minimizando las pérdidas en las redes.

OE2: Dotar a la provincia de puerto plata de un sistema de alcantarillado eficiente y de amplia cobertura que cumpla con las acciones de saneamiento ambiental propias de la corporación.

OE3: Lograr un sistema de cobros que incremente los ingresos mediante la mejora continua y la captación de nuevos clientes.

OE4: Reclutar, capacitar, motivar y evaluar permanentemente al capital humano para lograr su adecuado desempeño.

OE5: Asegurar la captación y gestión de los recursos económicos, apegados a la ética y la transparencia bajo el marco de la ley, para asegurar el desarrollo institucional eficiente y eficaz.

OE6: Lograr implantar un sistema de planificación, desarrollo e innovación que permita que la corporación avance orgánicamente.

OE7: Ejecutar los proyectos de inversión que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos y que se sustenten en criterios de sostenibilidad.

OE8: Lograr estructurar un sistema de gestión ambiental que permita que las aguas servidas y tratadas sean vertidas al medio ambiente cumpliendo con las normas nacionales vigentes.

El seguimiento y control del Plan Estratégico debe ser un proceso continuo dentro de la Corporación y prestarse toda la debida atención, haciendo períodos de cortes trimestrales y anual, este último momento nos dará la oportunidad de la reflexión al analizar los avances obtenidos y lo que no se ha podido cumplir, de esta forma se tendrá el momento ideal para hacer efectivas las acciones correctivas necesarias.

El Plan Estratégico 2017 - 2021 debe ser revisado íntegramente a la mitad del período, o sea, en julio de 2019, y realizarse un nuevo ejercicio estratégico al final del período previsto, en julio de 2021.



INTRODUCCIÓN

La Corporación de Acueducto y Alcantarillados de Puerto Plata, CORAAPPLATA, en función de los lineamientos dictados por el Estado Dominicano, ha decidido ir a la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2017 - 2021, y que armonice el accionar para lograr el crecimiento sostenido y sustentable de los sistemas de agua potable, alcantarillados y saneamiento en la provincia objeto de atención.

En el Plan Estratégico se expresa el rumbo a mediano plazo por donde debe transitarse y buscar la sinergia necesaria para junto con el real entorno socio económico poder favorecer los recursos con que se cuenta para avanzar en el cumplimiento de la misión con una alta eficacia. Las metas se expresan y se dirige a la organización a su cumplimiento con inteligencia y orientación a los clientes, tanto internos como externos, por lo que se va a generar satisfacción en busca de una Corporación reconocida y de clase en la provincia de Puerto Plata.

Las ventajas de elegir esta manera de dirigir la entidad, bajo una panóptica global enmarcada en estándares de dirección modernos benefician extraordinariamente el accionar y guían al

personal, que se quiere mantener con alto grado de motivación, a brindar servicios de calidad.

Entre los principales beneficios que nos brinda el Plan Estratégico están:

1. Definir prioridades a partir del binomio Misión - Visión.
2. Contar con la Solución Estratégica General y la Estrategia Maestra a seguir en el entorno más probable.
3. Existen Objetivos Estratégicos que permiten que se potencien los Ejes Estratégicos definidos, y que son medibles y controlables a partir de buenos sistemas de revisión.
4. Se completa la Dirección Estratégica de la Corporación.
5. La media y alta gerencia empresarial queda capacitada para una adecuada atención en el tiempo a los ápices estratégicos de la entidad.
6. Se trabaja con mayor cohesión y sinergia de los esfuerzos estructurados de la organización.
7. Se trabaja por llegar a unir los criterios de todos los empleados en busca de formas de actuación consecuentes con el desarrollo institucional y la satisfacción de los clientes.
8. Se provee a la alta gerencia de instrumento de trabajo altamente eficaz.



MARCO LEGAL Y NORMATIVAS GENERALES

Principales Leyes Normativas.

Los documentos legales que rigen los aspectos institucionales de CORAAPPLATA son varios, entre los fundamentales se encuentran:

➤ **Ley No. 142-97 de creación de CORAAPPLATA.**

Crea a CORAAPPLATA como una entidad pública, autónoma con personalidad jurídica, con patrimonio propio o independiente y duración ilimitada.

La principal función es el tener a su cargo la administración, operación y mantenimiento de los Acueductos y Alcantarillados de todos los municipios que integran la provincia de Puerto Plata, tanto en la zona rural como urbana.

El órgano de dirección supremo es el Consejo de Directores que es nombrado por el Poder Ejecutivo y donde también están presentes representantes de la sociedad y sus poderes.

➤ **Ley No. 64 – 00 de Medio Ambiente**

Los aspectos más relevantes de esta ley con relación a CORAAPPLATA están contenidos en el Capítulo II, relativo a la “Contaminación de las Aguas” y en el Capítulo III, relativo a “De las Aguas” en donde, fundamentalmente, entre otras normas, se establece:

- La prohibición de ubicar todo tipo de instalaciones en las zonas de influencia de fuentes de abasto de agua a la población y a las industrias.
- La responsabilidad del cumplimiento de las normas y parámetros vigentes, en lo que respecta a las descargas y destino de las aguas residuales y domésticas, o de otros tipos descargados a través del alcantarillado municipal.
- La inexistencia de la propiedad privada de las aguas y derechos adquiridos sobre ellas y que todas las aguas del país, sin excepción alguna, son propiedad del Estado.
- Que toda persona tiene derecho a utilizar el agua para satisfacer sus necesidades vitales de alimentación e higiene, la de su familia y de sus animales.

➤ **Reglamento No. 493 – 07 para la Aplicación de la Ley No. 498 – 06**

Orienta la definición de los niveles de producción de

bienes, prestación de servicios y ejecución de la inversión a cargo de las instituciones públicas. Expresa que todos los Organismos del Sector Público estarán sujetos a esta ley y sus reglamentaciones, especificando, tanto las instituciones Descentralizadas del Gobierno como las Autónomas no Financieras, dentro de la cual se incluye CORAAPPLATA.

Por otra parte, estipula que, en cada institución gubernamental, incluyendo las Descentralizadas y Autónomas no Financieras, deberán existir unidades de planificación y desarrollo, que tendrán la responsabilidad de asesorar en materia de políticas, planes programas y proyectos a las máximas autoridades de las mismas.

Expresa la ley que “Los organismos e instituciones contempladas en esta ley no podrán incorporar en sus presupuestos ningún proyecto de inversión que no haya sido aprobado previamente por el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), y deberán contar con financiamiento asegurado para la ejecución total del mismo”.

En el Reglamento de Aplicación hace énfasis sobre los planes estratégicos institucionales que establecen prioridades, objetivos, metas y requerimientos de los

organismos del sector público y que deben ser consistentes con la Estrategia Nacional de Desarrollo, el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y los planes estratégicos sectoriales.

➤ **Ley 1 - 12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010 - 2030**

Las instituciones descentralizadas y autónomas, como es el caso de CORAAPPLATA, deberán acogerse a los lineamientos generales de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana, 2010-2030 (END), que se consigna en la Ley 1-12, razón fundamental que justifica la elaboración y puesta en marcha de sus respectivos Planes Estratégicos.

En el marco de esta normativa, se describen los principales artículos que determinan la observancia y cumplimiento de la formulación del PE de CORAAPPLATA.

➤ **Normativa de Plan Estratégico Institucional del MEPyD; involucrados en la Formulación**

Constituye la guía para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo realizada con el interés de

normalizar la elaboración de los Planes Estratégicos de las diferentes instituciones del sector público.

Traza la metodología general que deberá seguirse, ofrece información clara sobre los diferentes aspectos que deberán ser considerados por el Consultor, los involucrados directos e indirectos en la formulación de los planes estratégicos.

Además del resumen de las normas fundamentales que integran el marco legal de CORAAPPLATA, precedentemente expuestas; existen otras con una variedad de disposiciones legales, donde se enumeran las legislaciones y normativas que se vinculan con las actividades de la institución. Entre las fundamentales están:

- Ley no. 1-12, sobre estrategia nacional de desarrollo.
- Ley 64-00 - ley general sobre medio ambiente y recursos naturales.
- Norma na-ag-001-03 calidad de agua y control de descargas.
- Ley no. 340-06 compras y contrataciones, y su reglamento de aplicación.
- Ley no. 5-07 creación del sistema integrado de información financiera del estado.
- Ley no. 126-01 crea la dirección general de contabilidad gubernamental.
- Ley no. 10-07 que instituye el sistema nacional de control interno y de la contraloría general de la república.
- Ley no. 498-06 inversión pública.
- Ley no. 423-06 presupuesto.
- Ley no. 567-05 de tesorería nacional.
- Ley no. 200-04 general de libre acceso a la información pública.
- Ley no. 1832, bienes nacionales.
- Decreto no. 572-10. reglamento para el diseño y la construcción de instalaciones sanitarias en edificaciones.
- Ley no. 6-06 de crédito público.
- Ley no. 87-01 crea el sistema dominicano de seguridad social.
- Ley 358-05 de la protección de los derechos del consumidor o usuario.
- Constitución de la República del 2010.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En coordinación con la dirección de la Corporación el Consultor desarrolló un conjunto de actividades que se consideran fundamentales para el buen que hacer del ejercicio.

Destacan como fundamentales:

1. Recopilación de información para la consultoría.
2. Reuniones de trabajo con directivos en diferentes niveles.
3. Observación directa del accionar empresarial.
4. Trabajos grupales.
5. Realización del ejercicio estratégico.
6. Montaje de la Dirección Estratégica.
7. Confección final del Ejercicio Estratégico de CORAAPLATA 2017 - 2021.
8. Trabajo en la confección del Plan de Acciones Estratégicas para el período 2017 - 2021.
9. Orientación para la confección del Plan de Operativo Anual 2017 - 2018.

10. Integración de actividades de capacitación vinculadas a la formulación del ejercicio estratégico.
11. Entrega de documentación de apoyo al ejercicio estratégico en forma electrónico para el estudio y consulta de los expertos participantes en el ejercicio.
12. Presentación de los resultados del ejercicio estratégico al Consejo de Directores de CORAAPLATA y otras entidades que se entienda.

Para la realización del ejercicio la dirección de la Corporación determinó la participación de un grupo de expertos, los cuáles realizaron una gran labor, donde primó el espíritu colaborativo y el interés por obtener resultados, a su vez estuvieron muy interesados en ser hacedores de conocimientos referidos al accionar estratégico.

Durante todo el desarrollo del cronograma de actividades el consultor se desdobló en dos roles: el de facilitador al ayudar al grupo de expertos al guiar la labor realizada y el segundo el de profesor al transmitir conocimientos a partir de los temas tratados de Dirección Estratégica.

El cronograma de actividades se cumplió tal como se planificó, con excelente empatía y entendimiento entre todas las partes involucradas en el mismo.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

En función de que el ejercicio estratégico tuviera valores añadidos a la Corporación, en la comprensión del Plan Estratégico de CORAAPPLATA, se desarrollaron un conjunto de actividades, catalogadas como de capacitación y que coadyuvaron con la comprensión e interiorización del ejercicio a desarrollar.

Este tipo de conjunción de actividades se considera novedoso y proporciona resultados muy buenos al aplicar prácticamente los conocimientos obtenidos que se transforman en resultados concretos para el bien de la entidad expresados a través de la Dirección Estratégica.

La capacitación se centró en los temas de:

1. Gestión del Cambio.

Se trató el cambio como un proceso continuo dentro de la gestión cotidiana, donde hay que planificar ordenadamente. las acciones conducentes a ejecutar los cambios necesarios en el momento oportuno. Las

personas tienen que cambiar su conducta y esto es quizás lo más difícil de lograr.

2. Dirección Estratégica.

Partiendo de la fundamentación teórica de la necesidad de implantar una Dirección Estratégica en el entorno actual se analizó el Modelo con enfoque Misión – Visión por sus ventajas para llegar a resultados adecuados.

Se transitó por la profundización del Modelo, para de una vez, ir a la búsqueda de dos resultados fundamentales: el Plan Estratégico CORAAPPLATA 2017 – 2021 y el Plan de Acciones Estratégicas CORAAPPLATA 2017 – 2021.

3. Sistemas de Control.

Se analizó la función de control como parte del proceso de dirección ejercida para comprobar y evaluar, de forma sistemática, la implantación y el cumplimiento de lo planificado, así como las normas, procedimientos, leyes y otras ordenanzas, que regulan el desempeño de la organización, e implica la ejecución de acciones de corrección pertinentes. Con el modelo general del proceso de control se mide el rendimiento de la organización.



ANÁLISIS HISTÓRICO

La historia nos remonta al ya lejano 1871 donde aparecen los primeros intentos de que San Felipe de Puerto Plata tuviera un acueducto. Pasaron 30 años para que el sueño se hiciera realidad cuando el 22 de julio de 1901 se puso en operación el Acueducto El Violón.

El arroyo El Violón tributó sus limpias aguas para que fueran conducidas y repartidas al centro urbano, siendo el ciudadano Señor Armando Gautherot el hacedor del proyecto, luego que diferentes iniciativas para construir el mismo no pudieron materializarse.

El abastecimiento estaba garantizado, los cálculos estimaban que el arroyo El Violón, en estiajes, mantenía caudales de orden de 1,125 metros cúbicos diarios (Informe Ing. A. Ferret) o sea algo menos de tres veces la demanda de agua de 4,000 habitantes, con dotación de 100 litros por día (400 M3 diario).

El Acueducto del Violón comenzó a construirse a partir de septiembre de 1900, con ligeros cambios del diseño original, ya que la obra de toma en El Violón fue construida

aproximadamente en la Cota 225 pies sobre el nivel del mar (68.60 M). Por otro lado, la línea matriz fue colocada con diámetro de ocho pulgadas, para darle una capacidad de unos 1,000 M3 diarios (264,000 galones por día) con lo cual era capaz de conducir, en su totalidad, los caudales de estiaje del arroyo El Violón. Fue suprimido el Tanque de El Morro, porque se usaría como regulación la capacidad de embalse del dique del Violón. Se utilizaron tuberías de hierro fundido, desde 8 a 10 pulgadas de diámetro, importadas de Francia.

Desde el momento de la construcción de este primer acueducto estuvieron presentes medidas de cuidado al medio ambiente al hacerse recomendaciones que concluían en la necesidad de evitar que se desforeste la Loma Isabel de Torres, cuya ladera Norte es la cuenca principal del arroyo El Violón, que a su vez es tributario de Los Mameyes. Visión correcta de nuestros antepasados plasmada en una obra de ingeniería y que nos acompañó a lo largo de los años.

La operación marchó normalmente y para 1907 la intensa sequía que se tuvo implicó que se tomaran medidas de restricción de consumo en diferentes actividades con el fin de garantizar el agua a la población. La sectorización de la red de agua del acueducto se da lugar en 1914 de manera que la parte baja de la ciudad tuviera agua durante el día y las zonas altas,

al este del arroyo Guayubin, durante la noche. Primer signo real de que las aguas provenientes del arroyo El Violón se agotaban.

En 1915 la escasez de agua era más grave y se ponderaba reforzar el viejo acueducto del Violón, con uno nuevo desde el Río San Marcos y otros opinaban que debía ser desde el “Arroyo Blanco”, porque tenía un caudal más abundante. Fugas en la red, uso indiscriminado del agua potables y crecimiento urbano se combinaban en deterioro de la eficiencia del acueducto; este trinomio nos acompaña hasta la actualidad.

En el transcurso del año 1921 el Ayuntamiento y “Rogelito Heureaux”, como administrador del acueducto, hacían diligencias de orden técnico y financieras para que se ampliara el Acueducto desde “El Saltadero” (Cuenca Alta de Los Mameyes).

Finalmente, en enero de 1922 se contrató con el Ing. M. A. Cocco el acueducto desde El Saltadero. Desde esta nueva toma se refuerza El Violón con una línea de cuatro pulgadas, y una nueva línea de seis pulgadas abastecía la ciudad por la calle San Juan que es la actual José Ramón López.

Con las nuevas obras se rejuveneció el acueducto y surgieron ideas de dotar a Puerto Plata de aún mejores servicios de agua potable, construir un alcantarillado sanitario, ampliar el puerto,

arreglar las calles. Se estimaba un costo de setecientos cincuenta mil pesos (dólares) construir esas obras e impulsar el comercio. Ya se pensaba en turismo.

Los acueductos El Violón y Saltadero seguían vivos y dando agua a Puerto Plata, con una población del orden de los 13,000 habitantes, en 1946. Es natural que el servicio fuera por horas y por sectores, pero no se podía pedir más de aquellos viejos sistemas.

En 1946 se pone en marcha un programa nacional de construcción de acueductos que cubrió prácticamente el ciento por ciento de las zonas urbanas del país, con ello surge un nuevo acueducto para Puerto Plata, desde el alto Río Sosua, por gravedad, cuya capacidad era de unos 900,000 galones diarios y daba servicios a las zonas bajas de la Ciudad. El Violón y Saltadero abastecerían las zonas altas (elevaciones por encima de la cota 25 MSNM). La línea matriz desde a obra de toma hasta Puerto Plata, se colocó con tubería de 12” Lock Joint de hormigón pretensado.

En 1950 el Ing. Emilio Almonte Jiménez, en esa época Ingeniero de la firma Lock Joint Pipe Co., que tenía a cargo el programa nacional de acueductos, fue encargado de la construcción del primer acueducto de Altamira e instalación de bombas de

relevo, en la línea matriz del nuevo acueducto de Puerto Plata, para elevar la magnitud de caudales a entregar. También se construyó una estación de bombeo, dentro de la ciudad, en las cercanías del Viejo Hospital Ricardo Limardo, hoy zona del Mercado, para mejorar el abastecimiento de zona alta.

El acueducto de Puerto Plata había sido totalmente reconstruido a nivel de 1950, cuando la población alcanzaba, de acuerdo al Censo Nacional, a 14,833 habitantes. Se inicia una nueva era.

Con todos los sistemas en operación (Sosua - Violón - Saltadero) Puerto Plata recibía del orden de un millón trescientos cincuenta mil galones diarios, que eran suficientes para una población de 22,500 habitantes, con dotación por capital de 60 galones por día (225 litros por persona). En esta segunda era, se duplican las capacidades respecto a la dotación asumida en 1901.

Se consideraba que el acueducto pudiera solventar las demanda por varios años sin nuevas inversiones, pero la realidad fue otra, en sólo 10 años el crecimiento de la demanda industrial, unida al crecimiento poblacional y al uso desmedido del agua hicieron que se comenzara a sentir la escasez de agua en estiajes.

En 1961 surge en el país el Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA), se abre una nueva era y provincias como Puerto Plata, La Romana y San Pedro de Macorís se fueron rápidamente hacia INAPA, acatando las leyes, con la promesa de que se obtendrían fondos del Banco Interamericano de Desarrollo para mejorar sus infraestructuras sanitarias.

En 1972, amparado en la tesis de grado para optar por el título de ingeniero civil del Ing. Francisco Fernández Calventi, INAPA obtiene, a través del Gobierno Central, un préstamo con el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) para construir el nuevo acueducto desde la cabecera del Río Sosua mediante una Galería de Infiltración en dicho lecho y la instalación de una tubería matriz de 20" L. J. de 22 Kms de longitud y la construcción de un tanque en cola de 500,000 gls, ubicado en la calle Kunhardt con Villanueva, la construcción de una reforzadora en la carretera Luperón, Urbanización Atlántica, la cual bombeaba por una tubería de 12" las aguas que alimentarían la ciudad en su parte alta; también se construyó una reforzadora a la línea matriz en Sosua para aumentar la capacidad de entrega de las líneas de 20" y 12" en el sitio de Los Castillos.

Mediante este préstamo también se construyó el alcantarillado sanitario de la parte alta de la ciudad, el cual incluía redes

colectoras entre 21" y 8", estaciones de relevo que bombeaban las aguas, las que al final, eran bombeadas por una Línea de 20" L. J. a la Planta de Tratamiento ubicada en Playa Oeste al lado de la desembocadura del Río San Marcos, consistente en lagunas de aireación y lagunas de oxidación, como tratamientos finales antes de ser reincorporada al medio ambiente dichas aguas.

Se reestructuraron a su vez, todos los antiguos sistemas de distribución, colocados en parte entre 24 y 70 años atrás y se hicieron las extensiones a las zonas de reciente urbanización. En el mismo tiempo Puerto Plata recibió la construcción de su alcantarillado sanitario y parte de la red pluvial, canalizándose las antiguas cañadas sin deformar las características autóctonas de la ciudad. Con estas labores todas las calles se beneficiaron al ser pavimentadas con hormigón asfáltico; se construyó una avenida malecón y se construía la circunvalación Tavárez Justo, en fin, Puerto Plata recibía la infraestructura básica para ser pioneros en el desarrollo turístico, en gran escala, en nuestro país y que se mantiene hasta el momento actual.

Se inician los trabajos para adecuar los suelos de Playa Dorada para la construcción del Complejo Turístico, que buscaba fuentes de aguas propias y disposición de aguas servidas,

previamente tratadas, conducidas a través de emisarios submarinos.

El crecimiento socio económico de Puerto Plata continua y sobre todo en épocas secas la carencia de agua se hace sentir ante las altas demandas y el desarrollo de Sosua; comienzan a aparecer pozos para extraer aguas subterráneas en la baja llanura del Río San Marcos, aliviando la crisis en las zonas de Costambar y Cofresí así como el campo de pozos junto al Río Muñoz para el complejo hotelero Playa Dorada.

Ya en el comienzo de la década de los noventa la situación era crítica, puesto que en épocas de sequías también las aguas subterráneas disminuían sus caudales. El sector hotelero, por sus propios medios, buscó agua en la baja llanura del Río Camú (en Los Ciruelos) y perforó pozos en la zona que abastecía de agua al ingenio Montellano. El líquido fue llevado a Playa Dorada a través de una línea de 16 pulgadas de diámetro, con caudales que a veces llegaban a 100 litros por segundo (2.28 Millones de galones diarios).

En septiembre de 1992 la firma Acueductos y Alcantarillados, C. x A., entregó a INAPA el Estudio de Factibilidad del próximo acueducto de Puerto Plata, con Obra de Toma en el Río Yásica,

en la Sección de Madre Vieja, Paraje del Guázaro, en el llamado Paso de Flores.

El nuevo acueducto consta de obra de toma, estaciones de bombas y casa de operadores, sistema de potencia adecuado, líneas de bombeo de agua cruda, línea de gravedad de cruga al estanque regulador de Caudales, estanque regulador, planta de potabilización, tanque de cabeza y línea de conducción a la ciudad.

El Acueducto de Yásica entró en pruebas en octubre de 1995 y fue inaugurado el 20 de abril de 1996, con detalles sin terminar y otros por corregir. La inversión en obras licitadas y las de considerable magnitud ejecutadas por INAPA, por Administración, alcanzaron un costo del orden de 450 Millones de pesos dominicanos de 1996.

En el 1996 el Acueducto desde Yásica unido al Viejo Acueducto del Río Sosúa, Pozos de San Marcos, Pozos de Camú, Pozos de Muñoz, El Saltadero y el Centenario Violón, eran capaces de suministrar, en situación óptima fuera de estiajes, al Complejo de Acueductos de Puerto Plata, del orden de 1,400 litros por segundo, o sea del orden 31.90 millones de galones diarios que incluía Sosúa, parte de Montellano, población suburbana junto a la conducción matriz y centros hoteleros.

En poco más de 100 años, el acueducto de Puerto Plata, ha aumentado aproximadamente cien veces su capacidad de producción de agua.

Nuevas inversiones afloran, la provincia y su desarrollo socio económico no se detiene. Se sigue haciendo historia.

MISIÓN

“Brindar a la provincia de Puerto Plata servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento con calidad, eficiencia y eficacia, elevando el nivel de vida de la población y la satisfacción de los clientes a partir del compromiso medioambiental sustentable, siendo una corporación que se desarrolla con un capital humano competente, motivado y comprometido”

VISIÓN

“Ser una corporación líder, autosustentable y reconocida por sus clientes en el sector Agua Potable y Saneamiento, que cumpla con los estándares de calidad, de la mano con el desarrollo medio ambiental del país, satisfaciendo así, las necesidades de agua potable, alcantarillados y saneamientos de la provincia de Puerto Plata y que cuenta con un capital humano excelente y con capacidades demostradas”

ACTORES INSTITUCIONALES

Se consideran actores institucionales a todos aquellos que sin pertenecer al mismo grupo estratégico intervienen en las acciones de la entidad e influyen en el resultado de la Corporación.

Los actores institucionales fundamentales fueron determinados por el grupo de expertos en trabajo grupal. Se buscó a su vez su ordenamiento y grado de importancia, para que de manera interrelacionado se puedan trazar las estrategias de trabajo con los mismos.

A su vez actores institucionales pueden aparecer o desaparecer en el transcurso del tiempo en que dura la ejecución del ejercicio estratégico, por demás pueden variar en cuanto a su grado de importancia. Entonces hay que identificar los nuevos y/o los que dejan de interactuar con la organización y actualizar el trabajo con los mismos.

Sintetizando, los actores institucionales tienen un comportamiento dinámico en función del tiempo y con dicho comportamiento deben ser tratados.

ACTORES INSTITUCIONALES	
Usuarios	Asoc. Agrícolas
Presidencia	Cámara Cuentas
Min. del Turismo	Contraloría
Ayunt Municipales	Prensa
CORAAs	Clientes internos
Juntas de Vecinos	Gobernación Provincial
Asoc. Hoteles	MEPYD
Universidades	Cámara Comercio
Los colegios	Min. Salud Pública
Zonas francas	Min. Hacienda
Prensa	Min. Ec. y Minas
Banco de Reservas	DG Ética e IG
ONGs	Defensa Civil
Min. Educación	Infotep
Min. Medio Amb.	

FACTORES CLAVES

La evolución de los factores claves, en el presente y en el mediano plazo, deben centrar la atención de la organización.

Sobre los factores claves no tenemos jurisdicción, pero los mismos inciden en el cumplimiento de la misión.

Los determinados para CORAAPPLATA son:



**Leyes y ordenanzas
públicas**



**Efectos de la crisis
económica mundial**



**Política económica
del país**



**Efectos de los
cambios climáticos**



Factor político



EJES ESTRATÉGICOS

Los Ejes Estratégicos se consideran las áreas estructurales o funcionales que garantizan que a los procesos de la institución se les pueda agregar valor dado los servicios que proveen. En los mismos se encuentran los factores críticos de éxitos de la Corporación para que esta se mueva en la correcta dirección estratégica.

Su determinación adecuada permite que ellos desarrollen capacidades distintivas en la organización y con estas lograr ventajas competitivas para la organización. Estos son:

- EE No. 1 Acueducto.
- EE No. 2 Alcantarillado y Saneamiento.
- EE No. 3 Gestión Comercial.
- EE No. 4 Gestión del Capital Humano.
- EE No. 5 Gestión Administrativa y Financiera.
- EE No. 6 Gestión de la Planificación y el Desarrollo.
- EE No. 7 Gestión de Proyectos de Inversión.
- EE No. 8 Gestión Ambiental.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Se constituye como el resultado del análisis del entorno externo de la organización que nos da oportunidades y amenazas versus las fortalezas y debilidades que se poseen al interior de la entidad.

En el mismo es posible utilizar una o varias herramientas de manera específica o con características complementarias, que potencien el diagnóstico a realizar.

La técnica utilizada para realizar el diagnóstico estratégico fue la Matriz DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, pues esta nos permite conocer la situación real en que se encuentra la institución para planear sus estrategias de futuro.

La Matriz DAFO, método creado en los años 70 del pasado siglo, se considera como uno de los más utilizados pues nos brinda amplias potencialidades de vincular los ambientes internos y externos de la organización a partir de juicios y análisis, que nos proveen de una valiosa información para la toma de decisiones acertadas por la alta gerencia empresarial.

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRÍZ DAFO

Para poder construir la Matriz DAFO fueron determinados por los expertos, en trabajos grupales, los análisis de los ambientes internos y externos a que está sometida la Corporación, siendo los resultados los siguientes:

AMBIENTE INTERNO

✓ FORTALEZAS

- F1. Única empresa proveedora del servicio en la provincia.
- F2. Personal competente y comprometido.
- F3. Personal de mandos medios joven, competentes y proactivos.
- F4. Plantas potabilizadoras eficientes y con alto índice de potabilización.
- F5. Jurisdicción en la provincia completa.

✓ DEBILIDADES

- D1. Cobranza baja.
- D2. Baja continuidad del servicio de agua.
- D3. Falta personal en áreas claves.

D4. Altos porcentajes de fugas.

D5. No se poseen los recursos para desarrollar la corporación adecuadamente.

D6. La mayoría de la infraestructura ha cumplido su vida útil.

D7. Ausencia de un catastro de redes confiable.

AMBIENTE EXTERNO

✓ OPORTUNIDADES

- O1. Altas posibilidades de captar nuevos clientes.
- O2. Estar enclavados en un territorio turístico en franco desarrollo.
- O3. Posibilidades de mejorar la gestión de cobros con una adecuada estructura tarifaria.
- O4. Realización de un buen plan estratégico.
- O5 Alta capacidad del recurso hídrico.

✓ AMENAZAS

- A1. Los efectos del cambio climático.
- A2. Crecimiento descontrolado de la población.
- A3. Factor político.
- A4. Uso indiscriminado del agua potable.
- A5. No contar con leyes de aguas.
- A6. Crisis económica.

MATRIZ DAFO

		AMBIENTE EXTERNO										Σ
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
AMBIENTE FORTALEZAS	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
AMBIENTE DEBILIDADES	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
	6											
Σ												

Al construir la Matriz DAFO los expertos emplearon la escala de Saaty, del 1 al 9, pues se considera que esta la que mejor lleva a lo cuantitativo las ideas de interrelación que existe entre el ambiente externo y el ambiente interno. La matriz resultante no fue una matriz cuadrada.

El resultado fundamental obtenido fue:

CORAAPLATA se encuentra ubicada en el cuadrante Mini – Maxi, denominado ADAPTATIVO con 302 puntos obtenidos, el 96 % de los posibles. El resultado obtenido indica que la posición estratégica de la Corporación es ADAPTATIVA con fuerte tendencia a alcanzar niveles ofensivos en sus estrategias

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

...

“Si el uso indiscriminado del agua y la crisis económica siguen actuando sobre la entidad y no se resuelve la baja cobranza, la falta de continuidad del servicio de agua potable y el que la mayoría de las infraestructuras han cumplido su vida útil entonces ni siquiera con el poseer jurisdicción en la provincia completa siendo la única entidad proveedora del servicio de agua se podrá aprovechar plenamente las altas posibilidades de captar nuevos clientes y mejorar la gestión de cobros que nos brinda el entorno”

...

“Potenciar plenamente el tener jurisdicción sobre la provincia completa y ser la única proveedora del servicio de agua en función de erradicar la cobranza baja, la falta de continuidad del servicio de agua potable y el que la mayoría de las infraestructuras han cumplido su vida útil en la entidad para aprovechar óptimamente las altas posibilidades de captar nuevos clientes y mejorar la gestión de cobros que brinda el entorno y a su vez atenuar significativamente los efectos del uso indiscriminado del agua y la crisis económica”

ESCENARIO

Se aprueban las nuevas leyes de aguas que aportarán un marco legal para que la institución ajuste los servicios y aplique los controles adecuados potenciando la dirección estratégica. De continuar acrecentándose la crisis económica mundial habrá afectaciones, dada la dependencia que se posee del sector turístico, teniéndose que ajustar las políticas comerciales del resto de los sectores que reciben servicios. Se agravan los efectos de los cambios climáticos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se considera que los objetivos estratégicos son estimulantes para lograr opciones de mejorar y crean un marco adecuado para la toma de decisiones a todos los niveles corporativos. Estimulan los niveles de implicación, compromiso y responsabilidad, en lo individual y en lo colectivo. Son fundamentales en la evaluación del desempeño.

Los objetivos estratégicos responden a cada uno de los ejes estratégicos definidos y se consideran una guía para la acción. Los determinados por ejes estratégicos fueron:

EE No. 1. Acueducto.

OE 1. GARANTIZAR UN SERVICIO DE AGUA POTABLE CON CALIDAD, ASI COMO DOTACIONES ADECUADAS, CONTINUIDAD Y MINIMIZANDO LAS PÉRDIDAS EN LAS REDES.

EE No. 2. Alcantarillado y Saneamiento.

OE 2. DOTAR A LA PROVINCIA DE PUERTO PLATA DE UN SISTEMA DE ALCANTARILLADO EFICIENTE Y DE AMPLIA COBERTURA QUE CUMPLA CON LAS ACCIONES DE SANIAMIENTO AMBIENTAL PROPIAS DE LA CORPORACIÓN.

EE No. 3. Gestión Comercial.

OE 3. LOGRAR UN SISTEMA DE COBROS QUE INCREMENTE LOS INGRESOS MEDIANTE LA MEJORA CONTINUA Y LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES.

EE No. 4. Gestión del Capital Humano.

OE 4. RECLUTAR, CAPACITAR, MOTIVAR Y EVALUAR PERMANENTEMENTE AL CAPITAL HUMANO PARA LOGRAR SU ADECUADO DESEMPEÑO.

EE No. 5. Gestión Administrativa y Financiera.

OE 5. ASEGURAR LA CAPTACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, APEGADOS A LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA BAJO EL MARCO DE LA LEY, PARA ASEGURAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EFICIENTE Y EFICAZ.

EE No. 6. Gestión de la Planificación y el Desarrollo.

OE 6. LOGRAR IMPLANTAR UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN QUE PERMITA QUE LA CORPORACIÓN AVANCE ORGÁNICAMENTE.

EE No. 7. Gestión de los Proyectos de Inversión.

OE 7. EJECUTAR LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN QUE GARANTICEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS Y QUE SE SUSTENTEN EN CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD.

EE No. 8. Gestión Ambiental.

OE 8. LOGRAR ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL QUE PERMITA QUE LAS AGUAS SERVIDAS Y TRATADAS SEAN VERTIDAS AL MEDIO AMBIENTE CUMPLIENDO CON LAS NORMAS NACIONALES VIGENTES.

ESTRATEGIA MAESTRA

Condiciona la orientación y la asignación de recursos, siendo sus efectos vistos en el mediano plazo; implica irreversibilidad, es compleja en su ejecución y posee cierto grado de incertidumbre. Va de la mano con la solución estratégica general. Conduce a la Corporación a acercarse a la Misión aprovechando al máximo las oportunidades.

La Estrategia Maestra de CORAAPPLATA es:

“Aprovechar al máximo las altas posibilidades de captar nuevos clientes y poder mejorar la gestión de cobros a partir de la jurisdicción que poseemos en la provincia completa donde somos la única entidad proveedora del servicio de agua”

VALORES COMPARTIDOS

Entendemos los valores compartidos como los principios y logros que perduran en la organización. Son elecciones estratégicas para conseguir los fines y hay que trabajarlos con intencionalidad para que se establezcan en la Corporación. Los determinados para CORAAPPLATA son:

- **Calidad.** Hacerlo bien siempre promoviendo la excelencia en los servicios.
- **Responsabilidad.** Capacidad de cumplir oportunamente con las obligaciones asignadas.
- **Honestidad.** Ser ético y moral en el desempeño del trabajo.
- **Eficiencia.** Obtener los mejores resultados.
- **Transparencia.** Ser claro, abierto y objetivo.
- **Integridad.** Ser coherente actuando de forma correcta.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las estructuras en las organizaciones son elemento vital para el buen desempeño de las mismas y por tanto necesitan de mucha inteligencia al diseñarse y deben ir acorde a la cultura organizacional que se posee. No se puede implantar una estructura si no están creadas las condiciones necesarias en la cultura organizacional para que esta funcione, a pesar de que la lógica indique que debe ser de cierta manera técnicamente adecuada.

Existen diferentes maneras de explicarlas, en general una estructura es: “la descomposición, en tareas especializadas, de la Misión de la entidad, asignando y coordinando dichas tareas a y entre personas y áreas, secciones o departamentos, mediante la definición de vínculos formales, y estableciendo líneas de autoridad y comunicación”. Las estructuras se representan mediante gráficas llamadas organigramas y que no son más que el graficar el conjunto de puestos de trabajo agrupados según sus funciones, áreas o departamentos concebidos para alcanzar los objetivos obtenidos y que interconectan las posiciones mostrando su nivel jerárquico,

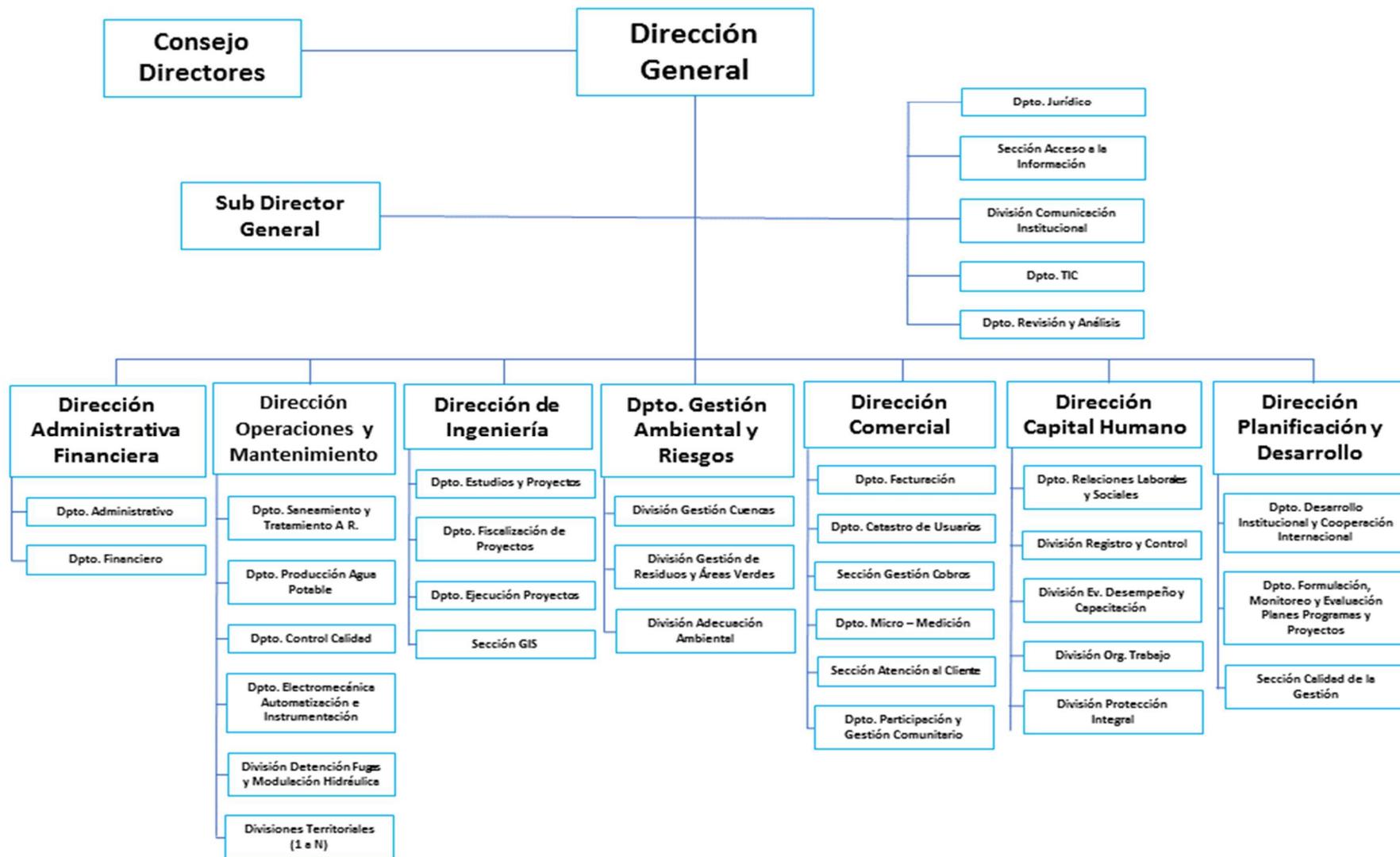
exhibiendo además otras informaciones, en dependencia del estilo que se emplee.

La estructura debe apoyar la estrategia. Si cambian el plan o la estrategia cambia, entonces hay que pensar en cambiar la estructura, ya que la existente puede comenzar a estropear los procesos o a provocar ineficiencias, demoras, interrupciones, etc. Hay que considerar también otros factores para definir las estructuras, llamados factores de contingencias y que son:

- Capital humano con que se cuenta.
- La tecnología.
- El entorno.

La estructura funcional es la que consideramos adecuada para CORAAPPLATA. Muy utilizada, basada en las funciones que se tienen en la organización, establece fronteras entre las mismas y se verticaliza. Puede ser una estructura divisional, forma de agrupar sobre alguna base de importancia de productos, servicios, líneas, etc., o una estructura en equipo, en función de equipos de trabajos definidos para el logro de los objetivos de acuerdo a la tecnología con que se cuenta.

La estructura debe hacerse corresponder, en lo posible, con los Ejes Estratégicos definidos en el Ejercicio Estratégico. El organigrama propuesto para su análisis por la Corporación es:



IMPLEMENTACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Al trabajar con una Dirección Estratégica, a partir de un exhaustivo Ejercicio Estratégico, la Alta Gerencia de CORAAPLATA pone de manifiesto su intención de avanzar hacia el cumplimiento de la Misión definida. Se posee a su vez el Plan de Acciones Estratégicas para el período 2017 - 2021 y corresponde entonces y a partir de este último ir delineando las acciones, que en el orden operativo hay que realizar, año tras año para la concreción de las estrategias definidas como imprescindibles y necesarias. Se vive entonces en los detalles de la ejecución del Ejercicio Estratégico.

El cumplimiento de las acciones va a depender de las realidades, capacidades y recursos que tenga en cada momento la Corporación. El cómo se cumplen dichas acciones en el tiempo y con la calidad requerida debe ser objeto de atención permanente. Los Planes Operativos se definen de manera anual y deben balancearse durante período. Al final de la ejecución de cuatro Planes Operativos Anuales (POA) estaremos en condiciones de lanzar un nuevo Plan Estratégico para el

cuatrienio 2021 - 2025 y comenzar un nuevo ciclo hacia estadios superiores de desarrollo institucional.

Consideramos que el primer Plan Operativo Anual debe incluir lo que resta del segundo semestre del 2017 y todo el año 2018; estando en ejecución a partir de septiembre de 2017.

El cumplimiento de los POA debe realizarse al cierre de los tres primeros trimestres del año y ya en el mes de diciembre hacer el balance anual de su ejecución; entonces a partir de dicho cumplimiento lanzar el nuevo POA. Es importante que lo no cumplido y planificado se evalúe con profundidad, buscar sus causas y si amerita estratégicamente incorporarlo al plan del año próximo.

El control periódico del POA tendrá presente a su vez la calidad de dicho cumplimiento en la forma que se indica en Anexo.

Los controles que se realicen tendrán documentación de lo tratado y acordado, de manera que se constituya en evidencias que nos muestren la trazabilidad del sistema.

Los responsables de rendir cuentas de la marcha del Plan de Acciones son los directivos garantes de cada Eje Estratégico.



"...La única manera de hacer un gran trabajo es amar lo que se hace..."

CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico formulado para CORAAPPLATA es un instrumento de alta importancia para el trabajo de la Alta Gerencia, definiendo los resultados a alcanzar de manera orgánica y consecuente.
- La formulación del Plan Estratégico y el montaje de la Dirección Estratégica se realizó con la colaboración de un amplio grupo de expertos de la entidad, lo que da fe de la valía del mismo pues nació de los propios actores que lo van a implementar.
- Los beneficios del Plan Estratégico maximizarán los resultados a alcanzar, orientando a todos, clientes internos y externos, en la consecución de los mismos.
- El Plan Estratégico no es un documento estático sino una guía perfectible del trabajo que debe desarrollar la organización.
- A partir del Plan Estratégico definido debe trabajarse por lograr la integración de Planes Maestros de Aguas Potables, Aguas Residuales y Saneamiento, con miras al desarrollo corporativo en los próximos 30 años.

RECOMENDACIONES

Durante la formulación del Plan Estratégico emergieron un grupo de acciones que consideramos deben contemplarse de inmediato en los procesos de la Corporación. Estas son:

- a. Revisión permanente de la estructura tarifaria con que se cuenta, aflora como baja, siendo esta la principal fuente de ingreso para el desarrollo de la entidad.
- b. Captar nuevos clientes, tanto del sector público como del privado.
- c. Poseer un Manual de Identidad Corporativo.
- d. Montar sistema de actividades de atención y reconocimiento a los clientes externos y los actores institucionales.
- e. Trabajar, con intencionalidad, con miras a lograr reconocimientos sociales tanto en la provincia como en el país.
- f. Trabajar con urgencia en poseer un catastro de clientes y redes, que sea automatizado y confiable.
- g. Determinar los indicadores de aguas no contabilizadas que se poseen y estructurar un programa de mejoras.



ACTA DE CONFORMIDAD

En el mes de julio de 2017, se realizó, teniendo como sede las instalaciones de la Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Puerto Plata, República Dominicana, el Ejercicio Estratégico de CORAAPPLATA para el período 2017 - 2021, bajo la conducción y orientación del consultor José A. Macías Mesa.

Se reconoce, con alta estima, a todos los que propiciaron el buen desarrollo y conclusión del Ejercicio Estratégico, así como el apoyo recibido del Director General y el Consejo de Directores por la confianza depositada en los actores del proceso.

En el transcurso del ejercicio una veintena de empleados, definidos como expertos y en representación de la masa crítica de los trabajadores de la institución, mediante varias sesiones de análisis y trabajo dieron lo mejor de ellos para contar con la guía para el accionar estratégico.

Planes de Acción Estratégicos quedaron orientados para cerrar el ciclo de trabajo de la Dirección Estratégica para el período

2017 - 2021 y poder vivir el presente en la consecución de la Visión definida.

Consideramos que se ha realizado un buen trabajo, al lograrse con esfuerzo, inteligencia, cohesión, reflexión y sentido de pertenencia, definir las pautas de acción de nuestra organización para el cuatrienio presente, fundamentado siempre en lo que nos ofrece el entorno. Las estrategias formuladas permiten la rápida adaptación a los cambios a dicho entorno de producirse.

Razonamos de que CORAAPPLATA va por el camino correcto para trabajar por ser una entidad socialmente responsable bajo preceptos de sostenibilidad.

Se cuenta con las herramientas modernas para lograr estadios superiores y un personal preparado y motivado para enfrentar los retos por venir.

Aprobamos el trabajo realizado, el cuál catalogamos de muy necesario y útil. Nos comprometemos con su ejecución práctica, su seguimiento y control.

ALTA GERENCIA DE CORAAPPLATA



ANEXOS

Anexo 1. Plan de Acciones Estratégicas 2017-2021

Eje Estratégico N° .:

Objetivo Estratégico:

N°	Criterio de Medida	N°	Acciones	Implicados	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Observaciones

Anexo No 3. Consideraciones sobre el proceso de evaluación de los objetivos en el Plan Operativo Anual.

La evaluación de los objetivos se desarrolla a través de la medición del grado de cumplimiento de los criterios de medida, el cual depende a su vez de la calidad de la ejecución de las tareas planificadas por criterios en tres niveles: Bien, Regular y Mal. Los datos resultantes de esta evaluación violan uno de los supuestos necesarios para utilizar la media como medida de tendencia central. La moda es preferible a este método, considerando a su vez la comprobación por la mediana.

De otra parte, no todos los criterios de medida tienen necesariamente que tener igual importancia o grado de influencia en el cumplimiento del objetivo, son los expertos o participantes del ejercicio quienes lo deciden.

El método necesita de la comparación por pares entre cada uno de los criterios de medida y el decisor no solo debe decir cuál de ellos prefiere, sino además evaluar en qué magnitud es preferida, de acuerdo con una escala previamente especificada. Para ello se ordenan las comparaciones en una matriz:

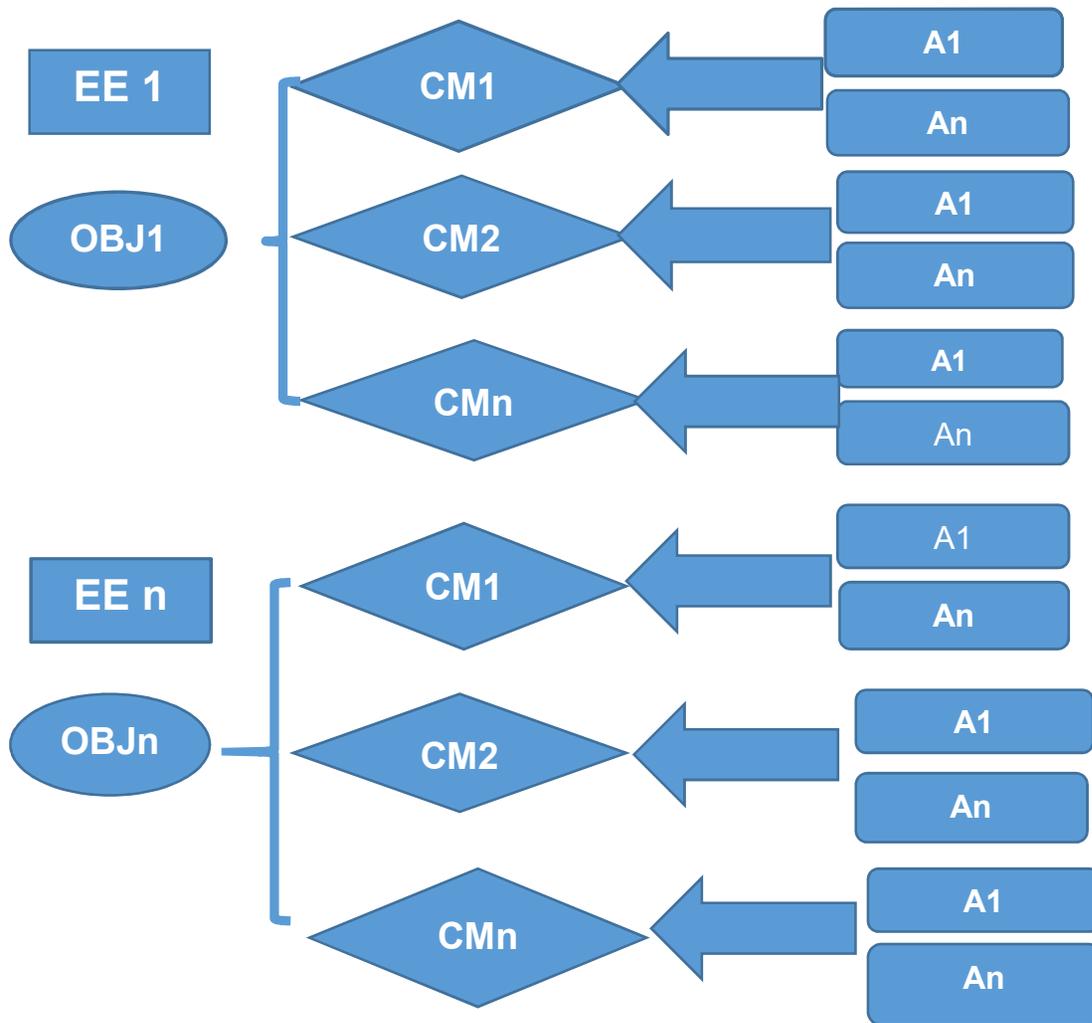
Intensidad de importancia	Definición	Explicación
1	Igual importancia	Dos criterios contribuyen igualmente a un objetivo
3	Ligera importancia una sobre la otra	Hay evidencia de que favorece un criterio, pero no es concluyente
5	Esencial o fuerte importancia	Existe buena evidencia y un criterio lógico para mostrar que uno es más importante
7	Importancia demostrada	Existe evidencia concluyente para mostrar la importancia de un criterio sobre el otro.

9	Importancia absoluta	La evidencia en favor de un criterio sobre el otro es del orden de afirmación más alto posible
2,4,6,8	Valores promedios entre dos clasificaciones adyacentes	Existe compromiso entre dos Valores
Recíproco de valores anteriores diferentes de 0	Si el criterio i tiene alguno de los valores no nulos asignado a ella cuando es comparada con el criterio j, entonces j tiene el valor recíproco cuando es comparado con i	

La integración a través del promedio ponderado del valor modal de la calidad del cumplimiento de las tareas por el peso de cada criterio de medida permite calcular el estado de cumplimiento del objetivo.

La no posibilidad técnica de mezclar, al evaluar las acciones, criterios cuantitativos con cualitativos en una evaluación directa de objetivos, como lamentablemente se hace en muchas ocasiones y constituye un craso error conceptual, nos hace plantear, como alternativa viable, llevar las evaluaciones de Bien, Regular y Mal a una escala numérica donde se asocie Bien (B) con 3 puntos, Regular (R) con 2 puntos y Mal (M) con 1 punto cuando los criterios de moda y mediana dan resultados absolutos y cuando se esté en intervalos intermedios de B/R asignar 2.5 puntos y el intervalo R/M asignar 1.5 puntos.

El Diagrama de Evaluación de Objetivos queda de la forma siguiente:



Se considera que los pasos que deben darse son:

1. Seleccionar grupo de expertos, por métodos académicos, para evaluar el grado de importancia, a través del peso del peso, de los criterios de medida.
2. Aplicar método de expertos para determinar el grado de importancia de los criterios de medida. Proponemos se aplique el Método Delphi.
3. Evaluar las acciones ejecutadas en B, R y M mediante proceso negociado entre la dirección de la entidad y los responsables de cada área de resultados claves. La propuesta de evaluación la realizan los responsables de cada eje estratégico.
4. Hacer procesamiento estadísticos matemático, como se ha explicado anteriormente, para evaluar el objetivo.
5. Hacer valoración con Director General, de los resultados obtenidos.

La frecuencia de evaluación se encuentra definida en el Plan Estratégico 2016 - 2020 y es primer trimestre, segundo semestre, tercer trimestre y anual.

Para la comprensión adecuada del proceso de evaluación planteado ejemplifiquemos:



Eje Estratégico No. 7 Gestión...

Objetivo No. 7 Garantizar.....

No	Criterio de Medida	No. Acciones	B	R	M	Criterios Evaluación	Evaluación	Puntaje
7.1	Que se... (Peso: 0.3)	7.1.1	B			B - R	B/R	2,5
		7.1.1.1	X					
		7.1.1.2	X					
		7.1.2		R				
7.2	Que se... (Peso 0.3)	7.2.1		R		R	R	2
		7.2.1,1		X				
		7.2.1.2		X				
		7.2.1.3	X					
		7,2,1,4		X				
7.3	Buscar...	7.3.1		R		R - B - R	R	2
		7.3.1.1	X					
		7.3.1.2		X				
		7.3.1.3			X			
		7.3.2	B					

		7.3.2.1	X					
		7.3,2,2		X				
		7.3.2,4	X					
	Peso (0.2)	7.3.3		R				
7.4	Cumplir...	7.4.1	B			B - R	B /R	2.5
	Peso (0.1)	7.4.2		R				
7.5	Garantizar.	7.5.1	B			B	B	3
	Peso (0.1)							

Evaluación del objetivo:

$$(0.3 \times 2.5) + (0.3 \times 2) + (0,2 \times 2) + (0.1 \times 2.5) + (0.1 + 3) = \mathbf{2.3}$$

El valor obtenido nos dice que el objetivo posee inclinación a encontrarse Regular pero no lo está totalmente, por tanto, el análisis cualitativo de los actores en el proceso, entiéndase la dirección de la entidad y refrendado por el Director General pudieran llevarlo a Bien o Regular, de estar obligados a una única categoría. Resumiendo, el objetivo tiene una tendencia a estar Bien, pero es posible el tomar medidas correctivas para que mejore.



EQUIPO DE TRABAJO

Dulce Milagros Molina

Oneida Janett Almonte Cid

José Almonte Torres

Carlos José Rodríguez Céspedes

Warlyn Ariel Acosta Santana

Germán Álvarez Rivera

María Alejandra Santana Santana

María Celeste Cabrera Cabrera

Leandro Jhoel de Peña Rivas

Próspero Cambero Guzmán

Mariely Vargas Flores

Amaurys Polanco Grant

Warner Miguel Reyes Távarez

Carlos José Antonio Ramírez

Mirayda Nadleska Vargas Peña

Melissa Ferreira Guzmán

Francisca Peralta de Tamayo

Mayra Almonte Silverio

Margarita Bierd Vicioso

Johanna del Carmen Vargas Javier

Miguel Ángel Díaz González

Marino D. Acosta Spencer

Héctor Lisandro Cruz

Victoriana Mercado Rosario

Felipe Augusto Díaz Franco

Nairobi Franchesca Alcéquiz Marte



CORAAPPLATA EN IMÁGENES



NOTAS DE TRABAJO

NOTAS DE TRABAJO

NOTAS DE TRABAJO