



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILALDO

PLAN ESTRATEGICO
PARTICIPATIVO
INSTITUCIONAL

EMPRESA PÚBLICA -
EMPRESA
MUNICIPAL DE AGUA
POTABLE Y
ALCANTARILALDO
DE RIOBAMBA
2015-2025



INDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVO GENERAL	2
3. METODOLOGÍA	2
4. DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL.....	2
5. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	6
5.1 OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR.....	6
5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL.....	8
5.3 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	9
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
6.1 MISIÓN.....	12
6.2 VISIÓN	12
6.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	12
6.4. DIRECTRICES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	14
7. NUESTRA RUTA ESTRATÉGICA.....	19
8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	20
9. CONCLUSIONES.....	20
ANEXOS.....	22



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación estratégica desarrollado por la Gerencia, a través del Departamento de Fortalecimiento Institucional, en coordinación con las Direcciones de: Técnica, Ingeniería, Administrativa, Financiera y Comercial, y con el involucramiento de todos los estamentos de la empresa, cuyo objetivo es el ser orientador del desarrollo de la empresa y el referente de la gestión institucional que se describe en este documento.

Se adoptó una metodología participativa dentro de un proceso de reflexión y construcción colectiva; se sustentó en una reflexión sobre los objetivos, actividades y servicios que la empresa presta y sobre las políticas para manejar las relaciones con nuestros clientes internos y externos (ANÁLISIS FODA) y sus matrices.

Partiendo de una línea base se revisó nuestra razón de ser, con miras a la búsqueda permanente de la mejora continua de la organización, para asegurar el progreso de la misma y la satisfacción de nuestros clientes.

Por ello, la Planeación Estratégica responde a preguntas sobre cómo debe actuar la empresa frente a los retos propuestos por las autoridades y el personal de la institución.

Así pues, el programa de Planeación Estratégica se desarrolla en función de factores internos y la consideración de factores externos.

Esto significa que el primer paso del proceso fue considerar la opinión y el sentir de todas y todos los involucrados en las diferentes áreas de la empresa y representantes de la ciudadanía.

El resultado se interpreta como la guía que orienta el pensamiento y accionar de la entidad: misión, visión, política, valores corporativos, directrices, objetivos, metas y políticas empresariales. Lo que nos permite establecer nuestra ruta estratégica.

El seguimiento y evaluación de la Planeación Estratégica, tiene por fin hacer más transparentes las relaciones internas y con la ciudadanía, evitando decisiones sorpresivas que afecten la seguridad técnica; administrativa y financiera.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

La Planeación Estratégica, además de constituir la respuesta a un deber normativo, es un elemento sustancial para alimentar y fortalecer el proceso de mejoramiento continuo en aras de ser cada día más, una entidad moderna, eficiente y ágil, que responde con transparencia a las necesidades sectoriales y a la gestión municipal encomendada.

Por lo tanto, en este documento se presenta la definición de actividades e iniciativas a desarrollar, en respuesta de objetivos estratégicos validados mediante elementos visionales y misionales, como un componente Institucional, que guarda relación con los procesos internos de la entidad y con su interrelación con otros agentes externos.

2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es formular los lineamientos de Planeación Estratégica de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, para que sea el documento orientador del desarrollo de la entidad y el referente de la gestión institucional dentro del contexto de la normativa legal vigente, tomando en consideración las necesidades y expectativas de los clientes relacionadas con el quehacer de la institución.

3. METODOLOGÍA

El futuro hay que imaginarlo, pero construyéndolo. Por ello, las organizaciones están obligadas permanentemente y proactivamente a repensar sus directrices estratégicas, estrategias y acciones estratégicas y su ruta estratégica, frente a las nuevas circunstancias de su entorno.

Se adoptó una metodología participativa de tal manera que el direccionamiento estratégico de la empresa sea el resultado de un proceso de reflexión y construcción colectiva, adoptado por el equipo responsable del Plan, enriquecido con las experiencias y el conocimiento real de los problemas y soluciones de los servidores públicos de todos los niveles organizacionales así

4. DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, a través de la Unidad de Gestión del Programa PRAGUAS, a solicitud del Municipio de Riobamba, suscribió el Convenio de Asistencia Técnica para la delegación o



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

desconcentración de los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico, mediante la aplicación de Nuevos Modelos de Gestión.

Con estos antecedentes, el PRAGUAS, contrató a un equipo de técnicos para que con información proporcionada por funcionarios de dicha Municipalidad y el levantamiento en campo, se efectúe el diagnóstico técnico, financiero y comercial, en la zona urbana del cantón Riobamba.

Por lo tanto el Municipio, como responsable de la dotación de los servicios básicos, suscribió un Convenio de Asistencia Técnica para la delegación de los servicios de agua potable y alcantarillado con el MIDUVI, por el cual el Proyecto PRAGUAS financio la consultoría para la implantación del Modelo de Gestión Desconcentrado.

En sesiones realizadas el 26 de Julio y 20 de Septiembre del 2004 se aprueba la Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y alcantarillado del cantón Riobamba, la misma que entró en vigencia el 24 de Septiembre del 2004.

La Municipalidad del cantón Riobamba en concordancia con la nueva Constitución Política, vigente a partir del 2008, contiene el marco conceptual de los servicios básicos, en el cual se halla el sector de agua potable y saneamiento (art. 264), mediante sesiones realizadas el 28 de diciembre del 2009, 8 y 13 de enero del 2010 se discutió y aprobó la ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR la misma que entró en vigencia el 18 de enero del 2010.



La Empresa se rige por la "ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR" la misma que en su Art 1 establece:



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

“Art. 1. CONSTITUCIÓN: Constituyese con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente Ordenanza que regula la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.”

De conformidad con el art. 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas podrá establecer empresas subsidiarias, empresas filiales, agencias o unidades de negocio.”

Compete a la Empresa Pública EMAPAR todo lo relacionado con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, de conformidad con el plan estratégico de desarrollo físico.

Las atribuciones de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba son: a) la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones, y b) cuidar el entorno ecológico, contribuir al mantenimiento y control de las fuentes hídricas aprovechables del cantón Riobamba, así como integrar los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental.

La presente Ordenanza de Creación regulará la constitución, organización básica, y funcionamiento de los órganos de dirección y de gestión de la empresa, establecerá los alcances de la autonomía legal, competencias, funciones y responsabilidades de la EP-EMAPAR requeridas para cumplir con los objetivos.

En este contexto los procesos de Planeación Estratégica no son nuevos en la entidad, en el año 2009, se desarrolló el primer plan para el período 2010-2013, en el que se involucraron directivos, empleados, por medio de talleres, con miras a definir la fase filosófica a través de la misión, visión, objetivos y valores.

El desempeño de la EP-EMAPAR contempla como base el Mandato Constitucional, la Planificación del GAD Municipal y lineamientos propios de la empresa.

La gestión de la EP-EMAPAR estará enmarcada en la Constitución de la República; así el Art.12 establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable; el Art. 314 garantiza la universalidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad y calidad del servicio, así como que los precios y tarifas de estos servicios sean



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

equitativos, estableciendo su regulación y control; y, el Art. 411 señala que el Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos.

La gestión de la EP-EMAPAR se articula con el modelo de gestión Municipal, en la medida que es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado, respetando la autonomía de la empresa de manera integral, desconcentrada y participativa.

En esta medida, la Empresa entiende la necesidad de realizar una gestión coordinada, complementaria y articulada con las distintas instancias municipales que son rectoras y ejecutoras de programas y proyectos en el cantón, que es en el que se resuelve la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado.

- Se vincula la planificación estratégica, técnica y financiera de la EP-EMAPAR, considerando que la planificación técnica debe responder a la estrategia organizacional definida en la Planificación Estratégica, y por otro lado, que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales deben contar con el debido financiamiento, se plantea la necesidad de establecer un Sistema de Planificación que integre todos estos componentes (estratégico, técnico y financiero).
- Como un elemento adicional al proceso de planificación, La EP-EMAPAR cuenta con su Plan Maestro formulado con un horizonte de planificación hasta el año 2040, los mismos que establecen los proyectos de inversión sobre los cuales debe caminar la Gestión Técnica Empresarial.
- Con el objeto de ajustar la gestión de la EP-EMAPAR a las exigencias que implican los nuevos retos, se contemplan proyectos de fortalecimiento institucional en diferentes ámbitos, tales como lograr el alineamiento estratégico de todos los programas de la Empresa.
- Adicionalmente, es necesario mantener procedimientos de priorización de proyectos de inversiones, en función de criterios de viabilidad técnica y financiera; y, de maximización de beneficios sociales.
- Enfatizar en la universalización de los servicios de agua potable y alcantarillado sumados a parámetros como, calidad físico química y bacteriológica, entre otros.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Para dar cumplimiento a lo que establece la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, en la que se debe preparar la respectiva planificación estratégica como requisitos legales.

Este documento ha sido elaborado con la técnica y los principios jurídicos vigentes, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan de Desarrollo Cantonal del GAD del Municipio de Riobamba.

5.1 OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR

La Constitución del 2008 ha sentado las bases para la recuperación de lo público y la reconstitución del Estado y su rol regulador, se pretende estructurar un Estado constitucional de derechos y justicia, intercultural y plurinacional, que se gobierne de manera desconcentrada y descentralizada.

El texto constitucional también contempla la recuperación de las capacidades estatales y establece que la planificación del desarrollo nacional es uno de los deberes prioritarios del Estado (ver art. 3), que esta será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente, y que propiciará la equidad social y territorial, promoviendo la concertación (ver art. 275).

Adicionalmente, se consagra el rol del Estado como proveedor de servicios públicos y como garante de que su provisión, pública o privada, responda a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad (ver art. 314). Otro elemento trascendental es la recuperación de la institucionalidad de los sectores estratégicos a través de la creación de empresas públicas.

El título IV de la Constitución establece el protagonismo de las ciudadanas y los ciudadanos en la toma de decisiones, en la planificación y en la gestión de los asuntos públicos, y lo reconoce como un derecho.

Con los cambios constitucionales señalados, este se convierte en un instrumento para el ejercicio y la garantía de derechos, superada así la perspectiva de un plan con “enfoque de derechos”.

Los servicios públicos dejan de ser simples prestaciones sociales para convertirse en medios para la garantía de derechos. El ejercicio de los derechos humanos y de la naturaleza es consustancial a la planificación nacional, en primer lugar, porque la política pública los garantiza, de acuerdo al marco constitucional del Ecuador y, en segundo lugar, porque ellos son en sí mismos los pilares de la sociedad del Buen Vivir.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

En esta planificación se abordan los siguientes objetivos (Anexo No. 1):

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

Recuperar el Estado para la ciudadanía y, también, fomentar la acción colectiva de la propia sociedad. Se parte del respeto a la autonomía de las organizaciones sociales y se reconoce el papel del Estado para promover la participación social y ciudadana

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

La Constitución, en el artículo 66, establece “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”.

Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad

La construcción colectiva del espacio público, como lugar de encuentro común, es fundamental para sustituir las formas de convivencia autoritarias y violentas por formas de cohabitación que puedan dirimir la conflictividad social y construir una cultura libre y pacífica de diálogo intercultural. Los derechos culturales responden a una problemática fundamental, la dominación.

Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.

Con la Constitución de 2008, Ecuador asume el liderazgo mundial en el reconocimiento de los derechos de la naturaleza, como una respuesta contundente al estado actual de la misma, orientando sus esfuerzos al respeto integral de su existencia, a su mantenimiento y a la regeneración de sus ciclos vitales y procesos evolutivos (arts. 71-74). Esta propuesta se enmarca en un contexto en el que la gestión del gobierno se orienta al cumplimiento de los principios y derechos del Buen Vivir o Sumak Kawsay

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Se busca fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas, garantizando la transparencia en la contratación pública y maximizar la eficiencia del gasto público entre otros lineamientos se busca optimizar la gestión financiera de las empresas públicas

Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276). Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación. Una sociedad que busque la justicia y la dignidad como principios fundamentales no solamente debe ser evaluada por la cantidad de trabajo que genera, sino también por el grado de cumplimiento de las garantías que se establezcan y las condiciones y cualidades en las que se efectúe.

En el mundo que propone y define el Buen Vivir, la estructura del Estado y naturaleza del gobierno ejercerá una influencia fundamental en el enfoque y temporalidad de las transformaciones. Para el anclaje del proceso de transformación con la Constitución, estas supondrían una estabilidad y serían vistas como el resultado de un pacto político, adquiriendo legitimidad entre la administración pública que debe ponerlas en marcha y la ciudadanía a la que se está encomendando el derecho y la capacidad para desempeñar un papel protagónico en los asuntos públicos.

5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL

Se constituye en el nuevo marco referencial de la Planificación Estratégica Cantonal a nivel macro, estipulada en el Plan de Desarrollo Cantonal 2006-2025 y su actualización.

La estrategia que se plantea es desarrollar un nuevo modelo de gestión pública que se base en la casuística propia del Cantón Riobamba y de los nuevos contextos de transformación de conflictos sociales; es decir tenemos que desarrollar nuevas metodologías acorde a nuestra propia perspectiva de desarrollo que considera que los mayores conflictos en el futuro se concentrarán alrededor de los recursos naturales; por



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

tales razones es necesario desarrollar nuevas sensibilidades y capacidades entre todos los actores de cambio para lo cual se propone:

1.- PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Eje Riobamba Ordenada y Segura

Objetivo: Garantizar un territorio cantonal óptimo, equilibrado, equitativo y eficiente

2.- PLAN DE DESARROLLO HUMANO

Eje Riobamba social con oportunidad para todos

Objetivo: Garantizar el ejercicio de derechos de los/las habitantes en base a la formulación y ejecución de políticas públicas coherentes con su realidad.

3.- PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO

Eje Riobamba Ambiental

Objetivo: Consolidar un cantón que convive en equilibrio con su ambiente a través del fortalecimiento de sus actores e instituciones, de la implementación de una normatividad adecuada y principalmente de una cultura ambiental ciudadana.

El reto que ha asumido el Gobierno Municipal de Riobamba es encaminar su gestión para alcanzar el bienestar de su población, lo que en la Constitución se ha determinado como el Buen Vivir (Sumak Kausai).

5.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente análisis situacional se lo ha realizado con la participación activa de los servidores públicos de la empresa, para lo cual se desarrollaron jornadas de trabajo que incluyeron talleres.

Toda la información recabada en estos eventos fue analizada por los directores de la empresa en la segunda y tercera semana del mes de noviembre.

Como herramienta de diagnóstico se utilizó el análisis FODA; obteniendo el siguiente resultado:

IMPACTO NEGATIVO		IMPACTO POSITIVO	
AN	D	F	FORTALEZAS
DEBILIDADES			



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

- Meta 1.- Mantener el 100% del grupo humano altamente capacitado y motivado de modo que genera productos de calidad.
- Meta 2.- Evaluar la gestión de personal cada año para la toma de decisión.
- Meta 3.- El 100% del personal cuenta con equipos y materiales adecuados para ejecutar sus tareas.

POLÍTICA

Construir una estructura y cultura organizacional que proporcione al personal la capacidad de aprender convirtiéndose esta en la ventaja competitiva mediante el trabajo en equipo.

ESTRATÉGIAS

- Optimizar el manejo del talento humano implementando y aplicando los subsistemas de personal.
- Ejecutar planes de capacitación en base a objetivos institucionales, para el personal de la Empresa.
- Elaborar el Manual de Tlento Humano, a fin de contar con los perfiles adecuados para el desempeño laboral.
- Fortalecer el clima organizacional que apoye al incremento de la productividad.
- Realizar seguimiento continuo y sistemático de la productividad aplicando indicadores de gestión.
- Desarrollar un sistema de control para el cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos en la Institución.
- Crear un clima organizacional que apoye al incremento de la productividad.
- Socializar la planificación y direccionamiento estratégico de la organización a nivel del personal.
- Establecer espacios y canales de coordinación entre las diferentes unidades departamentales.
- Restructurar los procesos para que los documentos a archivar se centralicen en una sola unidad.
- Mejorar los controles y evaluaciones sobre la gestión de la Institución.

DIRECTRIZ 3: GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

OBJETIVO 1

Crear una cultura institucional e implementar estrategias que permitan el mejoramiento continuo, desarrollo y la correcta asignación de recursos a la empresa, para la consecución y cumplimiento de sus metas operacionales y objetos estratégicos.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Meta 7.- Dotar de sistemas y equipos informáticos versátiles que mejoren la productividad y los procesos. (Formación)

POLÍTICA

Lograr el desarrollo organizacional para garantizar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado en el tiempo.

ESTRATÉGIAS

- Implementar la planificación estratégica participativa que evalúe la consecución de objetivos y metas en cada una de las áreas de la Empresa.
- Consolidar en la EP-EMAPAR una estructura ágil, flexible, eficaz y eficiente, que sea autosustentable y autosostenible, desde los ámbitos administrativo, financiero, comercial y operativo.
- Desarrollar procesos ágiles y de bajo costo que generen productos de acuerdo a la demanda de los usuarios.
- Fortalecer el perfil profesional de los servidores públicos de la empresa mediante la capacitación y transferencia de conocimientos con Instituciones y/o Empresas públicas de servicios locales, nacionales o extranjeras.
- Formular el Plan de Contingencia Informático y aplicarlo socializando con todo el talento humano de la EP-EMAPAR.
- Monitorear el uso de recursos tecnológicos de que dispone la Empresa: hardware, software y comunicaciones para potenciarlos o reemplazarlos.
- Elaborar y ejecutar un plan direccionado a la rendición de cuentas e informe de las actividades de la Empresa a la comunidad.
- Posicionarse como referente de progreso y afianzarse como una Empresa promotora del desarrollo cantonal.

DIRECTRIZ 2: FORTALECER UNA FAMILIA EMPRESARIAL COMPROMETIDA CON LOS OBJETIVOS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

OBJETIVO: Disponer de un recurso humano calificado y comprometido.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

	1	Aguas residuales se descargan sin tratamiento		1	Ser una empresa joven y en crecimiento	
	2	Atención al cliente inadecuada		2	Personal dispuesto al cambio	
	3	Distribución de agua no es permanente (tanqueros y tubería)		3	Contar con equipo técnico especializado	
	4	Falta de una campaña para el buen uso del agua (nueva cultura del agua)		4	Contar con estudios y diseños de proyectos para corto y largo plazo	
	5	Inconvenientes técnicos no se atienden de manera oportuna (fugas, taponamientos)		5	Compromiso institucional	
	6	Alto porcentaje de agua no contabilizada		6	Ser la única empresa pública de agua potable en el cantón	
	7	Áreas técnicas no coordinan trabajo de forma eficiente		7	Disponer de tecnología actualizada	
	8	Cartera vencida alta y sin depurar		8	Personal técnico calificado con perspectivas de crecimiento	
	9	Catastro de usuarios no depurado y desactualizado		9	Actitud positiva para vincular a la ciudadanía	
	10	Clima Laboral débil		10	Implementación de nuevos sistemas de agua potable	
	11	Deficiente comunicación y socialización interna y externa		11	Incremento de la flota vehicular	
	12	Escaso mantenimiento al sistema de alcantarillado (pozos, redes, sumideros).		12		
	13	Falta de personal operativo		13		
	14	Injerencia política recurrente en cuestiones técnicas y administrativas		14		
	15	Limitados recursos económicos		15		
	16	Mala imagen institucional ante la comunidad		16		
	17	Maquinaria disponible es insuficiente		17		
	18	No se recuperan los costos de inversión		18		
	19	Procesos administrativos inadecuados		19		
	20	Software sin licencias		20		
Procedentes	A	AMENAZAS		O	OPORTUNIDADES	
	1	Reducción de recursos económicos		1	Existencia de demanda	



2	Mala información de los medios de comunicación sobre gestión de la empresa a la comunidad	2	Apoyo del GAD Municipal de Riobamba
3	Pinchazos en las conexiones con pérdidas para la Empresa	3	Interés de la población en que la empresa tenga éxito
4	Aumento desordenado de predios y extensión no planificada de urbanizaciones	4	Disponibilidad de recurso humano calificado a nivel local
5	Pérdida de la disponibilidad del recurso hídrico	5	Relativa tranquilidad y apoyo de población
6	Poca cooperación ciudadana	6	Crecimiento moderado de la población
7	Cambios políticos pueden desestabilizar la Empresa	7	Posibilidad de incluir a la ciudadanía para que aporte con ideas
8		8	Fuentes de agua por explotar
9		9	Buenas relaciones con el Gobierno central y provincial

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico proporciona los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la Empresa.

Este documento ha sido elaborado con la técnica y los principios jurídicos vigentes, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, y el Plan Estratégico del GAD del Municipio de Riobamba, con la participación de todos los estamentos de la empresa, para identificar la problemática institucional y formular las grandes directrices, estrategias, acciones estratégicas y proyectos necesarios que deberán realizarse desde el año 2015 hasta el año 2025.

6.1. MISIÓN



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

SOMOS UNA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL QUE SUMINISTRA LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PARA MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS HABITANTES DEL CANTÓN RIOBAMBA.

6.2. VISIÓN

LA EP-EMAPAR EN EL AÑO 2025 SERÁ UNA EMPRESA EFICIENTE EN LA DOTACIÓN PERMANENTE DE AGUA POTABLE Y EL SERVICIO DE ALCANTARILLADO, CON TALENTO HUMANO COMPROMETIDO, ORIENTADOS POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL BAJO LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD

6.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

El desarrollo de la gestión de la EP-EMAPAR debe ser guiado por normas de conducta y actitud que, en forma general, se debe encontrar en cada uno de los que integran la Empresa. Estos acuerdos de conducta y de procedimiento permitirán que el clima organizacional se eleve y que exista una mejor convivencia al interior de la EP-EMAPAR.

PRINCIPIOS

- **Comunicación**
Transmitir a otras personas información relevante de forma oportuna y eficiente, siendo imprescindible manejar una buena comunicación dentro de la EP-EMAPAR, ya que al estar todos bien informados, se evita conflictos, optimiza recursos, incrementa la productividad, permite el correcto funcionamiento y sistematización de los procesos desarrollados.
- **Compromiso con el cliente**
La empresa orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

El buen trato, la agilidad y la actitud proactiva, serán la base fundamental del servicio al cliente, tanto interno como externo de la Empresa

- **Solidaridad**

Los principios de solidaridad serán considerados como ejes fundamentales del servicio al ciudadano, serán el marco sobre el cual se definen objetivos, políticas, procesos y actividades, relacionados tanto a clientes internos como externos de la institución. Los funcionarios públicos deben ayudarse mutuamente, además de brindar colaboración a la población que lo necesita.

- **Sentido de Pertenencia**

Se motivará a todos los trabajadores, para que sientan a la Empresa como parte importante en su desarrollo personal y profesional, despertando en ellos un sentido de fidelidad e identificación, logrando un compromiso con la misión y demás mecanismos implementados para mejorar la gestión.

- **Calidad**

Se debe establecer como un principio fundamental la calidad en los servicios prestados y en los tiempos de respuesta, considerando las más exigentes normas internacionales (ISO), ya que afianza la confianza de los usuarios y mejora la imagen que los clientes tienen de la Empresa.

- **Eficiencia y eficacia**

Procurar la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros. Es realizar las actividades asignadas de manera oportuna respondiendo a las necesidades y requerimientos para el cumplimiento de los objetivos institucionales y a las metas trazadas.

VALORES

- **Calidez**

Es el trato amable y cordial que debe tener toda servidora y servidor público, en todo momento para con los ciudadanos o usuarios de un servicio. La servidora y el servidor público deben desarrollar un trato cortés y amigable que permita dar confianza a la población, logrando que el público usuario se encuentre satisfecho.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

- **Responsabilidad Social**

Consideramos que el respeto al entorno constituye un compromiso social que exige hacer compatible el desarrollo empresarial con la protección del ambiente

- **Integridad**

Es el comportamiento en base a conductas y principios enmarcados en valores de verdad, moral, respeto, igualdad, honestidad, lealtad tendientes al servicio de la sociedad.

- **Creatividad**

Apertura al cambio, capacidad de crear; análisis crítico y propuestas alternativas de solución a los problemas que se presentaren en el orden técnico, administrativo y financiero

- **Lealtad**

Compromiso, que vincula fidelidad y constancia en el afecto. Es parte importante de la convivencia, ya que fomenta el cariño, el compromiso y la fidelidad de los miembros activos de la Empresa obteniendo como resultado un mayor esfuerzo por hacer bien las cosas y trabajar en Equipo.

- **Respeto y Tolerancia**

Reconocer, aceptar y valorar las diferencias ideológicas y culturales de los miembros de la empresa y la comunidad.

6.4. DIRECTRICES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Posterior al análisis FODA y la Matriz PCS (Problema-causa-solución) a las consultas realizadas al interior de la Empresa se han definido las directrices o líneas de acción basados en aquellos aspectos claves de la visión, misión, cuya aplicación facilitarán el alcance de los retos que en la actualidad se plantea la Empresa, para esta implantación se hace necesario estructurar los objetivos estratégicos que se sustenten en guías de acción concatenadas con actividades que deriven y se concreten en planes operativos anuales.

En este contexto se definieron cuatro directrices estratégicas, cuyo cumplimiento se plantea en un periodo de diez años con una ejecución anual:

1. Alcanzar la eficiencia en nuestras operaciones (EFICIENCIA).



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

2. Fortalecer una familia empresarial comprometida con los objetivos y direccionamiento estratégico (INNOVACIÓN).
3. Garantizar la sostenibilidad financiera (SOSTENIBILIDAD)
4. Mejorar la calidad en la gestión integral en nuestros servicios (GESTIÓN)

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Brindar un servicio de calidad a la ciudad de Riobamba; ampliando el servicio dotando de tecnología para el control automático de los procesos que permitan brindar un servicio continuo, oportuno y de calidad. Diseñando e implementando programas del cuidado ambiental del buen uso del agua, y ejecutando proyectos de desarrollo comunitario; a fin de preservar el medio ambiente, la salud de la población y mejorar el nivel de vida de las habitantes de Riobamba.

ESTRATEGIA OPERATIVA

Brindar un servicio de calidad, con procesos eficientes, con un personal altamente competente y motivado, Lo cual permitirá coordinar, planificar, innovar y comunicar las acciones diarias; las mismas que están alineadas a la visión del empresa.

DIRECTRIZ 1: ALCANZAR LA EFICIENCIA EN NUESTRAS OPERACIONES

OBJETIVO: Garantizar Eficiencia y Sustentabilidad

- Meta 1.- Producir agua potable de calidad con el cumplimiento del 100% de las normas técnicas.
- Meta 2.- Lograr el 95% de cobertura en la dotación de los servicios.
- Meta 3.- Recuperar el 9% de los costos de producción de los servicios para mantener y mejorar los servicios.
- Meta 4.- Preservar el líquido vital para las nuevas generaciones.
- Meta 5.- Implementar y mantener un sistema de gestión documental.
- Meta 6.- Implementar en el 2015 un Plan de Contingencia que asegure la información general de la EP-EMAPAR.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

- Meta 1.- Lograr recuperar los costos de inversión de los dos servicios de agua potable y alcantarillado hasta el 2025
- Meta 2.- Alcanzar superávit financiero en el 2025.
- Meta 3.- Implementar y mantener operando un sistema integrado que optimice los procesos contables, permita establecer el control financiero eficiente y que genere información gerencial oportuna y confiable.
- Meta 4.- Lograr una eficiencia en el recaudo del 90% que permita tener una cartera vencida menor al 10% hasta finales del 2017.

POLÍTICA

Administrar los recursos económicos y financieros de la empresa en el mejoramiento y sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado..

ESTRATÉGIAS

- Ejecutar procedimientos de recuperación de cartera vencida de manera periódica y organizada para generar una cultura de pago en la comunidad.
- Implementar y ejecutar el sistema de contabilidad ed costos.
- Elaborar y aplicar periódicamente una encuesta de satisfacción del cliente para conocer la imagen y posicionamiento Institucional para orientar al logro de ser una Institución que brinde un servicio de calidad, con eficiencia y eficacia.
- Actualizar de forma permanente el catastro de usuarios.
- Transparentar la gestión de la Empresa haciendo uso de los medios de comunicación internos y externos.

DIRECTRIZ 4: MEJORAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE NUESTROS SERVICIOS.

OBJETIVO 1

Mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado, con los correspondientes estudios tomando en cuenta el impacto social y ambiental de los mismos.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

- Meta 1.- Alcanzar dotaciones de agua potable necesarias y suficientes para mantener y preservar el recurso hídrico del cantón.
- Meta 2.- Mantener y preservar el recurso hídrico para dotar de agua potable necesaria a la ciudad (Riobamba) de manera permanente.
- Meta 2.- Incrementar la cobertura de los servicios de agua y alcantarillado hasta alcanzar el 95%.
- Meta 3.- Implementar la primera etapa de los Planes Maestros de Agua Potable y Alcantarillado, para la ciudad de Riobamba.

POLÍTICA

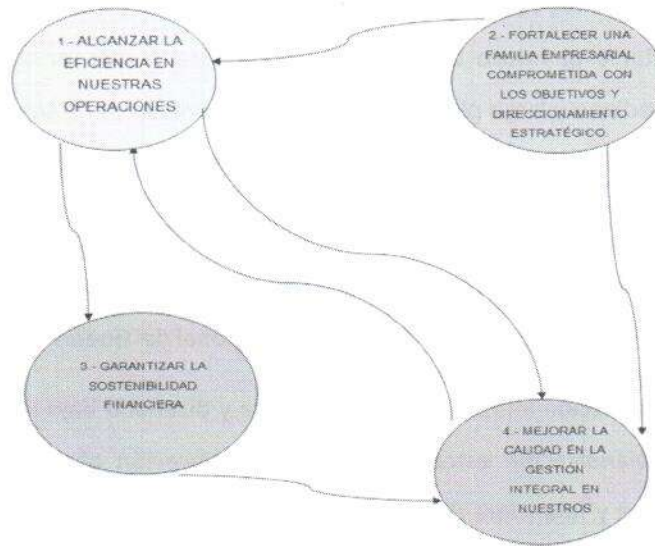
Desarrollar planes, programas y proyectos para el manejo integrado de los recursos hídricos de las fuentes actuales y futuras de abastecimiento, así como para el buen funcionamiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado con la correcta disposición de las aguas residuales en los cuerpos receptores.

ESTRATEGIAS

- Atender a los y las ciudadanas en forma oportuna y eficiente, a fin de satisfacer sus requerimientos relacionados con los sistemas de agua potable y alcantarillado sustentados en la normativa legal vigente.
- Crear en la ciudadanía la cultura de buen uso del agua y pago oportuno por los servicios recibidos.
- Concienciar sobre la conservación de recursos hídricos, definir área de protección que permita la conservación de las cuencas hídricas.
- Reforestar el área de protección con la participación de dueños de terrenos.
- Adquisición del área de protección de las infraestructuras de la Empresa, tales como fuentes, reservas, plantas de tratamiento entre otras.
- Implementar plantas de tratamiento para las descargas de aguas servidas.
- Establecer los instrumentos jurídicos que permitan controlar la correcta descarga de aguas servidas al sistema de alcantarillado
- Fomentar el cambio integral del manejo de alcantarillado.
- Realizar programas de información continua para todos los ciudadanos/as.



7. NUESTRA RUTA ESTRATÉGICA



2-1-4

Personal altamente calificado, en un ambiente laboral gratificante, desarrollando procesos con las mejores prácticas administrativas y operativas, defensores de los recursos hídricos y comprometidos con la satisfacción total de nuestros clientes.

1-4-3

Cientes que valoran la Empresa, comprometidos con la sostenibilidad del recurso hídrico y pagan a satisfacción los servicios que recibe.

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se realizará un seguimiento de revisión sistemática de las actividades planificadas para medir el impacto organizativo, comparar el progreso proyectado con el real, en cuanto a metas y objetivos, con el fin de corregir, formular y aplicar acciones de mejora continua, mediante la aplicación de indicadores de gestión seleccionados y definidos; sustentados en el cumplimiento de los acuerdos de gestión de la Gerencia General y de las Direcciones (Anexo No. 2).

9. CONCLUSIONES



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

En síntesis, la EP-EMAPAR es una Empresa que prioriza la Planificación y cuenta con instrumentos que le permiten proyectarse al futuro con pasos seguros para mantener servicios de calidad y atender la demanda en el mediano y largo plazo, sin descuidar los principios de sostenibilidad, equidad y solidaridad en la prestación de servicios básicos vinculados con mejorar la calidad de vida de la población del cantón Riobamba.

El sistema integrado de planificación de la Empresa se sustenta en un modelo de gestión que considerando el mandato establecido en la Constitución, el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan de Desarrollo Cantonal.

El Sistema de Planificación adoptado por la Empresa y diseñado bajo la metodología del Balanced Score Card, integra la planificación estratégica con la planificación plurianual y anual. Además, vincula la planificación técnica y financiera de largo y mediano plazo, con el fin de contar y prever la necesidad de recursos financieros para la materialización de lo planificado, siempre procurando mantener una economía sana en la Empresa.

El control de gestión es esencialmente un sistema de información cuyas entradas son los datos para medir la ejecución; y sus salidas son los logros obtenidos, así como los indicadores de desempeño calculados a partir de esos datos; siendo lo más importante, las decisiones que se toman a partir de esta información, siempre bajo un exigente esquema de autoevaluación.

Para el período 2015 – 2019 se prevé una inversión estimada en alrededor de USD 51 millones, de acuerdo al detalle que se presenta en el Anexo 3, destinados básicamente a ampliar la capacidad de los sistemas de agua potable y alcantarillado, a fin de garantizar la atención de la demanda futura en las condiciones de calidad y continuidad del servicio con miras a cumplir con el mandato de ofrecer a la población una buena calidad de vida y preservar el recurso agua y el medio ambiente.

Finalmente, se concluye que la Empresa ha realizado un importante esfuerzo de planificación, siendo este el punto de partida, ahora el reto propuesto es ejecutar todo lo planificado en beneficio de la ciudad de Riobamba.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

En síntesis, la EP-EMAPAR es una Empresa que prioriza la Planificación y cuenta con instrumentos que le permiten proyectarse al futuro con pasos seguros para mantener servicios de calidad y atender la demanda en el mediano y largo plazo, sin descuidar los principios de sostenibilidad, equidad y solidaridad en la prestación de servicios básicos vinculados con mejorar la calidad de vida de la población del cantón Riobamba.

El sistema integrado de planificación de la Empresa se sustenta en un modelo de gestión que considerando el mandato establecido en la Constitución, el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan de Desarrollo Cantonal.

El Sistema de Planificación adoptado por la Empresa y diseñado bajo la metodología del Balanced Score Card, integra la planificación estratégica con la planificación plurianual y anual. Además, vincula la planificación técnica y financiera de largo y mediano plazo, con el fin de contar y prever la necesidad de recursos financieros para la materialización de lo planificado, siempre procurando mantener una economía sana en la Empresa.

El control de gestión es esencialmente un sistema de información cuyas entradas son los datos para medir la ejecución; y sus salidas son los logros obtenidos, así como los indicadores de desempeño calculados a partir de esos datos; siendo lo más importante, las decisiones que se toman a partir de esta información, siempre bajo un exigente esquema de autoevaluación.

Para el período 2015 – 2019 se prevé una inversión estimada en alrededor de USD 51 millones, de acuerdo al detalle que se presenta en el Anexo 3, destinados básicamente a ampliar la capacidad de los sistemas de agua potable y alcantarillado, a fin de garantizar la atención de la demanda futura en las condiciones de calidad y continuidad del servicio con miras a cumplir con el mandato de ofrecer a la población una buena calidad de vida y preservar el recurso agua y el medio ambiente.

Finalmente, se concluye que la Empresa ha realizado un importante esfuerzo de planificación, siendo este el punto de partida, ahora el reto propuesto es ejecutar todo lo planificado en beneficio de la ciudad de Riobamba.



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

ANEXOS

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Londres 07-50 y Juan Félix Proaño
(593) 03-3730800



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

ANEXO No. 1

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON LOS OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR

OBJETIVOS DEL BUEN VIVIR	OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EP-EMAPAR
Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	Objetivo: Garantizar el ejercicio de derechos de los/las habitantes en base a la formulación y ejecución de políticas públicas coherentes con su realidad.	Garantizar Eficiencia y Sustentabilidad
Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población		
Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la		



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

plurinacionalidad y la interculturalidad		
Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global	Objetivo: Garantizar un territorio cantonal óptimo, equilibrado, equitativo y eficiente	Mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado, con los correspondientes estudios tomando en cuenta el impacto social y ambiental de los mismos.
Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	Objetivo: Consolidar un cantón que convive en equilibrio con su ambiente a través del fortalecimiento de sus actores e instituciones, de la implementación de una normatividad adecuada y principalmente de una cultura ambiental ciudadana.	Disponer de un recurso humano calificado y comprometido.
Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas		Crear una cultura institucional e implementar estrategias que permitan el mejoramiento continuo, desarrollo y la correcta asignación de recursos a la empresa, para la consecución y cumplimiento de sus metas operacionales y objetos estratégicos.



ANEXO No. 3

INVERSIONES PREVISTAS PARA EL PERÍODO 2015 AL 2019

AGUA POTABLE:

PROYECTOS	2015	2016	2017	2018	2019	INVERSIÓN DEL PERÍODO
Aislamiento y taponamiento de las redes antiguas	769.502,45					769.502,45
Optimización de redes	153.819,76					153.819,76
Red de Generación Eléctrica	115.000,00					115.000,00
Construcción de la línea de impulsión La Lolita - 24 de Mayo	241.469,04					241.469,04
Equipamiento del pozo Las Hierbas	226.124,84					226.124,84
Conducciones de agua cruda:						
Pozo 21 de Abril a Reserva Maldonado		109.963,90				109.963,90
						-
Tratamientos:						
De vertiente en San Pablo			78.525,20	78.525,20		157.050,40
De pozos en Llílo			88.934,28	88.934,28		177.868,55
Mejoramiento de tratamiento existente (Aireadores)				134.024,65	134.024,65	268.049,29
Tratamiento en reserva Yaruquies					73.331,93	73.331,93
						-
SISTEMA MAGUAZO-ALAO						
						-
Captación Río Maguazo (incluye Desarenador)		142.605,21	142.605,21	142.605,21		427.815,62
Conducción de agua cruda: captación Maguazo-Tratamiento Molobog		2.395.755,68	2.395.755,68	2.395.755,68	2.395.755,68	9.583.022,73
Estación de Bombeo Alao			647.226,62	647.226,62		1.294.453,24
Planta de Tratamiento Molobog:		999.936,70	999.936,70	999.936,70	999.936,70	3.999.746,78
Unidades de Tratamiento				542.590,04	542.590,04	1.085.180,07
Conducción de agua tratada: tratamiento Molobog-Reservas Piscín y San Martín de Veranillo		2.529.046,38	2.529.046,38	2.529.046,38	2.529.046,38	10.116.185,53
Reserva San Martín de Veranillo			387.429,24	387.429,24		774.858,47
TOTAL AGUA POTABLE	1.507.931,09	6.177.307,87	7.269.459,30	7.946.073,98	6.674.685,37	29.573.442,60

ALCANTARILLADO:



EP EMAPAR
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

PROYECTOS	2015	2016	2017	2018	2019	INVERSIÓN DEL PERÍODO
Alcantarillado Pluvial San Miguel de Tapi (calle Río Bulu Bulu)	173.619,80					173.619,80
COLECTORES						
Colector Panamericana (600 mm, 2.1x1.7 m)(etapa 1)		713.974,83	713.974,83	713.974,83		2.141.924,50
Colector Politécnica (700 a 1600 mm)		1.211.824,25	1.211.824,25	1.211.824,25	1.211.824,25	4.847.296,99
Colector El Bosque-Tubasec				1.518.232,46	1.518.232,46	3.036.464,91
Colector La Florida		91.396,31	91.396,31			182.792,63
Reservorios						
Reservorio Panamericana				879.036,94	879.036,94	1.758.073,89
Reservorio APR-1			511.619,29	511.619,29		1.023.238,57
Colec: Abras Bajo/Emí Chambo/Pta La Florida						
Abras Bajo (600 a 1500 mm)			855.012,48	855.012,48		1.710.024,95
Las Abras (600 a 1100 mm)			724.176,45	724.176,45		1.448.352,90
Emisario Chambo (600 mm)				619.566,32	619.566,32	1.239.132,65
PTAR La Florida (1 l/s, 1 ha)			39.189,69	39.189,69		78.379,38
Colec: Yaruquíes/G. Moreno/Int. Chibunga/Pta A. Bajo						
Yaruquíes (200 a 800 mm)		353.851,98	353.851,98			707.703,96
Colector de Alivo García Moreno (700 a 900 mm)		61.536,75	61.536,75			123.073,50
Interceptor Chibunga (400 a 700 mm)			688.904,16	688.904,16	688.904,16	2.066.712,48
PTAR Abras Bajo (2.4 l/s, 2 ha)				780.607,78	780.607,78	1.561.215,55
PTAR Chibunga (750 l/s, 21 ha)						
Camino de acceso a la PTAR-Chibunga (DTSB)					259.997,43	259.997,43
TOTAL ALCANTARILLADO	173.619,80	2.432.584,12	5.251.486,18	8.542.144,64	5.958.169,34	22.358.004,07
INVERSIÓN TOTAL	1.681.550,89	8.609.891,98	12.520.945,47	16.488.218,61	12.632.854,71	51.933.461,67

POA PARA EL PERÍODO 2016 AL 2019