

SEGUNDO TALLER DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CORAASAN, PEI 2021-2024



(REVISIÓN CRÍTICA DE RESULTADOS E INDICADORES)

Realizado por:

Pablo Pichardo Soriano

Ana Eridania Ortega Filpo

Marcial Rodríguez

Cristian Gutiérrez

Santiago de los Caballeros

Octubre 2023



ÍNDICE

	Páginas
I. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
II. CAMBIOS SOBRE LOS SUPUESTOS DE LOS INDICADORES	5
III. PUNTOS DE VISTAS CRÍTICOS	23
CONCLUSIONES	25
RECOMENDACIONES	27
ANEXOS	28

I. INTRODUCCIÓN GENERAL

El Plan Estratégico (PEI) de la Corporación del Acueducto y Alcantarillado de Santiago, CORAASAN, se definió como un esfuerzo multidisciplinario realizado para proporcionar los servicios demandados por la población con satisfactorios niveles de calidad y eficacia. Se trabajó como un instrumento que guía el 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, los ejes y los objetivos estratégicos de cada uno.

Tomando en cuenta las prioridades manifestadas por los actores principales que interactúan con la organización se definió la Misión de la Corporación en los términos siguientes:

Misión 2021-2024

- Satisfacer las necesidades de agua potable y saneamiento de la provincia de Santiago para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En el PEI se trabaja también por alcanzar la siguiente Visión:

Visión: 2021-2024

- Ser una institución innovadora, modelo en la región del Caribe, socialmente responsable y autosostenible con USUARIOS satisfechos y conscientes del valor del agua.

Se han determinado un conjunto de desafíos importantes desde el punto de vista de las necesidades corporativas a potenciar y que se agrupan en seis Ejes Estratégicos, definidos como Operación y Calidad del Servicio, Sostenibilidad Financiera, Sostenibilidad Ambiental, Planificación y Ejecución de Proyectos de Inversión, Gestión Empresarial y Gobierno Corporativo.

Inicialmente se partió de que todos los Ejes Estratégicos están interrelacionados, y que a su vez, incluían objetivos estratégicos (10) resultados esperados, (140) con sus criterios de medidas o indicadores (168) y acciones (215) a acometer en el período 2021 – 2024, constituyendo estas últimas, las acciones del transitar estratégico para aproximar la Visión definida a la realidad esperada, tal como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Ejes Estratégicos	Cantidad de Resultados Esperados	Cantidad de Indicadores	Cantidad de Iniciativas Estratégicas
Planificación y Ejecución de Proyectos de Inversión	5	16	5
Operación y Calidad del Servicio	19	27	30
Sostenibilidad Ambiental	22	26	29
Sostenibilidad Financiera	36	38	81
Gestión Empresarial	51	53	62
Gobierno Corporativo	7	8	8
Total	140	168	215

En el 2022 se realizó el Primer Taller de Actualización del Plan Estratégico de CORAASAN, PEI 2021-2024. Se realizaron dos sesiones de trabajo (el 30 de junio y el 1 de julio del 2022).

Se inició con la evaluación del análisis FODA, VISION y MISION; luego, se continuó con la revisión crítica de los avances alcanzados en los resultados esperados, la cantidad de indicadores y de objetivos estratégicos acordados en el 2021, cuando fue formulado el PEI. A partir de esa primera revisión o actualización, la cantidad de resultados esperados se redujo a 49; la cantidad de indicadores quedó en 94 y la cantidad de iniciativas estratégicas terminó siendo de 157. Fueron sustanciales ajustes que los mandos y ejecutivos de CORAASAN percibieron que eran más realistas y alcanzables, tal como se puede visualizar en el siguiente cuadro.

El desglose de esta matriz se puede encontrar en la plataforma SYPLAN, en la que se puede verificar, en tiempo real, el nivel de logros alcanzado en los ejes estratégicos, los resultados esperados, los indicadores y las iniciativas estratégicas.

Actualización Plan Estratégico julio 2022			
Ejes estratégicos	Cantidad de Resultados Esperados	Cantidad de indicadores	Cantidad de iniciativas estratégicas
Planificación y Ejecución de Proyectos de Inversión	5	6	5
Operación y Calidad del Servicio	6	14	25
Sostenibilidad Ambiental	13	26	26
Sostenibilidad Financiera	12	14	40
Gestión Empresarial	11	29	53
Gobierno Institucional	2	5	8
Total	49	94	157

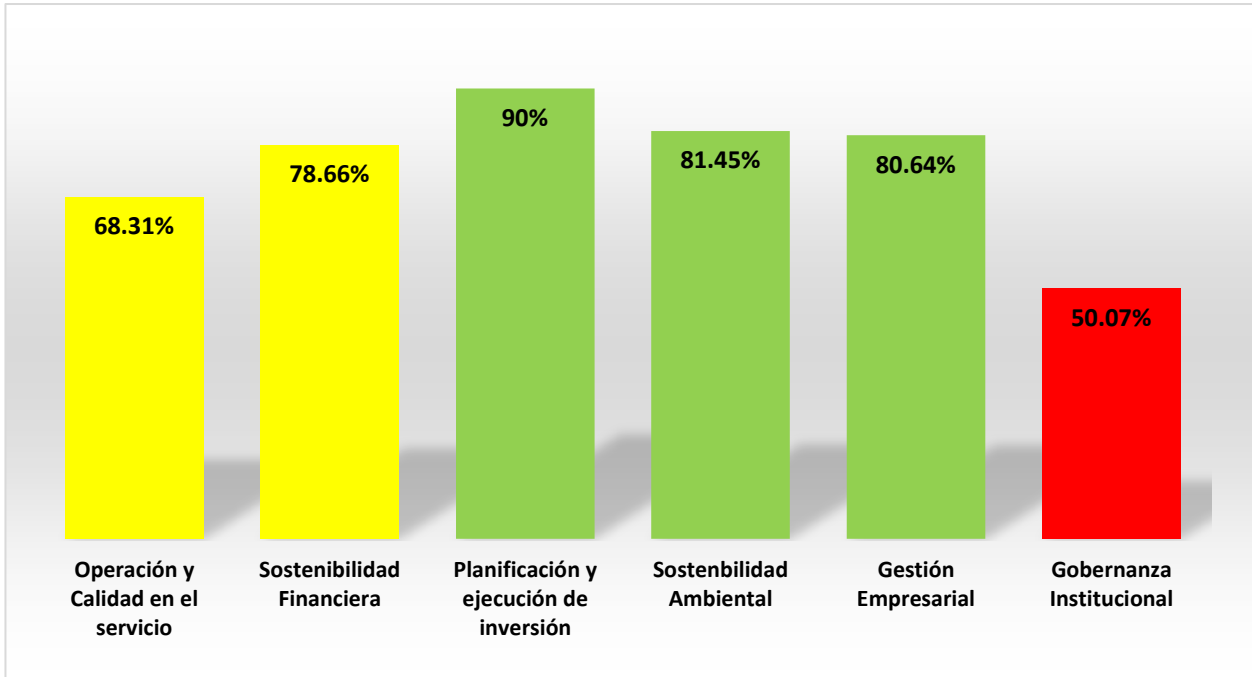
En este año 2023 se realizó el Segundo Taller de Actualización del Plan Estratégico de CORAASAN, PEI 2021-2024, también en dos sesiones, los días 12 de julio y 02 de agosto.

En el mismo ya estaba operando el software SYPLAN. En esta ocasión realizamos la evaluación con la plataforma puesta en tiempo real, evaluando los resultados de cada indicador por eje estratégico.

El examen de los indicadores por parte de todos los participantes permitió contrastar la realidad o alcance de estos con las metas propuestas y de ese modo se descubrieron las incongruencias que detallaremos más adelante, tomando en cuenta los seis (6) ejes estratégicos, los 49 resultados esperados, los 94 resultados esperados y las 157 iniciativas estratégicas.

II.- CAMBIOS SOBRE LOS SUPUESTOS DE LOS INDICADORES

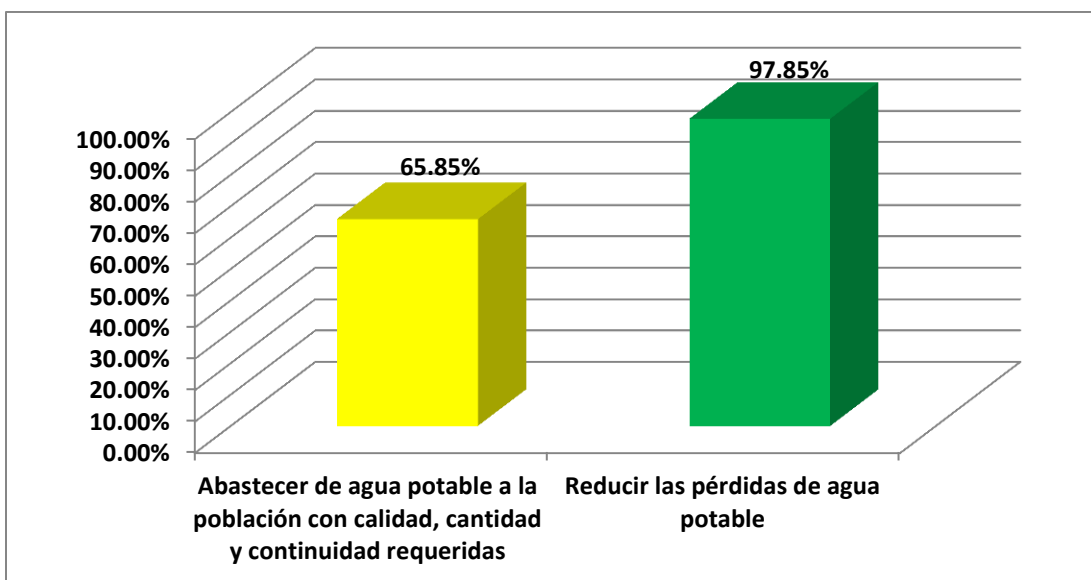
GRÁFICO DE INDICADORES Y ESTATUS CUMPLIMIENTO DE LOS EJESESTRATÉGICOS PEI CORAASAN 2021-2024.



En el control de mando del software Syplans muestra en una pantalla el nivel de cumplimiento de cada eje estratégico al cierre del 31 diciembre del 2022 y evidencia un mayor avance de cumplimiento de los planes definidos para el período comprendido del 2021–2022. Como se puede observar, el eje de planificación y ejecución de inversión tuvo un cumplimiento de 90.01%; en el eje de sostenibilidad ambiental, hubo un 81.45% de cumplimiento y en gestión empresarial, se logró un 80.64%. Cada uno de este nivel de logro es el promedio de resultados de los objetivos estratégicos definidos por eje.

1 EJE ESTRATÉGICO OPERACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO

Gráfico de los objetivos estratégicos del eje operación y calidad del servicio



Objetivo Estratégico: Abastecer de agua potable a la población con la calidad, cantidad y continuidad requeridas

Resultado esperado: Actualizado Catastro de Redes Agua Potable en el Sistema de Información Geográfica

Indicador: Nivel de actualización del Catastro de Redes

Este indicador es muy importante para la institución debido a que de su cumplimiento dependen otras áreas que necesitan esta información para llevar a cabo las reparaciones de manera oportuna. En la actualidad este indicador cuenta con un avance según lo planificado y las metas no deberían ser bajadas. Por otro lado, la división de Catastro de Redes necesita más personal para cumplir con este indicador.

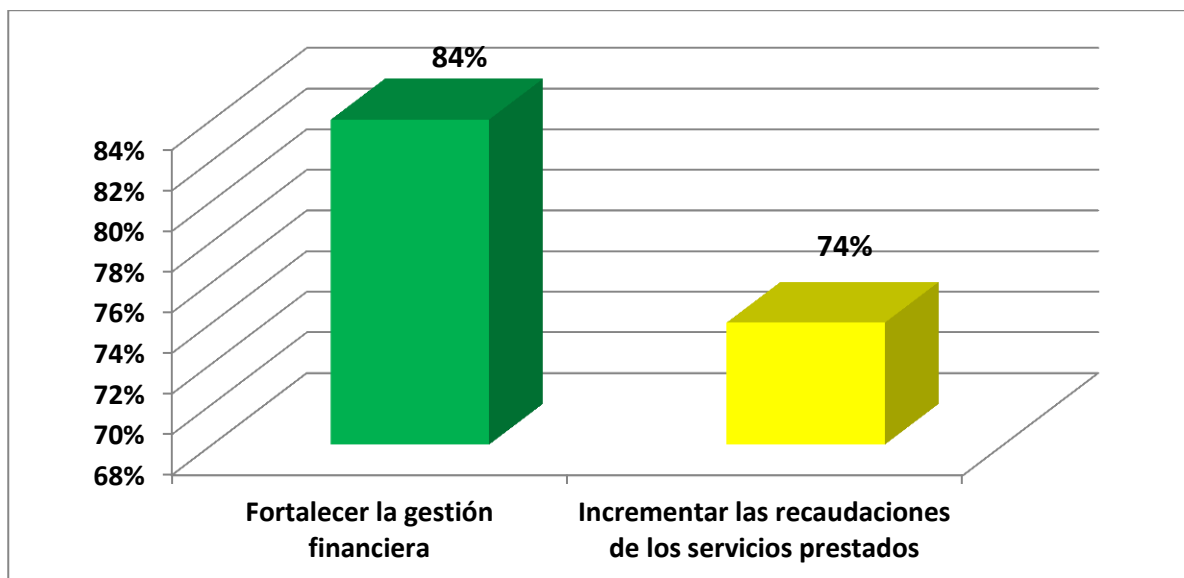
1 EJE ESTRATÉGICO OPERACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO

Solicitudes de cambio en los indicadores en el eje de operación y calidad en el servicio.

Resultado esperado	Indicador Estratégico	Año	Meta actual	Meta propuesta	Decisión	Comentario
Reducido el Índice de Agua No Contabilizada	Índice de ANC	2023	70%	71.21%	No	No se debe realizarse el cambio debido a que este año y el siguiente se implementará inversiones realizadas por el Banco Mundial en proyectos que contribuyan a la disminución de las pérdidas.
		2024	67%	70%		
Actualizado Catastro de redes de agua potable en el Sistema de Información Geográfica	Nivel de Actualización del Catastro de Redes AP (%)	2021	9%	9%	No	No se acepta, deben buscar estrategias adecuadas, para aumentar el catastro de redes, debido a que es una necesidad institucional. La georeferenciación que sumistra el castro de redes, es ante presencia de constantes averías, un referente obligado antes de inicio de repaciones.
		2022	11%	11%		
		2023	15%	12%		
		2024	18%	13%		
Reestructurada la División de Catastro (interno)	Grado cumplimiento de Tarea Completada	2021		Reformular	Sí	Pienso que el indicador no estuvo bien planteado. Se debe replantear
		2022				

2 EJE ESTRATÉGICO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Gráfico de los objetivos estratégicos del eje de sostenibilidad ambiental



La sostenibilidad financiera se ha visto como principal reto de desempeño a superar en el objetivo estratégico de incrementar las recaudaciones por los servicios prestados, por las escasas mejoras en la disponibilidad de micromedidores; la complejidad en los procesos de contratación de compras y adquisición, así como la falta de disponibilidad en el mercado local de los mismos, igual manera que la inclusión de nuevos acueductos al sistema y otros que son agregados desde la gestión del INAPA. Es un hecho irrefutable, que el aumento en la cobertura de disponibilidad del agua potable trae consigo disminución en los ingresos, por el aumento de las conexiones ilegales y las deficiencias en las gestiones de cobranzas.

2 EJE ESTRATÉGICO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

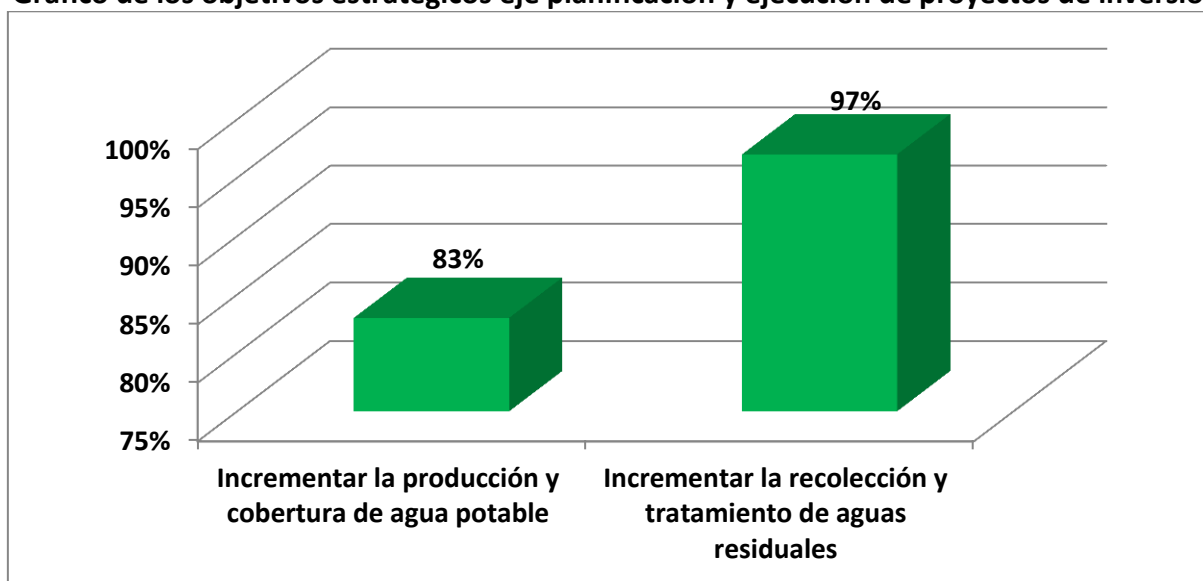
Solicitudes de cambio en los indicadores del eje estratégico de gestión financiera

Resultado esperado	Indicador Estratégico	Año	Meta actual	Meta propuesta	Desición	Comentario
Adoptadas las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Publico (NICSP)	Porcentaje de cumplimiento de las normas	2023	30%	85%	Sí	Se acepta debido a que se cuenta con un área financiera robusta y puede cumplir con este indicador
		2024	50%	90%	Sí	Se acepta debido a que se cuenta con un área financiera robusta y puede cumplir con este indicador
Implementado el Sistema de Información de la Información Financiera (SIFEF)	Nivel de implementación del sistema	2023	75%	67%	Si	Se acepta porque la nómina hasta el momento no puede entrar en el SIGEF
		2024	100%	80%	Si	Se acepta porque la nómina hasta el momento no puede entrar en el SIGEF
Fortalecidas las funciones de control financiero de la institución	Porcentaje de avance de la reingeniería	2023	100%	70%	Si	Se acepta debido a que cuando se creó este indicador el área fue muy optimista y la reingeniería toma más tiempo y después de realizado el diagnóstico se acepta el cambio.
		2024	0%	100%	Si	Se acepta
Incrementada las Recaudaciones	Porcentaje de cobro sobre facturación	2023	79%	72%	No	No es aceptada porque se deben implementar las estrategias diseñadas para el logro de este objetivo, de igual forma se debe persistir en su ejecución a través del seguimiento continuo. Aparte de que la justificación que alega no

						es un impedimento ya que un cliente no medido igual puede ser facturado con una tarifa básica del sector al que pertenece. Se queda el indicador
Mejorada la Micromedición	Porcentaje de clientes medidas (%)	2023	65%		Si	Se acepta ya que la institución no cuenta con medidores para instalar.
Garantizada la eficiencia en la medición de los usuarios especiales	% de Usuarios Especiales Telemedidos	2023	50%	10% de los 100 medidores que se adquieren	Si	Se acepta debido a que la institución al momento no cuenta con medidores telemedidos, están en un proceso de licitación.
Actualiza las informaciones de los clientes	Porcentaje de clientes actualizados	2023	75%	30%	No	Se queda, porque se pueden implementar estrategias para la actualización, iniciando con los colaboradores de la institución, mediante todos los centros de acopio de la información: recepción de llamadas para reporte a través del Call Center, cobros en las diferentes cajas de la institución, estafetas de pago, pagos por medios electrónicos a través de un link. Se puede hacer una campaña publicitaria que motive al usuario a actualizar sus datos por ejemplo “Actualiza tus datos y gana” aprovechando que viene la rifa que se hace en fin de año para los clientes.

3 EJE ESTRATÉGICO PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Gráfico de los objetivos estratégicos eje planificación y ejecución de proyectos de inversión



La puesta en marcha de dos nuevas plantas de producción y tratamiento de agua potable en tiempo récord, así como la puesta en operación de la planta de tratamiento de aguas residuales en el municipio de Santiago Oeste, impulsaron al cierre del 2022 con un cumplimiento superior al promedio del 90.91% del eje de ejecución de proyectos. Para los próximos años, el reto para mantener estos resultados será la inclusión de otros proyectos de ampliación de la cobertura en el municipio de Puñal, que no fueron incluidos en los proyectos del Plan Estratégico Institucional (PEI), 2021-2024.

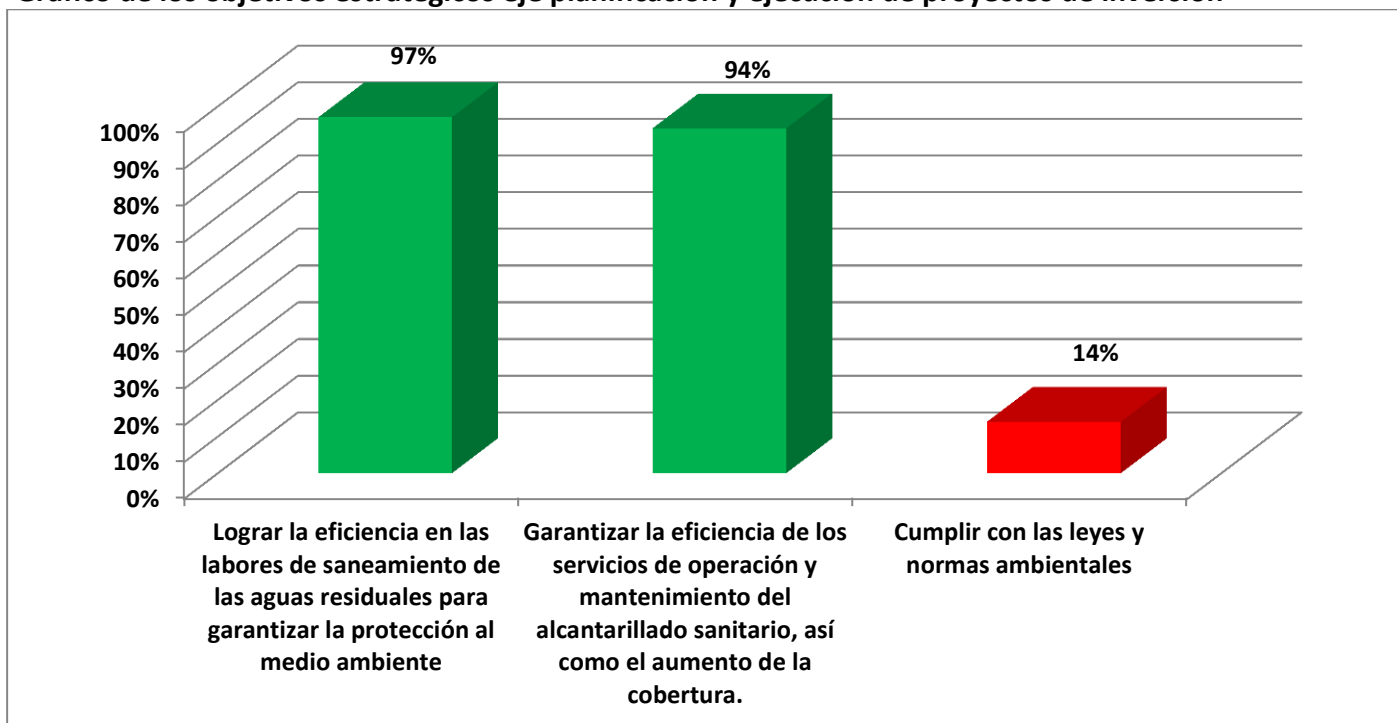
3 EJE ESTRATÉGICO PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Solicitudes de cambio en los indicadores del eje estratégico planificación y ejecución de proyectos de inversión

Resultado esperado	Indicador Estratégico	Año	Meta actual	Meta propuesta	Desición	Comentario
Incrementada a la recolección y cobertura de AR	Porcentaje de AR captada en la Provincia de Stgo	2023	40%	65%	Si	Se acepta
		2024	41%	67%		
Incrementada a la capacidad de tratamiento de AR	% AR tratado con respecto a la captada en la Provincia de Stgo	2023	58%	27%	No	Este indicador pertenece a un área misional de la institución y su disminución a esos niveles afecta directamente la población y los recursos naturales en donde se dispone el agua tratada.
		2024	70%	30%		
	% AR tratado con respecto a la generada en la Provincia de Stgo	2023	32%	18%		Se considera un área misional de la institución.
		2024	39%	18%		
Incrementada a la capacidad de producción de AP	Volumen del área producida (m³) por cada 100 habitantes	2024	>19,000	>18,000	Sí	Se acepta el cambio debido a que es correcto que esas plantas de tratamiento de agua potable fueron pasadas a INAPA y no es un indicador que llevemos.

4 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN AMBIENTAL

Gráfico de los objetivos estratégicos eje planificación y ejecución de proyectos de inversión



El eje de Gestión Ambiental, con sus tres objetivos estratégicos, ha logrado avances consistentes en garantizar la eficiencia de los servicios de operación y mantenimiento del alcantarillado sanitario, así como el aumento de la cobertura. También ha logrado eficiencia en las labores de saneamiento de las aguas residuales para garantizar la protección del medio ambiente. Sin embargo, su mayor reto para el 2023-2024 es cumplir con las leyes y normas ambientales en los indicadores de nivel de consumo energético y los planes de riesgos ambientales.

En sentido general, para la CORAASAN un gran reto es ampliar la capacidad de recolección de aguas residuales, así como la de su tratamiento, puesto que la cobertura, en el municipio cabecera de la provincia, la zona más urbanizada, es todavía muy baja. Esto afecta la calidad de vida de la población, a la vez, que es una fuente muy importante de contaminación del río Yaque,

4 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN AMBIENTAL

aguas abajo.

Solicitudes de cambio en los indicadores del eje estratégico de gestión ambiental

Resultado esperado	Indicador Estratégico	Año	Meta actual	Meta propuesta	Decisión	Comentario
Fortalecer la Gestión Ambiental Institucional	Nivel de Implementación de Plan de Gestión de Riesgo	2023			No	La política transversal de gestión de riesgos sugiere que se mantenga en la Dirección de Gestión Ambiental
Implementado la sala virtual sobre los procesos del ciclo de agua e importancia uso del agua potable	% de avance de la implementación de la sala virtual	2023	20%	40%	Sí	Es aceptada porque brinda la oportunidad de ampliar la implementación de la sala virtual con la que se podrá tener mayor capacidad para instruir sobre el cuidado y la conservación del medio ambiente y los recursos naturales.
Fortalecer la gestión Ambiental Institucional	% de planta con estudio de impacto ambiental realizado	2023	27%	25%	No	Deben buscar las estrategias adecuadas para lograrlo.
Reducir consumo energético en las diferentes dependencias de la Coraasan Eficiencia Energética	Consumo Energético (Kwh)	2023	10% de 40%	40% eficiencia	No	No se acepta, con el proyecto de modernización se busca eficientizar el consumo energético disminuyendo el mismo y se tiene planificado empezar por la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Rafey.
Docente de ciencia naturales de la regional 08 capacitado en el cuidado del medio ambiente	Porcentaje de docente capacitado entre el total de docentes	2023	20%	50%	Sí	Se acepta debido a que es un indicador muy importante para la sociedad ya que influye directamente en los estudiantes.

4 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN AMBIENTAL

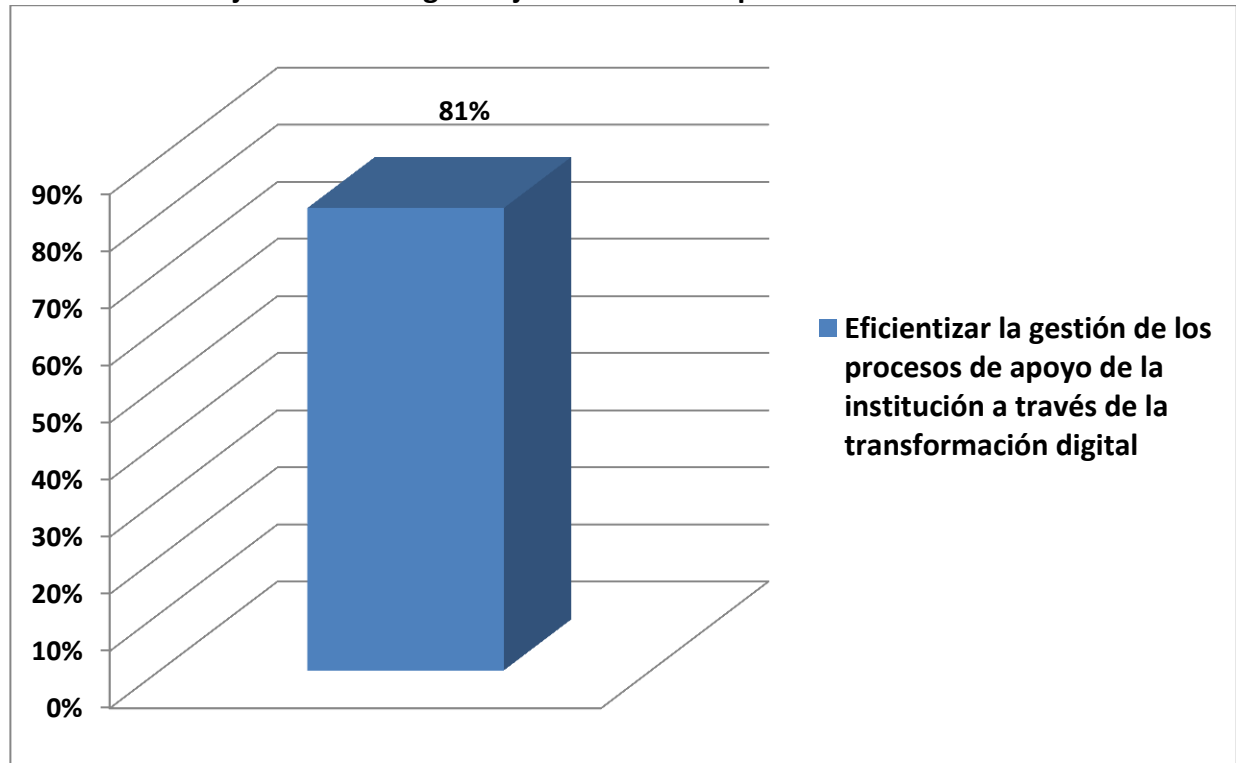
Reducir consumo energéticos en las diferentes dependencias de la CORAASAN Eficiencia Energética	Consumo Energético (Kwh)	2021	Red · Consumo	Proyectos Eficientes	No	No se pueden cambiar metas de años anteriores. En un nuevo PEI se recomienda que la CORAASAN opte por energía renovable empezando por las plantas.
		2021	5% de 40%	40% Eficiencia		
Reducir consumo energéticos en las diferentes dependencias de la CORAASAN Eficiencia Energética	Consumo Energetico (Kwh)	2023	10%	30% eficiencia	Si	Este indicador necesita reformulación debido a que se está midiendo el consumo de la institución completa, cuando debería medirse por plantas o ser más específico en su medición. Por otro lado, la Dirección de Gestión Ambiental se encuentra recopilando información para definirlo mejor.
Reducir consumo energéticos en las diferentes dependencias de la CORAASAN Eficiencia Energética	Consumo Energético (Kwh)	2024	30%	40% eficiencia	Sí	Este indicador necesita reformulación debido a que se está midiendo el consumo de la institucion completa, cuando debería medirse por plantas o ser más específico en su medición. Por otro lado, la Dirección de Gestión Ambiental se encuentra recopilando información para definirlo mejor.
Logrado el cumplimiento del tiempo de respuesta a los clientes en el período establecido de reportes generados	Porcentaje de solicitudes cerradas vencidas en SRS	2020	42%		No	Se queda porque este indicador es descendente y lo que busca es cerrar las solicitudes vencidas en el menor tiempo posible.
		2021	35%	35%		
		2022	20%	30%		
		2023	15%	25%		
		2024	10%	20%		

4 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN AMBIENTAL

		4				
Mejorado el funcionamiento de las redes del alcantarillado sanitario	Número de descargas a cauces naturales o pluviales	2020	100%		No	No se debe disminuir actualmente se encuentran en un 17.50% tenían un aumento de un 10% para el 2023. El departamento se debe retar a incrementar.
		2021	10%	5%		
		2022	20%	5%		
		2023	30%	5%		
		2024	20%	5%		
Preparado catastro de redes de aguas residuales	Catastro de redes de aguas residuales				No	El catastro de redes es un proyecto muy importante para el Banco mundial. Y la CORAASAN, por georeferenciación que ofrece del sistema de conexiones e interconexiones de las redes, principales y secundarias. Tampoco se pueden cambiar metas de años anteriores.
		2021	80%	80%		
		2022	90%	85%		
		2023	95%	88%		
		2024	100%	90%		

5 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN EMPRESARIAL

Gráfico de los objetivos estratégicos eje de Gestión Empresarial



Solicitudes de cambio en los indicadores del eje estratégico de Gestión Empresarial

Resultado esperado	Indicador Estratégico	Año	Meta actual	Meta propuesta	Decisión	Comentario
Implementado Plan de COM Estratégico	Indice de Noticias	2023	100%	70%	No	No se debe bajar la meta, más bien se recomendamos reformular el sentido del indicador y, que en vez, de medir el número de noticias que hablen sobre la CORAASAN, <u>se puede medir el contenido y la difusión oportuna de las salidas de las noticias de la CORAASAN dirigida a la población.</u> Por ejemplo que se difunda a tiempo reparaciones programadas o averías que surgan que requieran cierres de avenidas, inicio y finalización de proyectos.
		2024	100%	60%		

5 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN EMPRESARIAL

Implementado Plan de Comunicación Estratégica	Satisfacción con la Comunicación Interna	2023	30%	95%	Sí	Se acepta, ya la institución cuenta con los recursos tanto humanos como procedimentales necesarios para alcanzar las metas establecidas.
		2024	80%	95%		
Implementado Plan de Comunicación Estratégica	Indicador de redes sociales	2023	20%	15%	Sí	Se acepta debido a que la institución por temas de compras y contrataciones no puede pagar la promoción en las redes sociales.
		2024	70%	20%		
Implementación Plan de Comunicación Estratégica	Reestructuración del departamento de Comunicación	2023	N/A	20%	Sí	Sí es aceptada, porque entendemos que aportaría mayor eficiencia a la logística de la institución a la hora de cubrir los eventos propios de la misma.
		2024	N/A	40%		
Fortalecidos procesos administrativos	Porcentaje de avance del Plan de Seguridad Institucional	2023		50%	Sí	Es aceptada la creación de este nuevo indicador
		2024		100%		
Fortalecidas las relaciones y alianzas interinstitucionales e internacionales de cooperación	Porcentaje de satisfacción de las direcciones y departamentos involucrados con la implementación de los acuerdos reescritos	2023		50%	Sí	Nuevo Indicador. Es un beneficio que las direcciones e involucrados puedan emitir sus opiniones, es una acción que se debe de implementar para entonces medir la satisfacción de las direcciones e involucrados en base a los acuerdos suscritos.
		2024		75%		
Implementado un plan para el manejo y protección efectiva de	Nivel de implementación del plan de certificación	2023	70%	35%	Sí	Se acepta porque cuando se creó el indicador se fue muy optimista al momento de definir el avance del mismo.
		2024	100%	70%		

5 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN EMPRESARIAL

los recursos humanos							
Implementado un plan para el manejo y protección efectiva de los recursos humanos	% de empleados que cumplen la escala salarial	2023	40%	40%	Sí	Se acepta cambiar el nombre del indicador % de avance de la implementación de la escala salarial	
Mejorada la gestión de la calidad y de procesos así como de la responsabilidad social	Porcentaje de Documentos Creados	2023	80%	90%	Sí	Es aceptada, porque el departamento actualmente cuenta con más personal y por ende la productividad ha aumentado.	
		2024	85%	90%			

5 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo Estratégico: Eficientizar la gestión de los procesos de apoyo de la institución a través de la transformación digital.

Resultado Esperado: Fortalecidas las relaciones y alianzas interinstitucionales e internacionales de cooperación.

Indicador: Porcentaje de montos captados a través de Cooperación.

Cuando se habla de captación de recursos de cooperación internacional, en CORAASAN, aparte de que no se establecen metas concretas, tampoco se especifica cuáles son las agencias que aportan esos recursos ni de qué países proceden, en caso de que ello haya sucedido. En otras palabras, la captación de recursos, producto de la cooperación internacional, no es un indicador medible, a partir de las pocas informaciones disponibles.

El establecimiento de metas específicas de cooperación internacional pudiera hacerse a partir de contratos o convenios suscritos entre la entidad de cooperación y la CORAASAN. Conviene tener, como sustento, un reporte de estos convenios, con sus especificaciones, alcances, contenidos, beneficios y plazos establecidos.

Luego de eso, se puede consensuar indicadores de medición, con los cuales se pueda tener una idea de su impacto en la institución.

5 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo Estratégico: Eficientizar la gestión de los procesos de apoyo de la institución a través de la transformación digital.

Resultado Esperado: Fortalecidas las relaciones y alianzas interinstitucionales e internacionales de cooperación.

Indicador: Porcentaje de satisfacción de las Instituciones con la implementación de los acuerdos suscritos en la provincia de Santiago.

Las direcciones departamentales no han emitido repuestas de encuestas o no han hecho reportes, evidenciando los niveles de satisfacción existentes, como resultado de sus conexiones laborales, con instituciones nacionales y/ o internacionales. Para esto, es necesario que se tenga disponibles informes y reportes o antecedentes escritos que den cuenta de esa experiencia. En otras palabras, no se tienen evidencias de que se estén implementando proyectos específicos con departamentos y direcciones determinadas.

En caso de que esto exista, debe designarse un responsable o departamento que le dé seguimiento y en base a ello tener los parámetros que permitan una medición periódica, a partir de los clientes internos que sean beneficiarios de la cooperación internacional.

5 EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN EMPRESARIAL

Objetivo Estratégico: Eficientizar la gestión de los procesos de apoyo de la institución a través de la transformación digital.

Resultado Esperado: Implementado una escala Salarial

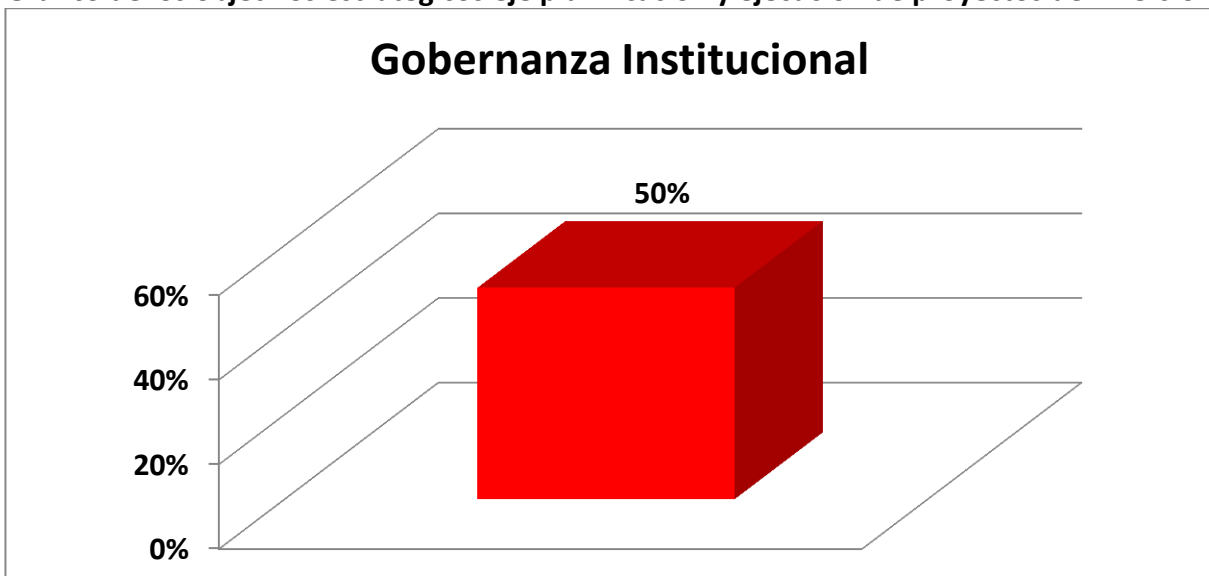
Indicador: Porcentaje de Implementación

Hay indicadores que no aplican porque existen otros que son previos o es necesario medirlos antes. Por ejemplo, se habla de crear una escala salarial, pero la misma depende del sindicato y aun así no está establecida. Entonces, no es procedente medir una realidad inexistente. Primero, la realidad debe ser creada con una variable e indicadores a partir de los cuales se puede hacer una medición razonable.

Es conveniente crear una escala salarial en CORAASAN, para medir las familias de puestos en función de su complejidad, especialidad y experiencia exigidas. También, es importante la toma de esa medida, para evitar favoritismos y la discrecionalidad, fuentes de disgusto y deslealtades, que tanto daño causan en el clima organizacional de cualquier institución.

6 EJE ESTRATÉGICO GOBIERNO

Gráfico de los objetivos estratégicos eje planificación y ejecución de proyectos de inversión



En este eje de Gestión Corporativa, existe notable rezago, porque había que contratar una consultoría externa y la licitación para la misma se hizo en el mes de julio. Afortunadamente, ya se contrató la empresa consultora para diseñar un modelo de gobernanza para la CORAASAN.

Solicitudes de cambio en los indicadores del eje estratégico de Gobernanza Institucional

Resultado esperado	Indicador Estratégico	Año	Meta actual	Meta propuesta	Desición	Comentario
Fortalecido el cumplimiento normativo de la Institución	Indicador NOBACI	2023	98%	75%	Sí	Se acepta el cambio porque la Contraloría borró las calificaciones que se tenían cuando se plantearon las metas después de realizado el PEI.
		2024	99%	100%		
Registrados los títulos de las propiedades inmobiliarias de la institucion	Porcentaje de propiedades con registro inmobiliario	2023	80%	20%	Sí	Es aceptada: Dada la naturaleza del proceso. Recomendamos que se estime cambiar el nombre del indicador por el de avance de la gestión de registros inmobiliario a las propiedades de la institución.
		2024	90%	25%		

III.- PUNTOS DE VISTAS CRÍTICOS

- **Eje de Operación y Calidad en el Servicio**

Es importante destacar, que existen varios indicadores que necesitan revisión profunda en su método de cálculo como la continuidad en el servicio del agua potable, específicamente con el promedio de horas por día de los hogares que reciben servicio de agua potable y el porcentaje de hogares que reciben el servicio de agua potable 3 días o menos.

También existe un indicador que no ha tenido ningún avance encontrándose en un 0% que es el monitoreo de los camiones cisternas de la institución. En ese mismo orden, otro indicador perteneciente al eje de Operación y Calidad en el Servicio que merece atención es el porcentaje de puntos creados que se encuentra en un 22.35% de avance.

La reducción de las pérdidas se encuentra en una ejecución estable según las metas que han sido propuestas, sin embargo, fue rechazada la solicitud de reducción de meta para el 2023 y 2024 debido a que este indicador es uno de los más importantes con relación a los cambios que la institución tanto desea lograr, es decir, reduciendo las pérdidas impactamos de manera muy positiva otras áreas de la institución como son la comercial, acueductos y aguas residuales. Además, permite a la institución definir estrategias basadas en métricas reales.

- **Eje de Sostenibilidad Financiera**

Otros indicadores que han quedado por debajo en la ejecución que tenían planificada es el porcentaje de usuarios especiales telemedidos, es imperante recalcar la necesidad que tiene la institución de modernizarse por lo que debe ser un indicador que presente mejoras significativas en las próximas mediciones que se realicen al Plan Estratégico Institucional.

En ese mismo eje un indicador que fue muy ambicioso al momento de plantearse y que se encuentra en una ejecución muy por debajo de lo esperado es la actualización de las

informaciones de todos los clientes de CORAASAN. Es muy improbable que, sin las estrategias necesarias, la comunicación integral entre las áreas y un buen plan donde toda la institución aporte hacia el logro de este objetivo, este pueda ser cumplido.

- **Eje de Gestión de Ambiental**

También dentro del eje de Gestión Ambiental se puede visualizar una baja ejecución dentro del tercer objetivo que tiene que ver con cumplir las leyes y normas ambientales. En la eficiencia en el consumo energético no se ve ningún avance, solo se ha logrado la mitad de la meta del porcentaje de docentes que se desea capacitar, el avance de las plantas que tienen estudios ambientales se encuentra en 21% de avance, el nivel de avance de otros indicadores como el nivel de implementación de un sistema de gestión ambiental se encuentra en 0% de avance y el nivel de implementación del plan de gestión de riesgos por igual en un 0%.

- **Eje de Gestión Empresarial**

Dentro del eje de Gestión Empresarial existen indicadores que también necesitan atención como es el porcentaje de informes de memoria institucional sistematizados que en estos momentos se encuentra en un 0%.

Otro indicador que necesita ser empujado es el porcentaje de avance del nivel de implementación del plan de certificación para el manejo y protección efectiva de los recursos humanos que se encuentra en un 54%. Otro indicador es el nivel de implementación del plan deportivo institucional que se encuentra en un 0%. Finalmente, el porcentaje de empleados reclutados que pasan bajo el proceso de reclutamiento es de un 52.50%.

La infraestructura y ciberseguridad TIC se encuentra en un 55.42% y necesita que se ejecuten en el año 2023 mejoras significativas para su avance. Con relación al plan de asignación de combustible este se encuentra en un nivel de avance del 40%.

Conclusiones

Después de haber realizado la revisión al Plan Estratégico Institucional 2021-2024 se puede afirmar que la institución se encuentra avanzando hacia el logro de su misión y visión debido a que se pueden observar diversos indicadores que se han logrado según lo planificado hasta el cierre del 2022.

Existen áreas de la institución pertenecientes a ejes estratégicos importantes que necesitan lograr sus objetivos y enfocar sus esfuerzos a la ejecución de los mismos como es el caso de la Dirección de Gestión Ambiental que tienen indicadores con muy baja ejecución afectando la valoración general del Plan Estratégico, aquí la importancia de que no se trabaje como islas sino que se entienda que CORAASAN es de todos.

Otra variable que ha impactado el Plan Estratégico Institucional y sus indicadores es el tema del presupuesto, debido a que muchas iniciativas estratégicas que fueron planteadas en la creación del PEI le fueron asignados montos muy elevados a los que después la institución no pudo responder por prácticas antiguas de presupuestar sobre la facturación, lo que causaba un déficit presupuestario y de baja ejecución y estos productos estratégicos no se ejecutaban para salvaguardar la empresa de un sobreendeudamiento e incapacidad de pago.

Lo anteriormente expuesto, tuvo una respuesta con la creación de la política presupuestaria institucional que toma en consideración la creación del presupuesto en base a los ingresos percibidos, los aportes de capital del gobierno para obras y los financiamientos de organismos internacionales acercando la gestión institucional a la realidad.

En otro lugar, se encuentran las solicitudes de cambios a indicadores que han sido entregadas durante esta actualización del 2023 y se ha podido observar que algunas de ellas buscan corregir errores en el planteamiento de los indicadores debido a que estos no fueron formulados de la manera correcta, con metas prácticamente imposibles de alcanzar ya que no se tomaron en cuenta los debidos procedimientos y riesgos asociados. Asimismo, se pudo observar que otras solicitudes buscaban disminuir metas para ajustarlos a la realidad actual y no fueron aceptadas porque el Plan Estratégico Institucional busca realizar cambios significativos en la institución y la sociedad y no un traje a la medida.

Se puede concluir que la institución ha realizado grandes avances desde el inicio del Plan Estratégico hasta el momento, cambios en transparencia y participación ciudadana, cambios en modernización y uso de diferentes plataformas que facilitan el manejo de la data institucional y procedimientos que facilitan la operatividad de la misma.

Recomendaciones

Se recomienda a todas las unidades pertenecientes al Programa de Modernización del Banco Mundial hacer énfasis en los entregables que se deben presentar debido a que como resultado directo de tener un buen desempeño se verán impactados de manera positiva los productos que se encuentran en el Plan Estratégico Institucional.

Las direcciones que se encuentran en una ejecución baja de sus indicadores estratégicos deben prestar especial atención a aumentar su ejecución para que se logren los resultados esperados deseados o se aproximen a lograrlos.

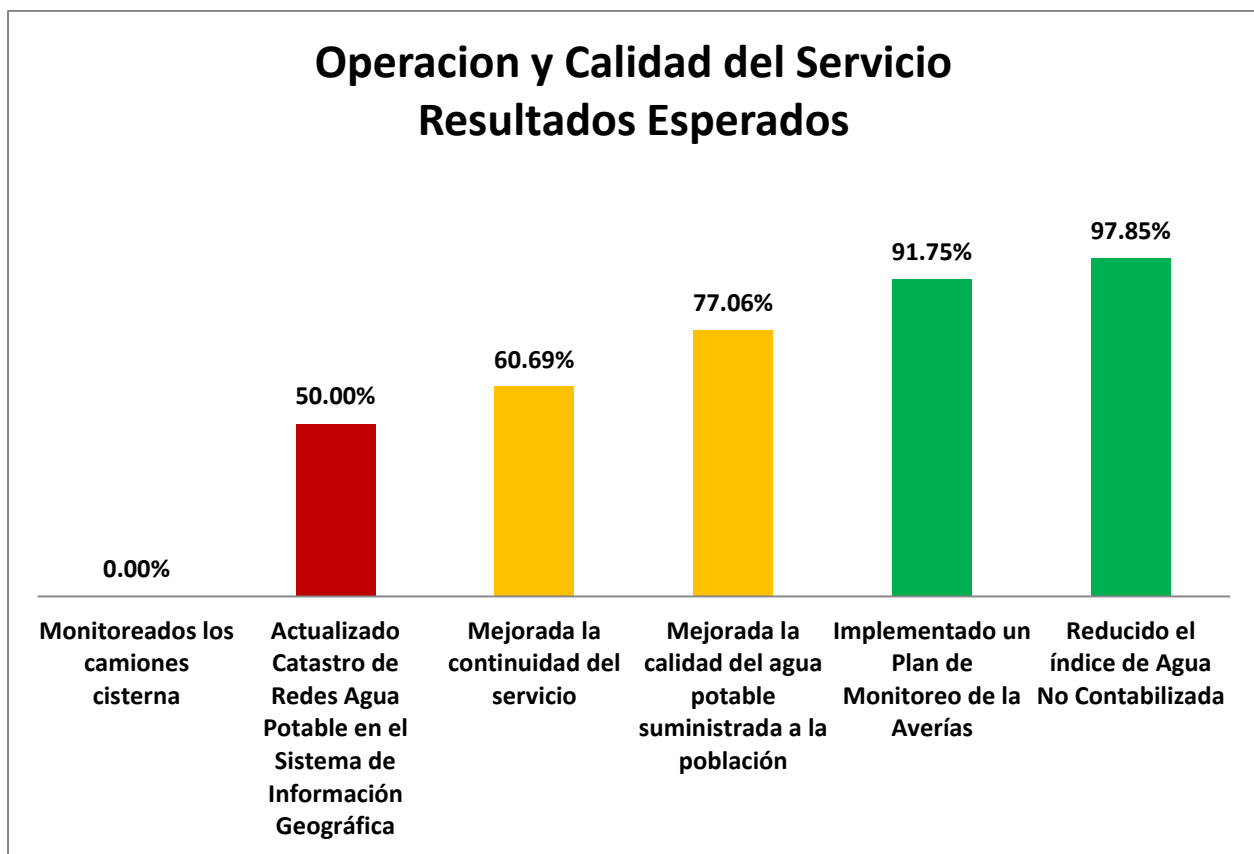
Es importante que se difunda el mensaje que las evaluaciones de los indicadores no representan una calificación sino una mirada íntegra del avance que la institución ha tenido por lo que debemos mantener la objetividad en el cumplimiento de los procesos.

Por otro lado, no se puede dejar de lado la necesidad de revisar ciertos indicadores que son primordiales para la institución y que su ejecución garantizan a la sociedad un cambio en el servicio de agua potable. Áreas misionales de la institución deben colocarse metas retadoras debido a que sin ellas los cambios de la institución no se pueden lograr.

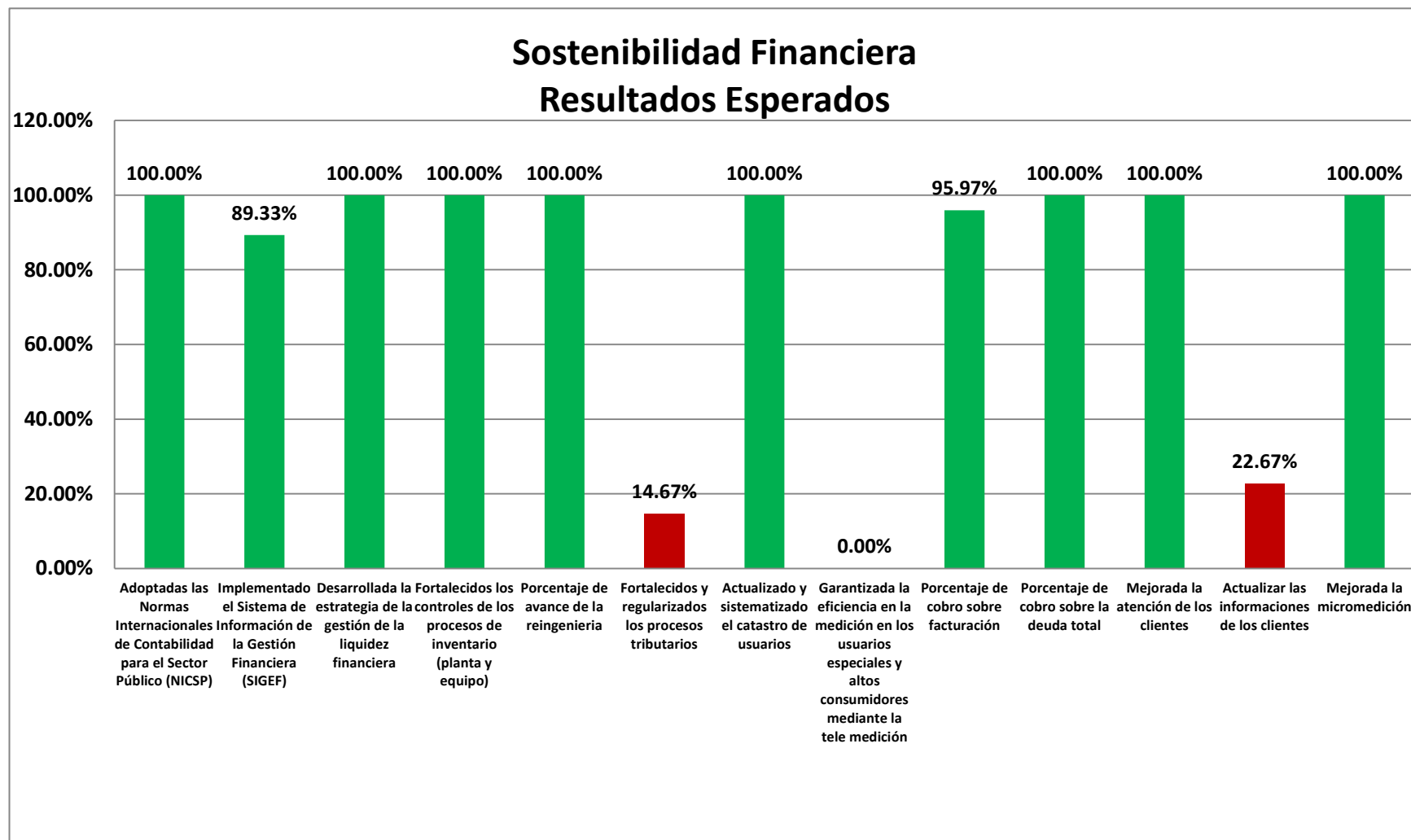
Por ejemplo, si el área encargada de recaudar fondos disminuye la meta de su indicador creará efectos negativos en otras áreas que necesitan de los recursos para cumplir con sus indicadores. Esto destaca, la necesidad de que las áreas funcionen como un engranaje facilitando el trabajo de las demás.

ANEXOS
EVALUACIONES DE LOS RESULTADOS ESPERADOS 2021-2022

Operación y Calidad del Servicio		
Objetivo Estratégico	Resultado Esperado	Porcentaje
Elaborar planes para la sostenibilidad y el incremento de la producción de agua potable	Monitoreados los camiones cisterna	0.00%
	Actualizado Catastro de Redes Agua Potable en el Sistema de Información Geográfica	50.00%
	Mejorada la continuidad del servicio	60.69%
Aumentada la calidad del agua potable suministrada a la población	Mejorada la calidad del agua potable suministrada a la población	77.06%
Implementación de un Plan de Monitoreo de las Averías	Implementado un Plan de Monitoreo de la Averías	91.75%
Reducir las pérdidas de agua potable	Reducido el índice de Agua No Contabilizada	97.85%

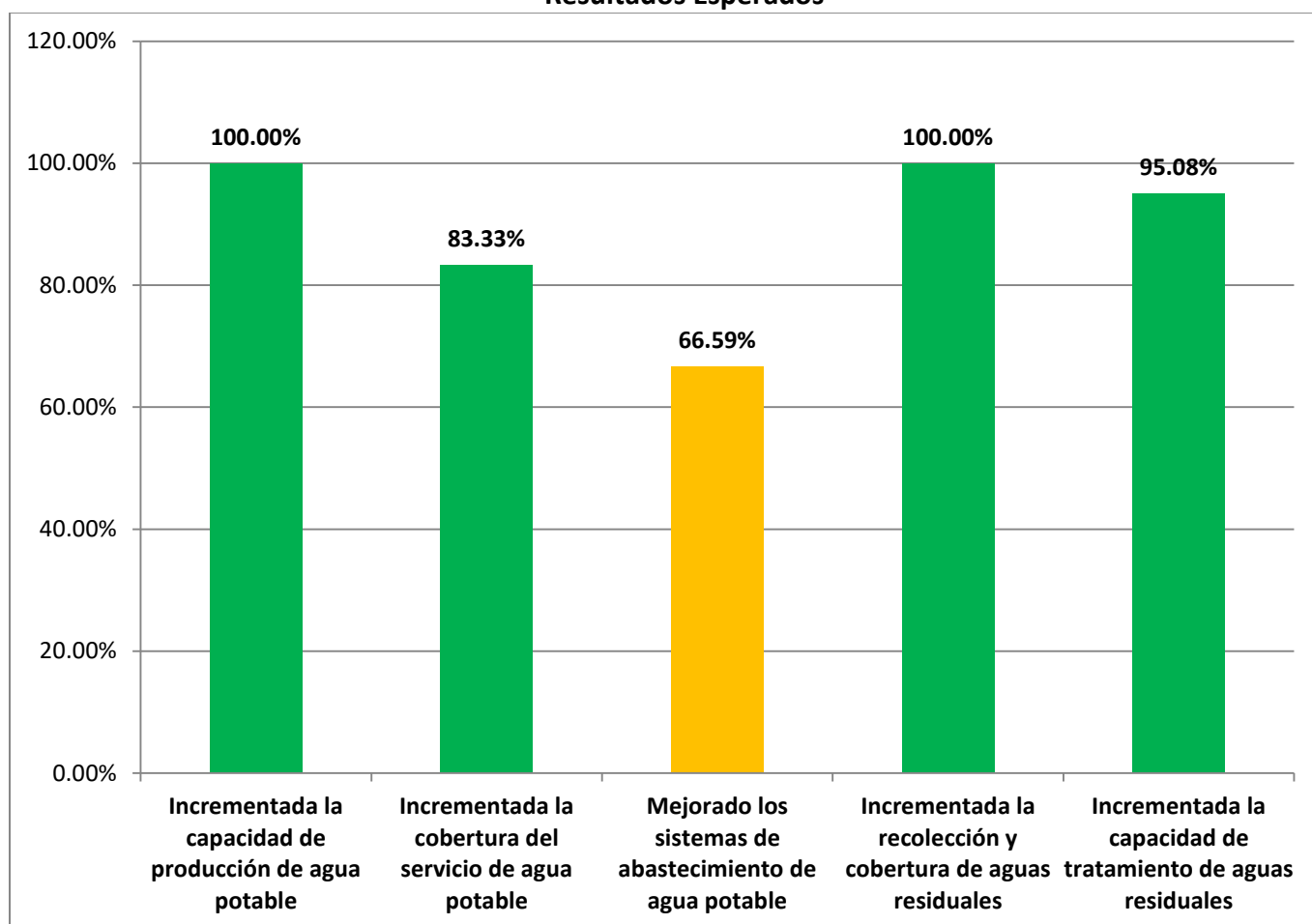


Sostenibilidad Financiera		
<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Resultado Esperado</u>	<u>Porcentaje</u>
Mejorar los procesos administrativos y la gestión financiera	Adoptadas las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)	100.00%
	Implementado el Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF)	89.33%
Sistema de la gestión de la liquidez financiera implementada	Desarrollada la estrategia de la gestión de la liquidez financiera	100.00%
Fortalecer los controles de procesos de inventario plantas y equipos	Fortalecidos los controles de los procesos de inventario (planta y equipo)	100.00%
Fortalecer las funciones de control financiero	Porcentaje de avance de la reingeniería	100.00%
	Fortalecidos y regularizados los procesos tributarios	14.67%
Aumentar las recaudaciones a través de procesos confiables y transparentes donde se identifiquen los clientes	Actualizado y sistematizado el catastro de usuarios	100.00%
	Garantizada la eficiencia en la medición en los usuarios especiales y altos consumidores mediante la tele medición	0.00%
Aumento de las Recaudaciones Institucionales	Porcentaje de cobro sobre facturación	95.97%
	Porcentaje de cobro sobre la deuda total	100.00%
Aumento de la satisfacción de los clientes	Mejorada la atención de los clientes	100.00%
Actualización de la Informaciones de los clientes	Actualizar las informaciones de los clientes	22.67%
Mejorar la micromedición	Mejorada la micromedición	100.00%



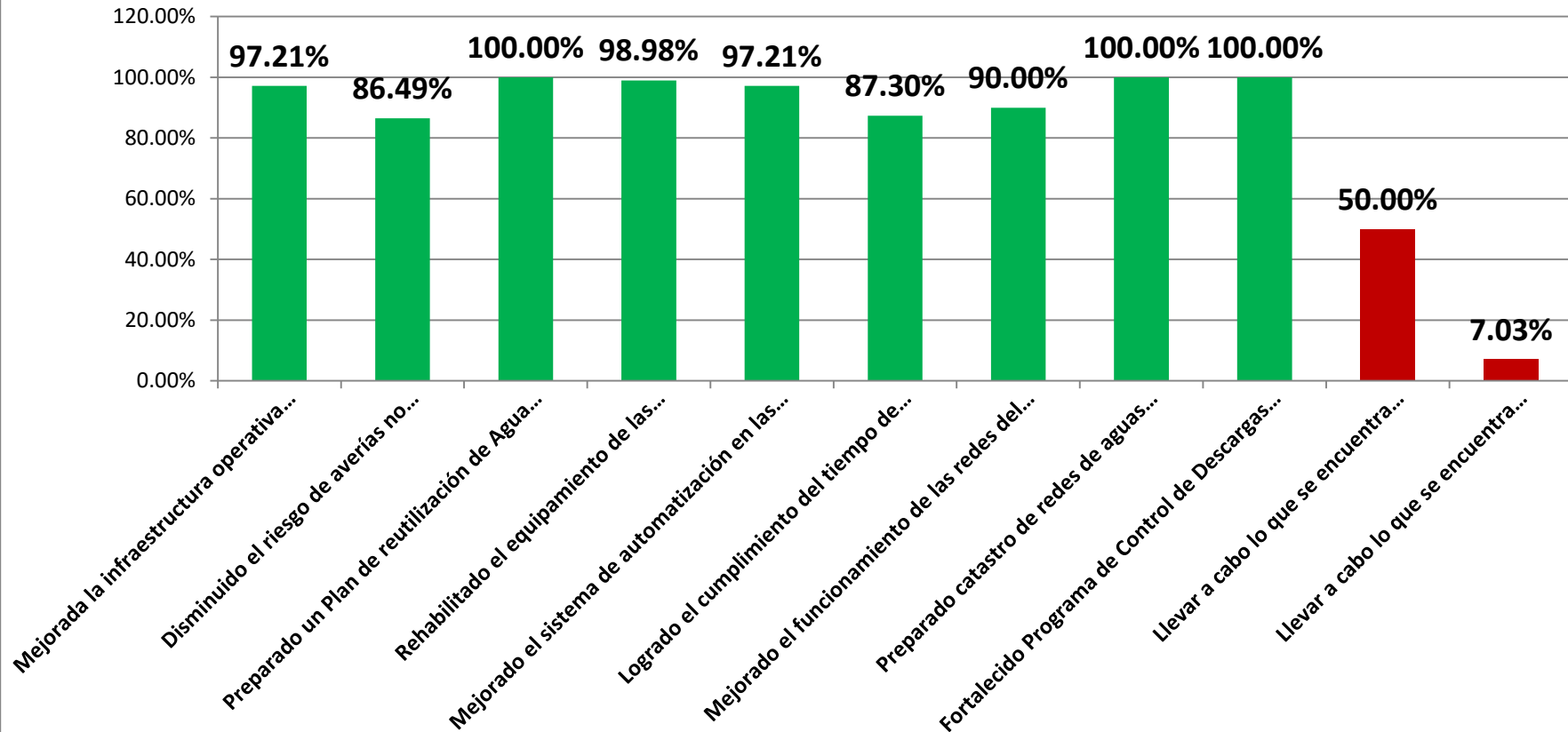
Planificación y Ejecución de Inversión		
<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Resultado Esperado</u>	<u>Porcentaje</u>
Incrementar la producción y cobertura de agua potable	Incrementada la capacidad de producción de agua potable	100.00%
	Incrementada la cobertura del servicio de agua potable	83.33%
	Mejorado los sistemas de abastecimiento de agua potable	66.59%
Incrementar la recolección y tratamiento de aguas residuales	Incrementada la recolección y cobertura de aguas residuales	100.00%
	Incrementada la capacidad de tratamiento de aguas residuales	95.08%

Planificación y Ejecución de Inversión
Resultados Esperados



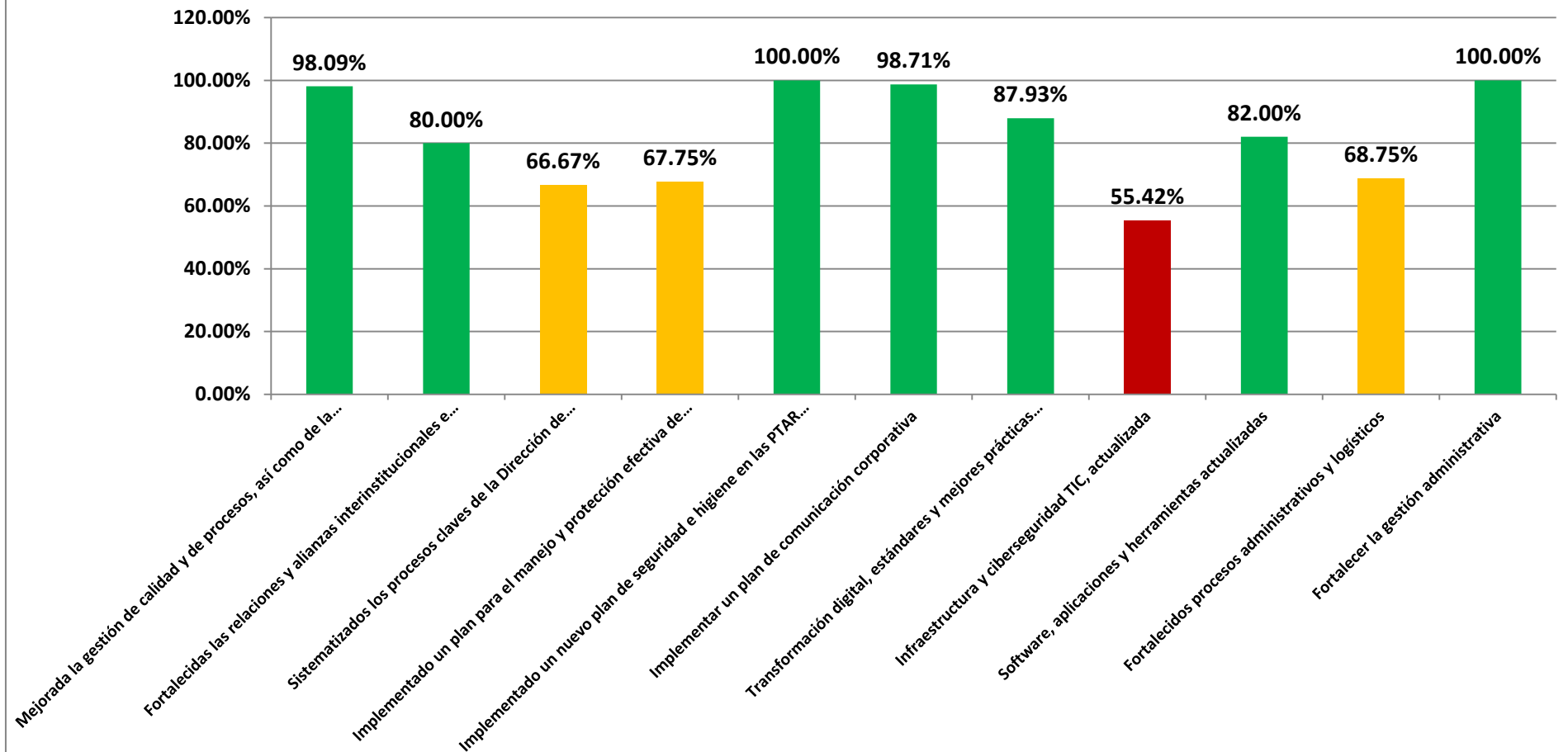
Sostenibilidad Ambiental		
<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Resultado Esperado</u>	<u>Porcentaje</u>
Lograr la eficiencia en las labores de saneamiento de las aguas residuales para garantizar la protección al medio ambiente	Mejorada la infraestructura operativa requerida en las plantas de tratamiento de aguas residuales	97.21%
	Disminuido el riesgo de averías no programadas en las plantas de tratamiento de aguas residuales	86.49%
	Preparado un Plan de reutilización de Agua Residuales.	100.00%
	Rehabilitado el equipamiento de las diferentes unidades en las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales	98.98%
	Mejorado el sistema de automatización en las diferentes plantas de tratamiento de aguas residuales	97.21%
Garantizar la eficiencia de los servicios de operación y mantenimiento del alcantarillado sanitario, así como el aumento de la cobertura	Logrado el cumplimiento del tiempo de respuesta a los clientes en el período establecido, de reportes generados.	87.30%
	Mejorado el funcionamiento de las redes del alcantarillado sanitario	90.00%
	Preparado catastro de redes de aguas residuales	100.00%
	Fortalecido Programa de Control de Descargas Industriales al alcantarillado sanitario	100.00%
Cumplir con las leyes y normas ambientales	Llevar a cabo lo que se encuentra contemplado en las leyes y normas ambientales	50.00%
	Llevar a cabo lo que se encuentra contemplado en las leyes y normas ambientales	7.03%

Sostenibilidad Ambiental Resultado Esperado



Gestión Empresarial		
<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Resultado Esperado</u>	<u>Porcentaje</u>
Fortalecer los procesos de planificación y desarrollo	Mejorada la gestión de calidad y de procesos, así como de la responsabilidad social	98.09%
Fortalecer los procesos de planificación y desarrollo	Fortalecidas las relaciones y alianzas interinstitucionales e internacionales de cooperación	80.00%
Fortalecer los procesos de planificación y desarrollo	Sistematizados los procesos claves de la Dirección de Planificación y Desarrollo	66.67%
Implementar un plan de gestión de recursos humanos	Implementado un plan para el manejo y protección efectiva de los recursos humanos	67.75%
Implementar un nuevo plan de seguridad e higiene en las PTAR y PTAP	Implementado un nuevo plan de seguridad e higiene en las PTAR y PTAP	100.00%
Implementar un plan de comunicación corporativa	Implementar un plan de comunicación corporativa	98.71%
Implementar transformación digital, estándares y mejores prácticas en la institución	Transformación digital, estándares y mejores prácticas implementadas	87.93%
Implementar una estrategia de mejora de TICs	Infraestructura y ciberseguridad TIC, actualizada	55.42%
Actualizar software, aplicaciones y herramientas	Software, aplicaciones y herramientas actualizadas	82.00%
Fortalecer la gestión administrativa	Fortalecidos procesos administrativos y logísticos	68.75%
Fortalecer la gestión administrativa	Fortalecer la gestión administrativa	100.00%

Gestión Empresarial Resultados Esperados



Gobernanza Institucional		
Resultado Esperado	Indicador	Porcentaje
Fortalecido el cumplimiento normativo de la institución	Cumplimiento de planes de auditoría interna	25.14%
	Indicador NOBACI	15.54%
	Indicador de cumplimiento de Ley 200-04	88.00%
	Porcentaje de proceso de compras con contrato registrado vía TRE contrato	100.00%
Registrados los títulos de las propiedades inmobiliarias de la Institución	Porcentaje de propiedades con registro inmobiliario	21.67%

