



## SECRETARÍA DE DIRECTORIO

CONVOCATORIA No. 002-EP-EMAPAR-2020      07 de febrero de 2020.

### **SESIÓN EXTRAORDINARIA**

VICEPRESIDENTE	Ing. Nathalia Urgiléz
SECRETARIO	Lcdo. Marcelo Calvopiña
MIEMBROS	Ing. Edgar Medina Ing. Marco Portalanza Mgs. Javier Sotomayor

### RESOLUCIÓN No. 003

**Que**, de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 315 de la constitución Política del Ecuador, el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

**Que**, de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 277 del COOTAD, los gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía: garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento.

**Que**, el Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba en sesiones realizadas el 28 de diciembre de 2009, 8 y 13 de enero de 2010 expide la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR.

**Que**, el artículo 11 de la ordenanza de creación de la EP-EMAPAR, manifiesta que el Vicepresidente del Directorio será elegido de entre sus miembros principales y le serán aplicables las disposiciones constantes en la ordenanza de creación y reglamentación interna de la Empresa concernientes al Presidente, cuando éste hiciera sus veces.

**Que**, en sesión ordinaria de Directorio de 20 de noviembre de 2019 y mediante resolución No 30-2019 se nombra a la Ing. Nathalia Urgiléz en calidad de Vicepresidente del Directorio.

Que, mediante Memorando Nro. GADMR-ALC-2020-120-M, el Ing. Napoleón Cadena Presidente del Directorio de la EP-EMAPAR delega a la Ing. Nathalia Urgiléz para que en su representación presida la sesión Ordinaria de la EP-EMAPAR del día 07 de febrero de 2020 a las 16H00.

Que, el artículo 9 numeral 1 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, manifiesta que es potestad del Directorio "*Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento*".

Que, el artículo 9 numeral 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, manifiesta que potestad del Directorio "*Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa*".

Que, el Reglamento de Alianza Estratégica, fue aprobado el 16 de diciembre de 2019.

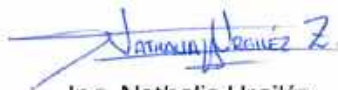
El Directorio de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, en uso de sus atribuciones:

**RESUELVEN:**

**Art. 1.-** Aprobar la actualización del Plan Estratégico de la Empresa y disponer su puesta en vigencia. El Gerente General, dispondrá que el área de planificación de la EP-EMAPAR, cuando se realice de la actualización de PDOT y de la planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón Riobamba, formule los ajustes, reformas y modificaciones correspondientes.

**Art. 2.-** La presente resolución entrará en vigencia a partir de su expedición.

Riobamba, 07 de febrero de 2020



Ing. Nathalia Urgiléz  
VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO



**EP EMAPAR**  
AGUA POTABLE Y ALCANTRILLADO

  
Mgs. Javier Sotomayor.  
**MIEMBRO DEL DIRECTORIO**

  
Ing. Marco Portalanza.  
**MIEMBRO DEL DIRECTORIO**

  
Lcdo. Marcelo Calvopiña  
**SECRETARIO**

  
Ing. Edgar Medina  
**MIEMBRO DEL DIRECTORIO**

**Razón:** La presente Resolución del Directorio ha sido elaborada y debidamente revisada por José Israel González, Secretario General de la EP-EMAPAR (s).

  
Abg. José Israel González  
**SECRETARIO GENERAL DE LA EP-EMAPAR. (s)**






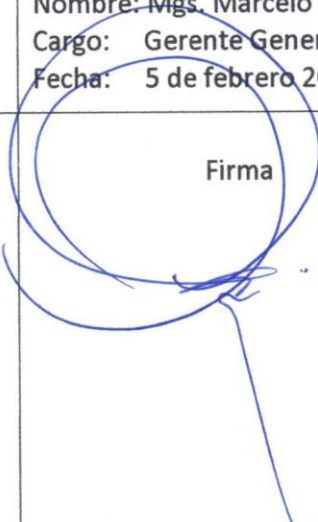
**EP EMAPAR**  
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

**EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE  
Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA**

**PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**CONTENIDO**

**PLAN ESTRATÉGICO 2020-2030**

<b>ELABORADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
Nombre: María Deley Cargo: Analista de Planificación Fecha: 3 de febrero 2020	Nombre: Mgs. Marcelo Calvopiña Cargo: Gerente General Fecha: 5 de febrero 2020	Nombre: DIRECTORIO Cargo: Fecha: 7 de febrero 2020
Firma 	Firma 	Resolución 03-2020



**EP EMAPAR**  
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**2020 – 2030**

**RIOBAMBA**

**Enero de 2020**



## CONTENIDO

Introducción .....	2
1. Marco Legal .....	3
2. Planificación Nacional .....	3
3. La Organización .....	4
3.1 Descripción general de la Organización .....	4
3.2 Mapa de Procesos .....	5
3.3 Estructura Orgánica.....	6
4 La Línea base y estado de situación actual .....	7
4.1 El Cantón, su entorno y caracterización .....	7
4.2 La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR) y su Planificación Estratégica.....	9
5. Análisis Situacional.-.....	10
5.1 Análisis FODA.....	10
5.2 Análisis de relación mixta.....	13
6. Rol estratégico.....	16
6.1 Misión.....	16
6.2 Visión.....	16
6.3 Principios y valores corporativos.....	16
6.4 Objetivos estratégicos: .....	17
6.5 Estrategias empresariales.....	17
7. Mapa estratégico.....	20
8. Indicadores de gestión.....	24
Bibliografía: .....	26

RIOBAMBA



## Tablas

Tabla 1: Alineación con Plan Nacional de Desarrollo y PDyOT.....	4
Tabla 2: FODA Priorizado.....	13
Tabla 3: Cuadrante FO.....	14
Tabla 4: Cuadrante FA .....	15
Tabla 5: Cuadrante DO.....	15
Tabla 6: Cuadrante DA.....	16
Tabla 7: Objetivos Estratégicos y Estrategias EP-EMAPAR.....	18
Tabla 8: Frente Interno.....	21
Tabla 9: Frente Externo.....	23
Tabla 10: Frente de Enlace.....	23

RIOBAMBA



## Tabla de Figuras

Figura 1: Línea histórica de EP-EMAPAR.....	5
Figura 2: Mapa de Procesos EP-EMAPAR.....	6
Figura 3: Organigrama Estructural EP-EMAPAR.....	7
Figura 4: Análisis de Situación.....	10
Figura 5. Esquema Planificación.....	20







## **INTRODUCCIÓN**

EP-EMAPAR es una empresa pública que presta servicios de agua potable y alcantarillado al cantón Riobamba. En busca de la mejora institucional y la calidad de servicio la EP-EMAPAR con el fin de satisfacer la demanda actual y futura de sus usuarios, utiliza herramientas que permiten la implementación exitosa de planes, programas y proyectos.

El plan estratégico es una herramienta técnica fundamental para el logro de los objetivos planteados de los próximos años, esto es 2020-2030 planteando así la situación actual de la empresa y proponiendo objetivos, estrategias e indicadores que permitan dar cuenta de la misión de la institución.

Por las razones expuestas, la Gerencia General, ha dispuesto se inicie un proceso de actualización de toda la planificación de la Empresa, entre la que se incluye el Plan Estratégico, que debe ser adaptado a la realidad actual de la Empresa y con una visión de largo plazo, que permita asegurar el cumplimiento de los fines, cumplimiento de los objetivos organizacionales, fortalecer la institucionalidad y alinear la gestión de tal forma que se pueda dar cumplimiento a la misión de la organización con eficiencia y calidad.

RIOBAMBA



## 1. MARCO LEGAL.

El marco legal que rige la EP-EMAPAR está dado por la constitución y, todas las normas de menor jerarquía subordinados a ella.

Se detalla los elementos del marco legal a continuación.

- Carta suprema:
  - Constitución de la República del Ecuador
- Códigos:
  - Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralizado y Autonomía – (COOTAD)
  - Código del trabajo
- Leyes Orgánicas:
  - Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
  - Ley Orgánica del Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (LORHUyA)
  - Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a La Información Pública (LOTAIP)
  - Ley Orgánica del Consejo de Participación ciudadana y Control Social (CPCCS)
  - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)
  - Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
- Reglamento de leyes
  - Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Reglamento a la LOTAIP)
  - Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Reglamento a LOSNCP)
- Ordenanzas Municipales
  - Ordenanza de creación de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba

## 2. PLANIFICACIÓN NACIONAL

La EP-EMAPAR, ha desarrollado su planificación institucional con base en el cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y en alineación con la planificación nacional de los distintos niveles, Planificación Sectorial, Intersectorial y el Plan Nacional de Desarrollo “*Toda una Vida*” 2017-2021

El modelo de gestión de EP-EMAPAR se articula con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en la medida que la Empresa es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la provisión de los servicios de agua potable y saneamiento.



**Tabla 1: Alineación con Plan Nacional de Desarrollo y PDyOT**

**Matriz de Alineación PND y Articulación ODS del Eje Ambientalmente Sostenible**

MATRIZ DE ALINEACIÓN Y ARTICULACIÓN					
<b>COMPETENCIA / ÁREA INSTITUCIONAL RESPONSABLE DE ARTICULACIÓN :</b> SNGR, MAE, SENAGUAS, GADPCH, Y EL GADMR CON SUS DIFERENTES ÁREAS DE GESTIÓN: DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DIRECCIÓN DE HIGIENE Y SALUBRIDAD, DIRECCIÓN FINANCIERA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE OBRAS PÚBLICAS EP-EMAPAR		<b>EJE DE DESARROLLO</b>	RIOBAMBA AMBIENTAL MENTE SOSTENIBLE	<b>COMPONENTE</b>	BIO FISICO AMBIENTAL
<b>OBJETIVO DEL EJE DE DESARROLLO:</b> Generar un equilibrio ecológico del territorio a través de la optimización de los recursos naturales, la preservación del ambiente, la gestión integral del riesgo y cambio climático; implementando una normativa clara y eficiente que contribuya a la protección y mejoramiento de la seguridad, el bienestar y la calidad de vida de la población.			<b>EJES DE ARTICULACIÓN DEL PND</b> Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida		
<b>OBJETIVOS PND:</b> Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones					
<b>POLÍTICAS PND</b>	3.3Precautelarse el cuidado del patrimonio natural y la vida humana por sobre el uso y aprovechamiento de recursos naturales no renovables	<b>METAS PND</b>		Reducir y remediar la contaminación de fuentes hídricas a 2021. Incrementar el porcentaje de aguas residuales con tratamiento adecuado a 2021.	
<b>POLÍTICAS PDOT</b>	3. Promover la protección y conservación de la biodiversidad y servicios ecosistémicos asociados a las áreas de importancia ambiental de forma tal que se garantice la distribución equitativa de los bienes y servicios.	<b>METAS PDOT AMBIENTE</b>	2. Al 2030 disminuir el 30% los índices de contaminación por el vertido de aguas negras a ríos y quebradas con una meta anual del 3% del % de contaminación. 3. Al 2030 con una meta anual del 30% cubrir con el control de calidad de agua para consumo de la población y vivienda del área urbana y rural.	<b>INDICADORES PDOT AMBIENTE</b>	2. Índice de disminución de contaminación del agua en ríos y quebradas. 3. L/s de calidad de agua de consumo en el área urbana/urbana.

**Matriz de Alineación PND y Articulación ODS del Eje Ciudad y Comunidades Sostenibles – Asentamientos Humanos**

MATRIZ DE ALINEACIÓN Y ARTICULACIÓN					
<b>COMPETENCIA / ÁREA INSTITUCIONAL RESPONSABLE DE ARTICULACIÓN :</b> GADMR/CON TODOS LOS ESTAMENTOS GOBIERNOS LOCALES GOBIERNO NACIONAL SOCIEDAD CIVIL DEL CANTON CON SUS ORGANIZACIONES		<b>EJE DE DESARROLLO</b>	RIOBAMBA CIUDAD Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	<b>COMPONENTE</b>	ASENTAMIENTOS HUMANOS
<b>OBJETIVO DEL EJE DE DESARROLLO:</b> Organizar y Planificar el territorio Cantonal a través del mejoramiento sistemático de la movilidad, la construcción y adecuación y generación de equipamientos, infraestructura básica, la transformación de la actual estructura urbana y la recuperación del espacio público requerido de acuerdo con la población estimada y bajo los preceptos de desarrollo sostenible			<b>EJES DE ARTICULACIÓN DEL PND</b> Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida		
<b>OBJETIVOS PND:</b> Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas					
<b>POLÍTICAS PND</b>	1.17Garantizar el acceso, uso y aprovechamiento justo, equitativo y sostenible del agua; la protección de sus fuentes; la universalidad, disponibilidad y calidad para el consumo humano, saneamiento para todos y el desarrollo de sistemas integrales de riego.	<b>METAS PND</b>		Incrementar el porcentaje de la población con acceso a agua segura a 2021	
<b>POLÍTICAS PDOT</b>	4.- Impulsar estudios y construcción de sistemas de infraestructura de saneamiento sostenibles, sustentables, eficientes y eficaces.	<b>METAS PDOT</b>	4. Al 2030 La zona Urbana de Riobamba, cuenta con el 100% de cobertura de agua potable y alcantarillado	<b>INDICADORES PDOT</b>	7. % de la superficie urbana del Cantón Riobamba, con agua potable las 24 horas ininterrumpidas, y con alcantarillado y sus plantas de tratamiento

**FUENTE:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Riobamba  
Actualización 2020 – 2030

**ELABORADO POR:** Planificación Institucional

### 3. LA ORGANIZACIÓN.

#### 3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

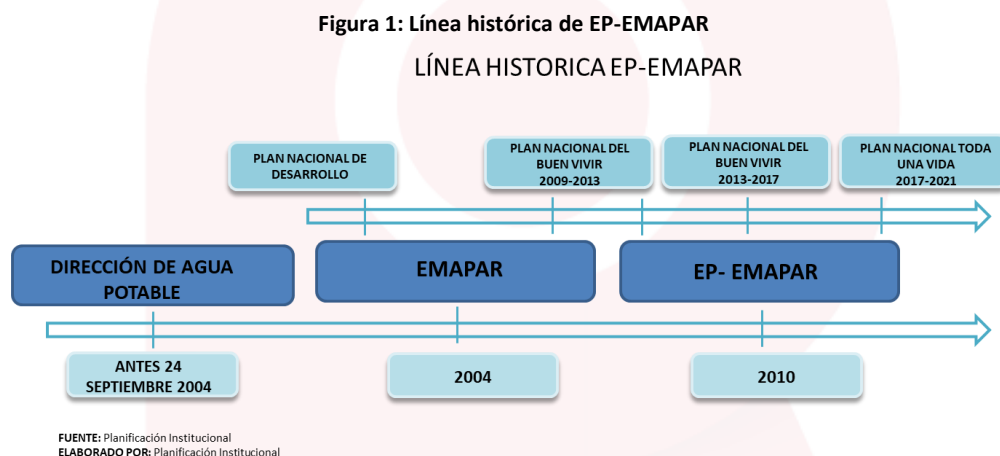
El Municipio del cantón Riobamba, como responsable de la dotación de los servicios básicos, suscribió un Convenio de Asistencia Técnica para la delegación de los servicios de agua potable y alcantarillado con el MIDUVI, por el cual el Proyecto PRAGUAS financio la consultoría para la implantación del 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 Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, fue creada mediante Ordenanza No. 010-2004 de 24 de septiembre de 2004, publicada en el Registro Oficial No. 442 del 14 de octubre 2004; como una entidad de derecho público, con personalidad jurídica propia, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con el objetivo de satisfacer progresiva e ininterrumpidamente los requerimientos de la infraestructura sanitaria básica principal y de la preservación de sus recursos naturales y activos ambientales, particularmente de las fuentes de agua.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba en concordancia con la nueva Constitución Política, mediante sesiones realizadas el 28 de diciembre del 2009, 8 y 13 de enero del 2010 se discutió y aprobó la ORDENANZA 001-2010 DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA EP-EMAPAR publicada en la Gaceta Municipal Tomo V de fecha 18 de enero del 2010.



La Empresa, dispone de un Plan estratégico, aprobado por el Directorio en sesiones realizadas los días 13 y 14 de septiembre del año 2015. En cumplimiento de las instrucciones constantes en dicho Plan, se ha realizado el seguimiento y evaluación de las actividades planificadas, el cumplimiento de metas y objetivos, a partir de lo que se evidencia la necesidad de proceder a su actualización.

Es indudable que se generaron nuevos elementos con el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” que obligan a que se deba replantear o al menos actualizar la estructura y contenidos del Plan Estratégico, pues, incluso han cambiado los supuestos considerados como base de la planificación.

### 3.2 MAPA DE PROCESOS

Con el fin de hacer visible las actividades de la organización se presenta el mapa de procesos de la EP-EMAPAR en el que se puede observar los procesos involucrados.

Procesos Gobernantes.- Estos procesos, comprenden las funciones relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa orientando su gestión mediante la definición de



políticas, normas y directrices. Estos procesos están en los órganos ejecutivos de la empresa, los mismos que son los siguientes:

- Directorio
- Gerencia General

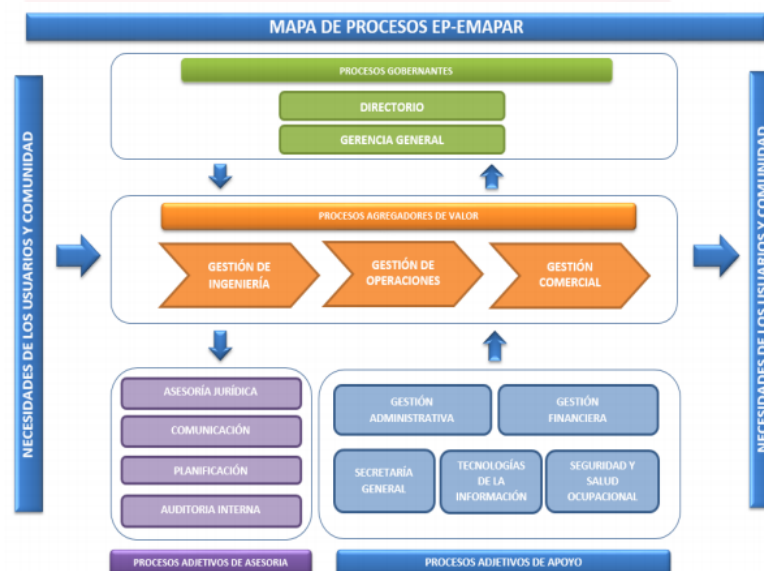
Procesos Agregadores de Valor.- Son todas las funciones y actividades relacionadas con la gestión técnica y operativa de la empresa, los mismos que le permite la generación de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios y cumplir con su objeto. Están definidos de la siguiente forma:

- Gestión de ingeniería
- Gestión Operativa
- Gestión Comercial

Procesos Adjetivos.- Son todos aquellos procesos que comprenden las funciones y actividades relacionadas con el soporte asesor que requieren todos los procesos y que aportan con servicios internos para poder cumplir con el objeto de la organización. Estos procesos se especifican de la siguiente forma:

- Asesoría Jurídica
- Comunicación
- Planificación
- Auditoría Interna

**Figura 2: Mapa de Procesos EP-EMAPAR**



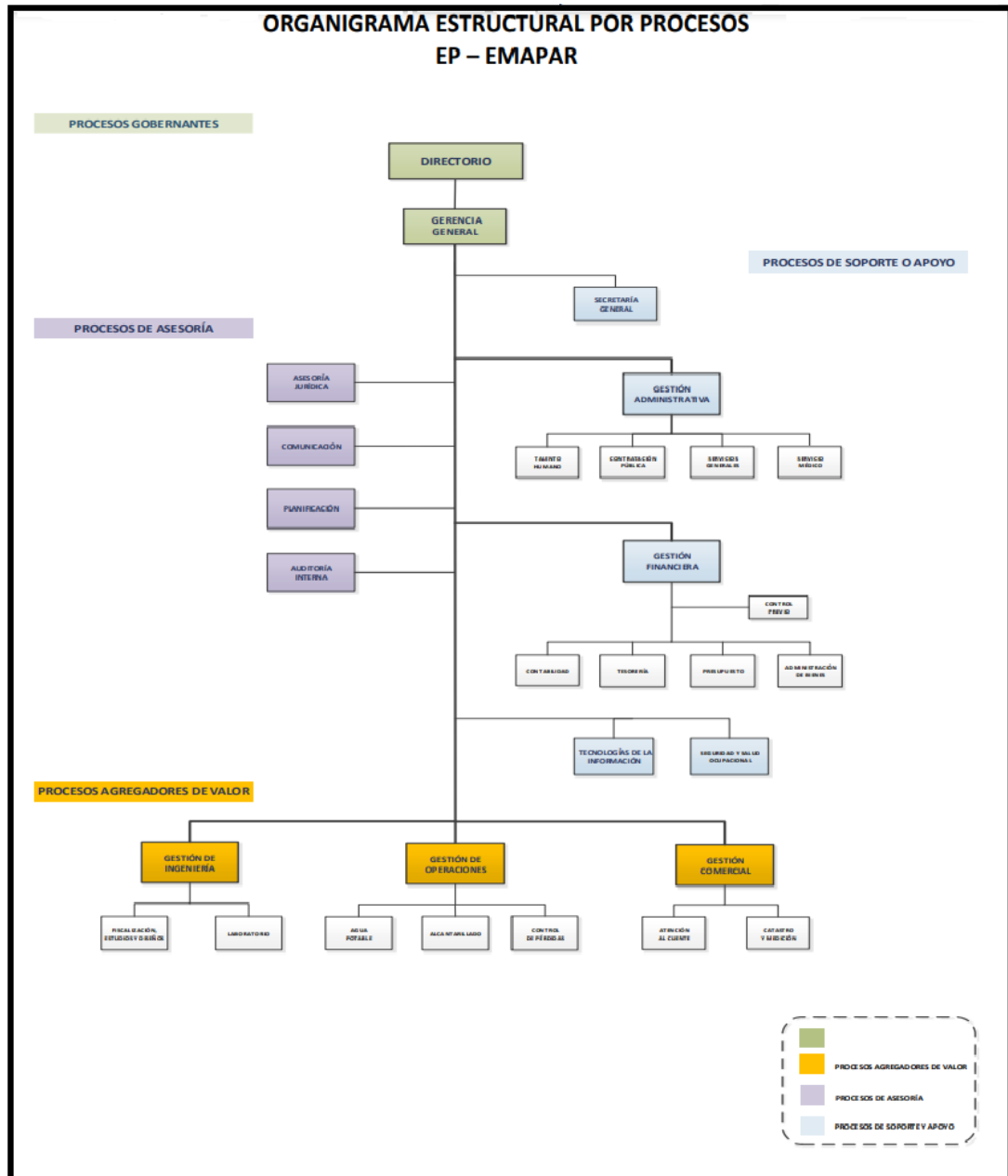
FUENTE: Estructura Orgánica por Procesos

### 3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El organigrama funcional actual de la EP-EMAPAR se presenta a continuación:



Figura 3: Organigrama Estructural EP-EMAPAR



FUENTE: Estructura Orgánica por Procesos  
ELABORADO POR: Planificación Institucional

#### 4. LA LINEA BASE Y ESTADO DE SITUACION ACTUAL.-

##### 4.1 EL CANTÓN, SU ENTORNO Y CARACTERIZACIÓN

El cantón Riobamba está situado a 2.750 metros sobre el nivel del mar, a 1° 41' 46" latitud Sur; 0° 3' 36" longitud Occidental del meridiano de Quito. Se encuentra a 188 km. al sur de la ciudad de Quito, en la región Sierra Central y constituye la capital de la Provincia de Chimborazo.

LÍMITES:



Norte: Cantones de Guano y Penipe  
Sur: Cantones de Colta y Guamote  
Este: Cantón Chambo  
Oeste: Provincia de Bolívar.

Administrativamente cuenta con cinco parroquias urbanas: Maldonado, Veloz, Lizarzaburu, Velasco y Yaruquies; y once parroquias rurales: San Juan, Licto, Calpi, Quimiag, Cacha, Flores, Punín, Cubijíes, Licán, San Luis y Pungalá.

En el censo del año 2001 se determinó que el cantón Riobamba tenía una población de 193.315 habitantes. Según el censo del año 2010, el cantón Riobamba contaba con 225.741 habitantes, y las proyecciones demográficas del INEC indican que para el año 2014 se alcanzó una población de 246.861 personas, considerando una tasa de crecimiento del 2.53%.

La Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba (EP-EMAPAR) nace de la necesidad de generar una prestación de servicios públicos de agua potable y alcantarillado, para preservar la salud de los habitantes y obtener una rentabilidad social en sus inversiones, así como a contribuir al mantenimiento y control de las fuentes hídricas aprovechables del cantón Riobamba, e integrar los proyectos dentro de los programas de saneamiento ambiental.

La EP-EMAPAR tiene como misión ser una empresa pública que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental, con responsabilidad social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón Riobamba. Como visión la EP-EMAPAR quiere convertirse en una empresa eficiente que dota de servicio de agua potable y saneamiento ambiental de forma permanente, con talento humano capacitado, insumos y tecnología de calidad.

Para cumplir con su misión, visión y objetivos empresariales, la EP-EMAPAR, requiere intervenir con acciones que permitan alcanzar los siguientes objetivos específicos y garantizar:

- La continuidad del servicio;
- La reducción del índice de agua no contabilizada;
- La sostenibilidad financiera a través de la maximización de la factura, recaudación, optimización de los costos operativos;
- La mejora en la gestión técnica y comercial de los servicios de agua potable y saneamiento.
- La mejora en la calidad y cobertura de los servicios prestados a los usuarios.
- La transferencia de conocimientos, capacidades y tecnologías.
- El Fortalecimiento empresarial a través de las buenas prácticas, documentación e institucionalización de los procesos e indicadores de gestión.



- Disponer de un Plan de mejoras de acuerdo con la regulación No. DIR-ARCA-RG-003-2016.

No obstante, subsisten problemas que deben ser superados con el propósito de hacer mucho más eficiente la prestación de los servicios, tomando como referencia lo que se prevé en la planificación estratégica de la Empresa y en el Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Riobamba, esto es:

- Brindar un servicio de calidad con procesos eficientes, con personal altamente competente y motivado, lo que permitirá planificar, innovar y comunicar las acciones diarias, las mismas que están alineadas a la visión de la Empresa
- Lograr el desarrollo organizacional para garantizar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado
- Disponer del recurso humano calificado y comprometido
- 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
- Crear una cultura institucional e implementar estrategias que permitan el mejoramiento continuo, desarrollo y la correcta asignación de recursos de la empresa para la consecución y cumplimiento de sus metas operacionales y objetivos estratégicos
- Administrar los recursos económicos y financieros de la empresa en el mejoramiento y sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado
- Mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado, con los correspondientes estudios, tomando en cuenta el impacto social y ambiental de los mismos y propiciando un adecuado control de conexiones clandestinas y fugas o pérdidas físicas del recurso hídrico.
- 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.

#### **4.2 LA EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMABA (EP-EMAPAR) Y SU PLANIFICACION ESTRATEGICA. -**

La Empresa, ha iniciado un proceso de consolidación, disponiendo de una estructura administrativa que le permite cumplir con su objetivo central que es el de satisfacer progresiva e ininterrumpidamente los requerimientos de la infraestructura sanitaria básica principal y de la preservación de sus recursos naturales y activos ambientales, particularmente de las fuentes de agua y proveer de manera oportuna los servicios de agua potable y alcantarillado a la población del Cantón.

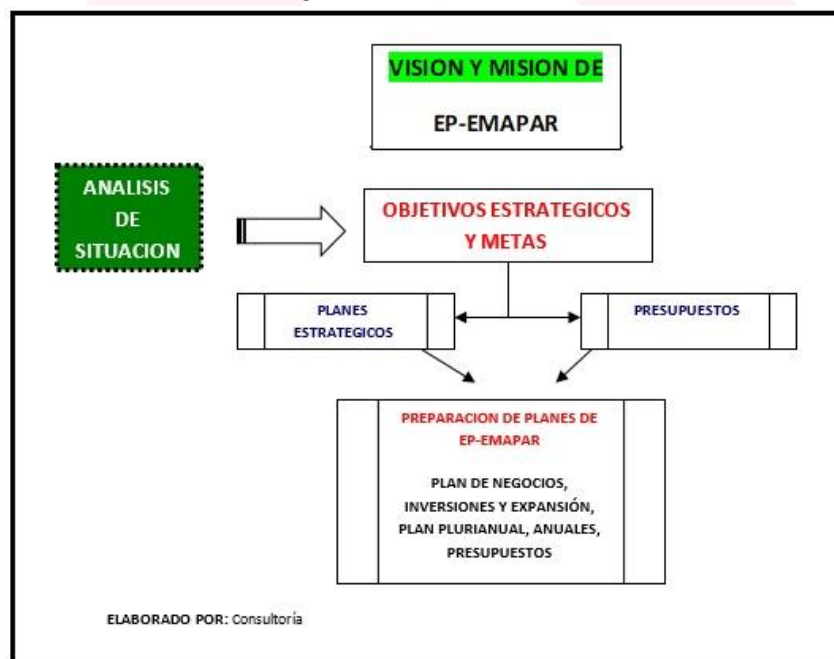


Para consolidar a la Empresa, se han debido sortear varias dificultades. La principal, referida a las inconsistencias detectadas en el Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado, que han incidido en que no se pueda cumplir estrictamente con lo programado y menos, poder atender las crecientes demandas de la población en cuanto a la cobertura de los servicios.

De ello que, se ha hecho necesario actualizar la planificación empresarial, considerando las prioridades identificadas en su ámbito de gestión y adoptar medidas que permitan cumplir adecuadamente con su giro de negocio.

El proceso de planificación llevado a cabo en la Empresa, ha generado un conjunto de pasos concatenados desde la definición del rol estratégico, análisis de situación, formulación de objetivos estratégicos dentro de un mapa lógico y el desarrollo de Iniciativas y Lineamientos Estratégicos.

**Figura 4: Análisis de Situación**



## 5. ANÁLISIS SITUACIONAL. -

El análisis de situación, considerando la matriz FODA, permite identificar los aspectos positivos y negativos del entorno, relacionar estos aspectos entre sí, su incidencia y nivel crítico, como insumos para determinar el o los aspectos considerados como "importantes" en la gestión de la Empresa. Este análisis provee de los insumos necesarios para el proceso de planeación estratégica, ya que proporciona la información precisa para determinar las acciones correctivas e implantar proyectos de mejora.

### 5.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales para planeación estratégica. Se han identificado aspectos del entorno interno, tales como las fortalezas y debilidades; aspectos del entorno externo, tales como oportunidades y amenazas y se consideraron los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito



externo a la Empresa, y que inciden sobre su quehacer interno. Estos aspectos, potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los resultados planteados.

- **ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO.**

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. Se identificaron las fortalezas con las que cuenta la Empresa y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se reflejan en las actividades como ventaja ante otras instituciones similares.

Las debilidades son el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica es la de afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Así, las debilidades se podrían acometer con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Del Análisis de Situación, resultaron una lista de fortalezas y debilidades que influyen sobre la gestión de la EP-EMAPAR.

**FORTALEZAS**

- F1.- Talento humano con experiencia.
- F2.- Personal dispuesto al cambio
- F3.- Decisión y voluntad política de autoridad
- F4.- Autonomía institucional
- F5.- Modelo de gestión definido
- F6.- Personal Directivo con respaldo de autoridades municipales
- F7.- La incorporación de los nuevos sistemas de agua y los proyectos que se han implementado.

**DEBILIDADES**

- D1 Política y normativa interna desactualizada
- D2 Procesos administrativos complejos e inadecuado manejo de la información
- D3 No se adoptan medidas que permitan mejorar los procesos internos y la atención al público
- D4 Sistema tecnológico deficitario
- D5 La programación responde a requerimientos antes que a criterios de planificación. D6 Planes Maestros que no se pueden ejecutar por falta de recursos financieros.
- D7 El personal técnico es insuficiente y sus habilidades y destrezas no se han fortalecido



- D8 La gestión de recursos humanos genera distorsiones en el campo remunerativo.
- D9 No se tiene definidas las funciones específicas
- D10 Falta de políticas, procedimientos, metodologías y control interno
- D11 Descoordinación entre áreas operativas y técnicas
- D12 No se realiza una evaluación concurrente y ex-post sobre los procesos

- **ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO.**

Para analizar las oportunidades y las amenazas, se consideraron los factores económicos, políticos y sociales, tecnología, factores demográficos, competencia y mercados, entre otros.

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde la Empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo, son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de sus resultados.

Asimismo, las amenazas se originan en factores externos que pueden afectar de manera negativa el desempeño de sus resultados. Las amenazas podrían actuar como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura.

Del Análisis de Situación, resultaron una lista de oportunidades y amenazas que influyen sobre la gestión de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, EP-EMAPAR.

**OPORTUNIDADES**

- O1.-Mejorar la operación de los proyectos
- O2.-Mejorar los servicios públicos.
- O3.-Aceptación de la comunidad
- O4.-Mejorar la imagen de nuestra institución.
- O5.-Cuidar el entorno mediante la protección al ambiente
- O6.-Capacitar, especializar
- O7.-Mejorar las instalaciones físicas de la institución
- O8.-Generar nuevos servicios para la comunidad
- O9.-Optimización de recursos
- O10 Necesidades permanentes de la comunidad
- O11 Puesta en el mercado de sistemas tecnológicos y de información adecuados para la gestión empresarial
- O12 Interés en el sector privado para establecer alianzas estratégicas
- O13 Políticas de Estado para impulsar alianzas público-privado y/o estratégicas

**AMENAZAS**

- A1.-Desconfianza del sector privado en la gestión pública.
- A2.-Falta de recursos para pre inversión
- A4.-Costos de los servicios
- A5.-Falta de coordinación inter-empresarial



**Tabla 2: FODA Priorizado**

	Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>INTERNAS</b>	1	Política y normativa interna desactualizada	1	Talento humano con experiencia.
	2	Procesos administrativos complejos e inadecuado manejo de la información	2	Personal dispuesto al cambio
	3	No se adoptan medidas que permitan mejorar los procesos internos y la atención al público	3	Decisión y voluntad política de autoridad
	4	Sistema tecnológico deficitario	4	Autonomía institucional
	5	La programación responde a requerimientos antes que a criterios de planificación.	5	Modelo de gestión definido
	6	Planes Maestros que no se pueden ejecutar por falta de recursos financieros	6	Personal Directivo con respaldo de autoridades municipales
	7	El personal técnico es insuficiente y sus habilidades y destrezas no se han fortalecido	7	La incorporación de los nuevos sistemas de agua y los proyectos que se han implementado
	8	La gestión de recursos humanos genera distorsiones en el campo remunerativo.		
	9	No se tiene definidas las funciones específicas		
	10	Falta de políticas, procedimientos, metodologías y control interno		
	11	Descoordinación entre aéreas operativas y técnicas		
	12	No se realiza una evaluación concurrente y ex - post sobre los procesos		
<b>Procedentes del ENTORNO</b>	<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	1	Desconfianza del sector privado en la gestión pública	1	Mejorar la operación de los proyectos
	2	Falta de recursos para pre inversión	2	Mejorar los servicios públicos
	3	Falta de recursos para ejecución de proyectos de inversión	3	Aceptación de la comunidad
	4	Costos de los servicios	4	Mejorar la imagen de nuestra institución.
	5	Falta de coordinación inter-empresarial	5	Cuidar el entorno mediante la protección al ambiente
			6	Capacitar, especializar
			7	Mejorar las instalaciones físicas de la institución
			8	Generar nuevos servicios para la comunidad
			9	Optimización de recursos
			10	Necesidades permanentes de la comunidad
			11	Puesta en el mercado de sistemas tecnológicos y de información adecuados para la gestión empresarial
			12	Interés en el sector privado para establecer alianzas estratégicas
		13	Políticas de Estado para impulsar alianzas público-privado y estratégicas	

ELABORADO POR: Planificación Institucional

## 5.2 ANÁLISIS DE RELACIÓN MIXTA

Una vez determinados los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se procedió con el análisis de relación mixta.



Cada relación representa un área que genera estrategias o iniciativas estratégicas que maximicen los aspectos positivos y minimicen los aspectos negativos, de acuerdo a cada zona o cuadrante, que resultan en:

**ZONA DE ÉXITO, CUADRANTE FO:** Se le conoce como zona de éxito porque la institución debe aprovechar estos aspectos positivos para establecer estrategias que maximicen fortalezas y oportunidades (maxi-maxi).

A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre estrategias que incrementen sus fortalezas y oportunidades existentes.

**Tabla 3: Cuadrante FO**

<b>ZONA DE ÉXITO CUADRANTE FO</b>	<b>FORTALEZAS:</b> F1.- Talento humano con experiencia. F2.- Personal dispuesto al cambio F3.- Decisión y voluntad política de autoridad F4.- Autonomía institucional F5.- Modelo de gestión definido F6.- Personal Directivo con respaldo de autoridades municipales.
O1.-Mejorar la operación de los proyectos O2.-Mejorar los servicios públicos. O3.-Aceptación de la comunidad O4.-Mejorar la imagen de nuestra institución. O5.-Cuidar el entorno mediante la protección al ambiente O6.-Capacitar, especializar O7.-Mejorar las instalaciones físicas de la institución O8.-Generar nuevos servicios para la comunidad O9.-Optimización de recursos O10 Necesidades permanentes de la comunidad O11 Puesta en el mercado de sistemas tecnológicos y de información adecuados para la gestión empresarial	<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b> ✓ Adecuar la estructura y normativa interna de la Empresa a los dictados y normas de la legislación vigente. ✓ Fortalecer la coordinación con las diferentes instancias del Gobierno Municipal, y promover alianzas estratégicas de acuerdo a la Ley de Empresas Públicas. ✓ Ampliar cobertura de servicios a sectores y clientes que los demandan y que no han sido atendidos ✓ Mejorar las condiciones financieras de la Empresa con acciones de mejora de la gestión de los recursos, captación de recursos frescos, acceso a financiamiento. ✓ Implantar un programa de capacitación y formación para los funcionarios y trabajadores de la Empresa. ✓ Fortalecimiento del área de recursos humanos en procesos de incorporación y permanencia del personal.

**ZONA DE DESGATE, CUADRANTE FA:** Esta zona se la conoce como desgaste porque se deben establecer estrategias que maximicen las fortalezas existentes para que contrarresten y minimicen las amenazas; caso contrario se podría observar un desgaste por efecto de las amenazas (maxi-mini).



**Tabla 4: Cuadrante FA**

<b>ZONA DE DESGATE CUADRANTE FA</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1.- Talento humano con experiencia.  F2.- Personal dispuesto al cambio  F3.- Decisión y voluntad política de autoridad  F4.- Autonomía institucional  F5.- Modelo de gestión definido  F6.-Personal Directivo con respaldo de autoridades municipales</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1.-Desconfianza del sector privado.  A2.-Falta de proyectos bancables  A3.-Falta de recursos para pre inversión  A4.-Costos de los servicios  A5.-Falta de coordinación inter-empresarial</p>	<p><b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopción de medidas de Fortalecimiento Institucional en la parte administrativa, financiera, construcción de obras, prestación de servicios, participación ciudadana y preparación de estudios.</li> <li>✓ Implementar un plan de seguimiento de acciones y de evaluación ex post. Dinamizar procesos técnicos y administrativos.</li> <li>✓ Adoptar la cultura 0 papeles o e-goverment para la gestión de la Empresa</li> </ul>

**ZONA DE ILUSIÓN, CUADRANTE DO:** Esta zona se le conoce como ilusión porque mientras no convierta las debilidades en fortalezas, no se podrán aprovechar las oportunidades existentes. Por lo tanto, se deben establecer estrategias que minimicen las debilidades para que maximicen las oportunidades (mini-maxi)

**Tabla 5: Cuadrante DO**

<b>ZONA DE ILUSIÓN CUADRANTE DO</b>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Política y normativa interna desactualizada  D2 Procesos administrativos complejos e inadecuado manejo de la información  D3 No se adoptan medidas que permitan mejorar los procesos internos y la atención al público  D4 Sistema tecnológico deficitario  D5 La programación responde a requerimientos antes que a criterios de planificación. Planes Maestros que no se pueden ejecutar.  D6 El personal técnico es insuficiente y sus habilidades y destrezas no se han fortalecido  D7 La gestión de recursos humanos genera distorsiones en el campo remunerativo y no se tiene definidas las funciones específicas  D8 Falta de políticas, procedimientos, metodologías y control interno  D9 Descoordinación entre aéreas operativas y técnicas</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1.-Mejorar la operación de los proyectos  O2.-Mejorar los servicios públicos.  O3.-Aceptación de la comunidad  O4.-Mejorar la imagen de nuestra institución.  O5.-Cuidar el entorno mediante la protección al ambiente  O6.-Capacitar, especializar  O7.-Mejorar las instalaciones físicas de la institución  O8.-Generar nuevos servicios para la comunidad  O9.-Optimización de recursos  O10 Necesidades permanentes de la comunidad  O11 Puesta en el mercado de sistemas tecnológicos y de información adecuados para la gestión empresarial</p>	<p><b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechamiento de Información existente.</li> <li>✓ Identificar la demanda y priorizar y/o focalizar las intervenciones</li> <li>✓ Construcción de un sistema de información, tecnología y comunicaciones.</li> <li>✓ Establecer un sistema de control y monitoreo de acciones y proyectos</li> <li>✓ Actualizar la normativa existente</li> <li>✓ Definir políticas, lineamientos y directrices para orientar la gestión de la Empresa y las actuaciones de cada una de las dependencias y unidades administrativas</li> <li>✓ Posibilitar la implantación de procesos de rendición de cuentas y veedurías ciudadanas</li> </ul>



**ZONA VULNERABLE, CUADRANTE DA:** Es la zona de mayor atención y se deben establecer estrategias que minimicen las debilidades y amenazas (mini-mini).

**Tabla 6: Cuadrante DA**

<b>ZONA VULNERABLE CUADRANTE DA</b>	<b>DEBILIDADES</b> D1 Política y normativa interna desactualizada D2 Procesos administrativos complejos e inadecuado manejo de la información D3 No se adoptan medidas que permitan mejorar los procesos internos y la atención al público D4 Sistema tecnológico deficitario D5 La programación responde a requerimientos antes que a criterios de planificación. Planes Maestros que no se pueden ejecutar. D6 El personal técnico es insuficiente y sus habilidades y destrezas no se han fortalecido D7 La gestión de recursos humanos genera distorsiones en el campo remunerativo y no se tiene definidas las funciones específicas D8 Falta de políticas, procedimientos, metodologías y control interno D9 Descoordinación entre aéreas operativas y técnicas
<b>AMENAZAS</b> A1.-Desconfianza del sector privado. A2.-Falta de proyectos bancables A3.-Falta de recursos para pre inversión A4.-Costos de los servicios A5.-Falta de coordinación inter-empresarial	<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b> ✓ Revisar y actualizar las políticas y normativas internas ✓ Establecer políticas para: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Mejorar procesos con tiempos, controles e monitoreo de actividades con un sistema de información.</li><li>○ La evaluación de los proyectos que ejecuta la Empresa</li></ul> ✓ Establecer una estructura orgánica adecuada como resultado de la planificación estratégica ✓ Institucionalizar la planificación en todos los procesos Definir e implementar una estrategia de comunicación.

## 6. ROL ESTRATÉGICO.-

Son enunciados estratégicos de la misión, visión, valores y principios. La misión refleja la razón de ser de la Empresa.

La visión es un enunciado que indica las intenciones futuras de donde se quiere llegar en un determinado espacio de tiempo. Los valores y principios son aspectos importantes que deben estar presentes en el accionar de las personas.

Se definió el Rol Estratégico como sigue:

### 6.1 MISIÓN

«Somos una empresa pública municipal que suministra los servicios de agua potable y saneamiento para mejorar el nivel de vida de los habitantes del cantón Riobamba.»

### 6.2 VISIÓN

«En el año 2030 será una empresa eficiente en la dotación permanente de agua potable y saneamiento, con talento humano comprometido, orientados por la responsabilidad social y ambiental bajo los principios de calidad.»

### 6.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Para el cumplimiento de sus objetivos la Empresa, deberá basarse en los principios de solidaridad, complementariedad, coordinación, eficacia, eficiencia, programación, desconcentración, descentralización, transparencia, participación, control y responsabilidad social.



Esos principios deben estar acorde con la precisión de los valores y motivaciones positivas al trabajo, entre los que se resaltan:

- **Excelencia en el servicio.**- Deseo de servir y superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- **Innovación.**- Creación de valor a través de ideas y acciones proactivas.
- **Profesionalismo.**- Desempeño responsable de cada una de la acciones, aplicando conocimientos, experiencia y transparencia.
- **Responsabilidad Social.**- Asumir la gestión pública como servicio a la comunidad y rendir cuentas de cada uno de los actos frente a la sociedad.
- **Credibilidad.**- Generar confianza y evidenciar en lo público una adecuada gestión por resultados
- **Integridad.**- Capacidad de mantener un comportamiento honesto y ético, responsable y transparente, en cualquier circunstancia.

#### **6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- OE1.- Lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de la Empresa
- OE2.- Fortalecer la Empresa y sus capacidades, comprometida con los objetivos y direccionamiento estratégico.
- OE3.- Gestionar integral, adecuada y eficientemente la infraestructura y los sistemas de agua potable y alcantarillado para alcanzar altos estándares de calidad en la gestión integral de los servicios.
- OE4.- Prestar en forma óptima los servicios de agua potable y alcantarillado al Cantón Riobamba. Alcanzar la eficiencia en nuestras operaciones.
- OE5.- Promover la asociatividad y alianzas estratégicas para la prestación de los servicios.
- OE6.- Promocionar, y crear agencias de atención para la realización de sus fines
- OE7.- Elaborar anualmente un banco de proyectos que contribuyan a la ampliación de la cobertura de los servicios y a la mejora en la calidad de los mismos.
- OE8.- Actualizar El Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado.

#### **6.5 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:**

Son el conjunto de acciones de alto nivel que conducen a la consecución de los objetivos estratégicos. Las estrategias empresariales consumen los recursos para





crear nuevas capacidades organizacionales, de tal forma que cumpla los aspectos estratégicos presentados.

A continuación, se presentan las estrategias empresariales asociadas a los objetivos estratégicos:

**Tabla 7: Objetivos Estratégicos y Estrategias EP-EMAPAR**

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de la Empresa OE1.	EE1.1 Mejorar las condiciones financieras de la Empresa con acciones de mejora de la gestión de los recursos, captación de recursos frescos, acceso a financiamiento.
	EE1.2 Adoptar de medidas de Fortalecimiento Institucional en la parte administrativa, financiera, construcción de obras, prestación de servicios, participación ciudadana y preparación de estudios.
	EE1.3 Definir políticas, lineamientos y directrices para orientar la gestión de la Empresa y las actuaciones de cada una de las dependencias y unidades administrativas
	EE1.4 Posibilitar la implantación de procesos de rendición de cuentas y veedurías ciudadanas
Fortalecer la Empresa y sus capacidades, comprometida con los objetivos y direccionamiento estratégico. OE2.	EE2.1 Adecuar la estructura y normativa interna de la Empresa a los dictados y normas de la nueva legislación
	EE2.2 Implantar un programa de capacitación y formación para los funcionarios y trabajadores de la Empresa.
	EE2.3 Fortalecer el área de recursos humanos en procesos de incorporación y permanencia del personal.
	EE2.4 Dinamizar procesos técnicos y administrativos.
	EE2.5 Establecer políticas para mejorar procesos con tiempos, controles Y monitoreo de actividades con un sistema de información o la evaluación de los proyectos que ejecuta la Empresa
	EE2.6 Adoptar la cultura 0 papeles o e-government para la gestión de la Empresa
	EE2.7 Establecer una estructura orgánica adecuada como resultado de la planificación estratégica.
	EE2.8 Institucionalizar la planificación en todos los procesos.



<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>
OE3.- Gestionar integral, adecuada y eficientemente la infraestructura y los sistemas de agua potable y alcantarillado para alcanzar altos estándares de calidad en la gestión integral de los servicios.	EE3.1 Implementar un plan de seguimiento de acciones y de evaluación ex post.
	EE3.2 Aprovechar la Información existente.
OE4.- Prestar en forma óptima los servicios de agua potable y alcantarillado al Cantón Riobamba. Alcanzar la eficiencia en nuestras operaciones.	EE4.1 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
	EE4.2 Definir e implementar una estrategia de comunicación.
	EE4.3 Construir un sistema de información, tecnología y comunicaciones.
OE5.- Promover la asociatividad y alianzas estratégicas para la prestación de los servicios.	EE5.1 Fortalecer la coordinación con las diferentes instancias del Gobierno Municipal, y promover alianzas estratégicas de acuerdo a la Ley de Empresas Públicas.
OE6.- Promocionar, y crear agencias de atención para la realización de sus fines	EE6.1 Adoptar medidas para mejorar la accesibilidad y ampliar los canales de atención a la ciudadanía
	EE6.2 Promover el desarrollo de prácticas orientadas a servir a la población a través de la promoción y la multiplicación de las buenas prácticas en gestión pública
OE7.- Elaborar anualmente un banco de proyectos que contribuyan a la ampliación de la cobertura de los servicios y a la mejora en la calidad de los mismos.	EE7.1 Ampliar cobertura de servicios a sectores y clientes que los demandan y que no han sido atendidos
	EE7.2 Establecer un sistema de control y monitoreo de acciones y proyectos
OE8.- Actualizar El Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado.	EE8.1 Identificar la demanda y priorizar y/o focalizar las intervenciones

Elaborado por: Planificación Institucional

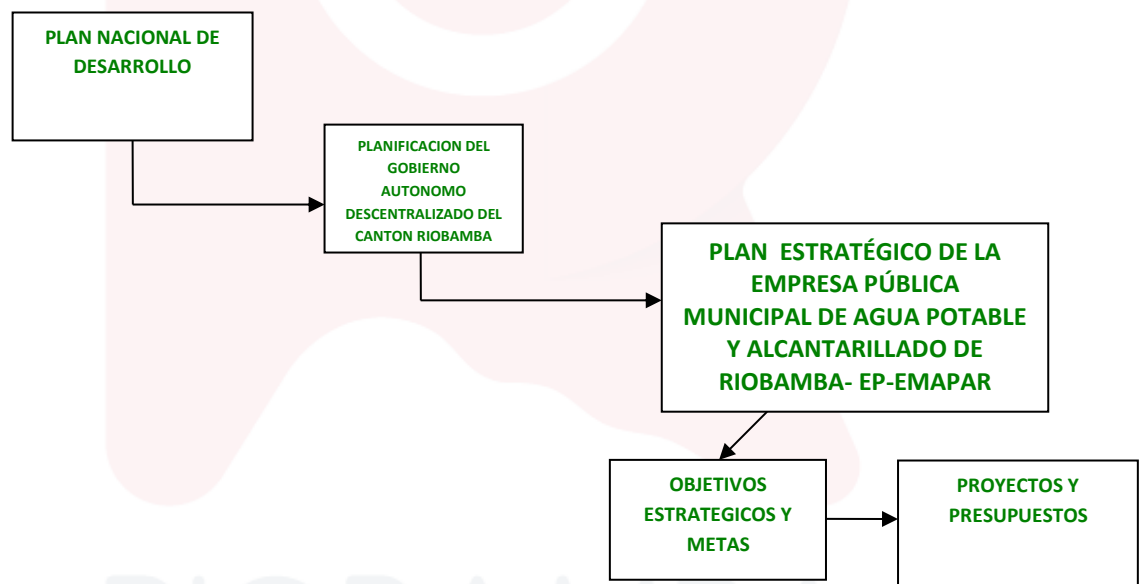


Las estrategias propuestas son intenciones, acciones o esfuerzos institucionales, que encaminados en proyectos se los consolidó y sintetizó en forma de Iniciativas y Planes Estratégicos, los mismos que se integran dentro de un Mapa Estratégico para contrarrestar, mitigar y/o reaccionar frente a los aspectos favorables y no favorables del entorno que lo rodea.

## 7. MAPA ESTRATÉGICO

La Planificación de la Empresa, debe estar necesariamente vinculada a los lineamientos y objetivos del Estado Ecuatoriano y del Gobierno Municipal, de ello que, en la formulación de los objetivos estratégicos y metas, se ha considerado necesario que se tome en consideración el hecho de que en la definición de las iniciativas estratégicas en ello la formulación de proyectos y presupuestos se consideren varias líneas de acción.

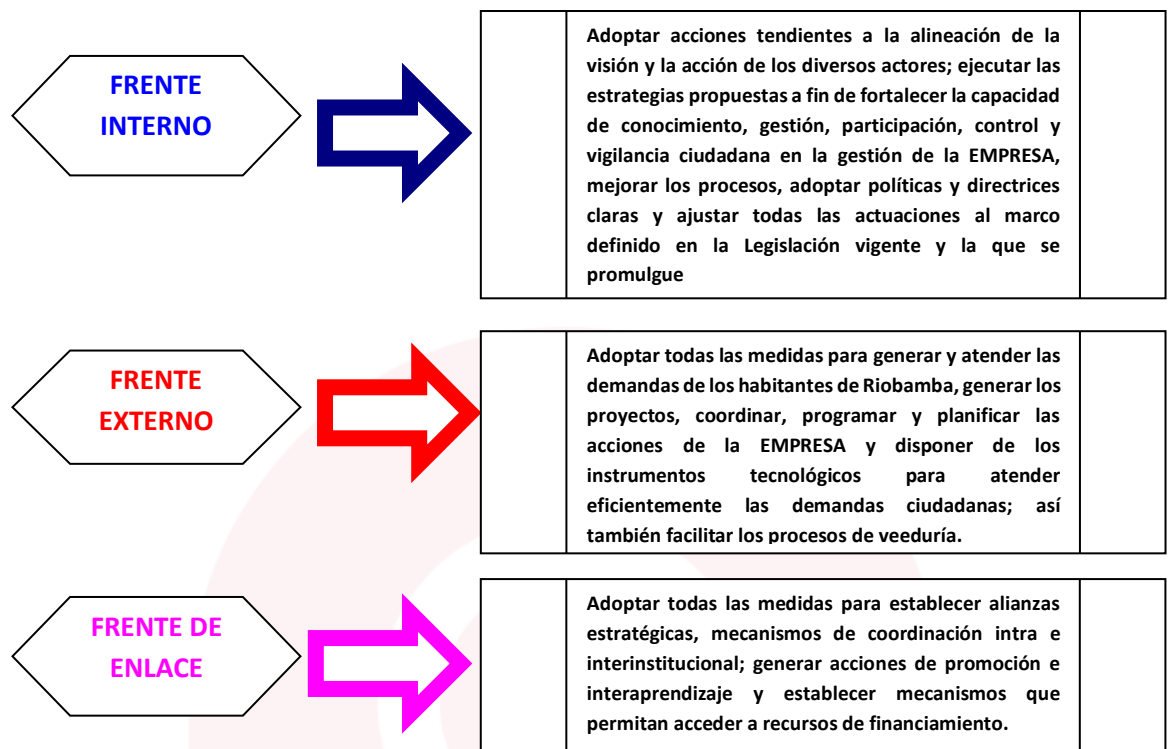
Figura 5. Esquema Planificación



ELABORADO POR: Consultoría

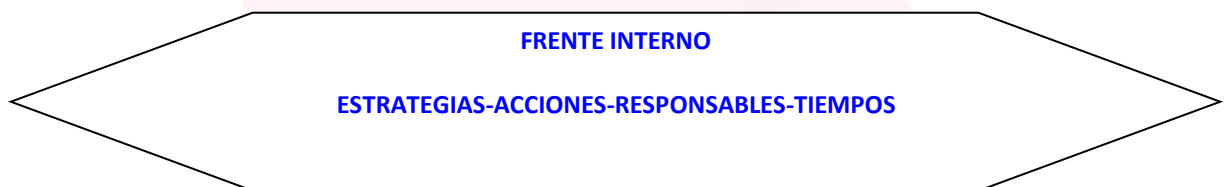
### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba- EP-EMAPAR, en su nivel directivo debe prever como FRENTEs de intervención las siguientes:



A partir de estos elementos se han conjugado las estrategias, se ha hecho la previsión de las acciones mínimas indispensables para su implantación, determinando en un escenario macro los responsables y los tiempos predecibles, para cada uno de los FRENTEs:

Tabla 8: Frente Interno



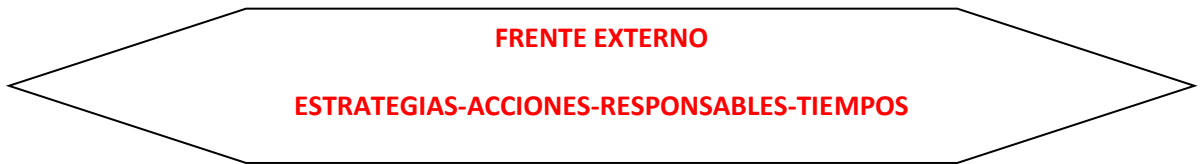
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPOS</b>
<b>Adecuar la estructura y normativa interna de la Empresa a los dictados y normas de la nueva legislación</b>	1. Generar las propuestas de reglamentación interna para ser sometidas a conocimiento del Directorio o de la Gerencia	1. Asesoría Jurídica Gerencia	La actualización se realizará de manera permanente
<b>Mejorar las condiciones financieras de la Empresa con acciones de mejora de la gestión de los recursos, captación de recursos frescos, acceso a financiamiento no reembolsable.</b>	1. Identificar potenciales fuentes de financiamiento 2. Establecer un sistema de control de inversiones	1. Financiero 2. Financiero y Planificación	El sistema operativo de control se verificará trimestralmente



<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPOS</b>
<b>Implantar un programa de capacitación y formación para los funcionarios y trabajadores de la Empresa.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Iniciar el proceso de detección de necesidades de capacitación</li><li>2. Definir una currícula y agenda de capacitación</li><li>3. Lograr acuerdos con centros educativos y formativos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recursos Humanos</li><li>2. Recursos Humanos</li><li>3. Gerencia, Comunicación y Planificación</li></ol>	La agenda de capacitación se reconformará cada año y se analizará la necesidad de realizar ajustes semestralmente
<b>Fortalecimiento del área de recursos humanos en procesos de incorporación y permanencia del personal.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ajustar procesos a la Ley De Servicio Público y de empresas públicas</li><li>2. Instaurar un sistema de evaluación de desempeño</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recursos Humanos y Jurídico</li><li>2. Recursos Humanos</li></ol>	La evaluación será anual
<b>Adopción de medidas de Fortalecimiento Institucional en la parte administrativa, financiera, construcción de obras, prestación de servicios, participación ciudadana y preparación de estudios</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacitar a los funcionarios en diseño, ejecución y evaluación de proyectos</li><li>2. Establecer un sistema de registro y control de información</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación y Recursos Humanos</li><li>2. Informática y Comunicación</li></ol>	La información se registrará y evaluará semestralmente
<b>Implementar un plan de seguimiento de acciones y de evaluación ex post.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir un manual de seguimiento y evaluación con indicadores</li><li>2. Conformar un registro de Proyectos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación</li><li>2. Planificación e Informática</li></ol>	La puesta en marcha del sistema de registros se prevé en el primer semestre 2020 y la evaluación semestral
<b>Dinamizar procesos técnicos y administrativos.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar un mapa de procesos y rutas críticas</li><li>2. Establecer procesos técnicos y evaluación por resultados e impactos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación y Recursos Humanos</li><li>2. Planificación y Recursos Humanos</li></ol>	Las acciones de implantación se prevén el primer semestre 2020 y la evaluación semestral
<b>Adoptar la cultura 0 papeles o e-government para la gestión de la Dirección</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar parque informático</li><li>2. Establecer el sistema e government en línea</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Informática</li><li>2. Informática y Planificación</li></ol>	Las acciones de implantación se realizarán en el año 2020 y su actualización anualmente
<b>Aprovechamiento de Información existente.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Levantar la información, procesar y sistematizarla</li><li>2. Conformar una base de datos y cartográfica de información para diseño de proyectos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación</li><li>2. Informática</li></ol>	Proceso continuo para el período
<b>Identificar la demanda y priorizar y/o focalizar las intervenciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer la rutina de evaluación de la comunidad con encuestas (weblog)</li><li>2. Generar reuniones de trabajo, grupos focales y generación participativa de proyectos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación e Informática</li><li>2. Planificación y Recursos Humanos</li></ol>	Las evaluaciones serán semestrales o anuales durante todo el período
<b>Construcción de un sistema de información, tecnología y comunicaciones.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Generar una base cartográfica-informática de información de acceso público</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Informática y Planificación</li></ol>	El sistema se construirá en el año 2020 y se actualizará periódicamente
<b>Definir políticas, lineamientos y directrices para orientar la gestión de la Empresa y las actuaciones de cada una de las dependencias y unidades administrativas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir las políticas y lineamientos estratégicos</li><li>2. Difundir las políticas, normas, procesos y procedimientos internamente</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gerencia y Planificación</li><li>2. Recursos Humanos</li></ol>	2020

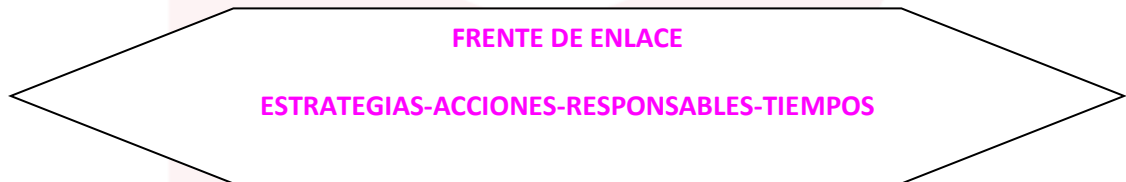


Tabla 9: Frente Externo



<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempos</b>
<b>Ampliar cobertura de servicios a sectores y clientes que los demandan y que no han sido atendidos</b>	1. Coordinar con el Gobierno Municipal, Gobiernos Parroquiales Rurales y Juntas Administradoras la ejecución de proyectos de la Empresa	1. Gerencia; Planificación y Comunicación. 2. Gerencia, Planificación y Comunicación	2020-2030
<b>Posibilitar la implantación de procesos de rendición de cuentas y veedurías ciudadanas</b>	1. Mantener operativa una línea de comunicación directa con usuarios en la weblog	1. Informática	2020-2030

Tabla 10: Frente de Enlace



<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPOS</b>
<b>Fortalecer la coordinación entre las diferentes instancias del Gobierno Municipal, y promover alianzas estratégicas.</b>	1. Proponer la generación participativa de Planes, Programas y Proyectos. 2. Preparar el proceso y habilitantes para llevar adelante Alianzas Estratégicas	1. Gerencia y Planificación	2020-2030

El proceso de Planificación Estratégica, considera la necesidad de fortalecer la estructura organizacional, la estructura actualmente existente y posibilitar las que se creen en función de las necesidades de desarrollo organizacional.

Estos parámetros así definidos, permitirán que la Empresa, alcance los adecuados índices de efectividad, eficacia y eficiencia, en la medida en la que de manera continua se puedan instrumentar acciones de capacitación, mejoramiento en la atención a las demandas identificadas y se generen mecanismos adecuados de gestión.



## 8. INDICADORES DE GESTIÓN

En referencia a las acciones previstas en la actualización del Plan Estratégico, y las que se han previsto como acciones de corto plazo, se ha estimado pertinente que se haga constar como necesarias, las siguientes acciones:

- a) La mejora en la medición intradomiciliaria;
- b) Implementación de macro medición de caudal en las tuberías de salida de los tanques de reserva, para cuantificar el caudal distribuido y por qué el índice de agua no contabilizada no sea referencial.
- c) La evaluación del personal a cargo del área técnica con definición de perfiles para el aprovechamiento de los recursos humanos de manera óptima en las distintas actividades con la finalidad de determinar la idoneidad profesional para ejercer las funciones; y, dar cumplimiento estricto a los perfiles necesarios para asumir las responsabilidades y necesidades de cada unidad.
- d) Definir los macro procesos de la empresa y el aporte de estos en la estrategia general. Se requerirá establecer procedimientos e instrucciones de trabajo estandarizados o normalizados para llevar a cabo la operación y el control de gestión de la parte técnica y con ello también del resto de la Empresa.
- e) Se debe integrar un sistema informático que permita la ejecución de órdenes de servicios y reportes a medida, de manera que los resultados de las operaciones, puedan ser evaluados a nivel de seguimiento de actividades o tareas ejecutadas.
- f) Implementar una interface del control de la cantidad de agua captada, producida y distribuida con la facturada en concordancia con lo reportado en el sistema financiero y documentos técnicos.
- g) En el sector de agua potable y alcantarillado existen indicadores propios del desempeño de las actividades generales que se anclan a cualquier modelo de gestión debido a que aseguran estándares nacionales e internacionales de control de desempeño, por lo tanto, a continuación, se detallan algunos indicadores que podría adoptar EP EMAPAR. Estos indicadores se integran a distintos métodos estratégicos, por lo tanto, permitirán que se acoplen a los sistemas de gestión de calidad, estratégicos y tecnologías de la información y las comunicaciones que se decidan incorporar, así como a los indicadores administrativos, financieros, comerciales, ambientales, etc. Entre los indicadores usuales que se utilizan tenemos:

### Agua Potable

Índice De Agua No Contabilizada Con M3 De Producción
Índice De Agua No Contabilizada Con M3 De Distribución
Índice De Facturación
Cobertura De Medición



Gestión Servicio Agua Potable A Clientes  
Volumen Medio Facturado Por Conexión Agua (M3)  
Volumen Medio Medido Por Conexión Agua (M3)  
Índice De Medición  
Volumen Medio Estimado Por Conexión Agua (M3)  
Valor Medio Facturado Por Conexión Agua  
Valor Medio Facturado Por Conexión Agua Con Medidor  
Valor Medio Estimado Facturado Por Conexión Agua  
Precio Medio M3 Agua Potable  
Índice Medición/Facturación  
Volumen Facturado Por Tipo Consumo Domestico  
Valor Facturado Por Tipo Consumo Domestico  
Relación Conexiones Agua/Alcantarillado  
Consumo Medio Diario Por Persona (M3)

### **Alcantarillado**

Gestión Servicio De Alcantarillado A Clientes  
Relación Conexiones Alcantarillado/Agua  
Valor Facturado Alcantarillado Por Tipo Consumo Domestico  
Valor Medio Por Conexión Alcantarillado  
Índice Facturación Alcantarillado

### **Eficiencia de Recaudación**

Eficiencia De Recaudación  
Índice De Recaudación  
Índice De Rotación De La Deuda Pendiente  
Distribución De La Deuda Pendiente  
Empleados Por Cada 1000 Personas Servidas  
Reclamos Por Cada 1000 Personas Servidas  
Reclamos Clientes

### **Otros Indicadores Del Área Comercial**

Eficiencia De Recaudación  
Índice De Recaudación  
Índice De Rotación De La Deuda Pendiente  
Distribución De La Deuda Pendiente  
Índice Cumplimiento De Metas (Catastro)

En cumplimiento de acciones de seguimiento y control, la EP-EMAPAR, desarrollará en cada una de las áreas de gestión, los indicadores, con los objetivos y metas relacionadas, de manera que, en un proceso de mejora continua, en el período comprendido en la planificación estratégica, se puedan alcanzar e informar a la ciudadanía del Cantón Riobamba, sobre los logros, beneficios y planificar en lo posterior, nuevas estrategias que permitan a la Empresa, garantizar la prestación de los servicios de su responsabilidad bajo altos indicadores de calidad, cobertura y continuidad.





## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Guía Metodológica de Planificación Institucional, SENPLADES 2012
2. Empresas Públicas y Planificación. Su rol en la transformación social y productiva, SENPLADES 2013. De esta edición: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Coordinación General: Jessica Andrade Campaña.
3. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Riobamba, Actualización 2020 – 2030: Gobierno Municipal del Cantón Riobamba



RIOBAMBA