

**PLAN OPERATIVO ANUAL**

**INFORME RESUMEN 2018**

*…Se precisa evitar la confusión entre lo que es la agenda operativa y la agenda estratégica diferenciadora de la empresa, para que no se dé la competencia entre ambas, evitar esa competencia convergente, es función sistémica del director y su equipo de trabajo, teniendo clara la diferencia entre una y otra, y de quién es la responsabilidad…*

**INTRODUCCIÓN**

Contar y poner a funcionar Planes Operativos Anuales (POA), adecuados y alineados con la planificación estratégica, potente y anticipadora, sólo es posible cuando se parte de una planificación preventiva de los recursos con que se cuenta, y es sometido a un riguroso proceso de seguimiento y control, con evaluaciones finales.

El 2018 es el primero, en que de manera completa trabaja CORAAPPLATA, en el Ejercicio Estratégico 2017 - 2021. El año no ha estado exento de dificultades y rectificaciones propias de los procesos de implantación de un nuevo accionar pues vamos en busca de la excelencia en el sector Agua Potable y Saneamiento, donde los desafíos son enormes, pero contamos con herramientas adecuadas y el compromiso de su capital humano para lograr el éxito.

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2018**

**Comprende**

* 8 Objetivos Estratégicos.
* 7 Objetivos evaluados.
* 38 Criterios de Medidas Evaluados.
* 209 Acciones Evaluadas.
* El Eje Estratégico No. 8 de Gestión Ambiental y Riesgos no fue evaluado.

**ANÁLISIS GENERAL**

Objetivos Estratégicos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **EJES ESTRATÉGICOS** | **EVALUACIÓN****OBJETIVO** | **ACCIONES****T C % B % R % M %** |
| **1** | **ACUEDUCTO** | **R/M (1.6)** |  **21 3 14 8 39 3 14 7 33** |
| **2** | **ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO** | **R/B (2.4)** |  **10 0 0 7 70 1 10 2 20** |
| **3** | **GESTIÓN COMERCIAL** | **B/R (2.7)** |  **25 0 0 21 84 2 8 2 8** |
| **4** | **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO** | **B (2.88)** |  **41 3 7 35 86 0 0 3 7**  |
|  **5** | **GESTIÓN ADM Y FINANCIERA** | **R/M (2.15)** |  **25 6 24 6 24 3 12 10 40** |
| **6** | **GESTIÓN DE LA PLANIF Y EL DESARROLLO** | **B/R (2.6)** |  **30 0 0 19 63 5 17 6 20** |
| **7** | **GESTIÓN DE PROYECTOS INVERSIÓN** | **R (2.45)** |  **57 21 38 25 45 3 5 7 12** |
|  | **TOTALES** |  |  **209 34 16 121 58 17 8 37 18** |
| **EVALUACIÓN GENERAL DE LA CORPORACIÓN:** **REGULAR (2.34)** |

**CONSIDERACIONES GENERALES**

* El 58 % de las acciones se cumplieron Bien.
* De cumplimiento Regular se evaluaron el 8 %.
* Un 18 % de las acciones quedaron con categoría de Mal.
* Se cancelaron 34 acciones para un 16 %, demasiadas para un período visionario corto (1 año). Se debe ser más asertivo.
* Sólo se trabajó en 175 acciones durante el año, de las cuales 121 (69 %) se evaluaron de Bien, 17 (10 %) quedaron con calificación de Regular y de Mal 37 (21 %).
* Prestar mayor atención a aquellas tareas que no dependen necesariamente de temas presupuestarios y que no fueron debidamente atendidas, pudiendo tener un cumplimiento favorable, quedándose fundamentalmente como tareas en regular.
* Aumentar la comunicación interna para lograr 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.
* 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 CORAAPPLATA durante el período referido, para el cumplimiento de la misión institucional.

**PRINCIPALES ASPECTOS A SIGNIFICAR POR EJES ESTRATÉGICOS**

* **EE 1. Acueducto**
* Muchas acciones no ejecutadas por falta de financiamiento.
* La compra de equipamiento de desinfección de los acueductos fue incompleta, por tanto, no pudo ejecutarse. Es un ejemplo de un esfuerzo mal invertido.
* Es necesario priorizar aún más, las labores de mantenimiento preventivo y solventar con inmediatez las averías.
* El no cumplimiento de las tareas planificadas referentes a la terminación y puesta en marcha del Laboratorio de Ensayos marca que se dejen de ejecutar un grupo importante de tareas planificadas basadas en el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos.
* **EE 2. Alcantarillado y Saneamiento**
* Es urgente la necesidad de contar con un camión especializado para acometer correctamente las labores de destape de obstrucciones.
* El porcentaje de redes que cubren los sistemas de alcantarillados aún es insuficiente y dista de totales de redes de acueductos que se tiene.
* La culminación y puesta en marcha de la Planta de Pretratamiento y Emisario Submarino de San Felipe de Puerto Plata es un avance altamente significativo logrado en el año.
* **EE 3. Gestión Comercial**
* Muy alta brecha entre Facturación (39.7 millones) y Cobros (17.7 millones) y que asciende al 55 %, lo que denota ineficiencia en la gestión. Este indicador es vez de disminuir con respecto al 2017 y que fue del 38 % aumentó en el 2018.
* Sólo un 32 % de los usuarios cuenta con medición, lo cual es muy bajo.
* Se requiere incrementar el control y seguimiento de la gestión comercial para lograr mejores resultados que los que van obteniendo.
* Los recursos financieros que se captan por la gestión comercial aún resultan insuficientes para lograr mejor manejo financiero de la institución, por lo que se hace necesario mayor inteligencia e intencionalidad, para lograr los niveles necesarios de recaudación.
* Se requiere, con urgencia, mayores coordinaciones de trabajo y comunicación entre las gestiones de acueductos y comercial.
* Se debe definir, legalmente, la propiedad del catastro de usuarios entre AAA y CORAAPPLATA.
* El catastro de usuarios no lo posee ni trabaja con el mismo CORAAPPLATA.

* La Gestión Comercial debe tener claridad de los conceptos referidos a altos consumidores, cantidad y medición de los mismos.
* El tema de las cuentas por cobrar, sobre todo mayores de 120 días, sigue siendo una gran dificultad por el monto acumulado (1,150.9 millones). Se deben depurar de inmediato, dadas las incidencias negativas que poseen para el trabajo de la Corporación.
* Se requiere trabajar con mayor intencionalidad en captar nuevos clientes y evitar la pérdida de los mismos.
* Deben centrar mucho más, su trabajo, en lo estratégico y necesario a la Corporación.
* **EE 4. Gestión del Capital Humano**
* Fue el adecuado el grado de cumplimiento, con la calidad requerida, de las acciones, en el POA 2018.
* Está establecida la bolsa de reclutamiento de empleados, la cuál debe ser usada como primera opción de empleo.
* Se dieron los primeros pasos para establecer un sistema de incentivos a los empleados, hay que fortalecerlo y vincularlo con los resultados.
* La estructura de CORAAPPLATA no está en concordancia con su Plan Estratégico 2017 – 2021.
* **EE 5. Gestión Administrativa y Financiera**
* Los recursos financieros disponibles aún son insuficientes para el desarrollo de la Corporación.
* Los indicadores de Liquidez, Prueba Ácida y Solvencia están totalmente distorsionados y no reflejan la realidad económica financiera.
* Creado el Comité de Créditos y Cobros que va tomando decisiones en su trabajo, pero debe ir a sanear las cuentas por cobrar mayores de 120 días con mayor celeridad. Sugerimos diferenciar las cuentas por cobrar de la población y otros clientes de gran peso financiero y alta antigüedad.
* Las cuentas por cobrar poseen valores muy altos al cierre de diciembre:
	+ A 30 días un total de 34.7 millones.
	+ A 60 días un total de 2,46 millones.
	+ A 90 días un total de 1.57 millones.
	+ A más de 120 días un total de 1 150.9 millones.
* El Presupuesto 2018 presenta un sobrecumplimiento general de un 15 %, pero hay demasiadas desviaciones internas muy altas, lo cuál debe ser cuidado e indica no buenos presupuestos de partida y falta de control periódico durante el año.
* **EE 6. Gestión de la Planificación y Desarrollo**
* Trabajan por la consolidación del funcionamiento de los procesos de planificación y control del Plan Estratégico 2017 – 2021, lo que incide positivamente en instaurar en la Corporación una cultura de trabajo basada en acciones estratégicas.
* La recolección de las evidencias que sustentan el POA aún no es la mejor.
* Deben exigirlas con mayor fuerza en los chequeos de los Planes

Operativos Anuales para lograr la trazabilidad necesaria.

* El nivel de capital humano que poseen, para el cúmulo de tareas a desarrollar aún es insuficiente. Necesitan un ingeniero industrial en el equipo.
* El sistema de comunicación interna no es el mejor y no funciona.
* No pudieron lograr que funcionara el Eje Estratégico No. 8 Gestión Ambiental.

* **EE 7. Proyectos de Inversión**

* Necesidad de un mayor alineamiento, con intencionalidad, de los Proyectos de Inversión con los POAS 2019 y 2020.
* Reactivar, para lograr, la terminación de la PTRR de Cabarete.
* Se trabajó con un plan operativo que incluyó un alto número de acciones que no contaron con financiamiento, lo que produjo que se tuvieran que cancelar un total de 21.
* Es necesario buscar mayores acercamientos con el Ministerio del Turismo y el Gobierno Provincial para visualizar los proyectos conjuntos.
* Se debe trabajar con intencionalidad para lograr que las propuestas de inversión tengan respaldo de financiamiento.
* Deben continuar prestando atención al tema de la terminación y puesta
* en funcionamiento del Laboratorio.
* La culminación de la Planta de Pretratamiento y Emisario Submarino es un alto logro.

**VALORACIÓN DE ACCIONES PRIORITARIAS 2017-2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **EJE ESTRATÉGICO** | **ACCIONES A PRIORIZAR** | **CUMPLIDAS** | **POR** **CUMPLIR** |
| **Acueducto** | **5** | **1** | **4** |
|  **Alcantarillado y Saneamiento** | **6** | **1** | **5** |
| **Gestión Comercial** | **7** | **3** | **4** |
| **Gestión Capital Humano** | **6** | **6** | **0** |
| **Gestión Administrativa y Financiera** | **5** | **2** | **3** |
| **Gestión de la Planificación y el Desarrollo**  | **5** | **3** | **2** |
| **Gestión de Proyectos de Inversión** | **7** | **2** | **5** |
| **Gestión Ambiental** | **5** | **0** | **5** |
| **TOTALES** | **46** | **18** | **28** |

|  |
| --- |
| **DESTACA** |
| * **POR CIENTO DE (39) DE ACCIONES CUMPLIDAS DEL TOTAL DE 46**
 |
| * **CONCENTRACIÓN DE ACCIONES PRIORITARIAS FUNDAMENTALES POR CUMPLIR EN EL 2019 Y 2020, LO CUAL NO ES RELATIVAMENTE LO MEJOR**
 |
| * **PELIGRA EL CUMPLIMIENTO DE UN GRUPO DE ACCIONES DEBIDO AL FINANCIAMIENTO. HAY QUE TRABAJAR CON INTENCIONALIDAD**
 |
| * **ES NECESARIO OCUPARSE DE LAS ACCIONES PRIORITARIAS DE GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PUES DEPENDEN CASI TOTALMENTE DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**
 |

 

**VALORACIÓN DE LAS 10 ACCIONES PRIORITARIAS QUE NO DEBEN DEJAR DE EJECUTARSE EN**

**2017-2021**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EJE ESTRATÉGICO** | **ACCIÓN** | **FECHA CUMP** |
| **Acueducto** | Ejecución del Acueducto Corredor Turístico  | 2020 |
| **Alcantarillado y Saneamiento** | Culminación y equipamiento del Laboratorio de Vigilancia de la Calidad del Agua | 2019 |
| **Gestión Comercial** | Levantamiento y actualización de catastro de usuarios | Permanente2019 |
| **Gestión del Capital Humano** | Procurar ambiente de trabajo seguros y cómodos | Permanente2020 |
| **Gestión Administrativa y Financiera** | Saneamiento integral de las cuentas por cobrar antiguas para la toma de decisiones a los fines de transparentar el trabajo real | 2019 |
| **Gestión de Planificación y Desarrollo** | Dar continuidad al Plan Estratégico  | Permanente2021 |
| **Gestión Ambiental** | Dirigir, coordinar, planificar programas y normas que se requieren implementar en el área de Gestión Ambiental y Riesgos de la institución, de acuerdo con referentes ya realizados o establecidos | Permanente2020 |



|  |
| --- |
| **DESTACA** |
| * **LAS TRES ACCIONES PREVISTAS PARA EL 2019 ES NECESARIO QUE SE CUMPLAN SIN DILACIÓN**
 |
| * **LAS TRES ACCIONES PERMANENTES MARCHAN SATISFACTORIAMENTE**
 |
| * **LAS SIETE (7) ACCIONES ANALIZADAS SON LAS QUE IMPLICAN MAYORES RETOS PERO TAMBIÉN LAS QUE MÁS NECESITA LA CORPORACIÓN EN ESTOS MOMENTOS DE SU DESARROLLO**
 |
| * **ES NECESARIO LA TOTAL PRIORIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO**
 |

**VALORACIÓN FINAL**