



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024

B y F Consulting

Facilitado por: Félix A. Pineda

Santo Domingo, D.N. Rep. Dom.

Enero 2021

Índice temático	Página
i. Nota de excepción.....	03
ii. Carta del director	04
1. A MODELO DE INTRODUCCIÓN.....	05
2. ANÁLISIS SITUACIONAL (DIAGNÓSTICO)	08
2.1. Antecedentes inmediatos	
2.2. Análisis del panorama (PESTEL) de la CAASD	
2.3. Análisis FODA	
2.4. La covialidad y su impacto	
3. HORIZONTE Y MAPA ESTRATÉGICO.	29
3.1. Horizonte estratégico: visión, misión, principios corporativos	
3.2. Mapa estratégico de la CAASD	
4. CADENA DE VALOR DE LA CAASD.....	34
5. TEORÍA DE CAMBIO Y MARCO ASPIRACIONAL DE LA CAASD.....	36
5.1. Teoría de cambio y marco de aspiraciones	
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	41
6.1. Del pensamiento a la acción	
6.2. Eje estratégico 1. Servicios de agua y saneamiento con criterio de calidad	
6.3. Eje estratégico 2. Sostenibilidad económico-financiera	
6.4. Eje estratégico 3.	
6.5. Eje estratégico 4	
7. DESAFÍOS PARA PRIORIZAR	56
8. ANEXO: MATRIZ BÁSICA DE PLANIFICACIÓN	59

Nota de Excepción

**La información y los contenidos de este documento son propiedad de la Corporación
del Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo. Su uso está eminentemente
orientado al mejoramiento institucional. Cualquier uso por terceros, debe hacerse
previa autorización de las autoridades correspondientes.**

Carta del director

Los contenidos del presente documento representan las opciones estratégicas de la CAASD para los próximos cuatro años (2021-2024). En él se destacan cuatro ejes críticos y doce objetivos estratégicos con los que se espera cerrar la brecha entre la organización que somos y la que institución que deseamos ser.

En este proceso de planificación estamos presentando una nueva **visión** para la CAASD, con la que iniciamos el mayor de los desafíos de una entidad pública:

“Ser una referencia nacional en la prestación de servicios oportunos de agua potable y saneamiento, con un horizonte empresarial marcado por la excelencia y la satisfacción plena de sus usuarios”.

Como se puede observar, el cumplimiento de esta visión compromete a todos los colaboradores de la CAASD con un servicio de excelencia, enfocado en la satisfacción plena de los usuarios de nuestros servicios. Si el desafío es grande, grandes son también las voluntades del liderazgo organizacional para hacer realidad esta visión.

El contexto nos favorece. El presidente de la República Dominicana ha colocado en su agenda de prioridades el tema del agua, tanto, que se trabaja para firmar en el corto tiempo el tan esperado **Pacto del Agua**, manifestando su compromiso con la causa que nos mueve. Con su apoyo, y el de toda la ciudadanía, lograremos alcanzar niveles crecientes de logros para bienestar de la población usuaria de nuestros servicios.

También hemos renovado nuestra misión, enfatizando, no lo que queremos hacer, sino lo que deseamos lograr, diciendo:

“Somos una organización del sector público, comprometida con modelar formas de servicios eficientes que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, de manera oportuna, respetando el medio ambiente y con criterios de calidad en cada una de nuestras entregas”.

Esta misión exige que todos los colaboradores de la CAASD coloquemos el centro de atención de todo cuanto pensamos, decidimos y hacemos, en la calidad de vida de la población. Con este plan estratégico enviamos una señal a la sociedad: la voluntad de cambiar para el bien de todos.

Felipe Suberví, director general
Santo Domingo, Rep. Dominicana
Enero 2021

Introducción

1. Introducción

Con este plan estratégico, la CAASD está enviando un mensaje contundente a todos los usuarios de sus servicios:

“Tenemos la firme voluntad de brindar un servicio extraordinario, marcado por la eficiencia, la calidad y la voluntad profesional de satisfacer las expectativas de la población servida”.

Para lograrlo, estaremos transformándonos en una entidad pública ágil, flexible, proactiva y enfocada en resultados de alto impacto. Nuestra aspiración es que, con este plan a cuatro años, seremos una organización que aprende de sus errores, para no repetirlos, que es financieramente sostenible y que responde con rapidez a los desafíos del entorno.

Para avanzar por esta vía, la institución ha estructurado sus pasos, tomando en consideración las políticas públicas prioritarias del Plan Plurianual del Estado Dominicano, los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, y la hoja de ruta del Sector Agua y Saneamiento (APS).

El pensamiento estratégico de la CAASD, desplegado en las páginas subsiguientes, descansa sobre una pregunta capital:

¿Están los líderes de la CAASD concentrando sus esfuerzos en el aprovechamiento de las oportunidades adecuadas?

De la respuesta a esta pregunta se desprenden otras cuatro que se corresponden con cada una de las perspectivas estratégicas de la entidad:

- ¿Están nuestros clientes satisfechos con el servicio que estamos prestando?
- ¿Estamos siendo sostenibles en términos financieros?
- ¿Estamos siendo lo suficientemente “buenos” en la manera en que nos estructuramos, organizamos y afrontamos nuestros compromisos?
- ¿Estamos desarrollando la capacidad de “aprender a aprender” a partir de nuestras propias prácticas empresariales?

Para responder a estas preguntas se despliega el contenido del plan estratégico en función cuatro momentos claves:

- *Análisis del panorama*

Incluye un análisis del entorno utilizando una herramienta denominada PESTEL, en la que se describen los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la vida de la CAASD. A este análisis se le suma una breve descripción del momento actual marcado por una pandemia de alcance global: la Covid-19.

- *Horizonte estratégico de la CAASD*

Para este ciclo de cuatro años, la CAASD ha rediseñado su visión, su misión y sus principios corporativos. Se ha agregado también, una promesa de valor, que hace más desafiante el futuro organizacional.

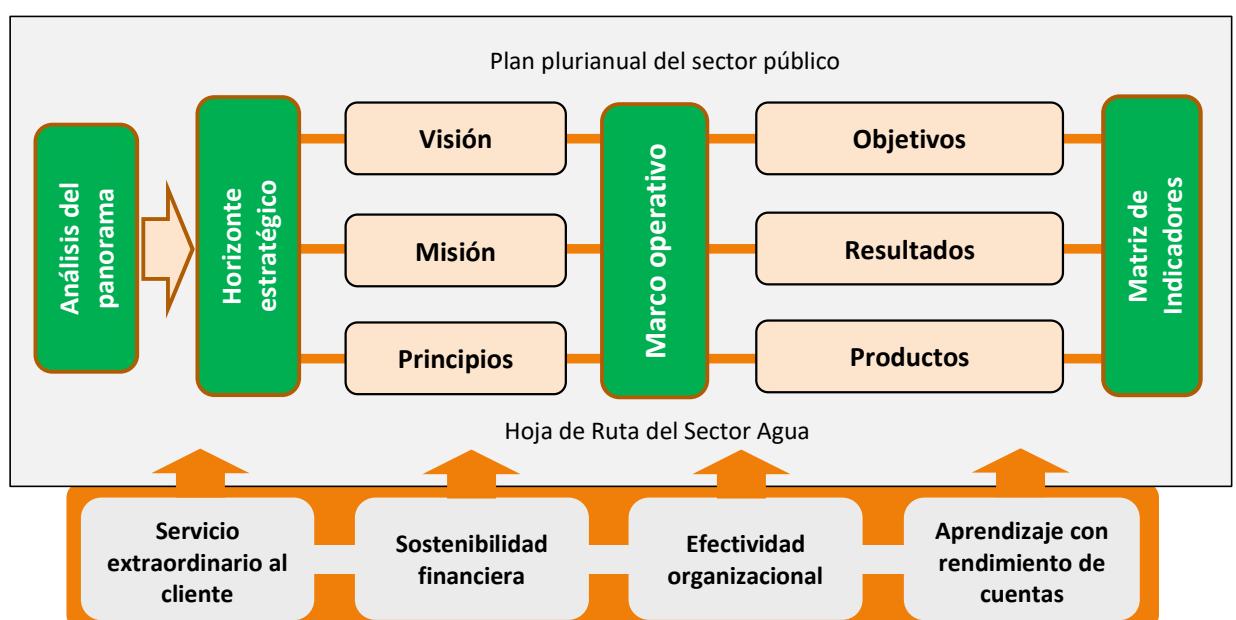
- *Marco operativo*

Para asegurar que el tránsito de lo estratégico a lo operativa sea lógico y significativo, se establece un marco que haga operacional a la estrategia. Esto es, pasar del pensamiento a las decisiones y de las decisiones a la acción.

- *Marco de indicadores*

Se incluye una matriz que contiene el resumen clave de la planificación, además con los indicadores de lugar, y las conexiones con las políticas públicas.

Conceptual gráfico del plan



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Análisis situacional (Diagnóstico)

2.1. Antecedentes inmediatos

2.1.1. Suministro de agua potable.

La República Dominicana enfrenta una situación delicada con relación a la prestación de un servicio de agua potable con efectividad: por un lado, cuenta con las condiciones naturales para que el servicio sea suficiente y, por otro lado, están los mecanismos institucionales en los que no aparece una política agresiva de cuidado y gestión efectiva de tales recursos. Esto genera que a nivel nacional se den las condiciones de escases del preciado líquido, aun cuando se sabe que un manejo racional y apropiado de los recursos permitiría satisfacer la demanda a nivel del país.

El potencial hídrico en la República Dominicana, según estudios realizados por el INDRHI, se estima en unos 25,967 Millones de metros cúbicos al año. Pero sólo se dispone, de manera segura, de 9,494 millones de metros cúbicos al año, debido a la variabilidad en la distribución geográfica y a la capacidad de las instalaciones que sirven de regulación y aprovechamiento de las fuentes de agua¹

En cuanto a los servicios en el gran Santo Domingo², lo que se aplica al país, puede servir de antecedentes en el caso del marco territorial en el que se centran los servicios de la CAASD. De esta manera se asume que una sequía a nivel nacional no solo reduce la disponibilidad de agua en el territorio nacional sino también en los municipios que corresponden al nicho de intervención de la CAASD.

En el gran Santo Domingo, el sistema de abastecimiento de agua potable, está conformado por seis (6) sistemas de producción a través de fuente superficial (ríos) y campos de pozos sectoriales (aguas subterráneas). En su conjunto se cuenta con una capacidad instalada para 25.7 M³/Seg. equivalente a 585.76 MGD³, los cuales resultan insuficientes por varios factores dentro de los más relevantes está la vulnerabilidad que poseen ante los efectos de los fenómenos naturales ya sea por sequia o por grandes lluvias. Otro de ellos es el deterioro de sus equipos, producto de las limitaciones para el mantenimiento oportuno.,

Es importante analizar la demanda creciente de la población del Gran Santo Domingo y las limitaciones históricas que ha tenido la institución en el desarrollo de múltiples

¹¹ Tavárez Orozco, S. J. (2016). "Análisis de costos de producción de agua potable en plantas de tratamiento operadas por la CAASD en República Dominicana. Tesis. UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA (UNPHU)

² Excluye a Boca Chica, ya que este municipio es gestionado por CORAABO.

³ Millones de Galones Diarios

proyectos que son de alta prioridad para eficientizar el esquema de abastecimiento, tomando en cuenta las necesidades territoriales.

Sin embargo, los antecedentes más próximos en el tiempo, indican que la situación del servicio de agua es mejorable, tanto en el Distrito Nacional como en la provincia Santo Domingo. Incluso, desde la nueva administración de la CAASD se estima que, en el curso del año 2021, el 100 % de los sistemas de bombeos esté funcionando a plena capacidad. Esto así por la colocación de la política de agua en el primer plano de los intereses de la nueva gestión gubernamental⁴.

2.1.2. Recolección y tratamiento de aguas residuales

A nivel de la República Dominicana, el tratamiento de las aguas residuales va emparentado con la planificación urbana. En efecto, la no existencia de un marco de planificación urbana en los municipios genera serias desarticulaciones en otros procesos vitales para el desarrollo, tales como el crecimiento desordenado de la población, asentamientos urbanos improvisados y otros males que impiden una gestión apropiada de las aguas residuales.

En el caso del gran Santo Domingo⁵, un informe de la CAASD (2020), señala que el volumen de agua residuales domésticas que se genera, tiene un estimado de 906,090.48 metros cúbicos de agua residual al día, de esa cantidad se tratan 59,089.83 metros cúbicos diario (6.52% del total), lo que significa que más de 847 mil metros cúbicos diarios llegan al subsuelo, a los ríos o al mar⁶ sin pasar por un proceso de tratamiento que prevenga el ciclo de contaminación de las fuentes acuíferas

Se trata de una deuda social, sanitaria y ambiental que demanda de la institución respuestas certeras, a pesar de las limitaciones de recursos con las que ha operado esta entidad. Este compromiso con la oferta de soluciones seguras al problema del agua alcanza dimensiones humanas, ya que se ha establecido el agua como un derecho, y no como un regalo que el Estado puede decidir si entrega o no a la ciudadanía

En el marco de los derechos, las autoridades han reconocidos que este compromiso es prioritario para la salud y para el bienestar general del Distrito Nacional y la provincia

⁴ El presidente de la república sostiene una reunión todos los martes con los actores centrales del sector agua.

⁵ Siempre que se cite: gran Santo Domingo, no se incluye a Boca Chica, por ser gestionado por CORAABO.

⁶ Un estudio del Observatorio Político Dominicano (2014) señaló que el 96.2 % de las aguas residuales de la provincia de Santo Domingo llegaban al mar y al subsuelo.

de Santo Domingo. En tal sentido, la política del “agua” ha sido colocada en la agenda de temas críticos del país.

En el caso de la CAASD, este “sentido de prioridad” es significativo porque implica dar respuesta a la tercera parte de la población nacional. Por tal razón, el nuevo Director de la entidad ha anunciado el compromiso de la Corporación del Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD), con dos obras esenciales a ejecutarse a corto plazo durante su gestión. Se trata de la Ampliación del Acueducto Oriental Barrera de Salinidad, y la construcción de la Presa de Haina, los que darán solución al problema del crecimiento progresivo de la demanda sobre la base del aumento sostenido de la población.

2.1.3. Cierre de brechas

El abordaje de las brechas existente conduce a la definición del estado actual y el estado deseado, asumiendo el compromiso de cierre de las brechas encontradas.

ítems seleccionados	Estado actual	Estado deseado	Compromisos
Suministro de agua potable	Una revisión de la documentación estadística de la CAASD permite concluir en que el 95 % de la población, incluyendo zona rural y área urbana, tienen acceso al agua. También, los registros comerciales indican que la cobertura de servicio dentro de la vivienda alcanza el 73% ⁷	El estado deseado es que este porcentaje sea incrementado, llegando a un 98 % en el presente ciclo de 4 años.	Aumentada la oferta de producción sostenible de agua potable. Registro catastral actualizado con la identificación del universo de usuarios conectados a las redes de abastecimiento desagregado por municipio y sectores. Medición del volumen de agua suministrado a cada usuario/cliente del servicio.

Continua página siguiente.

Continuación de la pagina anterior

⁷ Indicador calculado en base a los registros comerciales de las unidades (viviendas) residenciales y mixtas que son clientes activos

Promedio de horas de servicios por semana.	La CAASD se encuentra en capacidad ofrecer un promedio de 11.7 de servicio de agua por semana.	De lo que se trata es de superar esta cifra, proponiendo alcanzar el estado deseado de 19 horas a la semana.	Para lograr este estado deseado, es preciso implementar un programa efectivo de suministro sostenible de agua potable, asegurando la eficiencia operativa de los sistemas de producción. Así como mecanismos de gestión de la demanda de servicio que permitan precisión del tiempo y caudal de agua suministrada por municipio y sectores.
Agua residual captada	Actualmente, se cuenta con la capacidad de captar un 27 % de las aguas residuales con respecto a la generada.	De lo que se trata es de que la cantidad de agua captada sea de al menos un 43 % en este renglón.	Para alcanzar este estado, la CAASD se propone incrementar la cobertura de conexión a las redes de alcantarillado sanitario. Mantener un registro catastral actualizado de los inmuebles conectados a las redes de alcantarillado sanitario.
Agua residual tratada vs recolectada.	Capacidad actual de respuesta es de un 24 %.	Capacidad de respuesta que se espera alcanzar al final del 2024 es de un 67 %.	Se propone incrementar la capacidad operativa de la institución para mejorar los sistemas de tratamiento de agua. Medición del volumen de agua que recibe y trata las Plantas de tratamiento de aguas residuales.
Recaudación	Las recaudaciones, uno de los pilares de las finanzas institucionales es de 58.9 %.	Con las medidas que se buscan tomar, existe la proyección de que las recaudaciones alcance al menos un 85 %, lo que colocaría a la institución en camino de la autosostenibilidad financiera.	Desarrollar capacidades institucionales para la cobranza, partiendo de una mejoría en los servicios.

Se espera que estos cierres de brechas serán tan efectivos como efectivo sea el sistema de monitoreo y evaluación de la organización, en asegurar el seguimiento y el rendimiento oportuno de cuentas, en todos los ámbitos de la CAASD.

2.2. Análisis del panorama (PESTEL) de la CAASD

Una revisión del contexto actual de la CAASD implica, para ser riguroso, identificar un puñado de elementos factibles de ser analizados en relación con su incidencia en los servicios que presta organización. La herramienta que mejor responde a esta necesidad es “PESTEL”, cuyos factores se describen a continuación:

Herramienta	Elementos	Factores
PESTEL	P	Políticos
	E	Económicos
	S	Sociales
	T	Tecnológicos
	E	Ecológicos
	L	Legales
Covialidad		Covi-resiliencia

Luego se analizará la incidencia de cada factor en la organización, atendiendo a tres categorías, según su intensidad: mínimo, moderado o crítico. Estos niveles de incidencia determinarán un tipo de respuesta organizacional que deberá reflejarse en la estrategia.

2.2.1. Factor político

La República Dominicana recién inicia un cambio de gobierno que busca responder a las expectativas crecientes de la población. Estas expectativas comprometen a los nuevos gestores políticos, de manera que los funcionarios públicos están llamados a mostrar las capacidades gerenciales suficientes para responder a la sociedad.

En el entorno político actual, no se observan elementos perturbadores que pongan en peligro la gobernabilidad. Vale destacar los hallazgos de la encuesta Latinobarómetro para República Dominicana⁸, en la que se destaca que: el 65.4 % de la población cree que la Rep. Dominicana es una democracia, lo cual apuntala un clima de convivencia institucional saludable.

Sin embargo, en el imaginario popular existen fuertes expectativas en que la nueva gestión de los asuntos públicos va a responder a sus demandas. La gente espera soluciones a problemas entre los cuales el agua se encuentra en los primeros lugares de preocupación, lo cual incide en el pensamiento, las decisiones y las acciones de la CAASD.

⁸ Latinobarómetro (2019). Cultura política de la democracia en la República Dominicana y en las Américas, 2018/19: Tomándole el pulso a la democracia

Esas expectativas populares son significativas porque comprometen políticamente a las entidades públicas con servicios puntuales y sensibles como el agua y el saneamiento. Desde la perspectiva del ciudadano común, el agua es una cuestión “política” de primer orden. Así lo entienden los gestores públicos, que saben que un fracaso en los servicios está directamente correlacionado con un fracaso en los proyectos políticos. Sin embargo, vale destacar que la cultura de recibir y exigir el agua, sin el compromiso de pagar por el servicio prestado, van en detrimento de un avance apropiado en el tema del agua.

Junto con la esperanza en la disponibilidad del agua potable en los hogares, la sociedad dominicana es cada vez más sensible a la pulcritud con que se manejan los fondos públicos. En ese otro sentido, se demanda de la CAASD transparencia y la superación de lo que ha sido una tradición patrimonialista en el manejo de los bienes públicos⁹.

2.2.2. Factor económico

A juzgar por los indicadores macroeconómicos, la República Dominicana es estable, y la principal bandera de esta estabilidad es el crecimiento. No obstante, la calidad del **crecimiento** es cuestionable por no ser inclusivo ni sostenible, aparte de que la economía es vulnerable a fenómenos naturales tales como huracanes y terremotos potenciales.

Para la prestación de un servicio apropiado, la CAASD invierte cuantiosas sumas en la adquisición de sustancias químicas usadas para la potabilización del agua, dentro de las cuales están el cloro, sulfato y policloruro, además de tuberías y piezas especiales para mantenimiento de las redes, así como en la construcción de sistemas de agua, variables que se ven afectadas por el alza en los precios del dólar y cuyos costos que influyen directamente en la economía y presupuesto de la entidad.

Este panorama cambia radicalmente con la irrupción de la Covid-19 en el mundo y, en este caso, en la República Dominicana, donde el impacto de la pandemia se sitúa en los términos siguientes:

⁹ Andrés L. Mateo (20 febrero, 2014). Discursos y prácticas del poder. Hoy. Recuperado en:
<http://hoy.com.do/discursos-y-practicas-del-poder/>

- El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas está siendo sacudido por la crisis derivada de la Covid-19, lo cual constituye un golpe de magnitud considerable a la economía. Esto así porque las mipymes representan el 54.4 % de la población ocupada, concentrándose en los sectores más vulnerables y en condiciones de informalidad laboral, por lo que enfrentan limitaciones para adaptarse a los desafíos que impone la crisis.
- Solo el 1 % de empresas mipymes comunicaron que operan con normalidad, siendo las empresas a cargo de mujeres las que presentan un mayor porcentaje de cese de operación total, con un 10 % por encima de lo reportado por los hombres (44 % mujeres, 34 % hombres). Según el estudio de la Universidad INTEC. En este mismo estudio, se destaca que más de la mitad de las MIPYMES que cerraron por la pandemia no volverán a abrir.
- El Estado dominicano ha elaborado una iniciativa de apoyo a las empresas como forma de hacer frente a la crisis derivada de la covid-19. Estas medidas ayudaron a mitigar los efectos del problema, pero no aportan la solución deseada, debido a la magnitud del problema. La Cámara de Comercio y Producción Santo Domingo asume que el 55 % de los empresarios inscribió total o parcialmente en el programa FASE a sus colaboradores.
- El 56 % de las empresas proyectan que su principal necesidad para reactivar sus operaciones es obtener financiamiento a través de préstamos.
- La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) sostiene que la presencia del Covid-19 en el país ha elevado el desempleo abierto de 5.7 % a 9.5 %, lo que ha afectado significativamente al empleo formal¹⁰.
- De todos los pronósticos, el consenso es que, al final de la pandemia, la República Dominicana emergirá como un país más pobre y endeudado. En efecto, la deuda pública se puede disparar en un 7,5 % del PIB, sobre el nivel proyectado previo a la pandemia (53,4 %), según estimaciones del FMI.
- Contrario a predicciones relacionadas con el comportamiento de la economía durante la pandemia, las remesas no disminuyeron, sino que aumentaron,

¹⁰ "Incidencia del Covid-19 en el Empleo de República Dominicana – Septiembre 2020", coordinado por el profesor Juan del Rosario Santana, director del Instituto de Investigación Socioeconómica (INISE).

para un total de 737.9 millones de dólares en el mes de junio, un incremento del 25.7 % con respecto al mismo mes del pasado año, informó este martes el Banco Central de la República Dominicana¹¹.

- El número de empresas que ha solicitado la suspensión de sus trabajadores debido a la crisis generada por la pandemia del coronavirus ha llegado a 53,157 varios meses después de haberse iniciado la pandemia, de acuerdo con los datos del Ministerio de Trabajo, involucrando en las solicitudes de suspensión a 837,122 trabajadores¹². Sin embargo, Según el Observatorio del Mercado Laboral Dominicano (OMLAD), solo hasta el 8 de julio de 2020 en el país había 1,160,948 empleados suspendidos. Y eso no incluye los despidos realizados durante la mayor parte del julio y hasta la fecha.
- Durante enero-junio 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) real registro una caída de -8.5 % respecto al mismo período del año anterior, según revela el informe sobre el comportamiento de la economía en el primer semestre del año, divulgado por el Banco Central¹³, como consecuencia directa de la crisis de la Covid-19.
- Los sectores de la economía más afectados fueron: hoteles, bares y restaurantes (-43.3 %), construcción (-19.5 %), explotación de minas y canteras (-15.6 %), otras actividades de servicios (-12.1 %), transporte y almacenamiento (-10.8 %), zonas francas (-9.6 %), manufactura local (-5.5 %), enseñanza (-3.6 %) y comercio (-3.1 %).
- Paradójicamente, la ganadora de esta crisis ha sido la banca, alimentada hasta el 31 de agosto pasado con un total de RD\$ 120 mil millones liberados por las medidas monetarias del Banco Central. El objetivo de esos fondos consistió en “mitigar los efectos del coronavirus, a través de un incremento en el financiamiento para los sectores productivos y los hogares”.

Variable de la competitividad

En el informe *Doing Business 2019 Training for Reform*¹⁴ a República Dominicana no le fue tan bien. El informe coloca al país en el puesto 102 con una puntuación

¹¹ Estados Unidos, España e Italia constituyen fuentes importantes de remesas para la Rep. Dominicana. Al ser estos tres países los más golpeados al principio de la Covid-19, se creyó que, junto al turismo, caería también.

¹²Ver: <https://hoy.com.do/53157-empresas-piden-suspender-trabajadores/>

¹³ Recuperado en: <https://listindiario.com/economia/2020/08/31/633132/economia-dominicana-cayo-8-5-en-el-primer-semestre>

¹⁴ Véase: Doing Business 2019 Training for Reform.

de 60.57, lo que indica que cayó tres escalones desde el informe de 2018, que le otorgaba el lugar 99, con una puntuación de 60.93. Mientras tanto, los organismos financieros nacionales e internacionales afirman que la tasa de pobreza disminuyó de 30.8 % en 2015 a 28.9 % 2016.

Tabla # 3: Definición de hogares según pobreza monetaria¹⁵

Hogares	Respuestas	
	Descripción	RD\$ mensual
Pobre	- 4 US\$/día por personas por hogar de 4 miembros.	17,636
Vulnerables	4-10 /día por personas por hogar de 4 miembros.	17,636 - 44,089
Clase media	10 US\$/día por personas por hogar de 4 miembros.	44,089 - 220,444

Fuente: Mepyd 2017.

El fenómeno de la pobreza es harto complejo y no se puede describir mediante un método centrado únicamente en los ingresos. En este sentido cobra importancia la medición multidimensional de la pobreza, la cual coloca el énfasis en la capacidad de agencia de los individuos en un contexto generador de oportunidades (políticas públicas bien aplicadas, por ejemplo). Sin embargo, a pesar de su desconfianza institucional, los dominicanos están confiados en que su situación económica será mejor en el futuro.

El Bando Mundial ha declarado que los tres complementos básicos del desarrollo económico son: un **clima de negocios propicio**, un **capital humano sólido** y la **buena gobernanza**. Además de estos tres elementos, se agrega como tema transversal el cierre de la brecha digital, esto es: acceso fácil y económico al cibermundo¹⁶.

Aunque la República Dominicana emergió como un país más pobre después de la pandemia, desde la perspectiva gubernamental se considera que la mejor estrategia en contra de la pobreza es crear empleos, por lo cual es una de las prioridades del Gobierno dominicano¹⁷.

¹⁵ Mepyd. Boletín de estadísticas oficiales de pobreza monetaria. Año 2. No. 4. Octubre 2017.

¹⁶ Banco Mundial. Informe de desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales.

¹⁷ Miguel Ceara Hatton (enero 2021). Recuperado en: <https://mepyd.gob.do/ministro-de-economia-planificacion-y-desarrollo-la-mejor-estrategia-contra-la-pobreza-es-crear-empleos/>

Es digno de destacar que el crecimiento del servicio de atención al usuario ha ido en aumento constante. Para muestra, se ha tomado el periodo cubierto por los últimos 4 años, en el que se evidencia el aumento del servicio.

Servicio de atención a usuario

Item	2017	2018	2019	2020
Servicio de atención al usuario	373,636	380,928	387,734	394,537

Además de la descripción de la situación anterior, se destaca que la CAASD pierde RD\$ 29.00 por cada metro cúbico de agua potable.

2.2.3. Social

Además de los elementos característicos del análisis social (educación, salud, seguridad ciudadana, etc.), en la sociedad dominicana se han amplificado otras realidades que vienen a agregar complejidad a la situación social tales como la educación ciudadana y el comportamiento distorsionado de la ciudadanía frente a problemas comunes, entre los que cabe citar el agua.

Aunque algunas cifras oficiales apuntan a que el 84.5% de las viviendas de República Dominicana cuenta con acceso a “agua corriente”, servida por una red de acueductos gubernamentales, el mismo Estado calcula que el 91.5% de los hogares debe comprar el líquido para beber en botellones sellados o a granel a pequeños camiones cisterna. Esta situación se explica por la poca confianza en el uso del agua del grifo.

En República Dominicana, de un total de 2,102,178 hogares, el 79.2% (1,665,009) compra agua en botellones y el 12.3% (258,488) a los camioncitos repartidores, según el Tercer Estudio Socioeconómico de Hogares (3ESH 2018), del Departamento de Análisis de Información Socioeconómica del Sistema Único de Beneficiarios (Siuben), el cual toma en consideración cifras válidas para enero de 2020, aplicables a los sectores vulnerables y empobrecidos del país..

Algunas cifras que recogen los diversos estudios estatales son desalentadoras. El Índice de Pobreza Multidimensional de República Dominicana (IPM-RD) plantea que el 21.4% de las viviendas del país carece de instalaciones para agua corriente por tubería conectada a la red pública, lo cual implica que 680,955 familias deben lidiar con “el problema de no tener agua potable disponible en la comodidad de sus casas”.

En su acápite 2.5.2, la Estrategia Nacional de Desarrollo puntuiza la importancia de contar con servicios de agua potable y saneamiento de calidad, al indicar que es de prioridad nacional el “Garantizar el acceso universal a servicios de agua potable y saneamiento, provistos con calidad y eficiencia¹⁸”. Sin embargo, es evidente que la educación ciudadana sobre la responsabilidad en el uso del agua es escasa todavía, por lo que se espera que este tema sea un desafío por enfrentar en el país, haciendo énfasis en el Gran Santo Domingo.

La parte social de este análisis concluye en que la ausencia de una cultura del agua, de uso racional y cuidado, constituye uno de los principales desafíos de la CAASD.

2.2.4. Factor tecnológico

Se asume que la tecnología forma parte común en la cultura de la sociedad, dado su efecto multiplicador en la expansión de su base productiva. La tecnología permite potenciar el trabajo humano, los recursos naturales y el capital. El país no es la excepción a esta forma de razonar.

La incorporación de la tecnología en el manejo de los recursos hídricos, es ya parte inseparable de una gestión efectiva del agua. En el caso de la República Dominicana, la tecnología puede ser de gran utilidad en el sector agropecuario, porque, además de agregar efectividad, reduce la perdida de agua, mediante el uso de sistemas de riesgos que optimizan el consumo. En ellos contribuyen los invernaderos que, aunque altos consumidores de agua, evitan la erosión por el drenaje que se produce con el riego por inundación.

Ya se sabe que una mejor tecnología en una planta potabilizadora permite obtener agua de mayor calidad y, además, proporciona a su vez un proceso de potabilización de agua más eficiente y una mejora en la prestación del servicio. Como se observa, la tecnología no se puede reducir solo a cuestión de brecha digital sino de brecha social.

El sector del agua está incorporando avances tecnológicos significativos, con lo que se crean nuevas oportunidades para una gestión y distribución exitosa del preciado líquido. El LAB-CAASD, por ejemplo, constituye un ejemplo de uso de la tecnología como forma de garantizar la calidad, y con ello, la prestación de un servicio adecuado a la demanda de los públicos servidos en el gran Santo Domingo y el Distrito Nacional.

¹⁸ Corcino, P. (junio 2020). eldinero.com.do. Recuperado en: <https://www.eldinero.com.do/110411/el-precario-servicio-de-agua-potable-en-republica-dominicana/>

Para acelerar la adopción de nuevas tecnologías, el Foro Mundial de Innovación promueve que los países impulsen la innovación en sus sistemas de gestión del agua.

Las tecnologías disponibles, permiten a los operadores de agua detectar fugas, anomalías o bolsa de aire en el interior de una red, con un margen de error mínimo. Igual se puede monitorear en sistema de tuberías. Para el manejo de aguas residuales igual existen tecnología que permiten el uso de filtros llenos con material electroconductor y bacterias electroactivas. Que mejoran sustantivamente el resultado¹⁹.

2.2.5. Factor ecológico – medioambiental

La CAASD es altamente sensible a los problemas ambientales, entre los que se enumeran aquellos relacionados con la cobertura boscosa que inciden en las cuencas hidrográficas que suplen el agua de uso diario en el gran Santo Domingo. De igual manera, se citan los problemas relacionados con el saneamiento y la disposición de desperdicios sólidos en lo que es la mayor concentración poblacional de la Región del Caribe. Dada esta situación, el panorama ecológico y medioambiental debe ser analizado como tema de interés en el pensamiento estratégico de la institución.

El ecologista Nelson Reyes Estrada, de la Sociedad Ecológica del Cibao, ha enumerado algunos de los problemas que amenazan el equilibrio medioambiental del país.

Gestión de desechos sólidos. El sistema hídrico dominicano aparece contaminado. Entre los factores que intervienen en esta situación se encuentra el vertido de desechos sólidos. Los ayuntamientos carecen de una logística efectiva que asegure el servicio. Tampoco se observa una cultura de cuidado de los entornos públicos por parte de la ciudadanía.

Desforestación. La carencia de una visión ecológica hace de la tala indiscriminada de árboles un problema de proporciones graves para la prevención efectiva de inundaciones y coloca al país en una posición de debilidad para hacer aportes significativos en la lucha contra el calentamiento global.

¹⁹ Basani, M. y Arroyo, V. (26 septiembre 2019). Tecnología e innovación para llevar agua y saneamiento a todos en América Latina y el Caribe. Recuperando en: <https://blogs.iadb.org/agua/es/tecnologia-e-innovacion-para-llevar-agua-y-saneamiento-a-todos-en-america-latina-y-el-caribe/>

Minería. El cuarto problema ambiental se expresa en la industria minera extractiva cuando se utilizan métodos no sostenibles.

Educación ambiental. La falta de conciencia ecológica agrava el problema del medio ambiente. La educación ambiental debe ir a la escuela y conseguir el compromiso ciudadano en todos los estratos sociales.

A estos factores, es preciso agregar que el agua es un patrimonio eco social o activo social básico, cuyas características físicas y químicas, son las que permiten los procesos biológicos, pero al mismo tiempo, es su disponibilidad y su gestión, lo que posibilita el desarrollo²⁰.

El valor del agua debe ser observado junto con el de la salud, el medio ambiente y el mejoramiento sustantivo de la calidad de la vida humana.

2.2.6. Factor legal

El agua es un derecho humano. En 2010 el ordenamiento jurídico dominicano dio un giro fundamental con la reforma de la Constitución, que trajo consigo innovaciones en el sistema jurídico, entre los que se incluyen el otorgar carácter constitucional al derecho a un medio ambiente sano, así como el reconocimiento del recurso agua como un derecho humano²¹.

El agua está asociada al desarrollo nacional y de toda forma de vida en un territorio, por lo que se estima como necesario un marco regulatorio apropiado. La Ley No. 498, que crea la Corporación del Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD), propone que la CAASD funcione como una institución de servicio público con carácter autónomo, sujeta a las prescripciones de ésta Ley y sus Reglamentos.

Entre sus funciones (establecidas legalmente) se citan:

- a) Elaborar y ejecutar el plan de los sistemas de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas residuales de la Ciudad de Santo Domingo y algunas poblaciones de su área de influencia;
- b) Tendrá a su cargo la administración, operación, mantenimiento y ampliación de los sistemas del Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo y algunas poblaciones de su área de influencia;

²⁰ Mepyd (2018). Contexto actual del agua en la República Dominicana

²¹ Laura F. Zarza (14 2 19). El tratamiento de agua, clave para la mejora del abastecimiento en República Dominicana <https://www.iagua.es/noticias/tecnocverting/tratamiento-agua-clave-mejora-abastecimiento-republica-dominicana>

- c) Señalar al Poder Ejecutivo los casos los cuales deberá proceder a expropiaciones por causa de utilidad pública, necesarias para la ejecución de sus programas, en conformidad con las leyes de expropiación; y
- d) Coordinará las demás actividades relacionadas con sus fines.

En otra parte, la ley contempla que la Corporación del Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD) podrá realizar todas las operaciones necesarias para la consecución de sus fines; así como contratar empréstitos con el Estado Dominicano e instituciones nacionales o internacionales, así como asumir responsabilidad por el cumplimiento de todas las leyes que regulan el quehacer gubernamental.

Se destacan dos puntos sensibles: primero, el anteproyecto de Ley de Agua Potable y Saneamiento (LEY APS) que busca regular la gestión efectiva del servicio, y que ya tiene más de 15 años en espera de aprobación.

Segundo, aunque la ley de la CAASD indica autonomía, a partir del 2016 se comenzaron a desarrollar diferentes figuras que limitan ese accionar.

2.2.7. Resumen de sensibilidad PESTEL

Tabla # 4: sensibilidad de COOP-CDD a los factores del entorno

Factores	Sensibilidad			Observación
	Mínimo	Moderado	Crítico	
Políticos			✓	Al ser una entidad pública, la CAASD es sensible a disposiciones políticas que afectan su desarrollo.
Económicos			✓	El carácter autónomo de la CAASD le obliga a considerar formas autogestionarias de sostenibilidad económica, para cumplir con efectividad sus compromisos.
Sociales		✓		Implica tomar medidas precautorias sobre los efectos de ciertas tendencias del entorno social en el desempeño de la organización.
Tecnológicos			✓	Sensibilidad alta. Temas como la transformación digital, y el uso de tecnología que faciliten el desempeño serán decisivas en el futuro de las operaciones de la CAASD.
Ecológicos		✓		Todavía no se vislumbran señales alarmantes que afecten el desarrollo de la entidad, sin embargo, los temas relacionados con el cambio climático, deben llamar a la atención.
Legales	✓			Los temas regulatorios están debidamente establecidos, aun cuando sean sujeto de mejoras.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis FODA

Dentro de la teoría de cambio que se propone para afrontar exitosamente los desafíos de la CAASD en los próximos 4 años, se propone la elaboración de un análisis FODA, no con el enfoque clásico, sino con una mirada puesta en las estrategias requeridas para poder sobrevivir exitosamente en el entorno turbulento de hoy. Se trata de las cuatro estrategias siguientes:

a) Estrategias ofensivas, b) Estrategias defensivas, c) Estrategias adaptativas y d) Estrategias de supervivencias

2.3.1. Paso 1: Descripción resumida de elementos

FORTALEZAS

- Experiencia y dominio técnico de los temas relacionados con el agua.
- Posicionamiento único en el sector agua como ventaja comparativa.
- Nuevo liderazgo con la voluntad profesional de marcar la diferencia.
Autonomía jurídica para tomar decisiones relacionadas con el sector agua potable y saneamiento.
- Voluntad profesional evidenciada en la más alta dirección de la entidad.

OPORTUNIDADES

- Campo de acción con la mayor cantidad de usuarios del sector agua.
- Priorización del agua dentro de las políticas públicas en la presente gestión de gobierno.
- Disponibilidad de financiamiento externo sujeto a proyectos prioritarios.
- Cuencas hidrográficas bajo su alcance con recursos suficientes.

DEBILIDADES

- Sistema de información no digitalizado.
- Ausencia de un marco de capacidades centrales que regule los proceso formativos de la organización.
- No contar con un sistema de gestión del conocimiento generador de aprendizaje y mejora continua.
- Niveles de cobranzas por debajo del potencial real de la organización.
- La no existencia de un plan conjunto CAASD y municipalidades para el abordaje de la problemática del agua.

AMENAZAS

- Ausencia de una conciencia ciudadana sobre los temas del agua y medioambientales.
- Tendencia latente al uso de criterios políticos para influir la entidad.
- Crecimiento desordenado de la población (sin planificación).
- Abordaje sin causas de consecuencias para depredadores ambientales en posiciones de poder político y económico.
- Efectos adversos del cambio climático sobre las decisiones y acciones de la institución.

2.3.2. Paso 2: Definición de estrategias

Análisis FODA enfocado en estrategias		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Campo de acción con la mayor cantidad de usuarios. • Priorización del agua dentro de las políticas públicas. • Disponibilidad de financiamiento externo para proyectos prioritarios. • Cuencas hidrográficas bajo su alcance con recursos suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una conciencia ciudadana sobre los temas del agua y medioambientales. • Tendencia latente de utilizar criterios políticos para influir decisiones internas. • Crecimiento desordenado de la población. • Efectos adversos del cambio climático.
FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA:	ESTRATEGIA DEFENSIVA:
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y dominio técnico de los temas relacionados con el agua. • Posicionamiento único en el sector agua como ventaja comparativa. • Nuevo liderazgo con la voluntad profesional de marcar diferencia. • Autonomía jurídica para tomar decisiones. 	<p>Utilizar las <i>fortalezas</i> institucionales para el aprovechamiento de las <i>oportunidades</i> requeridas para posicionar a la CAASD como una entidad de referencia en la gestión pública.</p>	<p>Utilizar las <i>fortalezas</i> de la entidad para prever, responder y mitigar exitosamente las <i>amenazas</i> provenientes del entorno, mediante la preparación apropiada del liderazgo organizacional.</p>
		ESTRATEGIA ADAPTATIVA:	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA:
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información no digitalizado. • Ausencia de un marco de capacidades centrales. • No sistema de gestión del conocimiento. • Niveles de cobranzas por debajo del potencial real de la organización. • La no existencia de un plan conjunto entre la CAASD y las municipalidades. 	<p>Identificar mecanismos de que faciliten a la CAASD tomar decisiones requeridas para pasar de las <i>debilidades</i> endémicas en debilidades en curso de superación, como forma de aprovechar mínimamente las <i>oportunidades</i> del entorno.</p>	<p>Crear las condiciones de posibilidad para que las <i>amenazas</i> del entorno no deriven en un fracaso de la gestión, o la parálisis de esta, mediante un plan de acciones agresivas de superación de <i>debilidades</i>.</p>

Fuente: elaboración propia

Estas cuatro estrategias deberán ser integradas como forma transversal de desempeño organizacional. En su implementación tiene incidencia directa el liderazgo completo de la organización. Las estrategias focales en las que deben invertirse energía y recursos, son las ofensivas (capacidad de pensar, decidir y actuar con rapidez y assertividad), y la defensiva (capacidad de resistir y minimizar exitosamente los efectos adversos del entorno).

2.3.3. Paso 3: Cruce de variables pertinentes

Uno de los principios teóricos que sustentan el plan estratégico de la CASSD consiste en partir de las potencialidades organizacionales para la organización del mapa estratégico de cara al futuro. En este sentido, se privilegian los aspectos propositivos de la organización por encima de los negativos, sin que esto implique un descuido de tales factores. En este abordaje, los elementos definidos como “debilidades” forman una categoría para el análisis de los condicionamientos y limitaciones de la institución, pero nunca para marcar las aspiraciones estratégicas.

El cruce de variable define la manera en que el resultado del FODA puede ser de uso práctico para el futuro organizacional, al facilitar descubrir las potencialidades, las limitaciones, los riesgos y los desafíos.



Cuadro priorizado del cruce de variables aplicado a la CAASD

Fortalezas	+	Oportunidades	=	Potencialidades
Posicionamiento único en el sector agua como ventaja comparativa.	+	Campo de acción con la mayor cantidad de usuarios.	=	Llegar a ser una entidad económicamente autosostenible, como referencia de eficiencia en el sector público.
Debilidades	+	Amenazas	=	Limitaciones
Niveles de cobranzas por debajo del potencial real de la organización.	+	Crecimiento desordenado de la población.	=	Dificultades estructurales que limitan la prestación del servicio de manera efectiva.
Fortalezas	+	Amenazas	=	Riesgos
Nuevo liderazgo con la voluntad profesional de marcar diferencia.	+	Tendencia latente de utilizar criterios políticos para influir decisiones internas.	=	Desmotivación del personal y relajamiento de los niveles de institucionalidad.
Debilidades	+	Oportunidades	=	Desafíos
No se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento.	+	Disponibilidad de financiamiento externo para proyectos prioritarios.	=	Establecer un sistema de gestión del conocimiento que facilite la fundamentación de proyectos atractivos para el financiamiento internacional.

Fuente: creación propia a partir de formato de la Mepyd

2.4. La covialidad y su impacto

No es posible, para una organización como La CAASD, actuar al margen del panorama actual, marcado por lo que ya se conoce como covialidad. La covialidad constituye una manera propia de pensar, decidir y actuar, condicionado por la presencia de la Covid-19 en todos los ámbitos del contexto en el que se desenvuelven las operaciones de la organización.

El sector agua es afectado por la pandemia, en varios aspectos, siendo el primero de ellos el relacionado con el desempeño del personal. Ante esta situación, la entidad ha tenido que tomar medidas radicales para asegurar la higiene y el desenvolvimiento de las operaciones sin poner en riesgo a los actores involucrados. El segundo aspecto para considerar es el relacionado con el servicio, puesto que el agua es un factor sensible de higiene en el hogar, en hospitales y clínicas y en establecimiento con flujos considerables de personas. En todos los casos, es necesario un servicio permanente.

Al no poder laborar a plena capacidad, la institución se ha visto forzada en el aspecto producción, limitando la cobranza, lo cual afecta a las finanzas del organismo. La covid-19 coloca a la CAASD como entidad sensible con los temas de la Covid-19, tanto en lo relacionado con la seguridad de su personal como en el compromiso institucional de generar un servicio que alcance a toda la ciudadanía, contribuyendo a la no proliferación del virus.

La institución está llamada a ser responsable con su personal, y al mismo tiempo, establecer los mecanismos que aseguren un desenvolvimiento seguro en las instalaciones y en aquellas operaciones en que su personal se vea en riesgo.

Se sostiene la tesis de que, quienes mejor puedan leer, entender e interpretar el fenómeno de la covialidad, son los que podrán prepararse mejor para lidiar con sus efectos. En ese sentido se proponen 4 propiedades a comprender:

- ***La Covid-19 no es solo un problema sanitario.***

Habiendo surgido como un problema eminentemente sanitario, la covid-19 evolucionó rápidamente hasta convertirse en un problema social, político, económico, geoestratégico, científico y, como si se tratara de una característica más, de salud. Es decir, pensar la Covid-19 solo en términos sanitarios constituye un craso error con consecuencias lamentables. Se sustenta la hipótesis de que, el coronavirus

ha dejado de ser un problema de salud, para transformarse en un fenómeno político, social, económico, y lo que es peor, de confrontación geopolítica²².

- ***La Covid-19 ha acelerado la historia.***

Este fenómeno ha acelerado el sentido del tiempo y de la historia, sobre todo, en el ámbito empresarial. En efecto, las empresas han adelantado procesos de transformación digital, y han abrazado estrategias de teletrabajo, que antes solo contemplaban para el largo plazo. Todo ha ocurrido demasiado rápido. Los pronósticos, las perspectivas y los planes organizacionales fueron “brutamente afectados”, obligando a tomar decisiones propias de momentos de crisis extrema. Otra forma de ver esta aceleración es en la carrera por la vacuna, con la cantidad de recursos que se le están destinando y la posibilidad de saltarse algunas etapas de prueba para hacerla más expedita²³. Las decisiones que tardaban años en tomarse, ahora se toman en cuestión de días, reduciendo los plazos normales establecidos para el cumplimiento de los procesos.

- ***La Covid-19 ha confirmado el aplanamiento del mundo.***

El mundo se ha encogido, se ha aplanado, en el sentido de que las interconexiones actuales permiten flujos simultáneos que antes solo ocurrían por necesidad, mientras que hoy ocurren por obligación. Se puede participar en una reunión simultanea entre 5 países, como si los participantes estuvieran en un mismo salón de reuniones, reduciendo viajes aéreos y terrestres. Esta posibilidad ocupará un lugar común en la vida organizacional. Se confirma el rompimiento de las distancias anunciado por los promotores de la internet. El concepto de un mundo plano está relacionado con el de una inmensa plataforma, sobre la que todas las personas del mundo se pueden comunicar fácilmente entre ellas, se organizan para colaborar con gentes diversas, de diversos saberes y diversos intereses, se vinculan y se hacen interdependientes por medio del software que comunica aplicaciones con aplicaciones²⁴. La CAASD no puede ser ajena a esta realidad.

- ***La Covid-19 es un efecto, no una causa.***

Contrario a lo que el sentido común permite apreciar, esta pandemia no es un fenómeno originario, primigenio. No es causa sino un efecto de una crisis mayor: la ceguera frente a la condición humana, frente a la vulnerabilidad humana. La Covid-

²² Pineda, F.A. (2020). Coronavirus: entre los hechos, la ideología y la biopolítica. Recuperado en: <https://perspectivagerencial.com/coronavirus-entre-los-hechos-la-ideologia-y-la-biopolitica/>

²³ Pérez Salazar, J.C. (22 abril 2020). Coronavirus: ¿qué significa que "la Historia se esté acelerando" por la crisis provocada por la pandemia? Recuperado en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52314527>

²⁴ Tomas L. Friedman. Periodista editorialista de *The New York Times*. Autor del libro *The World is Flat*, número uno en ventas en los Estados Unidos.

19 es la consecuencia de una sociedad que invierte más en las cosas que en las personas.

Esta crisis no es otra que la fundación de una sociedad sobre cimientos errado. El filósofo francés Jean -Luc Nancy sostiene, y razones no faltan: “**No hay que equivocarse: el coronavirus pone en duda toda nuestra civilización**. El problema entonces está vinculado con el concepto de vida en sociedad que estamos defendiendo, y sobre los valores que pregonamos. El liderazgo clave de la CAASD, en tanto que organización pública con vocación de servicio, debe estar atento al hecho de que la población que interactúa en dicha organización se acerca a los 6,000 colaboradores, los cuales deben ser educados en nuevas formas de interacción social, nuevos mecanismos de trabajo a distancia, así como la posibilidades de utilizar recursos tecnológicos que reduzcan el contacto físico entre colaboradores y clientes.

Algunas voces sugieren que virus peores pueden llegar. Y que, por el lado del cambio climático, por ejemplo, la humanidad enfrentará desafíos nunca conocidos. De manera que la crisis actual del coronavirus es la manifestación de otra crisis, vinculada a la manera en que hemos decidido configurar nuestra relación con la sociedad y con la naturaleza.

Horizonte y mapa estratégico

3.1 Horizonte estratégico: visión, misión, principios corporativos

3.1.1. Visión

Proceso de construcción de la visión

Organización	Puente al futuro que deseamos		clientes
	Factor racional	Factor emocional	
<i>Ser una referencia nacional</i>	<i>en la prestación de servicios oportunos de agua potable y saneamiento</i>	<i>con un horizonte empresarial marcado por la excelencia y la satisfacción plena</i>	Usuarios
1	2	3	4

Declaración de la visión

"Ser una referencia nacional en la prestación de servicios oportunos de agua potable y saneamiento, con un horizonte empresarial marcado por la excelencia y la satisfacción plena de sus usuarios".

3.1.2. Misión

Proceso de construcción de la misión

¿Quiénes somos?	¿Qué buscamos?	¿Cuál es nuestro aporte?	¿Para quienes trabajamos?	¿Condición de ejecución?
<i>Somos una organización del sector público</i>	<i>comprometida con modelar formas de servicios eficientes</i>	<i>que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida</i>	<i>de la población</i>	<i>de manera oportuna y con criterios de calidad en cada una de nuestras entregas, desde una perspectiva de protección del medio ambiente</i>
1	2	3	4	5

Declaración de la misión

Somos una organización del sector público, comprometida con modelar formas de servicios eficientes que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, de manera oportuna y con criterios de calidad en cada una de nuestras entregas, desde una perspectiva de protección al medio ambiente.

3.1.3. Principios corporativos (Valores)

Los valores son declaraciones de principios. En tal sentido, la CAASD estará asumiendo un cuerpo de 5 principios corporativos que servirá de fundamento filosófico para sustentar su pensamiento, sus decisiones y sus acciones.

Se busca que, en lo adelante, estos principios sean parte de un todo, de modo que su denominación misma refleje el número “5” como parte del nombre:

“Los 5 principios corporativos Caasd”.

La dirección de Comunicaciones regulará la forma en que estos principios deben ser comunicados.

Eficiencia.

Tenemos un compromiso moral y profesional con la eficiencia.

Respeto.

El respeto a los colaboradores y clientes constituye nuestra manera de ser.

Responsabilidad.

El rendimiento de cuenta es con transparencia es nuestra virtud.

Satisfacción del cliente.

Las necesidades del cliente son nuestro horizonte de acción.

Calidad.

La calidad constituye el sello distintivo de todo lo que hacemos.

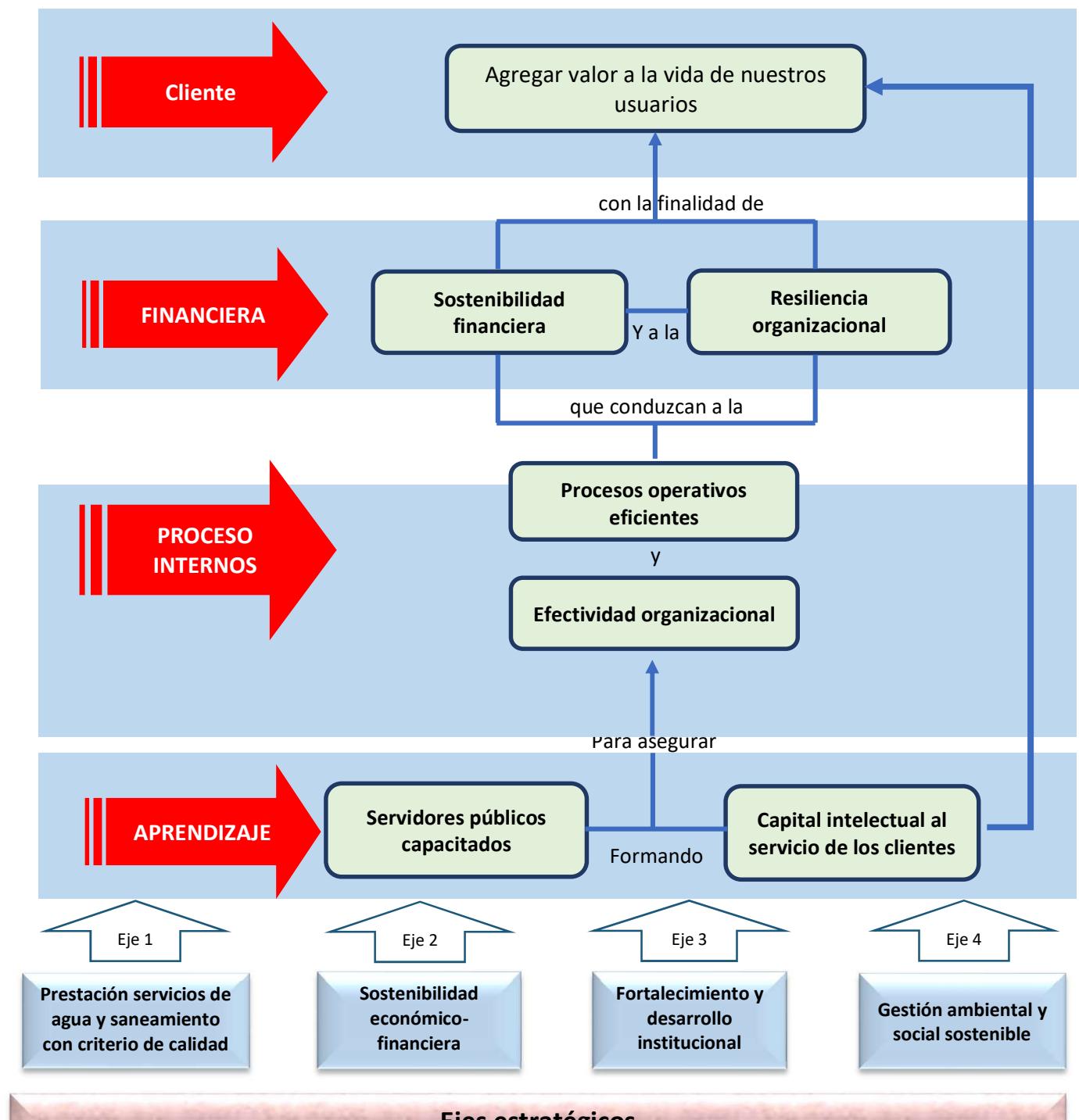
3.1.4. Nuestra promesa de valor

Nuestra promesa de valor es el latido filosófico de la CAASD. Es esa parte conecta lo que pensamos con lo que sentimos en la organización.

“En la CAASD nos sentimos llamados a responder con efectividad y calidad a las demandas de nuestros usuarios, con soluciones técnicas y profesionales, pero también, con altos niveles de empatía y sensibilidad humana”.

3.2. Mapa estratégico de la CAASD

3.2.1. Mapa de la estrategia



3.2.2. Ejes estratégicos centrales

Los ejes estratégicos de la CAASD están alineados con las políticas nacionales en el tema de agua, y con los objetivos de desarrollo sostenibles. Ellos son los puntos capitales sobre los que se articula la estrategia de la organización. Cada uno de estos ejes es portador de los objetivos estratégicos, de los cuales se derivan los resultados institucionales, los indicadores y los productos terminales.



Cadena de valor

4. Cadena de valor

En el marco de una organización enfocada en resultados, es preciso establecer una intencionalidad estratégica lógica que demuestre cómo la CAASD va a transformar los insumos y recursos disponibles en resultados que impacten la vida de los usuarios de los servicios brindados.

Esta lógica asume una relación desencadenante que va, desde los recursos, trabajados en los planes operativos, para ser transformados en productos, entre los cuales se citan como principales: **Suministro de Agua Potable a través de la red pública, Recolección de las Aguas Residuales, Tratamiento de las Aguas Residuales y Atención al Cliente**. Los productos constituyen un cambio de mediano alcance, que conduce a los resultados (cambios significativos) que, a su vez, producen el estado deseado para la población servida: impactos.

Gráfica 1: Esquema de la cadena de valor de la CAASD



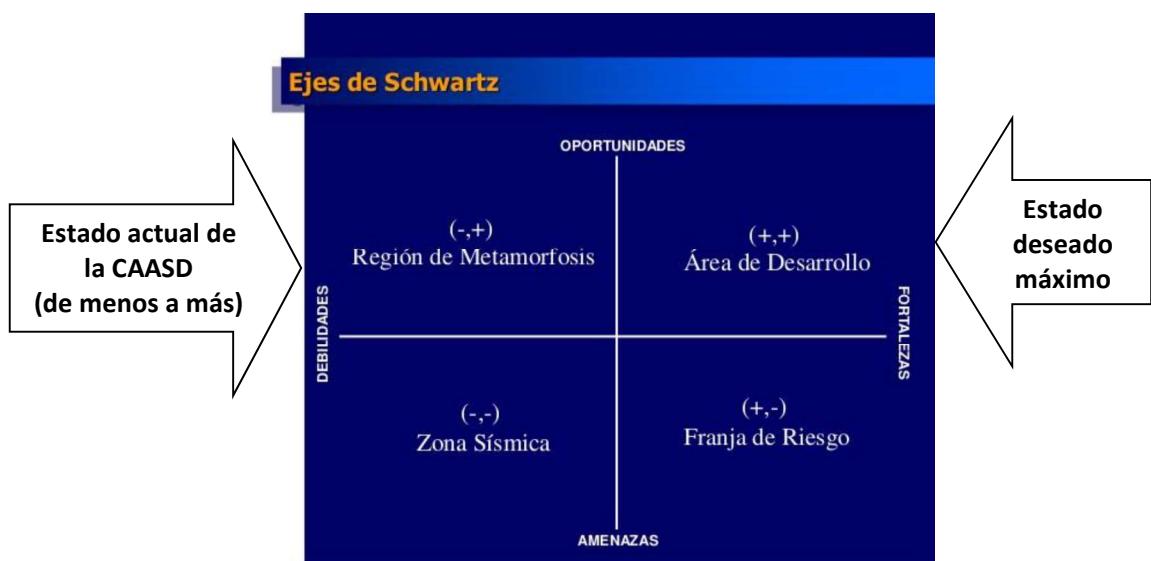
Fuente: elaboración propia

La cadena de valor define el proceso en el que, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles, los gestores de la entidad procesan productos y servicios que satisfagan la demanda de los usuarios. El modelo de servicio de la CAASD apunta hacia la sostenibilidad financiera, y para ello se estará centrando en prestar un servicio de calidad a la población, de manera tal que la facturación pueda ser incrementada.

Teoría de cambio y marco aspiracional

5. Teoría de cambio y marco aspiracional

Cuando se analiza detenidamente el resultado general del análisis FODA, se puede llegar a la tesis de que la CAASD se encuentra en lo que Schwartz denomina “región de metamorfosis.” Se trata de una zona que plantea condiciones de posibilidad ideales para el desarrollo de una institución, porque es donde, a pesar de la presencia de debilidades, se presentan también oportunidades que, de ser aprovechadas, podrían llevar al estado deseado más valorado en una organización pública o privada: el área de desarrollo.

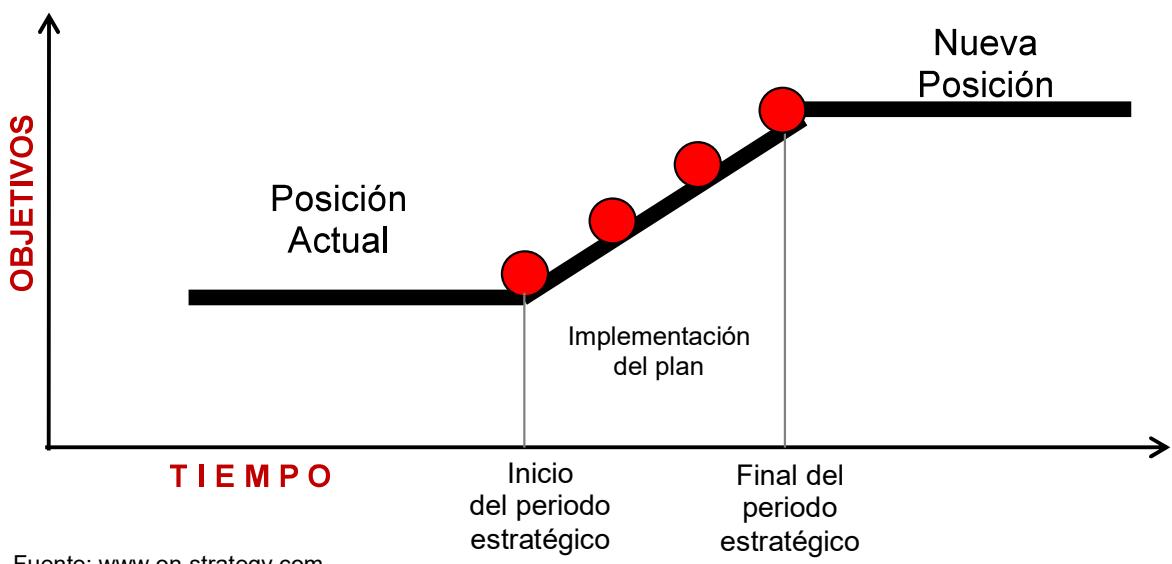


Sin embargo, como toda organización, la CAASD está condicionada en sus aspiraciones estratégicas por factores ya estudiados en el análisis situacional (PESTEL). Además, existe consenso de que las organizaciones con grandes oportunidades junto con grandes fortalezas, son escasas, y cuando aparecen, suelen ser difíciles de imitar.

Encontrarse en una región de metamorfosis (existen debilidades, pero también oportunidades) es mucho mejor que encontrarse en una franja de riesgo, en donde, aunque se destacan las fortalezas institucionales, se plantean amenazas que limitan la potencialización de dichas fortalezas.

Desde este punto de vista, nuestra teoría de cambio para la CAASD inicia con la afirmación de que, si la organización reduce significativamente sus debilidades, estará en condición de aprovechar las oportunidades que se presentes en el entorno, comenzando con la voluntad política expresada por el presidente de la República con relación al tema agua.

La función de un plan estratégico consiste en describir el pensamiento, las decisiones y las acciones claves necesarias para que la organización pase, del estado actual al estado deseado, superando las brechas representadas en el par categorial “lo que somos” versus “lo que queremos ser”. La representación gráfica de la distancia estratégica entre lo que somos y lo que deseamos ser se clarifica en los términos siguientes:



Cerrar una brecha es recorrer el camino que va, desde el estado actual hasta el estado deseado. Pero no se trata de un camino lineal, recto y sin obstáculos. Se trata, más bien, de una ruta crítica condicionada por factores internos y externos que limitan el desarrollo del potencial creativo y de cambio de la entidad.

En esta dinámica, son importantes las aspiraciones estratégicas, así como la mirada de los líderes sobre la organización sobre los procesos de cambios que deben colocarse en la mesa para su discusión.

Pasar de la CAASD que tenemos a la CAASD que deseamos va a requerir algo más que un esfuerzo titánico. Se necesita un liderazgo nivel 5. El liderazgo nivel 5 es, en la famosa clasificación de Jim Collins²⁵, es un individuo que combina una **extrema humildad personal** con una **intensa voluntad profesional**.

²⁵ <https://perspectivagerencial.com/liderazgo-nivel-5-por-que-asesinaron/>

Tabla de aspiraciones de cambio según directivos de la CAASD

Fuentes institucionales	Aspiraciones de cambio
Dirección general	Nuestro legado va a consistir en dejar a la CAASD como una marca bien establecida, con servicios oportunos y de calidad.
Planificación	Lograr ser una empresa pública eficiente, proactiva y solvente.
Proyectos	Reducir los procesos burocráticos haciendo más efectiva a la organización, respondiendo con agilidad.
Comunicaciones	Posicionar a la CAASD como una institución de servicios, de salud y bienestar para la población.
Dirección social	Brindar un servicio de calidad con visión social, siempre de la mano con la comunidad.
Administración	Propiciar y gestionar el funcionamiento correcto de la organización.
Jurídica	Responer con rapidez a los procesos que se generen frente a los usuarios
Seguridad	Salvaguardar los bienes de la institución, así como la seguridad de los colaboradores.
Tecnología	Procesos administrativos y operacionales de la institución con disponibilidad de recursos informáticos innovadores.
Subdirección general	Gestionar soluciones que vayan en beneficios de una gestión eficiente y transparente.
Dirección financiera	Prestar un servicio financiero eficiente, tanto a nivel interno como externo.
Servicios generales	Una organización con procesos eficientes, de calidad y con rapidez.
Gestión Humana	Servidores públicos capacitados, motivados, eficientes y altamente productivos.
Compras	Flujo de requerimientos y de respuestas en el menor tiempo posible, cumpliendo con las normativas de calidad.
Fiscalización	Una dirección comercial digitalizada, generando mayores ingresos a la organización.
Dirección de Ingeniería	Agilizar procesos interdepartamentales para la reducción del tiempo de respuesta a proyectos públicos y privados.
Revisión y Análisis	Digitalización de todos los expedientes y procesos departamentales, de modo que en 8 horas se validen.

Fuente: Elaboración propia

Se observan tres condiciones iniciales para que el cierre de brechas entre el estado actual y el estado deseado sea exitoso: primero un sentimiento de inconformidad con la situación actual, segundo una férrea voluntad de cambiar y, tercero, la existencia de escenarios que posibiliten el cambio deseado.

Esquema básico de un cierre de brechas



Fuente: EPISTEME. Instituto de Altos Estudios Gerenciales, 2020

Finalmente, la teoría de cambio postulada para este plan estratégico se define, en los términos siguientes:

1. Dada una situación en la que la organización se desenvuelve con precariedades que limitan la prestación de un servicio altamente efectivo,
2. Se precisa encaminar todos los esfuerzos hacia una transformación organizacional, para llegar a ser altamente efectivos, rentables y prestar un servicio de calidad a la población.
3. Para lo cual es condición *sine qua non* que el personal demuestre voluntad profesional de cambio.
4. Derivando en una población satisfecha con el servicio brindado, y un mayor posicionamiento de la organización en la ciudadanía.

Operacionalización de la estrategia

6.1. Del pensamiento a la acción

El pensamiento estratégico de la CAASD designa tres elementos fundamentales: **pensar, decidir y actuar**. En esta dinámica entran tres actores o grupos de actores, expresados en distintas categorías: **líderes, gerentes y operadores**. El trabajo coordinado e interconectados entre estas tres instancias son las que generan la efectividad organizacional.



El **liderazgo** de la CAASD tiene como mandato estratégico pensar a la organización en términos de los grandes temas que interesan a la misma, así como mirar hacia el futuro, asegurando que el horizonte y el mapa estratégico se cumplan como están sugeridos en los documentos.

La **gerencia** tiene el rol del “saber decidir”. Se trata de tomar las decisiones correctas, sabiendo que el futuro es una instancia abierta a la que solo se accede mediante la toma de decisiones acertadas. Gerenciar correctamente consiste en tomar las decisiones que apuntan hacia el futuro deseado para la Corporación de Acueductos y Alcantarillado CAASD.

Las **operaciones** institucionales hacen alusión al hecho de que las cosas se tienen que hacer. Y se tienen que hacer bien. En esta dinámica entran los actores directamente involucrados con la prestación de los servicios y las operaciones cotidianas de la institución.

Para que un plan estratégico se cumpla apropiadamente, requiere que el pensamiento oriente a las decisiones y las decisiones se conjuguen con las acciones. A este proceso es que se va a denominar: **operacionalización de la estrategia**. Es la manera de asegurar que el plan estratégico no es solo un pensamiento, sino un pensamiento que se transforma en acciones concretas a favor de los públicos servidos.

6.2. Eje 1. Prestación de los servicios de agua y saneamiento con criterio de calidad

Eje 1 Prestación de los servicios de agua y saneamiento con criterio de calidad		Objetivo estratégico 1. 1 Asegurar el desarrollo de nuevas inversiones que permitan la ampliación de cobertura, aumento de calidad y reducción de brechas.				
Resultados institucionales	Indicador clave	Meta			Productos terminales	
		2021	2022	2023		
Incrementada la cobertura de conexión a las redes de servicio de agua potable en zonas urbanas y rurales.	% de viviendas conectadas a la red pública de agua potable/total de vivienda existentes.	95 %.	97 %.	98 %	98 %	Viviendas con abastecimiento de agua potable.
Aumentada la oferta de producción sostenible de agua potable.	Aumento de oferta de producción sostenible de agua potable.	6 %	7 %	8 %	10 %	Sistema de producción incorporado.
Incrementada la cobertura de conexión a las redes de alcantarillado sanitario.	% de viviendas conectadas a la red de alcantarillado sanitario /total de vivienda existentes.	31 %	35 %	39 %	43 %	Viviendas conectadas a la red pública de alcantarillado sanitario.
Aumentada la capacidad de tratamiento de las aguas residuales.	% incrementado de capacidad de tratamiento.	0	34 %	0.	247 %	Sistema de tratamiento de las aguas residuales, incorporado



Eje 1 Prestación de los servicios de agua y saneamiento con criterio de calidad

Objetivo estratégico 1. 2	Indicador clave	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Ejecutado el programa de suministro sostenible de agua potable.	Promedio de horas de servicios por semana.	13	15	17	19	Suministro de agua potable dentro de las viviendas.
Incrementada la eficiencia operativa de los sistemas de producción agua potable.	% de producción vs. capacidad instalada.	65 %	70 %	75 %	80 %	Suministro de agua potable dentro de las viviendas.
Incrementada la eficiencia operativa de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.	% de agua vertidas en conformidad a las normas vs agua residuales tratadas.	100 %	100 %	100 %	100 %	Saneamiento de las aguas residuales.
	% de agua residual tratada vs. Recolectada.	21%	21% %	21% %	67 %	Recolección de las aguas residuales.



Eje 1 Prestación de los servicios de agua y saneamiento con criterio de calidad

Objetivo estratégico 1.3		Asegurar niveles crecientes de la calidad en la prestación de los servicios de agua y saneamiento, programando, monitoreando y evaluando los estándares establecidos.				
Resultados institucionales	Indicador clave	Meta			Productos terminales	
		2021	2022	2023	2024	
Mejorada la calidad en la prestación de los servicios.	% de cumplimiento en tiempo de respuesta vs tiempo establecido.	100 %	100 %	100 %	100 %	Atención al cliente.
Suministro de agua potable provisto con cumplimiento de las normas de calidad de agua para consumo humano.	Porcentaje de municipios con un Índice de potabilidad de agua igual o mayor a 95 %.	100 %	100 %	100 %	100 %	Puntos de muestreos reubicados conforme al territorio
Evaluado y fortalecido el cumplimiento de las normas hidrosanitarias (permisos de pozos privados, aprobación de planos hidráulicos y sanitarios).	Índice de calidad del agua (ICA) en la fuente.	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	Optimizado el programa de control sanitario de la institución..
	% de cumplimiento en tiempo de respuesta: Cantidad respuestas emitidas en el tiempo establecido.	≥ 70%	≥ 70%	≥ 70%	≥ 70%	Certificación / aprobación de planos hidrosanitarios. Certificación / aprobación de la construcción de pozos.



6.3. Eje 2. Sostenibilidad económico-financiera

Sostenibilidad económico-financiera

Objetivo estratégico 2.1	Reducir el índice de agua no facturada , mediante la regularización de las condiciones de servicios de usuarios inactivos, incremento del parque de medidores y actualización del catastro de usuarios.	Resultados institucionales	Indicadores	2021	2022	2023	2024	Meta	Productos terminales

Eje 2

Sostenibilidad económico - financiera

Objetivo estratégico 2.2	Aplicar estrategias efectivas que incrementen las recaudaciones, haciendo más sostenible a la CAASD.	Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
				2021	2022	2023	2024	
Aumentadas las recaudaciones y reducida la rotación de la deuda comercial.	índice de recaudo.		79 %	80 %	82 %	85 %		Programa de gestión y recuperación de cartera morosa negociada.
Implementando el manual operativo de gestión comercial para regularizar la prestación del servicio.	% cuentas de clientes actualizadas sobre la cantidad de clientes existentes.		0 %	0 %	25 %	60 %		Manual operativo de gestión comercial actualizado con inclusión de políticas de gestión de cobros, actualización catastral, clasificación de usuarios según uso, característica, y políticas de servicios.
Implementando el nuevo modelo tarifario.	% de aplicación: cantidad de clientes con actualización tarifa vs total de clientes.		N/A	N/A	20 %	50 %		Estructura tarifaria en base a costos marginales, identificando tarifas diferenciadas según calidad de servicio, categorizando subsidios e incluyendo el plan de implementación.



Eje 2

Sostenibilidad económico-financiera

Objetivo estratégico 2.3		Garantizar el desarrollo de capacidades institucionales que permitan la eficientización del gasto y la reducción de desperdicios.				
Resultados institucionales	Indicadores	Meta			Productos terminales	
		2021	2022	2023	2024	
Incremento de la calidad del gasto.	Índice de variación ejecución presupuestaria.	≤ 20%	≤ 20%	≤ 20%	≤ 20%	Plan estratégico y planes operativos definida la priorización y planificación del gasto con criterios de eficiencia y resultados. Presupuesto plurianual y anual con asignación y ejecución del gasto conforme a lo planificado.
Incremento del nivel de desempeño Institucional.	% de avance en las evaluaciones del desempeño.	≥ 85	≥ 86	≥ 87	≥ 88	Informes de monitoreo y evaluación de la calidad del gasto.
Salud financiera/liquidez e incremento de activos.	Liquidez corriente: activo corriente / pasivo corriente. Capital de Trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente. Liquidez general: activo corriente / pasivo total.	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Estados financieros actualizados con toda la información.

6.4. Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo institucional

Eje 3

Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo estratégico 3.1	Aplicar mejoras significativas a los procesos institucionales , incorporando el uso de tecnologías de vanguardia relacionadas con los servicios de la organización.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta				Productos terminales
		2021	2022	2023	2024	
Desarrollado, implementado y actualizado los sistemas de gestión de calidad en la institución.	% de cumplimiento indicadores de gestión de calidad y servicios SISMAP.	94 %	96 %	99 %	100 %	Implementación del Modelo de calidad CAF. Manual de procesos actualizado y aprobado. Cumplimiento carta compromiso al ciudadano. Transparencia en las informaciones de servicios y funcionarios. Aplicación encuesta anual de satisfacción en la prestación de los servicios. Implementación modelo de gestión de calidad total (ISO 9001:2015). Cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios institucionales.

Continua en la página siguiente.



Continuación de la tabla anterior

Objetivo estratégico 3.1	Aplicar mejoras significativas a los procesos institucionales , incorporando el uso de tecnologías de vanguardia relacionadas con los servicios de la organización.						
Resultados institucionales	Indicadores	Meta	Productos terminales				
		2021	2022	2023	2024		
Desarrollada una plataforma tecnológica que garantice la efectividad, confiabilidad y seguridad de los procesos.	Índice de ITIGE.	82 %	85 %	90 %	95 %	Implementación sistema APSTRA. Certificaciones NORTIC vigentes. Actualización y ampliación del sistema de información gerencial. Interconexión de dependencias. Implementación de sistema de facturación.	Actualización sistema financiero.
Optimizado los procesos institucionales. Burocracia Cero	% de servicios simplificados.	21 %	55 %	90 %	100 %	Procesos de servicios diagnosticados. Implementación del plan de simplificación de servicios.	Implementación de la Gestión de Riesgo y su sistema de monitoreo
Fortalecidos el monitoreo de los controles internos.	% de implementación de las NOBACI.	85 %	90 %	95 %	100 %		

Eje 3

Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo estratégico 3.2	Fortalecer la transparencia, la imagen y la credibilidad de la institución, mediante la sensibilización activa de todos los colaboradores de la organización.					
Resultados institucionales	Indicadores	2021	2022	2023	2024	Productos terminales
Incrementada la valoración institucional.	% valoración elementos tangibles, expresado en las encuestas de satisfacción anual.	≥95	≥95	≥95	≥95	Plan de plurianual de comunicaciones, promoviendo el desarrollo, fortalecimiento y evaluación de la imagen corporativa. Desarrollo e implementación de la línea gráfica corporativa, catálogos, revistas, presentación de empleados.
Realizada una gestión transparente.	% índice de transparencia gubernamental.	≥95	≥95	≥95	≥95	Cumplimiento y fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y acceso a la información pública.

Eje 3

Fortalecimiento y desarrollo institucional

Objetivo estratégico 3.3	Gestionar y fortalecer el talento humano de los servidores de la institución, aplicando un servicio extraordinario al cliente.	Indicadores	2021	2022	2023	2024	Productos terminales
Resultados institucionales	Mejorado en los resultados del clima laboral que procure la productividad, capacidad técnica y trabajo colaborativo del talento humano de la institución.	% avances indicadores de gestión humana SISMAP	≥ 85	≥ 85	≥ 85	≥ 85	Plan de capacitación actualizado y vinculado a la evaluación del desempeño. Desempeño evaluado. Sistema de carrera administrativa Implementado.



6.5. Eje 4. Gestión ambiental y social

Eje 4 Gestión Ambiental y social

Objetivo estratégico 4.1	Preservar de las fuentes de agua dentro de la zona de influencia de la institución como forma de asegurar la permanencia del servicio.	Indicadores	Meta				Productos terminales
			2021	2022	2023	2024	
							<p>Programa de reforestación de las cuenca alta, media y baja de los sistemas a cargo de la institución implementado.</p> <p>Proyectos con permisos ambientales vigentes de conformidad con la ley de medio ambiente.</p> <p>Diagnóstico de la calidad de los vertidos de las plantas de tratamiento de las aguas residuales propiedad de la CAASD.</p>



Eje 4

Gestión Ambiental y social

Objetivo estratégico 4.2	Garantizar y promover y la participación social y comunitaria en la prestación de los servicios institucionales.					
Resultados institucionales	Indicadores	Meta			Productos terminales	
		2021	2022	2023	2024	
Mejorada la percepción ciudadana sobre los servicios de la CAASD.	% de satisfacción expresado en las encuestas anuales.	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %	Alianzas con los organismos comunitarios, fortaleciendo el trabajo colaborativo.
						Programa de adiestramiento comunitario para la operación y mantenimiento de las instalaciones intradomiciliarias, así como talleres sobre el uso racional del agua y responsabilidad social.



Eje 4

Gestión Ambiental y social

Objetivo estratégico 4.3	Fomentar la conciencia en el uso racional del recurso agua, promoviendo la participación social y comunitaria en la prestación de los servicios institucionales.						
Resultados institucionales	Indicadores	2021	2022	2023	2024	Meta	Productos terminales
Sensibilizada la población en el uso racional del recurso agua.	Cantidad de contenido entregado y/o descargado.	60%.	70 %	75%	80 %	Talleres o webinar para desarrollar una conciencia social sobre el uso racional y responsabilidad social.	Desarrollar e implementar El Plan anual de comunicaciones de la institución.



Análisis situacional (Diagnóstico)

7. Desafíos para priorizar

Cuando se analiza el estado actual de la CAASD y sus principales desafíos, se llega a la conclusión de que, haciendo un trabajo normal solo se podrá llegar a resultados normales. Es preciso entonces, abocarse a la construcción de nuevos proyectos, entre los cuales se han priorizados los siguientes:

1. Ampliación del Acueducto Oriental Barrera de Salinidad y Trasvase a la Zona Norte, fase II.
2. Construcción Presa Haina.
3. Saneamiento Pluvial y Sanitario de la Cañada Guajimia y sus principales afluentes, fase II, en sus tres etapas
4. Saneamiento Pluvial y Sanitario de Cañadas en el Gran Santo Domingo
5. Creación del Marco de Capacidades centrales de la Institución.
6. Aplicación del programa de bienestar integral de los colaboradores.
7. Transformación digital.

Matriz de priorización de proyectos en función de la importancia y la urgencia.



Matriz de priorización de proyectos en función de la importancia y la urgencia

Proyectos	Descripción	Priorización	Respuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del Acueducto Oriental, Barrera de Salinidad y Trasvase a la Zona Norte 	Proyecto que contempla adicionar 2 M ³ /Seg. a la producción del Acueducto Barrera de Salinidad, colocar 52 km de macro red y construir 4 nuevos grandes depósitos reguladores, para ofrecer un mejor servicio a los Municipio Santo Domingo Este y Norte.	Es urgente y es importante	Incluido en el Plan de Inversión 2021-2024
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Presa de Haina 	Proyecto contemplado desde hace más de 40 años, con el cual se busca satisfacer la demanda de agua del gran Santo Domingo. Plantea incorporar 6 M ³ /Seg. A la matriz de producción de agua potable, a través de un sistema por gravedad.	Es urgente y es importante	Incluido en el Plan de Inversión 2021-2024
<ul style="list-style-type: none"> • Saneamiento Pluvial y Sanitario de la Cañada Guajimia, fase II 	Consiste en sanear la cuenca alta de la cañada Guajimia y sus afluentes principales, construcción de 344 viviendas para reubicar los hogares afectados, planta de tratamiento con capacidad aproximada de 2.2 M ³ /Seg., línea de impulsión y emisor submarino	Es urgente y es importante	Incluido en el Plan de Inversión 2021-2024
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Saneamiento Pluvial y Sanitario de Cañasadas en el Gran Santo Domingo • 	Contempla ejecutar el saneamiento de las cañasadas diseminadas en el Gran Santo Domingo para disminuir los niveles de contaminación en los ríos y el subsuelo, los cuales son la fuente de abastecimiento para los acueductos que gestionamos. Incorpora además soluciones de agua potable y alcantarillado	Es urgente y es importante	Incluido en el Plan de Inversión 2021-2024

	sanitario a los habitantes circundantes de la zona de intervención		
• Transformación digital.	El desafío de la tecnología hace que sea muy importante estar al día en procesos que garanticen efectividad y fluidez en los procesos. En este sentido, una ventaja competitiva en el nivel tecnológico coloca a la CAASD en condiciones de posicionarse dos pasos delante de sus pares públicos.	No es urgente, pero es importante	Planificarlo
• Creación del Marco de Capacidades centrales.	Es una configuración de todos los saberes que son importantes en una organización. Ella determina el marco filosófico de los procesos formativos al interior de la institución.	No es urgente, pero es importante	Planificarlo
• Aplicación del programa de bienestar integral de los colaboradores.	Con este programa, la CAASD lograría buenas prácticas de salud, bienestar y seguridad laboral para todos sus colaboradores, alcanzando un entorno laboral amigable que favorezca el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación.	No es urgente, pero es importante	Planificarlo