

**INSTITUTO COSTARRICENSE DE
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



GUÍA METODOLÓGICA

DESARROLLO PROCESO PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

**DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El agua es vida ! Cuidémosla !

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA.....	3
2.1 FASE DE PLANEAMIENTO DEL PROCESO	6
2.2 FASE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
2.3 FASE DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA.....	13
2.4 FASE DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	16

1. Introducción

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados a través de su existencia ha tenido una participación fundamental en el mejoramiento de la salud pública en Costa Rica y de acuerdo con el modelo de desarrollo del país, le corresponde un rol protagónico en lo que al desarrollo económico y social se refiere, en especial en las comunidades costeras impactadas por el acelerado desarrollo inmobiliario y turístico y la afectación de las fuentes de agua.

Para que el AyA esté a la altura de las exigencias de los tiempos y logre satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, es indispensable su fortalecimiento en una área medular como lo es: El planeamiento Estratégico.

Las tendencias del desarrollo hacen presumir que habrá cambios profundos en el entorno que obligarán al sector y al AyA a realizar transformaciones que solo serán posibles si se dispone de la capacidad suficiente para adaptarse a la nueva realidad.

Enfrentar el reto requerirá no solo de voluntad sino también de conocimiento y visión de largo plazo, pero sobre todo de una gran creatividad para ajustar permanentemente la organización y las estrategias, que permita la adecuación a los cambios.

En síntesis, se requerirá de una gran capacidad en materia de planificación estratégica, que no se circunscribe a la simple formalización de documentos, sino a un proceso permanente de reflexión y análisis del presente y futuro para organizar y fijar parámetros a alcanzar en el mediano y largo plazo.

El AyA ha realizado esfuerzos para contar con un plan estratégico de mediano plazo sobre el cual se sustenten y deriven los planes operativos de mediano y corto plazo, sin embargo, no se ha logrado su vinculación y articulación a lo interno de la organización.

Lo anterior ha provocado que los esfuerzos institucionales coexistan de forma aislada, no permitiendo canalizar la energía hacia el cumplimiento de las prioridades institucionales y la satisfacción de las necesidades sociales. Su Integración resulta prioritaria para optimizar la asignación de recursos y lograr una mayor eficacia y eficiencia de la gestión.

Otros factores que han limitado el desarrollo de la función de planeamiento y la eficiencia de los procesos, es la siguiente:

- El discreto compromiso e involucramiento del nivel superior para con la función y procesos.
- La preocupación y ocupación gerencial en el plazo inmediato.
- Los sistemas de información que no facilitan la sistematización de datos con los niveles de confiabilidad y la oportunidad requeridos.
- Las debilidades del sistema de control y evaluación de la gestión institucional que no promueven el cumplimiento de los planes y objetivos.

Enmarcados dentro de estas realidades se elaboró la presente Guía de trabajo que pretende ordenar y mejorar la eficacia de los procesos de planeamiento que ejecute el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

Específicamente, la guía pretende facilitar: el diseño y construcción de los planes estratégicos y su alineamiento y articulación con los restantes planes institucionales y la sistematización de una estrategia de control y evaluación de la gestión.

2. Descripción de Metodología

Un sistema de planificación es útil en el tanto proporcione el apoyo metodológico que la organización requiere para facilitar su adaptación a los cambios del entorno.

Los planes estratégicos son concebidos para lograr metas, y las estrategias y planes operativos explican la forma de implementarlos. Es decir, que un plan estratégico que no esté asociado a la estrategia, planes operativos y presupuesto, resulta inviable.

Previo a su exposición, resulta conveniente repasar aspectos vitales para que procesos de esta naturaleza tengan éxito:

- Es imprescindible profundizar el alineamiento y la articulación entre el ámbito externo (Plan Nacional de Desarrollo, Planes Sectoriales) y el ámbito interno (AyA).
- Se debe fortalecer las instancias internas de planificación, representadas por un Consejo de Planeamiento Institucional (CPI) y la Dirección de Planificación Estratégica.
- Es imprescindible dinamizar la acción del Consejo de Planificación Institucional (CPI), para por su medio promover un verdadero debate sobre los problemas y tendencias del desarrollo del país y su impacto en el desempeño del Sector de Agua y Saneamiento.
- Debe garantizarse el acceso a la información estratégica, la participación y el compromiso de los distintos niveles de la organización.
- Promover un modelo de administración con visión de largo plazo, sustentado en procesos, el trabajo en equipo y la transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión.

Con el propósito de cubrir la integralidad del proceso, la guía se estructuró a nivel de componentes o fases del proceso de planeamiento estratégico, de conformidad con el siguiente detalle:

- a. Fase de Planeamiento del Proceso
- b. Fase de Análisis Estratégico
- c. Fase de implementación Estratégica
- d. Fase de Evaluación Estratégica

Asimismo, para cada fase del proceso se definió con detalle los pasos a seguir para su desarrollo, el cual se muestra en el Cuadro No.1 siguiente, indicando los instrumentos metodológicos que se recomienda utilizar para ejecutarlas. Así como, de los productos que se espera obtener de cada una de ellas.

Cuadro No. 1: Proceso de Planeamiento Estratégico

Fuente: Phillips Avila James, Tesis de Graduación Posgrado en Gerencia de Proyectos, ICAP,

FASES	INSTRUMENTOS/ METODOLOGICOS	RESULTADOS
PLANEAMIENTO DEL PROCESO	Sesiones de definición de alcance y organización del proceso	a.Equipo gerencial comprometido, b.Información estratégica disponible, c.Metodología definida, d. Equipos de trabajo capacitados e informados.
ANALISIS ESTRATEGICO	Sesiones de reflexión y análisis de oportunidades y amenazas del entorno	Marco filosófico definido y compartido por la organización (visión, Misión, objetivos, Valores, políticas)
FORMULACION ESTRATEGICA	Análisis de capacidades, actuales y futuras que requerirá la institución para enfrentar las tendencias del entorno y la situación deseada y establecida en el marco estratégico institucional.	Estrategia corporativa definida e interiorizada
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	Formulación de objetivos y estrategias	Estrategias Operativas definidas e interiorizadas por la institución
		Planes de acción definidos y recursos disponibles y asignados
		Diseño Organizacional adecuado (componentes de procesos, estructura, capacidades del recurso humano, cultura y clima organizaciona
EVALUACION ESTRATEGICA	Sistema de monitoreo y evaluación	Control estrategico

2009,

2.1. Fase de Planeamiento del Proceso

Como resultado de la evaluación de experiencias anteriores, se han determinado aspectos críticos de mejora de esta fase, dentro de los que destacan:

- El conocimiento y compromiso de la dirección superior y equipo gerencial.
- Disposición oportuna y suficiente de información del entorno, en especial sobre el Sector de Agua y Saneamiento.
- Debilidades metodológicas al desarrollar los procesos:

Los pasos que se sugiere seguir para mejorar este componente, son los siguientes:

Paso No.1: Formalizar Instancia de Reflexión y Análisis Estratégico

Constituir un Consejo de Planeamiento Estratégico (CPE) que promueva el análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y dicte las pautas del desarrollo futuro de la institución, en función de las propuestas de desarrollo establecidas en el PND y los planes sectoriales.

Se propone esté integrado por la Presidenta Ejecutiva, quién lo presidirá, el Gerente y Subgerente Generales, los Subgerentes Técnicos y los Directores Jurídico, capital Humano, Financiero y el Director de Planificación Estratégica, quién fungirá como Secretario Técnico.

Paso No.2: Garantizar Información Estratégica

La Dirección de Planeamiento Estratégico (DPE) a través del monitoreo permanente del entorno y la disposición de información estadística, será la responsable de advertir oportunamente de las variaciones que podrían comprometer el desempeño de la Institución.

Como estrategia se recomienda la suscripción de convenios con entidades u organizaciones generadoras de información, tal es el caso del Estado de La Nación, el INEC, Banco Central, MINAET y otras entidades u organizaciones que constituyan fuente primaria de información.

La DPE deberá procesar, sistematizar y traducir estos datos en información útil para la reflexión y análisis estratégico institucional.

Paso No.3: Evaluar Entorno

La DPE deberá preparar una evaluación anual sobre el desempeño Estratégico Institucional, que incluya el análisis del entorno y enfatice sobre las amenazas u oportunidades que podrían impactar la gestión institucional.

El informe debe incorporar recomendaciones sobre la necesidad de realizar ajustes al plan estratégico o inclusive de ejecutar un proceso de revisión integral del marco estratégico institucional.

Paso No.4: Validar el Proceso

El CPE deberá valorar, con base en la recomendación de la DPE, la decisión de iniciar o no un proceso de revisión del planteamiento estratégico Institucional.

Es recomendable realizar este análisis ***al menos*** en el primer año del ejercicio de cada gobierno, con el propósito de confirmar o ajustar el enfoque. En caso afirmativo corresponderá al CPE la definición del alcance y la organización del proceso.

Paso No.5: Planear el Proceso

La DPE preparará y someterá a la aprobación del CPE propuesta formal para el desarrollo del proceso.

La propuesta deberá considerar como mínimo, los siguientes aspectos:

- Introducción
- Antecedentes y Justificación
- Propósito y Objetivos
- Metodología y Alcance
- Organización y programación del trabajo
- Equipo de proyecto
- Conclusiones y recomendaciones

Paso No.6: Aprobar el Proceso

El CPE analizará la propuesta de la DPE, y de aprobarse la someterá al conocimiento de la Junta Directiva, órgano al que corresponderá formalizar el proceso y establecer los niveles de coordinación, autoridad y responsabilidad.

Paso No.7: Seleccionar y Capacitar a los Equipos de Proyecto

El CPE en conjunto con la DPE, seleccionará el equipo de coordinación del proyecto (ECP), y los grupos de trabajo que en cada área sustantiva (subgerencia técnica) apoyarán el proceso.

También, con el apoyo de la Dirección de Capital Humano, se diseñarán los programas de inducción y capacitación de los grupos de trabajo.

La capacitación procura cuatro objetivos básicos:

1. Nivelar el conocimiento de todos los participantes sobre la temática de planeamiento (marco teórico).
2. Informar de los motivos que justifican la ejecución del proyecto (marco referencial).
3. Compartir y discutir características del proyecto: alcances, metodología, cronograma de ejecución y responsabilidades (marco metodológico y organizativo).
4. Lograr una visión común y compromiso sobre el proceso.

Paso No.8: Definir Estrategia y Programas de Sensibilización y Comunicación

El CPE en conjunto con el equipo coordinador del proyecto (ECP) y el apoyo de la Dirección de Comunicación Institucional, definirá la estrategia y programas de sensibilización y comunicación del el proceso.

El programa debe estar dirigido a todos los niveles y áreas funcionales de la Institución y proporcionar la información sustantiva del proyecto, dentro de ella: el fundamento, propósito, alcance, metodología, plazo de ejecución y desempeño.

También, debe informar sobre las instancias y medios dispuestos para atender y evacuar consultas.

Paso No.9: Análisis Situacional de Áreas Técnicas

El equipo de trabajo de cada Subgerencia Técnica, con la asesoría técnica y metodológica del ECP, realizará el análisis situacional de su área de competencia y preparará un portafolio con la información básica de los procesos bajo su responsabilidad.

El portafolio debe contener información sobre el desempeño pasado de cada proceso, la situación actual y las perspectivas a futuro. Esta información será esencial durante la etapa de ejecución de los componentes de Análisis y de Formulación Estratégica.

2.2. Fase de Análisis Estratégico

Como se indicó, corresponderá a la Junta Directiva y al Consejo de Planeamiento confirmar la validez del marco estratégico vigente o concluir sobre la necesidad de ejecutar un proceso de ajuste en el enfoque.

El análisis debe comprender, tanto el entorno externo (oportunidades y amenazas), como el interno (fortalezas y debilidades), para determinar la posición competitiva (alineación con el contexto) de la institución.

La ejecución de este componente del proceso se estima se realice en no más de cinco sesiones de trabajo, dependiendo de la información disponible y del conocimiento técnico de los equipos de trabajo.

Los pasos que se recomienda seguir para completar esta fase, se enumeran a continuación:

Paso No.1: El CPE en conjunto con el ECP deben programar sesiones de trabajo para profundizar en el análisis situacional que dio origen al proceso (se recomienda la

metodología FODA-MECA), los productos que deben lograrse de estas sesiones, se detallan a continuación:

- Conocimiento del entorno y de las tendencias de desarrollo del país que puedan tener incidencia sobre la misión y servicios prestados por el AyA (demográficas, salud, educación, pobreza, disposición del recurso hídrico y otros). El análisis debe tomar en consideración la información dispuesta en la fase de Planeamiento del Proceso.

- Una visión compartida de la razón de ser (misión) de la Institución. Esta definición servirá de insumo para delimitar los servicios y usuarios y consecuentemente para potenciar las capacidades internas.
- El conocimiento pleno de las expectativas de los grupos interesados al exterior de la institución, como , proveedores, acreedores, socios estratégicos (Desarrolladores Urbanísticos y turísticos), entidades financieras, operadores de sistemas de agua y alcantarillado, gobierno y sociedad en general.
- Un conocimiento adecuado de las expectativas de los grupos de interés a lo interno de la institución, como Junta Directiva, equipo gerencial, organizaciones laborales y funcionarios en general.
- Un conocimiento completo de las fortalezas y debilidades del AyA, especialmente sobre aquellos factores considerados críticos o clave para su desempeño adecuado.
- Conocimiento de la posición del AyA dentro del sector de agua y saneamiento, a partir de la confrontación de las oportunidades y peligros del entorno, con las potencialidades y debilidades internas.

El análisis situacional, requiere de la participación de personas conocedoras de los procesos y altamente comprometidas con el AyA. De aquí la importancia de las actividades de selección y capacitación de los grupos de trabajo y la disposición de información confiable del entorno y procesos institucionales (ver pasos 2 ,6 y 7), de la Fase de Planeamiento del Proceso.

Paso No.2: A partir de la la información obtenida de la fase del analisis situacional y en sesiones de trabajo también plenarias, se deben determinar las políticas, objetivos y estrategias por cada área específicas o eje estrategico.

En estas sesiones de trabajo, que son coordinadas por ECP, debe revisarse y garantizarse la vinculación y alineamiento del enfoque del AyA con la visión de gobierno y los planes nacional y de los sectores de los que forma parte.

Paso No.3: El equipo coordinador, a partir de las conclusiones y acuerdos de la fase de análisis situacional, prepara el documento de “Marco Estratégico Institucional” y lo somete al análisis y validación del CPE. al que le corresponderá presentarlo a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva..

Este documento debe considerar como mínimo, los siguientes aspectos:

- Introducción
- Conclusiones del análisis situacional y de tendencia
- Resultado del análisis de capacidades y debilidades institucionales
- Factores críticos de éxito y oportunidades de mejora
- Enunciados de Misión, Visión, Valores, políticas y Objetivos estratégicos

El análisis debe ser concluyente respecto a la confirmación o ajuste de las aspiraciones de la institución (visión, misión, valores y objetivos estratégicos), ya que a partir de éstas se definen las estrategias y se canalizan los esfuerzos y recursos institucionales.

Paso No.4: La Junta Directiva aprueba y formaliza el documento de Marco Estratégico para que se constituya en guía de las restantes fases del proceso. Esta formalidad será útil para que organizaciones y personas físicas externas, puedan conocer la razón de ser, misión, visión y compromisos de la institución con los usuarios y la sociedad en general.

Paso No.5: El CPE en conjunto con el ECP y el apoyo de la Dirección de Comunicación, diseña y programa la estrategia de comunicación del Marco Estratégico

Institucional, con el propósito de que sea interiorizado y se logre el compromiso de todo el personal de la Institución.

Por la trascendencia e incidencia de las Fases de Planeamiento y Análisis Estratégico sobre el éxito o fracaso del proceso, se recomienda que su direccionamiento y coordinación recaigan sobre el Presidente Ejecutivo (CEO) en su condición de Presidente de la Junta Directiva, para lo cual dispondrá de la asesoría y del apoyo técnico y metodológico de la Gerencia General y la Dirección de Planificación Estratégica.

2.3. Fases de Formulación e Implementación Estratégica

La esencia de la formulación e implementación estratégica radica en vincular los planes de acción con la estrategia, para garantizar el cumplimiento de la visión y los objetivos institucionales.

La estrategia debe fijar la dirección (qué hacer y qué no hacer) y propiciar las capacidades requeridas para aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades para que se cumplan los objetivos fijados y comprometidos.

Se debe tener presente que toda estrategia para que sea exitosa, debe implementarse a través de un plan de acción.

Los pasos que se recomienda seguir dentro de estos componentes, se detallan a continuación:

Paso No.1: El CPE en conjunto con ECP convoca a sesiones de trabajo con la participación de los equipos de trabajo de las Subgerencias, para a partir de los portafolios de información preparados (ver paso N.9 de la Fase de Planeamiento del Proceso), se defina y concluya sobre los siguientes aspectos:

- Cómo se va a servir a los usuarios en sus variados segmentos (operación directa, delegación, rectoría, etc.) y cuál va a ser la oferta de mejora en cuanto a la calidad integral de los servicios. Es importante tener claras las

expectativas de los usuarios sobre los niveles de satisfacción que esperan de los servicios prestados por el AyA.

- Clarificar aspectos relativos al desarrollo de los servicios, tales como, aseguramiento del recurso hídrico, la optimización de procesos de operación y mantenimiento de sistemas, la inversión en mejoramiento de la infraestructura, las alianzas estratégicas con otros sectores, los segmentos de mercado cuya operación se dará en delegación a organizaciones comunales, el financiamiento, el cobro por los servicios y otros aspectos de índole estratégico.
- Determinar cuáles son las capacidades que se van a requerir a futuro: humanas, tecnológicas, jurídicas, organizativas, etc., de acuerdo al modelo de desarrollo

seleccionado y cuáles son las fortalezas y debilidades actuales para determinar las áreas prioritarias de fortalecimiento.

Paso No.2: Tomando como referencia los objetivos y estrategias institucionales definidas y con la asesoría y conducción del ECP, los equipos de trabajo de cada subgerencia técnica deben programar sesiones de trabajo para establecer objetivos, estrategias operacionales y planes de acción, para cada área de trabajo.

Los planes deben considerar los siguientes aspectos:

- Las estrategias y cursos de acción que se propone llevar a cabo para lograr la situación deseada.
- Las metas y recursos que se requieren en el corto, mediano y largo plazo.
- Los indicadores y medios de verificación (parámetros y estadísticas) para medir el estado actual (línea base) y la condición futura deseada (propuesta de mejora).

Paso No.3: En sesión plenaria los equipos de trabajo de cada Subgerencia Técnica expondrán ante el CPE y el ECP, el plan integral de acción de la Subgerencia y los planes derivados para cada UEN bajo su responsabilidad.

Paso No.4: Una avalados los planes de cada Subgerencia por el CPE, la DPE integrará el documento de Plan Estratégico Institucional (PEI) el cual someterá a la aprobación del CPE.

Paso No.6: El CPE, una vez validado el Documento de Plan Estratégico, lo someterá a conocimiento de la Junta Directiva, órgano que lo aprobará formalmente y ordenará su oficialización ante autoridades de Gobierno (SNP) y otras entidades de fiscalización, regulación y control.

Paso No.8: La Gerencia formalizará el sistema de seguimiento y evaluación de la gestión del plan a través de una matriz de compromisos de gestión de corto y mediano plazo, sobre cuyos resultados deberá rendir cuentas al CPE y a la Junta Directiva, semestralmente. El sistema de seguimiento y evaluación de la gestión debe considerarse parte integrante del PEI.

Paso No.9: El CPE en conjunto con el ECP y el apoyo de la Dirección de Comunicación, diseñará los programas de implementación, divulgación del PEI, para promover el compromiso institucional para con sus resultados. Estos programas deben considerarse parte integrante del PEI.

Paso No.10: Por constituir un medio para implementar la estrategia. El ECP deberá preparar, a partir de observaciones y recomendaciones de los equipos de trabajo de cada Subgerencia Técnica, una propuesta integral para el desarrollo de un estudio de la organización.

Los aspectos básicos que se deben considerar en el estudio son: los procesos y procedimientos de trabajo (como se hacen las cosas), la tecnología (infraestructura de los servicios y sistemas informáticos), la estructura organizacional (organigrama, roles y

responsabilidades), la capacidad del recurso humano (conocimientos, destrezas y habilidades), la cultura empresarial (compromiso y conductas del personal y estilo gerencial) y el clima laboral (ambiente de trabajo, iniciativa, motivación y confianza entre el personal, cooperación y cohesión del equipo, entre otros).

Este alineamiento es clave, en el tanto, el propósito de la organización es ejecutar exitosamente la estrategia y la armonía y articulación de la organización resultan vitales.

Paso No.11: La Junta Directiva aprobará el estudio de rediseño organizacional y ordenará su comunicación a las autoridades y entidades que corresponda.

Paso No.12: A partir del mes de marzo de cada año el CPE se constituirá en comisión permanente de plan y presupuesto, para lo cual establecerá el programa y cronograma de trabajo y dictará los lineamientos respectivos.

La responsabilidad de coordinación y dirección de los componentes o fases de Formulación e Implementación Estratégica recae en la Gerencia General, como máxima autoridad administrativa, para ello deberá contar con la consulta y asesoría del CPE.

2.4 Fase de Evaluación Estratégica

El sistema de control y evaluación de la ejecutoria es parte sustancial del proceso de planeamiento. Para efecto de esta metodología se van a considerar tres niveles básicos de seguimiento y control:

- Un primer nivel de control estratégico, que se enfoca a evaluar las bondades de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la institución.
- Se enfocará en la medición del impacto de la gestión institucional sobre el desarrollo económico y social del país.

- Un nivel de control gerencial, que se centra en medir el progreso o aporte de los procesos y sistemas, al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es una medición enfocada sobre el desempeño de los macro procesos.
- Un nivel de control operacional, que se enfoca sobre la valoración de los resultados de las operaciones (personas y unidades de trabajo).

Con base en los niveles de control y evaluación propuestos, se recomiendan los siguientes pasos, para estructurar este componente estratégico:

Paso No.1: La DPE realizará una evaluación anual del impacto del plan estratégico sobre los compromisos institucionales con los sectores y el PND, el cual someterá al conocimiento del CPE.

El CPE evaluará (con base en informe presentado por la DPE), los resultados o impactos de la implementación de las estrategias en el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucional y someterá al conocimiento de la Junta Directiva los avances y resultados de la ejecución del plan estratégico institucional, la cual ordenará su remisión a las entidades competentes de control, fiscalización y regulación.

Esta evaluación como se indicó en párrafos anteriores, se enfocará sobre el impacto de los servicios prestados por la Institución sobre el desarrollo del país, se recomienda se evalúen los siguientes aspectos:

- Porcentaje de fuentes de agua que reciben una protección adecuada.
- Cobertura de Población servida con servicio de agua de calidad potable.
- Cobertura de población servida con servicio de agua por cañería.
- Cobertura de población con servicio de recolección de aguas residuales.
- Porcentaje de aguas residuales que reciben tratamiento, según normas País.

- Calidad de vertidos.
- Calidad de servicios.

Dada la misión y visión actual establecida por el Instituto, en la que se especifica su rol rector, esta valoración se debe dar tanto, para los sistemas operados directamente por AyA (por segmentos de usuarios), como para los operados por otros operadores, como, municipalidades, empresa de servicios públicos de Heredia (ESPH), ASADAS y otros.

Esta medición debe ser congruente con las acciones estratégicas comprometidas en el Plan Nacional de Desarrollo (sectores de los que AyA forma parte).

Paso No.2: Los resultados de estas evaluaciones deberán ser sometidas al conocimiento de la Junta Directiva a más tardar en la última sesión del mes siguiente al cierre del período, para su análisis y discusión.

Se recomienda una sesión exclusiva para este efecto, que se realice en un lugar externo a la Institución que reúna las condiciones y disponga del equipamiento apropiado, para una sesión de trabajo de esta naturaleza.

La Junta Directiva oficializará la evaluación por medio de un acuerdo específico y ordenará su comunicación a las autoridades y entidades competentes. Asimismo, ordenará las acciones correctivas internas que correspondan.

Paso No.3: Para cumplir con el nivel de control gerencial, cada subgerencia Técnica formalizará un comité que se recomienda sea integrado por el subgerente y los directores de UEN'S. Este Comité preparará trimestralmente una evaluación sobre el desempeño de los principales procesos bajo su responsabilidad.

El informe debe evaluar el desempeño de las acciones prioritarias y metas de cada subgerencia, establecidas en los compromisos de gestión comprometidos en el Plan de Operativo.

Las evaluaciones resultantes, deberán ser presentadas por cada subgerencia al Comité de Gerencia (CG) a más tardar en la segunda semana del mes siguiente al cierre de cada trimestre, para que sean analizadas, discutidas y finalmente aprobadas.

Paso No.4: La Gerencia General integrará un informe global de la gestión institucional, el cual deberá presentar para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva a más tardar en la última semana del mes siguiente del cierre de cada trimestre.

Algunos aspectos que se deben valorar a este nivel, son:

- Las razones de actividad, como el período medio de cobro, de pago y de los inventarios y el nivel de eficiencia de la cobranza.
- Las razones de rentabilidad, como el margen operativo sobre las ventas, el margen neto sobre ventas y la utilidad neta sobre el patrimonio.
- Las razones de endeudamiento, como la razón de la deuda, la cobertura de intereses y la razón pasivo a patrimonio.
- Las razones de liquidez, como la razón corriente y la prueba ácida.
- Los niveles de calidad del servicio de agua, como la calidad bacteriológica del agua, la cantidad (presión), y continuidad del servicio.
- Los niveles de satisfacción de los usuarios por los servicios recibidos, valorado con base en los tiempos de respuesta en la atención de fugas, conexión de un nuevo servicio, atención en oficinas y otros medios puestos a su disposición.
- Nivel de ejecución de las inversiones.
- Nivel de eficiencia de la gestión.

Paso No.5: Finalmente, para llevar el control del desempeño operacional, se recomienda la constitución de Consejos Regionales integrados por los Directores Regionales y Jefaturas de Oficina Cantonal, que se reunirán mensualmente para llevar el pulso del cumplimiento de los objetivos operacionales.

En este nivel, se deben valorar los indicadores de tipo operacional, como lo son:

- Tiempo de respuesta en la instalación de un nuevo servicio.
- Tiempo de respuesta para la atención de fugas.
- Tiempo de respuesta en la reparación de vías.
- Nivel de micro medición efectiva.
- Nivel de macro medición.
- Nivel de cobranza efectiva.
- Evaluación de costos unitarios por la atención de servicios.

Cada Dirección Regional deberá preparar y presentar informe del desempeño de su gestión al Comité de Subgerencia para su análisis y aprobación, a más tardar la segunda semana del mes siguiente a cada cierre. Este ejercicio servirá de base a la preparación del informe integral de la gestión de la Subgerencia.

Finalmente, es importante que el CPE defina un cronograma que contemple para cada fase del proceso de planeamiento estratégico, los pasos que le correspondan según la

metodología propuesta, a efecto de que los diferentes instancias y participantes del sistema conozcan sus responsabilidades y productos a suministrar, de forma que se facilite la visión integral del proceso.

Para facilitar su implementación es recomendable utilizar herramientas de apoyo como el Project Management, Cuadro de Mando Integral u otras similares.