

Gobierno del Estado de Nuevo León

Administración 2003-2009



Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey, OPD



Plan Estratégico 2021

Monterrey Nuevo León, septiembre 2009

Plan Estratégico SADM 2021

Contenido

- 1. Introducción**
- 2. Antecedentes**
- 3. Alineación al Plan Estatal de Desarrollo Nuevo León 2003-2009**
- 4. Visión SADM 2021**
- 5. Objetivos y estrategias generales**
- 6. Objetivos y estrategias específicas**
- 7. Sistema de indicadores**
- 8. Planeación operativa anual**

1. Introducción

A ningún Nuevoleonés escapa el valor esencial que tiene el agua para el ser humano y para el desarrollo de la humanidad. El agua ha sido, es y particularmente será en el futuro cercano del hombre, un espacio estratégico y prioritario de todos los proyectos relacionados con el desarrollo económico y social de Nuevo León.

La ciudadanía requiere un entorno habitable y armonioso, propicio al desarrollo de sus actividades; con vivienda digna y suficiente; con servicios que cumplan en términos de calidad y cobertura, a precios justos; con transporte adecuado y vías de comunicación expeditas que garanticen la conservación y el incremento de la calidad de vida de sus habitantes; con un medio ambiente limpio y preservado.

En el caso específico del agua, por tratarse de un recurso de enorme importancia, promover su uso racional por medio de políticas y programas de estímulo entre la población en general y en los diversos sectores productivos, debe alinearse a un ejercicio serio y responsable de planeación estratégica.

Al inicio de la presente gestión gubernamental, se tuvo claridad sobre la necesidad de asumir una visión de lo que queremos, recordando lo que hemos sido capaces de lograr y reafirmando que los nuevoleonenses podemos alcanzar lo que nos propongamos, proyectando nuestros deseos en logros, construyendo el presente para ganar el futuro y salvaguardar sus frutos en beneficio de los nuestros y de las próximas generaciones.

Una sociedad verdaderamente viva mantiene un diálogo con su pasado y reivindica los logros obtenidos por otras generaciones, sin desperdiciarlos; una sociedad verdaderamente viva no habita pasivamente su presente y, por el contrario, sale al encuentro del futuro, al tiempo de irlo construyendo. Una sociedad responsable y viva, hereda para el porvenir.

Para ello, necesitamos saber a dónde vamos; cuáles son nuestras fortalezas y cuáles nuestros recursos; hacer un balance para saber cuáles han sido los yerros y las insuficiencias. Necesitamos construir una visión deseable y realizable. Empezar las acciones que nos permitan alcanzar lo que deseamos, remover obstáculos y mediante el esfuerzo merecer nuestros sueños, hasta verlos convertidos en realidad.

El Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009 se integró por siete capítulos:

- I. Por un gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados.
- II. Por un Nuevo León seguro con justicia para todos.
- III. Por un Nuevo León próspero y de oportunidades.
- IV. Por un Nuevo León justo y solidario con los que menos tienen.
- V. Por un desarrollo ordenado y sustentable.
- VI. Por unas finanzas sanas y un auténtico federalismo.
- VII. Proyectos estratégicos para transformar Nuevo León.

El presente documento expone al Plan Estratégico de la Institución Pública Descentralizada, Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey (SADM) con una Visión al año 2021, partiendo de las demandas ciudadanas que se captaron en los diversos foros de consulta para la conformación del Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009.

Nuevo León es un Estado de progreso que desde sus orígenes mismos estuvo marcado por el signo del agua, fundándose como la ciudad metropolitana de nuestra señora de Monterrey a la vera de los ojos de agua de Santa Lucía.

En el estado se ha logrado satisfacer la demanda de agua y drenaje gracias a grandes obras de infraestructura, producto de la visión innovadora de generaciones anteriores de gobernantes y empresarios que concibieron esta gran empresa de un siglo de existencia.

Para continuar llevando a la empresa en el mismo sentido, es necesario mantener el esfuerzo coordinado, armónico, de participación de la ciudadanía, del sector privado, del ámbito federal y de nuestro Estado para darle al agua el lugar estratégico que debe tener en nuestro desarrollo.

No son, sin embargo, muy optimistas los augurios sobre el futuro del agua en el desarrollo de la humanidad, por lo que SADM debe mantenerse innovando y continuar con los proyectos técnicos y la investigación científica para el aprovechamiento eficiente y sustentable del agua.

Para ello, desde el inicio de la administración 2003-2009, se trabajó en la implementación de mejores prácticas de planeación estratégica y operativa por parte de los funcionarios responsables de la Institución (anexo 1), dando por resultado el Plan Estratégico 2021.

El citado Plan será expuesto a lo largo de los siguientes apartados, incluyendo aspectos que tienen que ver con los antecedentes de que se tomó referencia y la metodología de planeación.

Asimismo, se expondrán los diversos elementos del Plan como los son: la Visión, los Objetivos y las Estrategias Generales, cuyos resultados son responsabilidad de la Dirección General ante el Consejo Directivo del Organismo. También se exponen los Objetivos y las Estrategias Específicas que soportan el Plan Estratégico y son responsabilidad de las Direcciones de Área que se desempeñan en el ámbito estratégico.

Por último, se abordará el tema del sistema de indicadores para el seguimiento de los objetivos y las características de la metodología para la generación de los planes operativos anuales alineados al Plan Estratégico 2021 del Organismo Público Descentralizado Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey.

2. Antecedentes

La planeación estatal.

Después de más de 150 Foros de consultas ciudadanas en torno a los diferentes temas del desarrollo estatal, el balance de la situación en el Estado se formuló de acuerdo a la visión plural de los nuevoleonenses generando diversos diagnósticos, que propiciaron las líneas estratégicas y propuestas que corresponden a todos los temas y ámbitos de gobierno del Plan Estatal 2003-2009. Se trató de una propuesta que partió de un balance de lo ocurrido en los últimos seis años y que se fincó en una visión de futuro, con objetivos y metas definidos.

En el Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009 se reconoce que al inicio de la administración la oferta de agua potable estaba garantizada para dos años, sin embargo, el crecimiento de la demanda implicaba trabajar en la definición de nuevas fuentes de abastecimiento y prever importantes inversiones que garantizaran el suministro del líquido en el futuro cercano.

Planear, delimitar y proteger las zonas de recarga de los acuíferos de manera conjunta con las autoridades competentes, así como prevenir la contaminación de las fuentes de agua por medio de la aplicación del marco normativo en materia de residuos provenientes de las zonas habitacionales, comerciales e industriales, se consideraron de carácter prioritario para la presente gestión por parte de la ciudadanía en las diversas consultas realizadas.

Para favorecer el cumplimiento del marco legal y normativo resulta de vital importancia definir el Plan Hidráulico de la entidad de acuerdo a los nuevos desafíos en materia del uso y aprovechamiento del agua y un sistema estatal coordinado entre las distintas instancias, para la evaluación de las fuentes de abastecimiento de agua de los centros de población en crecimiento.

El Estado de Nuevo León debe mantener una vocación permanente a favor de políticas públicas que estimulen la realización de proyectos enfocados a la reutilización y el aprovechamiento integral del agua.

Desde una perspectiva topográfica, Nuevo León destaca por sus rasgos singulares, pues su territorio presenta formaciones orográficas sobresalientes que dan nacimiento a la Sierra Madre Oriental, una de las más importantes serranías del país. Asimismo, y a pesar de que su clima es árido, cuenta con fuentes de abasto de agua de indudable importancia, ya que gran parte de la entidad está comprendida en la región hidrológica del Río Bravo, a la cual aporta afluentes de la talla de los ríos San Juan, Pesquería, Salinas y Santa Catarina, entre los más importantes.

Líneas de acción institucionales para el buen manejo integral del agua.

Durante las diversas consultas entre la población del Estado se identificaron líneas de acción para favorecer el manejo integral del agua en Nuevo León, mismas que se enumeran en el presente apartado de antecedentes:

a) Abasto de agua

- Realizar un balance hidrológico global de la entidad que además comprenda la actualización de los derechos de agua y las asignaciones concesionadas y no concesionadas.
- Ejercer una administración correcta, a través de la protección y conservación de las cuencas hidrológicas que nos surten de agua en la entidad.
- Rehabilitar las cuencas de la entidad, mediante sistemas de tratamiento, programas de protección ambiental; asimismo, mediante la continuación de la construcción de plantas de tratamiento en las cabeceras municipales, el fomento al re uso del agua y la disuasión del uso de agua de pozo.
- Priorizar y dar importancia a la conservación y protección de los suelos forestales mediante programas agresivos e intensivos de reforestación de las partes altas de nuestras cuencas y subcuencas hidrológicas, y privilegiando la infiltración del agua contra su escurrimiento a lo largo de nuestras cordilleras, montañas, ríos y cauces en general.
- Realizar amplios programas de control de avenidas, para evitar posibles inundaciones, promover la infiltración y dar aprovechamiento integral a los escurrimientos.
- Desarrollar un programa de recuperación integral de los cauces afectados por impacto ambiental, de nuestra entidad, particularmente del Río Santa Catarina
- Des azolvar, limpiar y mejorar los estanques, depósitos y escurrimientos en general que abastecen de agua a los habitantes de las zonas rurales del estado.

b) Cultura, cuidado y aprovechamientos diversos del agua

- Impartir contenidos sobre la cultura del cuidado del agua de manera formal en todos los niveles escolares.
- Desarrollar campañas exhaustivas de concientización y cuidado del agua en forma continua y persistente, aprovechando todos los medios de comunicación, incluyendo los oficiales.

- Promover y apoyar programas de acuicultura rural, con especies de rápido crecimiento, cuidando que estos proyectos no afecten a las especies regionales.
- Reglamentar el uso del agua para riego y para usos diversos, estableciendo al efecto horarios y modalidades de empleo del recurso, así como las sanciones respectivas en caso de incumplimiento.

c) Contaminación del agua

- Prevenir la contaminación de las fuentes de agua, a través de la aplicación del marco normativo en materia de residuos provenientes de los núcleos habitacionales, zonas comerciales e industriales.
- Hacer cumplir la normatividad en materia de aguas residuales, regularizando las descargas y exigiendo la construcción de plantas de tratamiento acordes con la naturaleza de las descargas, en todas las plantas industriales y áreas comerciales.

d) Aguas residuales y descargas

- Promover y reforzar el cumplimiento de las medidas establecidas a través de las condiciones particulares de descarga para todos los establecimientos industriales y comerciales.
- Propiciar la regularización de los asentamientos humanos a fin de que dispongan de los servicios de drenaje sanitario en sus colonias y barrios, evitando el uso de fosas sépticas artesanales.
- Promover la instalación de plantas de tratamiento primario para aguas residuales domésticas en todos los nuevos fraccionamientos.
- Rehabilitar las tuberías del drenaje sanitario en el área metropolitana.
- Proponer la reutilización de las aguas grises en riego para jardines y otros usos, a través de la separación del drenaje sanitario en aguas negras y grises, conduciendo estas últimas a una cisterna de almacenamiento con proceso de sedimentación.

e) Acciones a realizar fuera del Área Metropolitana

- Llevar cabo estudios y proyectos de factibilidad técnica, económica, financiera y social para el aprovechamiento integral de los escurrimientos de las aguas superficiales de los ríos y arroyos más importantes de la región citrícola del sureste.
- Proponer la construcción de un acueducto en la Zona Oriente del estado para abastecer las localidades de Los Herrera y Cerralvo, así como las ampliaciones a los sistemas de abastecimiento en el resto de las localidades.

- Construir un acueducto entre la presa Don Martín y Ciudad Anáhuac, para eliminar las actuales pérdidas de agua en el canal de conducción principal.
- Ampliar las redes de distribución de agua, recolectores sanitarios y rehabilitación y/o mejoramiento de los sistemas de tratamiento de aguas de Ciudad Anáhuac y Congregación Colombia.
- Con relación a la zona fronteriza efectuar los estudios básicos para la elaboración del proyecto de rehabilitación y compactación del distrito de riego Don Martín que permita la liberación de volúmenes de agua sustanciales mediante el incremento de la eficacia del riego y la compra de derechos de agua a los usuarios; ello con el fin de que dichos volúmenes sean utilizados en el abastecimiento de agua de Ciudad Anáhuac, así como en los futuros desarrollos industriales, comerciales y de servicios.

3. Alineación al Plan Estatal de Desarrollo Nuevo León 2003-2009

Una vez que se instrumentó en conjunto con la ciudadanía el Plan Estatal de Desarrollo Nuevo León 2003-2009, en SADM se identificó que la alineación al Plan se basaría en el capítulo cinco denominado “Por un desarrollo ordenado y sustentable”, particularmente a los objetivos uno y cuatro de este capítulo:

Objetivo 1: Desarrollo urbano eficazmente planificado, equitativo y con participación ciudadana

Estrategia: Impulso al desarrollo y mantenimiento de la infraestructura hidráulica

Líneas de acción:

- Coordinar en forma ordenada e incluyente los programas de inversión federal, estatal y municipal destinados a dotar de infraestructura hidráulica a las nuevas zonas de desarrollo urbano.
- Realizar estudios de nuevas fuentes de abastecimiento de agua, de acuerdo con el crecimiento proyectado.
- Diseñar proyectos de agua y drenaje coherentes con la densidad estimada en el desarrollo de vivienda.
- Incrementar la cobertura del servicio de agua y drenaje, en coordinación con autoridades federales y municipales
- Impulsar el desarrollo del drenaje en aquellas áreas del AMM que lo requieran, por efecto de desarrollo en superficie a través del Sistema Integral de Manejo de las Aguas Pluviales, o por canalización o entubado.

- Identificar a nivel de predio, las zonas urbanas que registran inundaciones, a efecto de tomar medidas preventivas.
- Dar mantenimiento a la infraestructura de la red secundaria de drenaje.
- Promover la canalización de arroyos, aprovechando las obras respectivas en vialidades o jardines.

Objetivo 4: Nueva cultura para la protección del medio ambiente y los recursos naturales

Estrategia: Promoción del uso racional del agua y de la prevención a su contaminación

Líneas de acción:

- Planear, delimitar y proteger las zonas de recarga de los acuíferos, de manera conjunta con las autoridades competentes.
- Realizar estudios geohidrológicos detallados de los acuíferos que suministran el AMM, para evaluar la disponibilidad real de aguas subterráneas.
- Prevenir la contaminación de las fuentes de agua, por medio de la aplicación del marco normativo en materia de residuos provenientes de las zonas habitacionales, comerciales e industriales.
- Vigilar el estricto cumplimiento de la normatividad en materia de aguas residuales, exigiendo la construcción de plantas para su tratamiento, con relación a las diferentes actividades de los sectores productivos y los centros de población.
- Actualizar el Plan Hidráulico de la entidad, de acuerdo a los nuevos desafíos en materia del uso y aprovechamiento del agua.
- Establecer un sistema estatal coordinado entre las distintas instancias, para la evaluación de las fuentes de abastecimiento de agua de los centros de población en crecimiento.
- Promover políticas de estímulo para la reutilización y aprovechamiento integral del agua, sobre todo en las industrias.
- Intensificar el mantenimiento del sistema de drenaje pluvial y adecuarlo al crecimiento de las ciudades.
- Promover, junto con los municipios involucrados, esfuerzos de restauración ecológica de los cauces urbanos, buscando su aprovechamiento integral y sustentable.
- Promover el uso obligatorio de agua tratada para el riego en parques y jardines y buscar la creación de circuitos especiales para tal fin.

Con el Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009 ya definido y aprobado, el reto para las dependencias y entidades de la administración pública estatal se centraba en la realización de los planes y programas específicos por medio de los cuales se trabajaría desde el ámbito de acción de cada institución pública para lograr los anhelos de los nuevoleonenses.

En este sentido, SADM desarrolló la planeación estratégica del Organismo rumbo al año 2021, cuya metodología y avances se exponen en los siguientes apartados.

4. Visión SADM 2021

Marco metodológico.

Con el objetivo de apegarse a las mejores prácticas en materia de planeación y evaluación, SADM adoptó la metodología “Government Performance Management” (GPM™), para desarrollar la planeación estratégica con Visión al año 2021.

Government Performance Management (GPM™) es la metodología que soporta, con las mejores prácticas de mejora continua, la gestión estratégica y operativa de SADM, alineando explícitamente los procesos y proyectos de la organización, a los planes y programas institucionales, para una administración por resultados. La solución integral GPM™ incluye herramientas digitales para habilitar la planeación estratégica y operativa así como las medidas de desempeño en todos los niveles de la jerarquía del desempeño.

En dichas herramientas digitales se configura la información generada durante el proceso de planeación en todos los niveles de la organización misma que se gestiona y analiza a través del observatorio Digital Value Observatory-Matrix (DVO-MX™), para los niveles estratégicos, es decir, el Organismo y sus Direcciones de Área; asimismo, en el observatorio Digital Alignment System-Matrix (DAS-MX™), en lo que corresponde a la planeación operativa anual.

La metodología GPM™ se caracteriza por su enfoque hacia ser medidos en base a Resultados; asimismo, permite trabajar con altos niveles de transparencia y la creación de presupuestos que produzcan resultados.

GPM™ es una solución integral para mejorar el Desempeño:



La Visión en la metodología GPM™, indica lo que la organización espera alcanzar dentro de un período de tiempo determinado y debe estar alineada con el más alto nivel de la Visión ciudadana.

La Visión es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una manera realista y posible de alcanzar.

Atributos:

La **Visión** es su sueño, un estado ideal -- inspira a entrar en acción, define la dirección a seguir, implica que lo que hacemos ahora puede influenciar y cambiar nuestro futuro para mejorarlo.

La Visión debe ser compartida, de amplio alcance, positiva e inspiradora, debe invitar a capturar los pensamientos y el sentir de las personas de la organización y, además, convencer al personal y a los consejeros en SADM de que vale la pena invertir en esfuerzo para alcanzarla.

La visión estratégica debe estar basada en hechos, suposiciones informadas, y el mejor razonamiento de escenarios potenciales; asimismo, debe ser comunicada a través de toda la organización para clarificar y alinear el rol de cada actor y de cada proceso crítico.

La visión, al igual que los objetivos generales, debe ser monitoreada para asegurar su fortaleza, agilidad y relevancia constante. Los indicadores y sus metas correspondientes se configuran en el Observatorio DVO-MX™ de la Dirección General.

DVO-MX™
Digital Value Observatory Matrix

Organización: SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY

Reportes Ejecutivos | Actualizar Plan | Ayuda | Fin de Sesión

Menú Principal

Dirección General > Dirección > Gerencia

Nivel Superior

- Indicadores de Visión del Gobierno del Estado
- Objetivos del Gobierno del Estado

Nivel Actual

- Visión y Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Indicadores de Dirección General
- Logros
- Estadísticas Relevantes
- Análisis del Mapa Estratégico
- Tablero de Indicadores

Nivel Inferior

- Objetivos Específicos
- Indicadores de Dirección

Análisis Operativo

Áreas de Énfasis

- Proyectos por Organización
- Análisis de Programas
- Análisis de Proyectos
- Proyectos en Riesgo
- Análisis de Milestones

Análisis de Procesos

- Macroprocesos
- Resumen de Procesos Evaluados

SPE
Secretaría de Planeación y Evaluación

Aviso Legal

Internet | Modo protegido: activado

Implementación de la metodología:

Durante el primer año de gestión, los funcionarios responsables del Organismo realizaron diversos análisis para identificar prioridades y generar la planeación estratégica alineada al Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009 con referencia a tales prioridades.

Durante el último trimestre del año 2004 se iniciaron las reuniones para el conocimiento de la metodología GPM™ por parte de los funcionarios responsables del organismo, dichas reuniones continuaron durante 2005 donde se generaron también los objetivos generales, los objetivos específicos y sus respectivas estrategias.

En 2006 se realizaron algunos cambios de funcionarios, entre ellos el Director General del Organismo, quien junto con los demás funcionarios responsables del organismo y con referencia a lo avanzado en materia de planeación estratégica, profundizó en el FODA del Organismo (Anexo 2), en el perfeccionamiento de la Visión y en la validación de los objetivos y las estrategias generales.

En esta nueva etapa de la gestión del Organismo se formalizó un equipo de trabajo que coordinó el despliegue para la implementación de la planeación operativa del modelo GPM™ alineada a los objetivos específicos determinados en la planeación estratégica.

El equipo de trabajo depende de la Dirección General del Organismo y se desempeña a través de enlaces de las diversas áreas para el seguimiento de los resultados en materia de planeación estratégica y operativa mediante el sistema de indicadores de GPM™.

Asimismo, los nuevos funcionarios del organismo determinaron o validaron sus objetivos específicos y estrategias por área de responsabilidad con alineación a los objetivos generales de SADM, dando vigencia a la planeación estratégica vigente y actualizada 2006-2009.

La generación de la Visión 2021.

Los funcionarios responsables del organismo acordaron que el horizonte de planeación de largo plazo para la definición de la Visión de SADM fuera equivalente a la gestión de tres administraciones de gobierno estatal, es decir, dieciocho años, por ser una entidad de gobierno estatal cuya gestión es de seis años por periodo.

Visión SADM rumbo al año 2021:

Continuar garantizando los servicios de agua a la comunidad de Nuevo León, con altos estándares de eficiencia en el manejo integral del recurso, manteniendo un sentido social y de compromiso con la transparencia, utilizando las mejores prácticas en materia de administración de los recursos humanos, materiales y financieros, buscando la mayor cobertura posible y con calidad de los mismos.

Esta Visión fue difundida en toda la organización y se identificaron los siguientes indicadores para monitorear los avances en su logro: cobertura de servicio doméstico de agua potable AMM, cobertura de servicio de drenaje AMM, cobertura de servicio de agua REGIONES FORÁNEAS (población total / Población a Servir), cobertura de servicio de drenaje REGIONES FORÁNEAS (Población servida / población a servir).

5. Objetivos y estrategias generales

La Misión de SADM consiste en prestar con eficiencia, calidad y transparencia, los servicios para el manejo integral del agua, con sentido de responsabilidad social, a través de esquemas de atención con sistemas modernos y simplificados, e impulsando la mejora constante de sus recursos humanos, para garantizar a la población de Nuevo León, la satisfacción de las necesidades presentes y futuras con respecto al agua, promoviendo su uso racional y sustentable.

Para el cumplimiento de la Misión orientada al logro de la Visión 2021 del Organismo, se establecieron los objetivos generales de SADM con la participación del equipo de funcionarios responsables basados en la metodología GPM™.

Marco metodológico para objetivos y estrategias.

Partiendo de la premisa de que un objetivo es un estado deseado a alcanzar y que un conjunto balanceado de objetivos definen los resultados esperados del organismo y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos, la metodología GPM™ parte de la siguiente definición para la conformación de los objetivos generales y específicos:

Los Objetivos son enunciados breves que enfatizan una idea principal o área de logro. Se definen tomando en cuenta los retos, las necesidades, la innovación y su contribución al plan de gobierno.

Atributos:

- Estar orientados a resultados
- Enfatizar la idea de logro
- Ser medibles
- Ser permanentes en un mediano plazo
- Comenzar siempre con verbo

Objetivos balanceados según las prioridades del organismo:



Para confirmar la calidad de los objetivos, se toman como referencia las siguientes características:

- Que reflejen el logro específico que se desea
- Que sean alcanzables y exista evidencia para demostrar su logro
- Que signifiquen retos para las personas y sean viables
- Que representen logros y no sólo actividades, es decir, que se orienten a resultados
- Que sean alcanzables dentro de un período de tiempo aceptable

Los objetivos generales de la empresa se soportan por medio de estrategias que constituyen la forma (los cómo) y el camino que deberá seguirse para alcanzar los objetivos en un plazo determinado.

Definición:

Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican el "cómo" lograr un Objetivo. Se pueden diseñar una o varias Estrategias para implantar y lograr un Objetivo de la Dependencia.

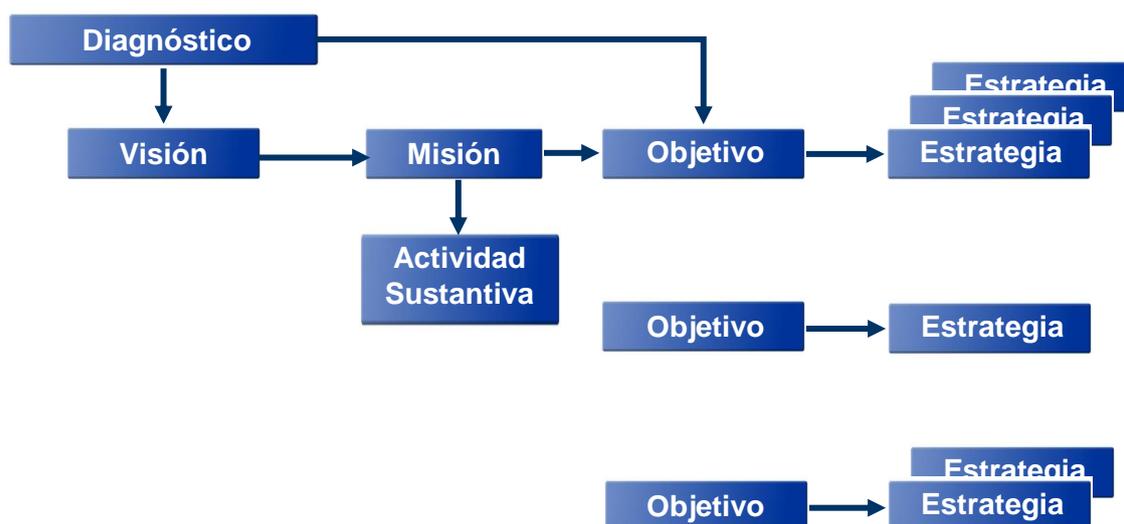
Atributos:

- Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un Objetivo.
- Se recomienda que cada objetivo tenga entre 1 a 3 estrategias, pero no más.
- Las estrategias son la base para los Objetivos específicos.

Para confirmar la calidad de las estrategias, se toman como referencia las siguientes características:

- Que ofrezcan un camino o una dirección clara a seguir.
- Que definan un enfoque general o un lineamiento para guiarnos en el “cómo” deberá ser cumplido el objetivo.
- Que apoyen a la visión, misión y objetivos de la organización.
- Que provean un contexto para la toma de decisiones.

En seguida se ilustra la manera en que la metodología alinea los elementos de planeación expuestos anteriormente:



Objetivos y estrategias generales SADM 2003-2009:

Objetivo Ciudadanía:

Incrementar la satisfacción del cliente.

Estrategias

- Adecuar continuamente la infraestructura a las necesidades del manejo integral del agua.
- Planear, en coordinación con las autoridades correspondientes, el desarrollo del sistema de drenaje pluvial.
- Implementar nuevas tecnologías y mejoras en el servicio integral al cliente.

Objetivo Procesos:

Incrementar la eficiencia de la empresa.

Estrategias

- Implementar un modelo institucional de calidad orientado a la mejora continua y uso eficiente de los recursos.
- Fortalecer el marco normativo y regulatorio aplicable a la Institución.

Objetivo Recursos Humanos:

Incrementar la profesionalización y el desarrollo del personal.

Estrategias

- Implementar un sistema integral para la administración, la evaluación y el desarrollo del Capital Humano en la empresa.
- Fortalecer una relación sindical basada en el diálogo y la negociación, que favorezca la mejora continua en la cultura de trabajo que requiere la Institución.

Objetivo Financiero:

Incrementar el margen de operación del Organismo para garantizar a largo plazo los servicios que brinda, y solventar las obligaciones contraídas.

Estrategias

- Implementar acciones de eficiencia en gastos y costos de operación.
- Alinear las tarifas de agua potable a un esquema tarifario que garantice cubrir costos de operación, depreciación o servicio de deuda e inversiones necesarias.
- Mejorar el perfil de ingresos de operación y otros ingresos.

Objetivo Transformacional:

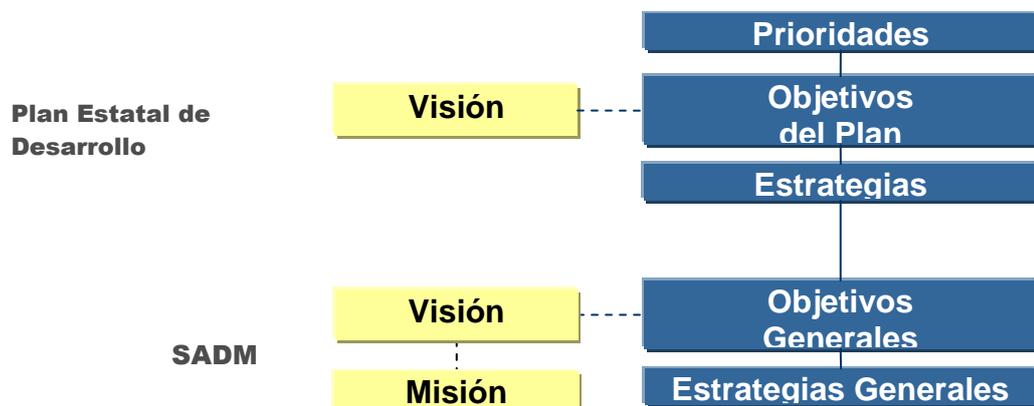
Transformar al Organismo en una empresa innovadora, orientada a la sustentabilidad en el manejo integral del agua.

Estrategias

- Implementar, evaluar y mejorar las herramientas para el manejo administrativo y operativo en general, utilizando metodologías y tecnologías de vanguardia.
- Sustituir el uso de agua potable por agua residual tratada para riego y uso industrial sanitario, logrando menores costos.

- Concluir exitosamente la integración de todos los municipios no metropolitanos a la estrategia institucional, a fin de garantizar el manejo integral del agua en Nuevo León.
- Fortalecer las acciones de concientización de la población en el cuidado del agua.

Ilustración parcial del Modelo de alineación GPM™:



6. Objetivos y estrategias específicas

La metodología GPM™ alinea las responsabilidades de las Direcciones de área a los objetivos generales y Visión del Organismo a través de la conformación de objetivos específicos y estrategias específicas para cada nivel de responsabilidad estratégica.

La conformación de los objetivos y estrategias específicas se realizaron mediante reuniones con los funcionarios responsables del organismo de cada área estratégica y su personal clave.

La generación de objetivos y estrategias específicas se determinaron con referencia a cuatro observatorios, dada la naturaleza de las actividades estratégicas y operativas que desempeñan los funcionarios responsables del organismo.

Los observatorios DVO-MX™ de la herramienta digital en el ámbito de objetivos y estrategias específicas corresponden a la Dirección de Administración, la Dirección de Ingeniería, la Dirección de Operación y un Módulo de Alineación con objetivos y estrategias específicas al que se alinean los funcionarios responsables de áreas cuyo desempeño observa características operativas como la Dirección de Saneamiento, la Dirección de Finanzas, la Dirección Comercial, la Dirección de Contraloría y el Sistema de Planeación y Evaluación.

En el caso de los funcionarios responsables del organismo donde se presentaron cambios al igual que en la Dirección General del Organismo (anexo 1), se transmitió el conocimiento de la metodología y se procedió a la validación o modificación, en su caso, de la planeación.

Objetivos y estrategias específicas por Dirección

Dirección de Administración

Objetivo: Incrementar el uso eficiente y la cultura del agua en la ciudadanía.

Estrategia

- Implementar programas institucionales de comunicación ciudadana e imagen con énfasis en la cultura del agua.

Objetivo: Incrementar los ahorros en el gasto administrativo del Organismo.

Estrategia

- Implementar la modernización en áreas operativas y administrativas.

Objetivo: Incrementar las competencias laborales del personal de confianza y del sindicalizado.

Estrategias

- Coordinar acciones de capacitación con referencia al diagnóstico correspondiente y con el apoyo de las Direcciones.
- Coordinar acciones de capacitación con el sindicato.

Objetivo: Mantener relaciones óptimas con el sindicato para el buen desempeño del organismo.

Estrategia

- Evaluar el seguimiento de acuerdos y analizar conjuntamente la productividad operativa a través de reuniones bimestrales con el sindicato.

Dirección de Ingeniería

Objetivo: Incrementar la cobertura de estudios para la viabilidad del servicio de agua potable, drenaje sanitario y saneamiento.

Estrategia

- Definir los proyectos y planes maestros de las redes de agua potable, drenaje sanitario y saneamiento de las nuevas zonas de desarrollo en el Estado.

Objetivo: Incrementar los proyectos y construcción de obras de infraestructura y pluviales.

Estrategias

- Realizar estudios en coordinación con dependencias y entidades de los tres ámbitos de gobierno para identificar puntos críticos con riesgo de inundación.
- Realizar el proceso de entrega de los pluviales en forma oportuna según el avance de la obra.

Objetivo: Incrementar la eficiencia en la administración de los proyectos de obra.

Estrategias

- Implementar mejoras a procesos con base a la Norma ISO-9001-2000 y enfatizando los aspectos preventivos para minimizar riesgos de accidentes.
- Promover con la Dirección General y demás áreas, mejoras al procedimiento de autorización de dictámenes de factibilidad para agilizarlo.
- Modernizar e implementar la mejora continua en el proceso de planeación, ejecución y administración de obras y en la gestión institucional de recursos

Dirección de Operación

Objetivo: Incrementar la eficiencia operativa a nivel Estatal.

Estrategias

- Sectorizar los sistemas para determinar el nivel de eficiencia, incluyendo Regiones Foráneas.
- Implementar eficiencia energética.
- Mantener nuestra participación en el modelo de calidad de la empresa.

Módulo de Alineación (Dirección Comercial, Dirección de Finanzas, Dirección de Contraloría Interna, Saneamiento)

Objetivo: Incrementar la captación de recursos económicos.

Estrategias

- Promover nuevas fuentes de ingresos y reforzar las actuales, particularmente venta de agua tratada.
- Implementar programas especiales de recuperación de recursos.
- Impulsar proyectos para reforzar las actividades de recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales.

Objetivo: Reducir costos administrativos y de operación.

Estrategias

- Participar en el modelo de gestión de la calidad del organismo y mejora a procesos.
- Reestructurar la deuda e implementar mejoras en la eficiencia financiera.
- Garantizar el marco normativo que regula los Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey.
- Modernizar los servicios de atención a clientes e integrar operativamente el área comercial de regiones foráneas.

Objetivo: Incrementar la cobertura de saneamiento y distribución de agua tratada.

Estrategias

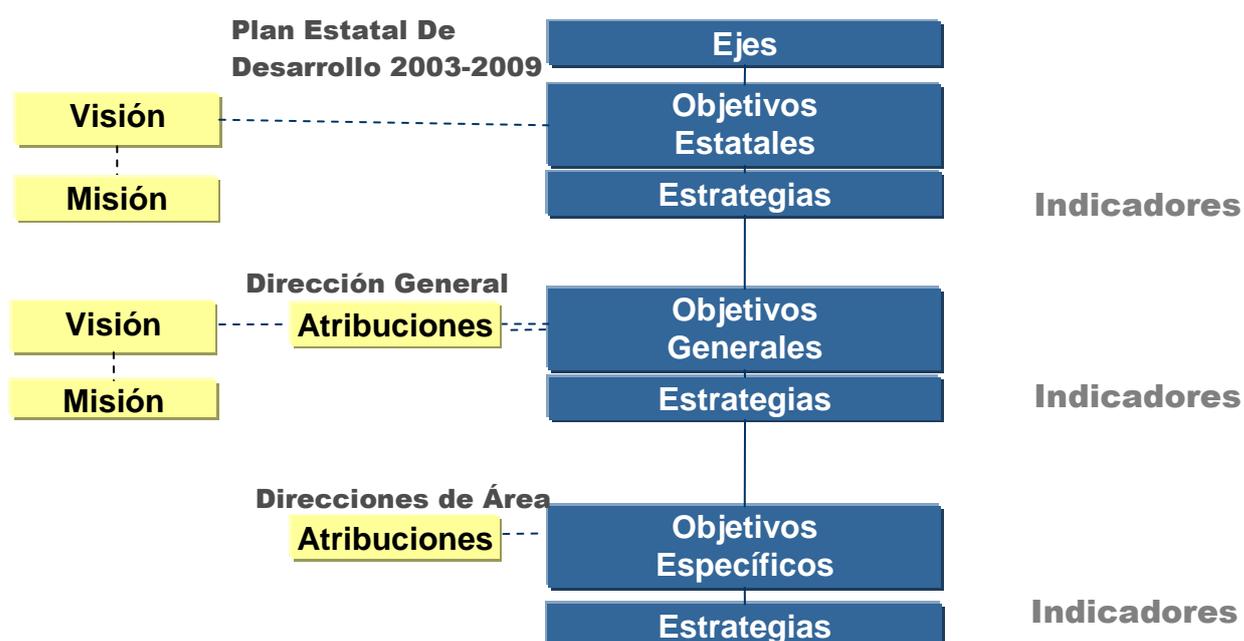
- Implementar mejoras a la infraestructura de los sistemas de tratamiento de aguas residuales para su mayor eficiencia operativa.
- Participar en el modelo de gestión de la calidad del organismo.

Objetivo: Reducir el rezago en las tarifas.

Estrategias

- Análisis y documentación del rezago tarifario y gestionar ante el Consejo el ajuste a las tarifas.

Modelo Vertical de GPM™ SADM



Los indicadores y metas de los objetivos estratégicos de SADM, tanto los de la Dirección General como los que corresponden a las Direcciones de Área se configuran en el DVO-MX™ de la herramienta digital de GPM™.

7. Sistema de indicadores

La metodología GPM™ permite a SADM, convertir la Planeación tradicional, en un proceso permanente de evaluación y seguimiento para apoyar la toma de decisiones ejecutivas y de negocio para el Organismo.



Los pilares de la transformación del proceso de planeación en SADM son:

- Es un proceso dinámico e iterativo que se actualiza constantemente.
- Alineación explícita de la visión, objetivos, estrategias e indicadores.
- Integración y reconocimiento de la interdependencia entre los sistemas de planeación, programación y presupuesto.

Un elemento fundamental para la transformación del proceso de planeación y evaluación de SADM es que se cuenta con un esquema que alinea los niveles estratégicos y operativos del Organismo en la jerarquía del desempeño tanto estratégico como operativo.

Dicho esquema facilita la determinación de indicadores y metas para la Visión, los objetivos generales de SADM y los objetivos específicos de las Direcciones de Área.

Asimismo, como se ampliará en el último apartado del presente documento, SADM cuenta con la metodología y la herramienta digital que alinea la planeación operativa anual desde los procesos y proyectos que desempeñan las Direcciones y las Gerencias Operativas del Organismo.

Esquema de Jerarquía del desempeño:



Los conceptos clave referentes a los indicadores en la metodología del Sistema de planeación y Evaluación de SADM son los siguientes:

Definición de Indicador: Un vehículo para medir valores en una escala de medición, derivados de una serie de hechos observados. Revela cambios relativos en función del tiempo.

Los indicadores están orientados a medir los resultados y permiten determinar en una escala de medición, el avance en el cumplimiento de la visión, los objetivos estratégicos, los objetivos operativos, los procesos y los proyectos.

Metas: Es el valor numérico deseado que se determina para los indicadores y se establece para un tiempo definido. Estas metas son los parámetros para evaluar, a través de los indicadores, los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los indicadores de los objetivos generales y los objetivos específicos se configuran en los observatorios DVO-MX™ que administran la Dirección General y cada una de las Direcciones de Área:



El sistema de Planeación y Evaluación de SADM, a través de la herramienta digital GPM™, genera una base de datos que proporciona la información de los indicadores en forma integral, siendo un instrumento que además de apoyar la toma de decisiones, facilita el cumplimiento de los ordenamientos legales en materia de transparencia y rendición de cuentas.

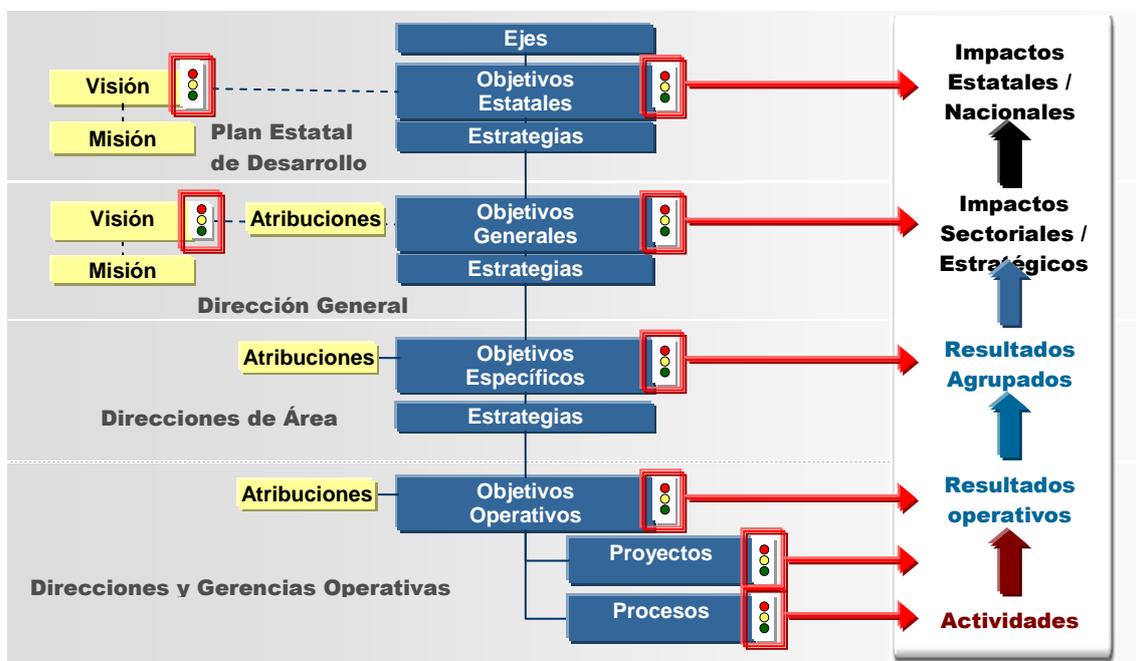
Los observatorios de los funcionarios responsables del organismo cuentan con diversos recursos para tener acceso a la información de las áreas operativas y poder llevar a cabo una gestión del desempeño basado en resultados.

Asimismo, con la información contenida en la base de datos se generan reportes especiales desde diversas perspectivas y según el nivel de detalle requerido (Anexo 3, Reporte de Alineación).

Es de destacar que los funcionarios responsables del organismo que tienen acceso al observatorio DVO-MX™, cuentan con la posibilidad de observar el mapa estratégico de la organización, las estadísticas relevantes y, por supuesto, el tablero de indicadores.

A través de este documento se ha presentado el modelo de gestión del desempeño de SADM en forma parcial, también se ha hecho alusión a la planeación operativa del Organismo que se tratará en el siguiente y último apartado, por lo que en seguida se ilustra el modelo completo:

Modelo Vertical de GPM™ SADM



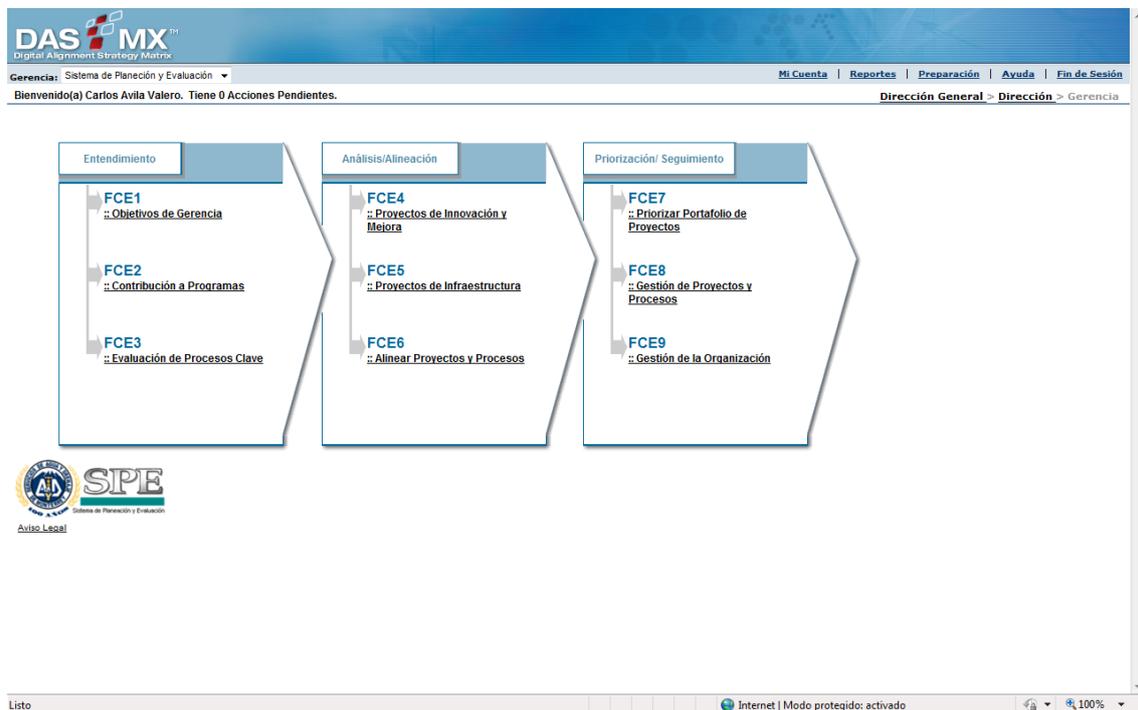
8. Planeación operativa anual

La parte más densa del proceso de implementación del Plan SADM 2021 se presentó al incorporar las Direcciones y Gerencias operativas ya que a este nivel se determinan objetivos operativos anuales que son soportados por los procesos que ejecutan cada área, así como los proyectos de mejora o infraestructura.

Una vez definidos los objetivos operativos se alinean a los objetivos de la Dirección de Área correspondiente en forma vertical y se alinean matricialmente a los objetivos de las demás Direcciones de Área del Organismo.

Durante 2006 y 2007 se concluyó la definición y configuración de 50 objetivos operativos con sus respectivos indicadores por Dirección o Gerencia operativa mismos que se incorporan al observatorio DAS-MX™ que existe para cada unidad operativa del organismo.

Los observatorios DAS-MX™ de la metodología cuentan con nueve factores críticos de éxito para la realización del plan operativo anual alineado al Plan Estratégico SADM 2021.



Al igual que en los observatorios DVO-MX™, en DAS-MX™ se configuran los indicadores de desempeño, pero a nivel operativo, por lo que las Direcciones y Gerencias Operativas son evaluadas en base al desempeño de sus indicadores de objetivos operativos, procesos y proyectos.

En el Sistema de Planeación y Evaluación de SADM se identifican, evalúan, diagnostican y proponen para mejora los procesos de SADM en forma permanente.

The screenshot displays the DVO-MX™ web interface. The main content area shows a summary table of evaluated processes. The table has columns for Desempeño (Performance) and Importancia (Importance). The Desempeño column is divided into Nula, Baja, Media, Alta, and Vital. The Importancia column is divided into Nula, Baja, Media, Alta, and Vital. The table shows the following data:

Desempeño	Importancia				
	Nula	Baja	Media	Alta	Vital
Excelente				2	1
Muy bueno			8	40	32
Promedio			19	43	19
Bajo			1	17	1
Muy bajo					

At the bottom of the table, there is a summary: Procesos Evaluados: 180, Procesos No Evaluados: 3. The browser status bar at the bottom indicates 'Internet | Modo protegido: activado' and '100%' zoom.

Asimismo, se da seguimiento puntual a la gestión de los proyectos que se desarrollan en la Organización:

DAS MX™
Digital Alignment Strategy Matrix

Gerencia: Proyecto Monterrey V

Gestión de Proyectos y Procesos
Proyectos de Infraestructura

Detalle

Año: 2008
Proyecto : K005 DRENAJE SANITARIO (COLECTORES)

Líder del Proyecto:	González Flores, Nicolas	Programas Relacionados:	
Patrocinador Ejecutivo:	Rangel Woodyard, Emilio	Prioridad:	3
Responsable de la Organización:		Beneficio Cuantificado en Ingresos:	0
Complejidad de la Implantación:	Muy Alta	Beneficio Cuantificado en Costos:	0
Control Interno:		Fecha de Inicio - Fecha de Fin:	01/01/2008-31/12/2009
Objetivos de la Gerencia:	1	Fecha de siguiente Milestone:	15/12/2008 (dd/mm/aaaa)
Fecha de última actualización:	01/09/2009 (dd/mm/aaaa)	Modificado por:	Cabello Morin , Jesus

Fase Actual: Anteproyecto Definición Planeación Ejecución Cierre Completado Congelado Cancelado

Porcentaje de Avance de Proyecto

Porcentaje de Avance: 69.47 %

Lapso

Transcurrido: 84.24 %
Fecha de Inicio: 01/01/2008 Fecha de Fin: 31/12/2009

Presupuesto Ejercido

Presupuesto Ejercido: 61.09%

Resumen Ejecutivo

Se concluyeron los proyectos ejecutivos, se han realizado los reconocimientos de campo por el área de Supervisión. Se tienen contratadas las obras, asimismo, se ingresaron las solicitudes para autorización de construcción y uso del derecho de vía, afectaciones a particulares. El proyecto consta de 10 contratos con una longitud de 27,977 m.l. en tuberías de 8"Ø a 36"Ø

Problemas y Riesgos

Aspectos climatológicos y permisos retrasan la obra

El total de funcionarios y empleados incorporados en el esfuerzo de planeación, evaluación y seguimiento del desempeño en SADM mediante GPM™ es mayor de trescientas personas y se gestiona permanentemente por parte del Comité de Planeación y Evaluación conformado por enlaces de todas las áreas y coordinado por la oficina asignada en la Dirección General.

DVO MX™
Digital Value Observatory Matrix

Organización: SERVICIOS DE AGUA Y DRENAJE DE MONTERREY

Nivel Actual
Estadísticas Relevantes

Editar

Estadística: 1- Total de usuarios de agua potable Área Metropolitana de Monterrey (AMM) (Abril 2009) (Gerencia de Sistemas)

Año	Valor	Borrar
1996	626,347	
1997	643,321	
1998	668,809	
1999	694,352	
2000	723,980	
2001	754,920	
2002	800,434	
2003	831,488	
2004	863,353	
2005	898,286	
2006	931,724	
2007	966,370	
2008	1,005,241	
2009	1,021,000	

1- Total de usuarios de agua potable Área Metropolitana de Monterrey (AMM) (Abril 2009) (Gerencia de Sistemas)

Regresar Cancelar Aceptar

ANEXO 1

Relación de funcionarios responsables del organismo SADM 2003-2009:

Lombardo Guajardo	Director General	2003-2006
Emilio Rangel Woodyard	Director General	2006-2009
Francisco Cantú Ramos	Director de Operación	2003-2009
Nicolás González Flores	Director de Ingeniería	2003-2009
Ernesto Carrillo		
Jean Leataud Rusek	Director de Administración	2003-2009
Tomás Garza	Director Comercial	2003-2009
Rodolfo Gómez	Director de Finanzas	2003-2009
Juan Emilio García	Coordinación Ejecutiva de la Dirección General	2003-2009
Carlos Ávila Valero	Secretario Administrativo de la Dirección General	2003-2009

ANEXO 2

FORTALEZAS-PILARES

- **Vocación innovadora (100 años de historia).**
- **Estabilidad en las relaciones laborales.**
- **Funcionalidad y Representatividad del Consejo.**
- **Nivel de satisfacción de los Usuarios.**
- **Infraestructura Tecnológica.**
- **Autosuficiencia Financiera - No es carga para las finanzas del Estado.**
- **Compromiso del “staff” Ejecutivo y de la alta Dirección.**

DEBILIDADES-PROBLEMÁTICA

- **Desvinculación entre planeación y presupuestación.**
- **Modelo obsoleto para la administración del capital humano.**
- **Lastres y resistencia al cambio.**
- **Incompleta fusión de Regiones Foráneas.**
- **Falta de un sistema lógico y funcional, para la administración de proyectos.**
- **Deficiente interacción e integración entre procesos sustantivos y adjetivos.**
- **Carencia de un sistema de consecuencias.**
- **Desigual compromiso de Niveles Directivos y Mandos Medios con los proyectos de innovación y mejora.**

ANEXO 2

OPORTUNIDADES-POTENCIALIDADES

- El momento por el ajuste de tarifas.
- Nueva cultura del capital humano.- Verdadera Profesionalización.
- Capitalizar las posibilidades tecnológicas de la empresa.
- Formalizar un modelo de gestión de desempeño y la calidad.
- Modernizar la estructura organizacional.-
- “Blindar” a la empresa de decisiones no apegadas a su naturaleza.
- Asignación del presupuesto en base a resultados.

AMENAZAS-PELIGROS

- No revertir la situación deficitaria, aún con el incremento de tarifas.
- Clima Organizacional - desequilibrios notorios entre desempeño y retribución.
- Pérdida de competitividad del capital humano.
- Fuga de recursos y riesgos de corrupción por deficiente administración de proyectos.
- Marco legal endeble y riesgos jurídicos en diversas áreas.
- Inercia operacional.
- Riesgos de politización por proximidad de elecciones.

ANEXO 3

Reporte de Alineación de objetivos generales, hasta procesos y proyectos incluyendo Indicadores.