



**EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DEL CANTON SANTA ROSA
EMAPASR-EP**

EL ORO - ECUADOR

Santa Rosa, 15 de enero del 2024

CERTIFICACIÓN No. 003-EMAPASR-EP-2024

Ing. Oscar Solano Pineda
SECRETARIO DEL DIRECTORIO DE EMAPASR-EP

CERTIFICA:

Que en Sesión Ordinaria del Directorio de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Santa Rosa, EMAPASR-EP, del 12 de enero del 2024, en el cuarto punto del orden del día, los Señores Vocales del Directorio de EMAPASR-EP, por decisión unánime Resuelven:

APROBAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 – 2029 DE LA EMAPASR-EP.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,


Ing. Oscar Solano Pineda
**GERENTE GENERAL
SECRETARIO DEL DIRECTORIO**





EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL
CANTON SANTA ROSA

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2024 - 2029**

EMAPASR-EP
Enero 2024
Santa Rosa
Versión: 1.0

Mgs. Oscar Santiago Solano Pineda
GERENTE GENERAL

El propósito del presente documento es establecer la dirección estratégica de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Santa Rosa (EMAPASR-EP) para el período 2024 - 2029. Este plan define el contexto institucional, los objetivos de largo plazo, las prioridades operacionales y las capacidades que deben fortalecerse. Asimismo, se constituye en un instrumento de comunicación entre el nivel ejecutivo, los funcionarios de la organización y las demás partes interesadas.

Plan Estratégico Institucional EMAPASR-EP 2024 – 2029

"El agua es vida, y garantizarla con calidad, continuidad y equidad es nuestro compromiso con cada familia de Santa Rosa."

La EMAPASR-EP, con el respaldo de su Directorio, la dedicación de su personal técnico-administrativo y el esfuerzo de todos sus trabajadores, fortalece día a día la gestión de los servicios de agua potable y alcantarillado. Nuestro propósito es servir con responsabilidad y eficiencia, contribuyendo al desarrollo sostenible de nuestro cantón y al bienestar de toda la comunidad santarroseña.

EL DIRECTORIO

Mgs. Larry Ronald Vite Cevallos
Alcalde del GADM Santa Rosa
PRESIDENTE DIRECTORIO EMAPASR-EP

Sr. Javier Alexander Medina Noblecilla
Concejal del GADM Santa Rosa
MIEMBRO DIRECTORIO EMAPASR-EP

Mgs. Juan Mauricio Requena Domínguez
Director Financiero del GADM Santa Rosa
MIEMBRO DIRECTORIO EMAPASR-EP

Lcdo. Pablo Iván Quezada Toledo
Presidente GADP La Avanzada
MIEMBRO DIRECTORIO EMAPASR-EP

Mgs. Oscar Santiago Solano Pineda
Gerente General de la EMAPASR-EP
SECRETARIO DEL DIRECTORIO EMAPASR-EP

Contenido

1. Mensaje del Gerente.....	5
2. Justificación.....	7
3. Marco Legal.....	8
4. Objetivos.....	10
4.1. General.....	10
4.2. Específicos.....	10
5. Descripción de la Organización.....	11
6. Fundamentos Teóricos.....	12
6.1 Planeación estratégica.....	12
6.2 Diagnóstico Estratégico.....	13
6.3 Sostenibilidad Financiera.....	15
8. Diagnóstico Situacional.....	17
8.1 Cadena de Valor.....	17
8.2 Mapa de procesos.....	17
8.3 Estructura Orgánica.....	17
8.4 Mapa de Actores / Grupos de Interés.....	18
8.5 Análisis Interno.....	19
8.6 Análisis Externo.....	20
8.7 Análisis DOFA (SWOT).....	20
8.8 Determinación de Estrategias FO - FA - DO – DA.....	22
8.9 Análisis de la información financiera de la EMAPASR-EP.....	25
9. Gestión de Procesos – Plan Estratégico.....	28
9.1 Misión Corporativa.....	28
9.2 Visión Corporativa.....	28
9.3 Objetivos Corporativos.....	28
9.4 Valores del Plan Estratégico.....	29
9.5 Plan de Acción.....	30
9.5.1 Indicadores financieros para la EMAPASR-EP.....	31
9.5.2 Indicadores de gestión para la EMAPASR-EP.....	32
10. Resultados Esperados.....	33
11. Seguimiento del Plan.....	34
12. Bibliografía.....	35

Índice de Tablas

Tabla 1. Marco Normativo	9
Tabla 2. Diagnóstico Interno PCI	19
Tabla 3. Diagnóstico Externo POAM.....	20
Tabla 4. Matriz de análisis DOFA	21
Tabla 5. Análisis DOFA de la EMAPASR-EP	22
Tabla 6. Plan de Acción para la EMAPASR-EP en el periodo 2024 - 2029	30
Tabla 7. Indicadores de Gestión	32

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de Valor EMAPASR-EP	17
Figura 2. Mapa de procesos de EMAPASR-EP	17
Figura 3. Mapa organizacional de EMAPASR-EP	18
Figura 4. Grupos de interés de EMAPASR-EP	18
Figura 5. Comparación de la Situación Financiera año 2022 VS 2023	25
Figura 6. Estado de Rendimiento Financiero.....	26
Figura 7. Estado de Flujo de Efectivo.....	26
Figura 8. Estado de Ejecución Presupuestaria	27

1. Mensaje del Gerente

En mi calidad de Gerente General de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Santa Rosa (EMAPASR-EP), me honra presentar el Plan Estratégico Institucional 2024–2029, resultado de un trabajo colaborativo y riguroso entre los equipos técnicos y directivos de la Empresa. Este documento constituye la hoja de ruta que orientará nuestras decisiones y acciones en los próximos cinco años, con el objetivo de fortalecer la gestión integral del agua potable y alcantarillado en el cantón Santa Rosa.

La formulación de este Plan responde a un entorno dinámico y desafiante para el sector de agua y saneamiento, caracterizado por demandas crecientes de la ciudadanía, limitaciones en la disponibilidad de recursos y la necesidad de garantizar sostenibilidad técnica, financiera y ambiental. En este marco, la planificación estratégica se convierte en el principal instrumento para anticipar y gestionar los factores políticos, sociales, tecnológicos, económicos y ambientales que inciden en la calidad y continuidad del servicio.

Nuestro compromiso institucional es asegurar un manejo eficiente, transparente y responsable de los recursos, fortalecer permanentemente las capacidades del talento humano y consolidar una cultura de mejora continua que permita optimizar procesos y elevar la confiabilidad de los sistemas. Con ello buscamos garantizar un servicio de agua potable y alcantarillado oportuno, seguro y sostenible, que contribuya al bienestar de las familias, al desarrollo productivo y al progreso de nuestro cantón.

La estrategia planteada se orienta a potenciar la operación integral de los servicios, priorizando la reposición, ampliación y modernización de las redes, la construcción de nueva infraestructura y la adecuada depuración de las aguas residuales, con estricto cumplimiento de la normativa vigente y con un enfoque de mínimo impacto ambiental. Paralelamente, se impulsará la modernización administrativa y organizacional, promoviendo procesos más ágiles, la incorporación de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de la gestión financiera, siempre bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Este Plan Estratégico se fundamenta en un diagnóstico detallado, acompañado de un análisis FODA que identifica con objetividad nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de este insumo se han definido objetivos estratégicos claros y alcanzables, acompañados de iniciativas y proyectos que garantizarán la sostenibilidad institucional y la mejora progresiva del servicio en beneficio de toda la ciudadanía.

El período 2024–2029 representa para la EMAPASR-EP la oportunidad de consolidar un modelo de gestión más eficiente, tecnificado y orientado a resultados, que permita responder de manera efectiva a los retos presentes y futuros. Con disciplina, innovación y compromiso, este Plan será la herramienta que nos permitirá evolucionar como empresa pública y convertirnos en un referente de calidad y confianza en la prestación de servicios básicos.

Extiendo una invitación a todo el equipo de la EMAPASR-EP, así como a nuestras autoridades y aliados estratégicos, a hacer suyo este Plan Estratégico Institucional. Su correcta implementación y seguimiento permanente serán la clave para alcanzar las metas trazadas y asegurar un futuro más próspero y sostenible para el cantón Santa Rosa.

Mgs. Oscar Santiago Solano Pineda
GERENTE GENERAL

2. Justificación

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el éxito organizacional, tanto en el ámbito público como en el privado. Según SENPLADES (2015), una estrategia bien definida no solo ayuda a las empresas a posicionarse mejor en un entorno competitivo, sino que también promueve una gestión más eficiente de los recursos. Serna (2008) señalan que la planificación estratégica facilita la alineación de los objetivos organizacionales con las metas a largo plazo, lo que es esencial para alcanzar la sostenibilidad financiera. En el contexto de las empresas públicas, como la EMAPASR-EP, la sostenibilidad financiera es fundamental para garantizar la prestación continua de servicios básicos como el agua potable y el alcantarillado. La importancia del presente documento radica en analizar cómo una planificación estratégica adecuada puede influir en la sostenibilidad financiera de la EMAPASR-EP asegurando la eficacia de sus operaciones a largo plazo.

En Ecuador, la normativa establecida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) subraya la importancia de que las empresas públicas operen bajo principios de sostenibilidad financiera, alineando sus planes estratégicos con los objetivos nacionales de desarrollo (SENPLADES, 2021). El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024 – 2029 aportará una comprensión más profunda sobre cómo la EMAPASR-EP podrá aplicar la metodología de planificación institucional de la SENPLADES, particularmente se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas de la EMAPASR-EP, proponiendo estrategias para optimizar su desempeño financiero y operativo, identificando mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación que aseguren el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional propuesto.

El presente documento busca proporcionar una guía práctica para mejorar la gestión y las operaciones de la EMAPASR-EP, garantizando la prestación eficiente y sostenible de servicios de agua potable y alcantarillado. Al abordar problemas críticos como la liquidez y la solvencia, este PEI será un recurso valioso para los administradores y tomadores de decisión, ofreciendo recomendaciones específicas aplicables a la realidad de la empresa. Esto no solo ayudará a la EMAPASR-EP a mejorar su sostenibilidad financiera, sino que también fortalecerá su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos.

Finalmente el PEI se justifica por su enfoque específico y su potencial impacto en la mejora de la eficiencia y sostenibilidad de una empresa pública, con beneficios directos para sus usuarios contribuyendo significativamente en la calidad de vida de la población (LOEP, 2017). El PEI no solo busca resolver los problemas internos de la EMAPASR-EP, promoviendo un sector de servicios públicos más robusto y sostenible.

3. Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador de 2008 constituye la norma suprema del ordenamiento jurídico nacional y establece los principios rectores en materia de agua potable y saneamiento. En este marco, el artículo 3 determina como deber primordial del Estado garantizar, sin discriminación alguna, el goce efectivo de los derechos constitucionales e internacionales, dentro de los cuales se incluye de manera prioritaria el acceso al agua como elemento esencial para la vida y el bienestar de la población.

Asimismo, el artículo 12 reconoce al agua como un derecho humano fundamental e irrenunciable, declarando que constituye patrimonio estratégico de uso público, con carácter inalienable, imprescriptible e inembargable, siendo indispensable para garantizar la sostenibilidad de la vida y el desarrollo.

De igual manera, el artículo 66, numeral 2, garantiza el derecho a una vida digna, lo que implica asegurar servicios básicos indispensables como el agua potable y el saneamiento, junto con otros elementos como la salud, vivienda, alimentación, seguridad social y educación, todos ellos interdependientes y necesarios para la calidad de vida de los habitantes.

En virtud del principio de supremacía constitucional, recogido en el artículo 424, todas las normas de menor jerarquía —leyes orgánicas y ordinarias, decretos, reglamentos, ordenanzas, acuerdos y resoluciones— deben adecuarse a lo dispuesto en la Constitución. Bajo esta perspectiva, la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Santa Rosa (EMAPASR-EP) orienta su gestión institucional dentro del marco jurídico vigente, el cual se organiza conforme a la pirámide de Kelsen, asegurando coherencia y alineación con el ordenamiento jurídico del Estado ecuatoriano.

Tabla 1. Marco Normativo

Nivel de Jerarquía Legal	Instrumento Jurídico
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador
Normas Internacionales	Tratados y convenios internacionales
Códigos	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD
	Código del Trabajo
	Código Orgánico General de Procesos
	Código Orgánico del Ambiente
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua
	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
	Ley Orgánica de Comunicación (LOC)
	Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación
Leyes Ordinarias	Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
Reglamentos de Leyes	Reglamento Ley Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua
	Reglamento que Regula Atribuciones de Directorios Empresas Publicas
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
	Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA)
	Reglamento operativo y de regulación de servicios técnicos, de la EMAPASR-EP
	Reglamento interno de trabajo, régimen: código de trabajo, de la EMAPASR-EP
	Reglamento de higiene y seguridad industrial de la EMAPASR-EP, 2022-2024
Decretos Ejecutivos	Decreto Ejecutivo No. 255, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo

Resoluciones	Resolución SUT-2021
Convenios	Convenio de cooperación interinstitucional entre INAMHI y EMAPASR-EP para el monitoreo hidrometeorológico, incrementar la red de observación y desarrollar proyectos de saneamiento en Santa Rosa y la provincia de El Oro
Ordenanzas	Ordenanza sustitutiva que reglamenta la administración, regulación, sanciones y determinación de las tarifas por el servicio de agua potable que presta la EMAPASR-EP, en lo pertinente a las tasas de agua potable, alcantarillado, ambientales y contribución especial de mejoras y otras disposiciones administrativas agregadas

Fuente: Documentos de archivo de la EMAPASR-EP

4. Objetivos

4.1. General

Desarrollar un plan estratégico institucional para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Santa Rosa (EMAPASR-EP) para el periodo 2024-2029, asegurando la sostenibilidad financiera y la provisión de servicios de calidad, que garanticen el derecho humano al agua y saneamiento para los habitantes del cantón, en concordancia con las normativas vigentes y el ordenamiento jurídico nacional.

4.2. Específicos

- Identificar a través del análisis DOFA las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la EMAPASR-EP que deben ser consideradas en el desarrollo del plan estratégico institucional.
- Definir e incorporar estrategias de sostenibilidad financiera que mejoren la eficiencia operativa y la viabilidad económica de la EMAPASR-EP, alineadas con los lineamientos normativos y las mejores prácticas del sector.
- Diseñar y estructurar un plan estratégico institucional que integre los hallazgos del análisis DOFA y las estrategias de sostenibilidad financiera, delineando los componentes clave para su implementación durante el periodo 2024-2029.

5. Descripción de la Organización

El servicio de agua potable en el cantón Santa Rosa tiene sus raíces en la década de 1950, durante el siglo XX, no obstante, se logró recuperar de los archivos históricos de la EMAPASR-EP un extracto detallado que documenta el proceso de creación y su establecimiento:

A inicios del siglo XX, como es natural el desarrollo tecnológico distaba mucho con el actual, pues para el abastecimiento del líquido vital se debía recurrir a los transportadores de agua que lo hacían en sus propios hombros con balanzas y baldes, luego de hacerlo en los ríos. Frente a esta realidad un grupo de hombres y mujeres santarroseños buscaron cambiar esta realidad y construyeron la primera Planta de Agua Potable del Cantón Santa Rosa.

Al iniciar los años 60, se había multiplicado significativamente por lo que se logró dotar del agua potable hasta los hogares era deficiente, lo cual condujo a la creación de un nuevo sistema de tratamiento de agua potable en el sitio Conchales; desde esta planta el agua cruda era tratada, utilizando una bomba, que se encargaba hacia las partes altas de la ciudad. Este sistema durante sus primeros años de funcionamiento tuvo un deficiente bombeo hacia el sitio por el largo recorrido hasta llegar a la ciudad.

Sin embargo, este sistema pronto quedó rezagado ante el crecimiento urbano, sobre todo en los años 1973 y 1978, se mejoró la red de distribución de agua, por lo que se incorporaron dos sistemas de distribución de agua, administrado por el Concejo Municipal, lo que en ese entonces era el IEOS Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias y a fines de los años setenta se crea el Departamento de Agua Potable y Alcantarillado administrado por la Municipalidad del Cantón Santa Rosa.

Por iniciativa del Cabildo Municipal, y contando con financiamiento del Banco del Estado y la Asociación de Municipalidades del Ecuador, en el año 1995 se realizó un estudio y en 1997 se inició la construcción de la planta estatal de agua potable y alcantarillado, con la fiscalización a cargo del consultor ASANCOHIEC, las obras estuvieron a cargo de la CÍA. COANDES (de la ciudad de Quito) y la fiscalización la realizó la constructora IDOCONCHIEC.

Para esta obra se constituyó una Unidad de Coordinación de Proyectos de Agua Potable, responsable de la supervisión directa de las mencionadas obras, y años más adelante esta misma unidad de coordinación fue la responsable de la construcción final del Departamento de Mantenimiento de Agua Potable hacia lo que hoy se conoce como Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado EMAPASR-EP a partir del 2010, por Ley Estatal, se cambió de Municipal a Pública (EMAPA EP, 2024).

6. Fundamentos Teóricos

6.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica según Serna (2008) la define “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p. 55). Otro concepto dado por la SENPLADES (2012) define la planeación estratégica como un “proceso que pretende racionalizar y regular parcial o totalmente la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo” (p. 12).

6.1.2 Ciclo de la planificación

De acuerdo a la Guía Metodológica de Planificación Institucional de la SENPLADES (2012) el ciclo de la planificación se compone de tres fases como se indica a continuación:

- **Formulación del plan:** Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- **Implementación del plan:** Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.
- **Seguimiento y Evaluación:** Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.

6.1.3 Elementos de la planeación estratégica

Los elementos de la planificación estratégica permiten determinar a dónde queremos ir como institución, y hacen posible en las entidades públicas direccionar la acción de cada entidad hacia los objetivos y políticas del Gobierno, Las Agencias Intersectoriales, Sectoriales, Zonales y para la igualdad. (SENPLADES, 2012, p. 22), como elementos de planeación se tiene a la Misión, Visión, Valores Institucionales y Objetivos Globales.

6.1.3.1 Misión

Conforme lo expresa (Serna, 2008), la misión se define como “la formulación del propósito de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (p.59), resumiendo que la misión define a la organización en todas sus dimensiones involucrando al cliente como parte de fundamental. Por otro lado la SENPLADES (2012), señala que la misión “Responde a la naturaleza de las actividades institucionales y a la población a la que sirve” (p.22).

6.1.3.2 Visión

La visión se define como “un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro” (Serna, 2008, p. 61), la visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución. Serna también menciona que la visión debe estar formulada considerando un horizonte en el tiempo, el mismo que depende de la actividad y del medio donde se desarrolla la organización. La SENPLADES (2012) da una definición más clara donde indica que la visión “es una imagen proyectada del futuro deseado por la organización, es una declaración general que describe la situación a la que la institución desea llegar dentro de los próximos años” (p.22).

6.1.3.3 Valores Institucionales

Los valores de una organización se definen como “la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generadas y abstractas que guían el pensamiento” (p.115).

6.1.3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de acuerdo a Serna (2008), expresan los “resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio” (p.73), se dice también que “los objetivos estratégicos institucionales deben ser un desglose de la visión, guardar consistencia con la misión y deben considerar el análisis FODA. Además, deben cumplir ciertas características como: estar claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes” (SENPLADES, 2012, p. 23).

6.2 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como en su entorno, para ello, se incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (Serna, 2008, p. 62)

6.2.1 Análisis Interno

El análisis interno es el proceso que consiste en “identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano” (Serna, 2008, p. 74). Otro precepto lo menciona (Münch, 2018), “al efectuar el análisis del entorno interno es de vital importancia considerar los recursos con que cuenta la empresa para plantear las estrategias adecuadas” (p.89).

6.2.2 Análisis Externo

El análisis externo se encarga de “identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos, factores competitivos” (Serna, 2008, p. 75).

6.2.3 Análisis FODA / DOFA

Según (Arthur Thompson et al., 2012) menciona que “el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro” (p.101). En el análisis FODA deben incluirse factores clave relacionados con la organización: “los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad” (Serna, 2008).

Por otra parte Serna (2008), enfatiza en lo provechoso “del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia” (p.105). En la etapa final del análisis FODA, se debe “traducir el diagnóstico de la situación en acciones concretas para optimizar la estrategia y mejorar las perspectivas del negocio. Las fortalezas de recursos de una empresa deben ser el pilar de su estrategia; capitalizar al máximo los activos competitivos clave es la forma más efectiva de atraer clientes y competir exitosamente en el mercado” (Arthur Thompson et al., 2012, p. 106).

6.2.4 Estrategia

De acuerdo a Serna (2008), las estrategias se conciben “el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico” (p.246), para el planteamiento el autor en referencia recomienda responder preguntas como:

- ¿Que debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?

- ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?

En la formulación de cada proyecto deben plantearse las estrategias y los responsables de cada estrategia.

6.2.5 Indicadores

De acuerdo a la SENPLADES (2012), “un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un momento determinado; así como evaluar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retroceso y los avances en las actividades, proyectos programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado” (p. 25).

6.3 Sostenibilidad Financiera

Las empresas evolucionan a medida que lo hace la sociedad es por ello, que aspirar a un mundo más sostenible es uno de los objetivos de toda organización, para lo cual es necesario promover cambios en el modelo de negocio y evaluar la posibilidad de expandir el mercado, la línea de productos, con calidad y rentabilidad. A tal efecto, toda organización cuenta con áreas estratégicas, una de ella es la financiera, que como lo menciona Guerrero Jaimes (2021), “facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como realizar comparaciones con otros negocios”(p.6).

Dicho de otro modo, aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores orientados hacia la sostenibilidad en este aspecto.

6.3.1 Liquidez

La liquidez de una empresa se define como “la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas” (Herrera Freire et al., 2017, p. 5)

6.3.2 Solvencia

El concepto de Solvencia se define como “la capacidad para hacer frente a todas sus deudas, mediante la liquidación de todos sus activos , sin tomar en cuenta el plazo en que las obligaciones son exigibles” (Herrera Freire et al., 2017)

6.3.3 Rentabilidad

Serna (2008), menciona que “La rentabilidad consiste en todas aquellas inversiones y aun gastos que hace una compañía para expandirse en términos de la mezcla de productos, servicios, cubrimiento geográfico o tecnología, buscando nuevos mercados con el objetivo de generar mayor valor agregado y asegurar la permanencia en el tiempo” (p. 37). Se enfatiza que la rentabilidad tiene un horizonte de más largo plazo y, por ende, sus retornos no son inmediatos.

6.3.4 Gestión de finanzas

La gestión financiera juega un rol muy importante en las organizaciones ya que a través de ella “se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de obligaciones” (Münch, 2018, p. 199), y demás actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

De acuerdo al autor Münch (2018), hace referencia a las principales funciones del área de finanzas en las organizaciones que incluyen: “contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar.

6.3.5 Ejecución Presupuestaria

Según el Art. 113 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, se define como la “Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo” (COPLAFIP, 2010)

6.3.6 Costo de capital de la empresa

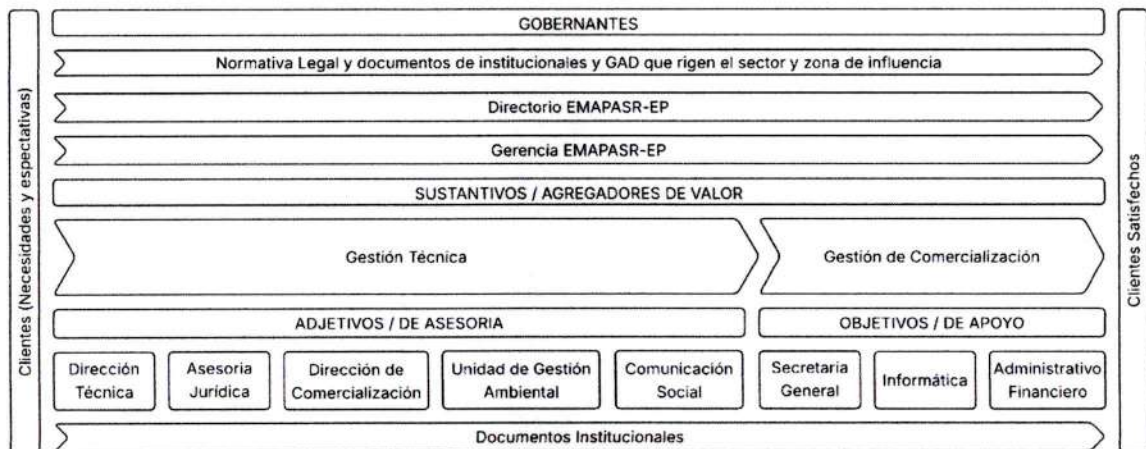
De acuerdo a Berk et al. (2010), se define como “el rendimiento esperado de un portafolio que contiene todos los títulos existentes de la empresa. Es el costo de oportunidad del capital invertido en los activos de la empresa y, por lo tanto, la tasa de descuento apropiada para proyectos de riesgo promedio de la empresa” (p.239).

8. Diagnóstico Situacional

8.1 Cadena de Valor

Con la finalidad de examinar y dividir la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes, en el siguiente gráfico se presenta la cadena de valor de la EMAPASR-EP.

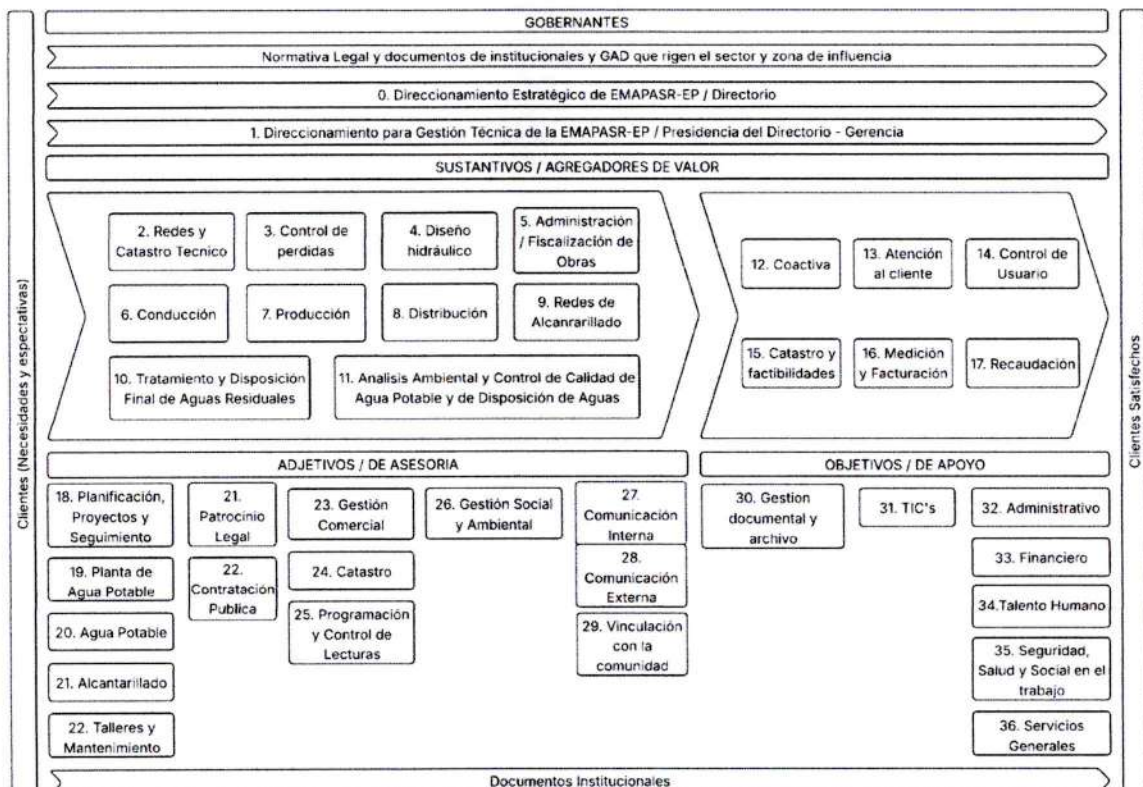
Figura 1. Cadena de Valor EMAPASR-EP



Nota: Adaptación de Estatuto Orgánico Funcional de la EMAPASR-EP

8.2 Mapa de procesos

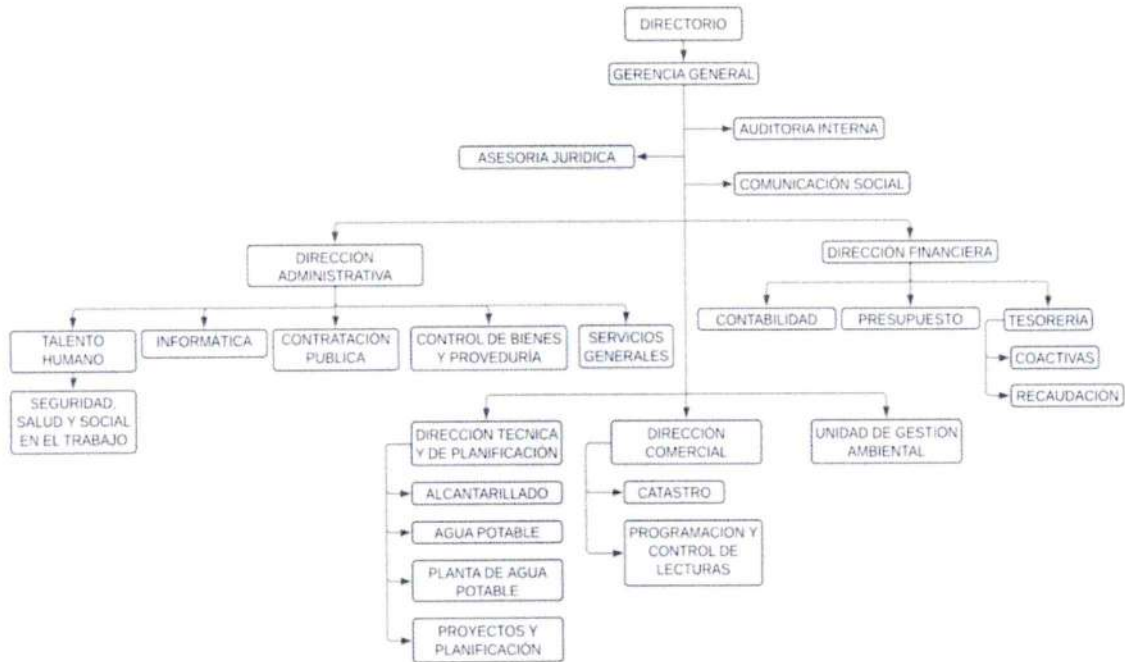
Figura 2. Mapa de procesos de EMAPASR-EP



Nota: Adaptación de Estatuto Orgánico Funcional de la EMAPASR-EP

8.3 Estructura Orgánica

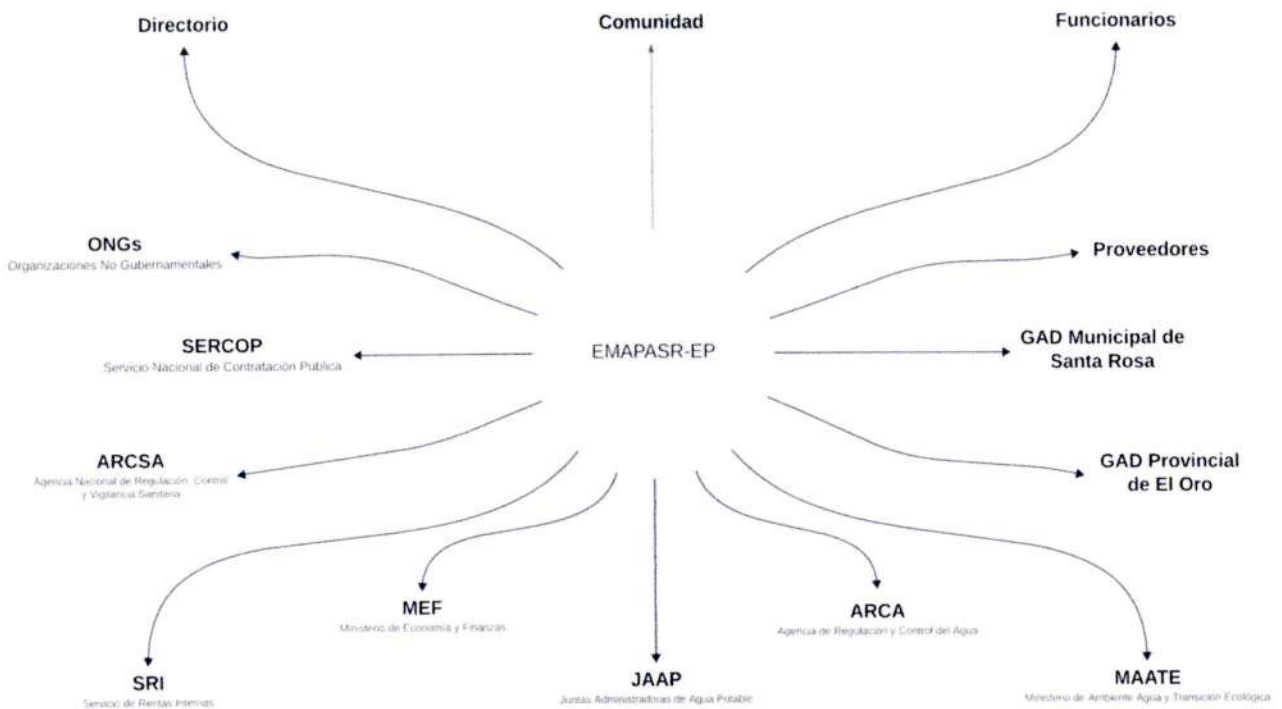
Figura 3. Mapa organizacional de EMAPASR-EP



Nota: Extraído de Estatuto Orgánico Funcional de la EMAPASR-EP

8.4 Mapa de Actores / Grupos de Interés

Figura 4. Grupos de interés de EMAPASR-EP



8.5 Análisis Interno

A continuación, se identifican las fortalezas y debilidades de las variables analizadas:

Tabla 2. Diagnóstico Interno PCI

CAPACIDAD	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Directiva									
Competencias de liderazgo en la alta dirección	X						X		
Estructura organizativa y sistemas de gestión	X						X		
Planificación estratégica y toma de decisiones				X			X		
Transparencia y rendición de cuentas		X					X		
Mercado (Clientes)									
Satisfacción de los usuarios con los servicios prestados		X					X		
Comunicación y relación con los clientes			X					X	
Gestión de quejas y reclamaciones						X			X
Financiera									
Gestión presupuestaria y financiera	X						X		
Eficiencia en la recaudación de ingresos		X					X		
Costos operativos y rentabilidad			X				X		
Inversión en infraestructura y actualización tecnológica			X				X		
Tecnológica									
Uso de tecnologías para la gestión de redes de distribución y alcantarillado					X			X	
Sistemas de información geográfica (GIS) para el mapeo de infraestructuras	X						X		
Seguridad de la información y protección de datos			X				X		
Talento Humano									
Capacitación y desarrollo del personal		X					X		
Niveles de satisfacción y compromiso de los empleados					X			X	
Gestión del talento y retención del personal clave			X				X		
Cultura organizacional y valores compartidos				X			X		

Nota: Información adaptada a partir de (Serna, 2010)

De acuerdo a la experiencia en la industria del suministro de servicios básicos se realizó la ponderación con realidad que se conoce en la empresa de estudio.

8.6 Análisis Externo

IDENTIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Se procede a realizar el análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) para la EMAPASR-EP, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Diagnóstico Externo POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Tarifas (Pliego Tarifario)				X			X		
Inversiones	X						X		
Políticos									
Regulaciones						X		X	
Políticas de agua	X						X		
Sociales									
Demanda y necesidades de la población				X			X		
Sensibilidad ambiental				X			X		
Tecnológicos									
Tecnologías de tratamiento y distribución	X						X		
Sistemas de gestión de datos		X						X	
Competitivos									
Calidad del servicio					X		X		
Geográficos									
Disponibilidad de recursos hídricos				X			X		
Vulnerabilidad ante desastres naturales				X			X		

Nota: Información adaptada a partir de (Serna, 2010)

Siendo la EMAPASR-EP una empresa que suministra un servicio básico en el cantón Santa Rosa, en la mayoría de los factores identificados son de alto impacto, puesto su actividad se vincula la salud de las personas.

8.7 Análisis DOFA (SWOT)

Diseño de la matriz DOFA para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Santa Rosa.

Tabla 4. Matriz de análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Aprovechar programas de financiamiento para actualizar y modernizar la infraestructura existente.</p> <p>Incorporar tecnologías nuevas para mejorar la eficiencia en la distribución y tratamiento del agua.</p> <p>El crecimiento de la población en el área de servicio significa una mayor demanda de servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Diversificación de financiamiento que permitirían acceder a capitales externos para mejorar y expandir los servicios.</p> <p>Convenios con instituciones nacionales e internacionales como una estrategia para optimizar el acceso a capital en condiciones favorables.</p> <p>Avances tecnológicos en servicios mediante el uso de aplicaciones móviles para mejorar la eficiencia en la relación con clientes y optimizar el proceso de cobro.</p>	<p>Aumento de la frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos extremos puede afectar la disponibilidad y calidad del agua.</p> <p>Nuevas regulaciones gubernamentales pueden requerir inversiones adicionales en infraestructura y procesos de tratamiento.</p> <p>La situación económica puede afectar el presupuesto asignado para proyectos de infraestructura y mantenimiento.</p> <p>Riesgo de liquidez, la empresa identifica el riesgo de liquidez como uno de los principales desafíos financieros, mitigado hasta ahora solo mediante control de flujo de caja.</p> <p>La recaudación de recursos es un desafío constante que podría impactar negativamente en la ejecución del presupuesto y la operatividad de proyectos.</p> <p>Falta de cultura de pago entre los usuarios debido a la percepción de que el servicio no debe suspenderse, lo cual afecta directamente la sostenibilidad financiera.</p> <p>Aumento de estándares regulatorios de calidad del agua y en la regulación tarifaria pueden aumentar los costos operativos y limitar la rentabilidad.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La empresa cuenta con acceso a fuentes confiables de agua.</p> <p>EMAPASR-EP tiene una red sólida de tuberías y sistemas de alcantarillado en su área de servicio.</p> <p>Cuenta con personal capacitado en la gestión del agua y el mantenimiento de sistemas de alcantarillado.</p> <p>La empresa mantiene una buena salud financiera, con recursos suficientes para cubrir sus pasivos sin deudas pendientes.</p> <p>Control en la ejecución de gastos, lo cual permite manejar de manera adecuada el flujo de caja.</p> <p>Facilidades de pago para usuarios, como el uso de aplicaciones móviles, acuerdos con agencias bancarias y opciones de pago en cooperativas.</p>	<p>La infraestructura puede verse afectada por eventos climáticos extremos como inundaciones o sequías.</p> <p>Limitaciones presupuestarias pueden obstaculizar la capacidad de mantenimiento y expansión de las redes de agua y alcantarillado.</p> <p>Desafíos en el tratamiento del agua para garantizar su calidad potable, debido a actividades antrópicas.</p> <p>Falta de proyección a largo plazo, lo cual limita la planificación estratégica en sostenibilidad financiera.</p> <p>Dependencia de una sola fuente de ingresos (recaudación de sus servicios), lo cual puede representar un riesgo en términos de estabilidad financiera.</p> <p>Alta tasa de conexiones clandestinas y manipulación de medidores generando pérdidas económicas significativas y reduce la capacidad de servicio,</p>

Análisis y control de consumos no autorizados se identifican conexiones clandestinas y medidores manipulados, aplicando sanciones económicas.	afectando la presión del agua y la facturación correcta.
Cartera de usuarios exclusiva, lo cual le brinda estabilidad en la demanda de sus servicios.	Falta de renovación de la micromedición lo cual incrementa el porcentaje de agua no contabilizada, afectando la precisión de la facturación.
Actualización constante de catastro y tarifas para mejorar su estructura financiera.	Falta de procesos de renovación tecnológica en medidores, lo cual incrementa las pérdidas de agua y afecta la precisión de la facturación.

Nota: Información adaptada a partir de Serna, (2010)

8.8 Determinación de Estrategias FO - FA - DO – DA

A partir del diagnóstico realizado en la matriz DOFA se procede a realizar el planteamiento de estrategias considerando los aspectos del análisis interno y externo, como se muestra a continuación:

Tabla 5. Análisis DOFA de la EMAPASR-EP

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aprovechar programas de financiamiento para actualizar y modernizar la infraestructura existente.	Aumento de la frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos extremos puede afectar la disponibilidad y calidad del agua.
	Incorporar tecnologías nuevas para mejorar la eficiencia en la distribución y tratamiento del agua. El crecimiento de la población en el área de servicio significa una mayor demanda de servicios de agua potable y alcantarillado.	Nuevas regulaciones gubernamentales pueden requerir inversiones adicionales en infraestructura y procesos de tratamiento.
	Diversificación de financiamiento que permitirían acceder a capitales externos para mejorar y expandir los servicios.	La situación económica puede afectar el presupuesto asignado para proyectos de infraestructura y mantenimiento.
	Convenios con instituciones nacionales e internacionales como una estrategia para optimizar el acceso a capital en condiciones favorables.	Riesgo de liquidez, la empresa identifica el riesgo de liquidez como uno de los principales desafíos financieros, mitigado hasta ahora solo mediante control de flujo de caja.
	Avances tecnológicos en servicios mediante el uso de aplicaciones móviles para mejorar la eficiencia en la relación con clientes y optimizar el proceso de cobro.	La recaudación de recursos es un desafío constante que podría impactar negativamente en la ejecución del presupuesto y la operatividad de proyectos.

		<p>Falta de cultura de pago entre los usuarios debido a la percepción de que el servicio no debe suspenderse, lo cual afecta directamente la sostenibilidad financiera.</p> <p>Aumento de estándares regulatorios de calidad del agua y en la regulación tarifaria pueden aumentar los costos operativos y limitar la rentabilidad.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>La empresa cuenta con acceso a fuentes confiables de agua.</p> <p>EMAPASR-EP tiene una red sólida de tuberías y sistemas de alcantarillado en su área de servicio.</p> <p>Cuenta con personal capacitado en la gestión del agua y el mantenimiento de sistemas de alcantarillado.</p> <p>La empresa mantiene una buena salud financiera, con recursos suficientes para cubrir sus pasivos sin deudas pendientes.</p> <p>Control en la ejecución de gastos, lo cual permite manejar de manera adecuada el flujo de caja.</p> <p>Facilidades de pago para usuarios, como el uso de aplicaciones móviles, acuerdos con agencias bancarias y opciones de pago en cooperativas.</p> <p>Análisis y control de consumos no autorizados se identifican conexiones clandestinas y medidores manipulados, aplicando sanciones económicas.</p>	<p>Aprovechar la sólida red de tuberías y sistemas de alcantarillado, junto con el crecimiento poblacional en el área de servicio, para ampliar la cobertura de servicios de agua potable y alcantarillado.</p> <p>Utilizar el acceso a fuentes confiables de agua y los programas de financiamiento para modernizar la infraestructura y mejorar la distribución y el tratamiento de agua, aumentando la eficiencia del sistema.</p> <p>Implementar convenios con instituciones nacionales e internacionales para optimizar el acceso a capital, aprovechando la buena salud financiera de la empresa para ampliar y mejorar servicios, incluyendo avances tecnológicos en atención al cliente mediante aplicaciones móviles.</p> <p>Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías para reducir conexiones clandestinas y manipulación de medidores, utilizando las facilidades de pago para fomentar el cumplimiento del pago entre los usuarios.</p> <p>Aprovechar los avances tecnológicos para mejorar el control y monitoreo de consumos, lo cual puede contribuir</p>	<p>Invertir en infraestructura y tecnologías de monitoreo de red para mitigar el impacto de fenómenos climáticos extremos que pueden afectar la disponibilidad y calidad del agua.</p> <p>Utilizar la solidez financiera y control en ejecución de gastos para adaptarse a nuevas regulaciones y estándares de calidad de agua, minimizando el impacto de estos cambios en la sostenibilidad financiera.</p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones financieras para afrontar el riesgo de liquidez y cubrir el impacto de las fluctuaciones económicas, asegurando la operatividad de proyectos.</p> <p>Emplear tecnología avanzada en micromedición para reducir las pérdidas económicas derivadas de conexiones clandestinas y garantizar la precisión en la facturación.</p> <p>Mantener la actualización de catastros y tarifas para garantizar que el sistema tarifario responda a los costos operativos y nuevas demandas regulatorias.</p>

<p>Cartera de usuarios exclusiva, lo cual le brinda estabilidad en la demanda de sus servicios.</p> <p>Actualización constante de catastro y tarifas para mejorar su estructura financiera.</p>	<p>a una mayor eficiencia en la recaudación y reducción de pérdidas.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>La infraestructura puede verse afectada por eventos climáticos extremos como inundaciones o sequías.</p> <p>Limitaciones presupuestarias pueden obstaculizar la capacidad de mantenimiento y expansión de las redes de agua y alcantarillado.</p> <p>Desafíos en el tratamiento del agua para garantizar su calidad potable, debido a actividades antrópicas.</p> <p>Falta de proyección a largo plazo, lo cual limita la planificación estratégica en sostenibilidad financiera.</p> <p>Dependencia de una sola fuente de ingresos (recaudación de sus servicios), lo cual puede representar un riesgo en términos de estabilidad financiera.</p> <p>Alta tasa de conexiones clandestinas y manipulación de medidores generando pérdidas económicas significativas y reduce la capacidad de servicio, afectando la presión del agua y la facturación correcta.</p>	<p>Diversificar fuentes de financiamiento mediante convenios con instituciones y programas nacionales e internacionales, para contrarrestar las limitaciones presupuestarias y asegurar la expansión y mantenimiento de redes.</p> <p>Renovar tecnologías en medidores y micromedición, reduciendo el agua no contabilizada y mejorando la precisión de la facturación para incrementar la recaudación.</p> <p>Crear una proyección financiera a largo plazo enfocada en la sostenibilidad, alineada con el crecimiento poblacional y las necesidades de infraestructura, para facilitar la planificación estratégica.</p> <p>Fortalecer la estructura de control para disminuir las pérdidas generadas por conexiones clandestinas, aplicando sanciones e incentivando el pago responsable entre los usuarios.</p> <p>Implementar herramientas tecnológicas en la atención al cliente, optimizando el proceso de cobro y mejorando la relación con los usuarios, lo cual puede incentivar una cultura de pago.</p>	<p>Fortalecer la cultura de pago y la educación al usuario para contrarrestar la percepción negativa sobre el cobro de servicios, mejorando la sostenibilidad financiera a largo plazo.</p> <p>Utilizar la diversificación de fuentes de financiamiento y alianzas estratégicas para mitigar la dependencia de una sola fuente de ingresos, aumentando la estabilidad financiera en épocas de inestabilidad económica.</p> <p>Renovar la infraestructura y asegurar un mantenimiento constante para enfrentar eventos climáticos extremos y asegurar la calidad y continuidad del servicio.</p> <p>Actualizar y modernizar la tecnología en la medición de consumos para reducir las pérdidas derivadas de conexiones clandestinas y medidores manipulados, mejorando la precisión de la facturación y fortaleciendo la sostenibilidad económica.</p> <p>Desarrollar un sistema de control interno para el seguimiento de estándares regulatorios y costos operativos, mitigando el impacto de las regulaciones en la rentabilidad.</p>

<p>Falta de renovación de la micromedición lo cual incrementa el porcentaje de agua no contabilizada, afectando la precisión de la facturación.</p>		
<p>Falta de procesos de renovación tecnológica en medidores, lo cual incrementa las pérdidas de agua y afecta la precisión de la facturación.</p>		

Nota: Información adaptada a partir de Serna, (2010)

8.9 Análisis de la información financiera de la EMAPASR-EP

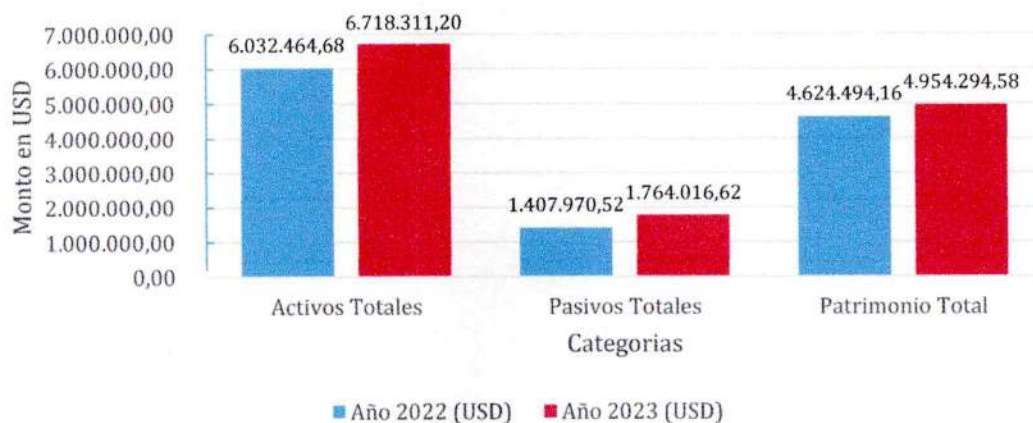
El análisis financiero se basa en información proporcionada por la Unidad de Contabilidad de la Dirección Financiera de la EMAPASR-EP, de donde se toman los Estados Financieros del periodo fiscal 2023 ingresados al Sistema Integrado de Gestión Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los balances analizados son los siguientes (ver Anexo 4):

- Estado de situación financiera
- Estado de rendimiento financiero
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de ejecución presupuestaria

En este apartado se procede a realizar un análisis de la situación financiera de la empresa, dato relevante para el planteamiento de indicadores y estrategias enfocadas en mejorar la sostenibilidad financiera.

En el análisis del Estado de la Situación Financiera de la EMAPASR-EP al 31 de diciembre de 2023 se refleja lo siguiente:

Figura 5. Comparación de la Situación Financiera año 2022 VS 2023



Cuenta	Año 2022 (USD)	Año 2023 (USD)	Variación (USD)	Comentario
Activos Totales	6,032,464.68	6,718,311.20	685,846.52	Incremento del 11,37%.
Pasivos Totales	1,407,970.52	1,764,016.62	356,046.10	Aumento del 25,29%.
Patrimonio Total	4,624,494.16	4,954,294.58	329,800.42	Crecimiento del 7,13%.

El Estado de Rendimiento Financiero de EMAPASR-EP al cierre de 2023 presenta los siguientes datos relevantes:

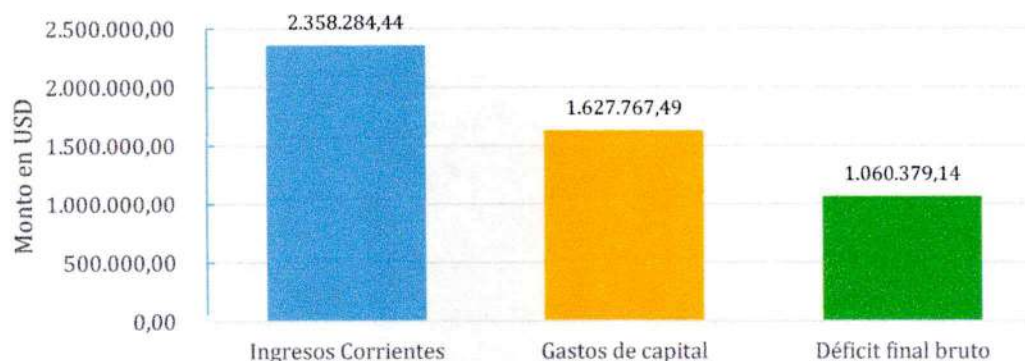
Figura 6. Estado de Rendimiento Financiero



Indicador	Monto (USD)	Comentario
Ingresos Operativos Totales	2,823,067.55	Principales fuentes: ventas no industriales (\$2.278.711,74) y tasas (\$544.355,81).
Gastos Operativos Totales	1,749,072.27	Incluye remuneraciones básicas (\$897.376,08), aportes patronales (\$196.406,60) y bienes de consumo (\$212.689,33).
Resultado del ejercicio	329,800.42	Refleja adecuada gestión de ingresos y gastos, pero con desafíos en costos.

El análisis del Estado de Flujo de Efectivo de EMAPASR-EP para el año 2023 destaca las siguientes cifras:

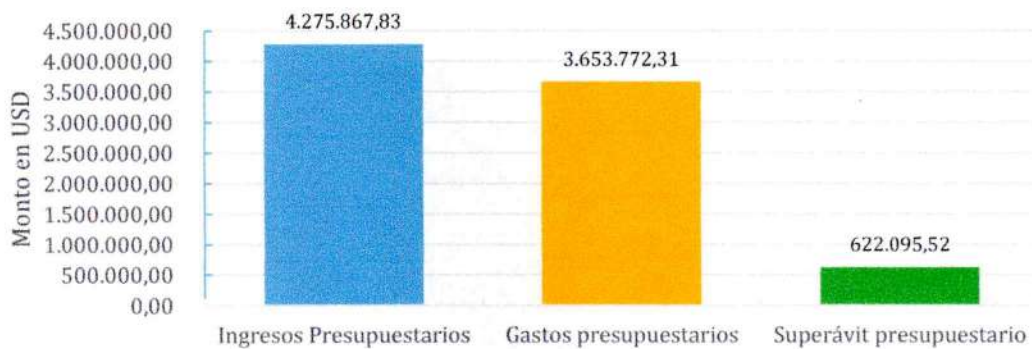
Figura 7. Estado de Flujo de Efectivo



Indicador	Monto (USD)	Comentario
Ingresos Corrientes	2,358,284.44	Superávit operativo de \$567.388,35.
Gastos de capital	1,627,767.49	Déficit de \$1.060.379,14 cubierto por financiamiento externo (\$1.265.255,29).
Déficit final bruto	1,060,379.14	Indica la necesidad de fortalecer las inversiones a largo plazo.

En el análisis del estado de ejecución presupuestaria de la EMAPASR-EP en 2023 refleja:

Figura 8. Estado de Ejecución Presupuestaria



Indicador	Monto (USD)	Cumplimiento (%)	Comentario
Ingresos Presupuestarios	4,275,867.83	90,3%	Mayoritariamente de ventas de bienes y servicios.
Gastos presupuestarios	3,653,772.31	77,1%	Alta ejecución en partidas de personal, subejecución en bienes para inversión.
Superávit presupuestario	622,095.52	-	Refleja gestión eficiente y necesidad de optimizar la ejecución de inversiones.

9. Gestión de Procesos – Plan Estratégico

Para el quinquenio 2024 – 2029 se propone una reestructuración integral de la planificación estratégica de la EMAPASR-EP, considerando cada uno de los aspectos del diagnóstico con un enfoque en la sostenibilidad financiera de la empresa, para ello, en esta propuesta se complementa con un plan de acción que incorpora indicadores de gestión y financieros, diseñados para monitorear y optimizar el desempeño en cada área estratégica.

9.1 Misión Corporativa

Proveer servicios de agua potable y alcantarillado de manera eficiente y sostenible a todos los habitantes del cantón Santa Rosa. EMAPASR-EP se compromete a garantizar la calidad, continuidad y accesibilidad de sus servicios mediante la innovación tecnológica, la transparencia en la gestión y el fortalecimiento de su infraestructura, para contribuir al bienestar y desarrollo sustentable de la comunidad.

9.2 Visión Corporativa

Ser la empresa líder en el manejo integral y sostenible del agua potable y alcantarillado en la región, reconocida por su excelencia operativa, su compromiso con la sostenibilidad ambiental y su capacidad de adaptación a los desafíos futuros. EMAPASR-EP aspira a expandir su cobertura y optimizar sus procesos para asegurar un servicio confiable y accesible para toda la población del cantón Santa Rosa hacia el año 2029.

9.3 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos propuestos buscan guiar a EMAPASR-EP en su misión de garantizar agua potable y servicios de alcantarillado de alta calidad, contribuyendo al bienestar y desarrollo sostenible de Santa Rosa.

- Asegurar la sostenibilidad financiera de EMAPASR-EP mediante la optimización de la recaudación de ingresos, control de costos operativos y el fortalecimiento de la estructura tarifaria para garantizar la viabilidad económica a largo plazo.
- Mejorar la cobertura y calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado en el cantón Santa Rosa, con el objetivo de alcanzar un 100% de acceso en áreas urbanas y un incremento significativo en áreas rurales para el año 2029.
- Reducir las pérdidas de agua no contabilizada en un 20% mediante la implementación de tecnologías de monitoreo y micromedición, mejorando la eficiencia y control en la red de distribución.
- Fomentar la innovación y actualización tecnológica en los procesos de gestión, distribución y monitoreo, utilizando herramientas digitales y sistemas de información para incrementar la eficiencia operativa y la transparencia.

- Promover la sostenibilidad ambiental mediante prácticas responsables en el uso y tratamiento del agua, adoptando medidas para la protección de fuentes hídricas y el cumplimiento de regulaciones ambientales.
- Fortalecer la relación con los usuarios a través de campañas de concienciación sobre el uso responsable del agua, programas de educación ambiental y la mejora continua en la atención al cliente.
- Desarrollar una cultura organizacional basada en la transparencia y responsabilidad al mejorar la gestión de recursos humanos mediante la capacitación constante, el fomento de la ética profesional y el compromiso con la calidad del servicio.

9.4 Valores del Plan Estratégico

Los valores para el plan estratégico 2024-2029 son el pilar que impulsa el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, la innovación, la transparencia y la responsabilidad social, estos valores reflejan la esencia de la organización y orientan a cada colaborador en la búsqueda de la excelencia operativa y la integridad en la prestación de servicios, permitiendo construir una relación de confianza y respeto con la comunidad a la que sirve, como se ve a continuación:

- **Sostenibilidad:** Compromiso con prácticas financieras, sociales y ambientales que garanticen la continuidad del servicio y el bienestar de las generaciones futuras.
- **Innovación:** Fomentar una mentalidad abierta al cambio y al uso de nuevas tecnologías para optimizar los procesos operativos y administrativos.
- **Transparencia:** Realizar una gestión clara y accesible, asegurando que los procesos y decisiones sean comunicados abiertamente a todos los actores interesados.
- **Responsabilidad Social:** Compromiso con la comunidad de Santa Rosa, promoviendo un servicio de agua potable y alcantarillado seguro y accesible, alineado con el desarrollo sostenible.
- **Integridad:** Mantener principios éticos en cada acción, desde el nivel directivo hasta cada colaborador, promoviendo la honestidad y el respeto en la toma de decisiones y en la relación con la comunidad.

Los objetivos y valores corporativos se han diseñado para dar soporte a la misión y visión en la construcción de un futuro más sostenible y eficiente para el servicio de agua potable y alcantarillado del cantón Santa Rosa.

9.5 Plan de Acción

El presente Plan de Acción para la EMAPASR-EP se fundamenta en los resultados del diagnóstico estratégico y financiero, alineándose con los Objetivos Corporativos planteados en el numeral 8.2.3 de este estudio, adicionalmente, en su formulación se consideraron las estrategias derivadas del análisis DOFA (numeral 8.1.2.3.4) que identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, además de integrar herramientas de sostenibilidad financiera y operativa para fortalecer la gestión institucional durante el periodo 2024-2029, tal como se muestra a continuación:

Tabla 6. Plan de Acción para la EMAPASR-EP en el periodo 2024 - 2029

Actividad	Plazo	Responsables
1. Modernización de infraestructura y tecnología: Implementar tecnologías avanzadas para micromedición y reducción de agua no contabilizada.	2024-2026	Dirección Técnica, Dirección Comercial, Departamento de Informática (TI)
2. Diversificación de financiamiento: Gestionar convenios con instituciones nacionales e internacionales para optimizar el acceso a capital.	2024-2026	Dirección Financiera, Gerencia General
3. Optimización del sistema tarifario: Actualizar catastros y tarifas para garantizar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento regulatorio.	2024	Dirección Comercial, Asesoría Jurídica
4. Reducción de conexiones clandestinas: Fortalecer campañas de educación al usuario y sancionar conexiones ilegales.	2024-2027	Dirección Comercial, Departamento de Relaciones Públicas
5. Expansión de cobertura: Ampliar redes de distribución y alcantarillado en áreas rurales del cantón Santa Rosa.	2024-2029	Dirección Técnica, Contratistas
6. Innovación en gestión operativa: Implementar sistemas digitales para mejorar la atención al cliente y el proceso de recaudación.	2026-2027	Dirección Comercial, Departamento de Informática (TI)
7. Capacitación del personal: Diseñar programas de formación continua en nuevas tecnologías y sostenibilidad financiera.	Anual (2024-2029)	Departamento de Recursos Humanos
8. Monitoreo y evaluación de proyectos: Crear un comité de seguimiento para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.	Semestre (2024-2029)	Gerencia General, Comité Estratégico
9. Protección de fuentes hídricas: Adoptar prácticas ambientales para preservar recursos hídricos, en coordinación con entidades locales.	2024-2028	Unidad de Gestión Ambiental, Juntas Administradoras de Agua, GAD Municipal de Santa Rosa, Organismos Comunitarios
10. Mitigación de riesgos financieros: Implementar herramientas para análisis de sensibilidad y gestión de riesgos en escenarios económicos adversos.	2024-2027	Dirección Financiera, Asesores Externos (Consultores)

Fuente: El Autor.

9.5.1 Indicadores financieros para la EMAPASR-EP

Para asegurar la sostenibilidad financiera de la EMAPASR-EP, es importante establecer indicadores financieros que permitan evaluar de forma continua la salud económica de la empresa y guiar la toma de decisiones. El análisis financiero al cierre de 2023 revela desafíos en la gestión de liquidez, eficiencia en el cobro de cuentas y control de gastos operativos, así como una baja ejecución en inversiones estratégicas, por cuanto se proponen los siguientes indicadores:

Liquidez Corriente (LC)

$$LC = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

Este indicador mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. Un valor de LC mayor a 1 indicaría que la empresa puede cubrir sus pasivos sin problemas de liquidez.

Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)

$$RCC = \text{Ingresos Operativos} / \text{Promedio de Cuentas por Cobrar}$$

Este indicador muestra la rapidez con la que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo. Al obtener una tasa de rotación alta, se evidencia una gestión eficiente en la recuperación de ingresos, este indicador ayuda a controlar la eficiencia de cobros.

Margen de Utilidad Operativa (MUO)

$$MUO = (\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Ingresos Operativos}) \times 100$$

Este indicador refleja la rentabilidad de las operaciones principales, el MUO ayudará a evaluar la eficiencia en el control de gastos operativos y de personal.

Endeudamiento Total (ET)

$$ET = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$$

Este indicador mide el grado de apalancamiento y refleja la proporción de activos financiados mediante deuda, el ET permite evaluar si el nivel de deuda es manejable y si es necesario reducir compromisos financieros para evitar riesgos de solvencia a largo plazo.

Ejecución Presupuestaria de Inversiones (EPI)

$$EPI = (\text{Gastos en Inversiones Ejecutados} / \text{Gastos en Inversiones Presupuestados}) \times 100$$

Este indicador asegura un control en el uso del presupuesto destinado a inversiones, una mayor eficiencia en este rubro fortalecería la capacidad de ejecución de proyectos esenciales para la sostenibilidad a largo plazo.

Dado los indicadores financieros propuestos, proporcionan herramientas prácticas para monitorear aspectos clave, con su implementación la EMAPASR-EP podrá optimizar recursos, mejorar su capacidad de inversión y asegurar una gestión sostenible en el marco de su Plan Estratégico 2024-2029.

9.5.2 Indicadores de gestión para la EMAPASR-EP

Como complemento se plantean indicadores de gestión que fueron proporcionados por la consultoría denominada “ESTUDIO DE EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO Y DISEÑOS DEFINITIVOS DEL PLAN MAESTRO DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO SANITARIO Y PLUVIAL DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE SANTA ROSA Y SUS PARROQUIAS RURALES DE LA AVANZADA, BELLAVISTA Y SAN ANTONIO DEL CANTÓN SANTA ROSA, PROVINCIA DE EL ORO.” que reposa en los archivos del GAD Municipal de Santa Rosa y de la EMAPASR-EP, como se muestra a continuación:

Tabla 7. Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula	Detalles / aclaraciones
Organización		
Continuidad del servicio	Cantidad de interrupciones x cantidad de horas c/u / Cantidad de horas en el periodo de análisis	
Nivel de satisfacción del usuario	Suma de calificaciones de satisfacción / Cantidad de personas evaluadas	Evaluación sobre 10 mediante cuestionario. Se puede medir en: Satisfacción total. Satisfacción en la provisión. Satisfacción en el nivel de servicio al cliente
Disminución en las interrupciones	(Interrupciones antes de la implementación – Interrupciones después de la implementación) / Interrupciones antes de la implementación	Por ejemplo, si antes del proyecto hubo 10 interrupciones del servicio en un mes, y después del proyecto hubo solo 2 interrupciones en el mismo mes, entonces el indicador sería: $(10 - 2) / 10 \times 100 = 80\%$, es decir, se logró una mejora del 80% en la continuidad del servicio.
Nivel de satisfacción del usuario	Satisfacción final promedio (Escala de 1 a 10)	Medición a través de encuestas
Evasión		
Control de pérdidas	Volumen de agua facturado / Volumen de agua que sale de la empresa	Medición en empresa con relación a la facturación del periodo

Finanzas		
Eficacia de pagos facturados	Monto recaudado / Monto facturado	
Rendimiento Financiero Nuevas Unidades de Negocio	Monto recaudado / Monto invertido	Se puede medir la rentabilidad a través de indicadores como TIR, VAN o relación Beneficio/Costo
Organización Interna		
Capacitación entregada	Cantidad de horas de capacitación entregadas al personal al año	
Mejoramiento de procesos	Procesos mejorados / Procesos de la empresa	
Cumplimiento del proyecto		
Cumplimiento del presupuesto	Gasto real / Presupuesto asignado	Se mide en cada fase del proyecto de acuerdo con los costos por fase y también a la finalización del proyecto
Cumplimiento de plazos	Duración de la fase ejecutada / Duración prevista de la fase del proyecto	
Cumplimiento de actividades	Actividades cumplidas / Actividades programadas	Se evalúa en base a las fases o al periodo de seguimiento del Plan

Nota: Información tomada de grupo consultor AGAL SR, (2022)

10. Resultados Esperados

Finalmente vamos a determinar qué se puede obtener de la propuesta que se ha planteado:

Como usuario

- Disponer del suministro de agua de una forma permanente y con la cantidad y calidad requerida.
- Poder pagar con facilidad el servicio que está consumiendo.
- Que identifiquen sus características en relación con costos y formas de pago, de manera que sea inclusivo y flexible.

Como empresa

- Que exista una operación eficiente y eficaz desde la organización interna.
- Que exista una recaudación apropiada para cubrir costos.
- Cumplir con estándares de calidad para ser una empresa ejemplo para otros prestadores.
- Que las Nuevas Unidades de Negocios contribuyan a alcanzar la sostenibilidad financiera.

11. Seguimiento del Plan

Con el fin de que el plan se vea plasmado en una realidad, se busca establecer responsables del cumplimiento y una estructura de seguimiento de este, de manera que se puedan revisar los diferentes hitos de cumplimiento, se vaya realizando ajustes al mismo y finalmente se llegue a la conclusión del proyecto, para ello se plantea:

- Establecer responsables.
- Determinar fechas definidas en las que el responsable del proyecto se haga cargo del cumplimiento de las reuniones.
- En las reuniones se revisarán los avances, se corroborarán con los avances establecidos en el cronograma y se realizará la valoración, así como ajustes que se requieran con el fin de que ninguna parte quede incompleta.
- Si se requieren ampliaciones de plazos, así como ajustes de presupuesto, deberán solicitarse a la Gerencia con un informe de avances, cumplimiento y requerimientos.

Santa Rosa, 8 de enero de 2024



Mgs. Oscar Santiago Solano Pineda
Gerente General EMAPASR-EP

12. Bibliografía

- AGAL SR. (2022). *PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS EN EMAPASR EP*.
- Aguas Machala EP. (2018). *Plan Estratégico de Aguas Machala EP. 2018—2021*.
- Arthur Thompson, Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. (Décimo octava edición).
- Autoridad Nacional del Agua. (2019). *Plan Estratégico Institucional PEI 2019—2024 de la ANA*. ANA.
- Berk, J., DeMarzo, P., & Hardford, J. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Pearson.
- Código Organico de Planificación y Finanzas Públicas*. (2010).
https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf
- EMAPA EP. (2020). *PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE “EMAPA EP” 2020—2024*.
- EMAPA EP. (2024). *EMAPASR-EP Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Santa Rosa*. <https://www.emapasr.gob.ec/htm/nfase23.html>
- Guerrero Jaimes, R. M. (2021). Sostenibilidad financiera para las empresas del sector panificador de Pamplona, norte de Santander, Colombia. *Dictamen Libre*, 28, 33-47.
- Herrera Freire, A. G., Betancourt Gonzaga, V. A., Herrera Freire, A. H., Vega Rodríguez, S. R., & Vivanco Granda, E. C. (2017). RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA TOMA DE DECISIONES. *Quipukamayoc*, 24(46), 153.
<https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. (2017).
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Münch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Tercera edición). Pearson.
- SENPLADES. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. (Segunda Edición). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.
<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
- SENPLADES. (2015). *Empresas Públicas Ecuatorianas. Perspectivas y reflexiones de su gestión en el contexto sudamericano*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/EPE-Perspectiva-y-reflexiones-de-sugesti%C3%B3n-en-el-contexto-sudamericano-2015.pdf>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría—Metodología—Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. (Décima Edición). 3R Editores.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica—Teoría—Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión* (Décima edición). Panamericana Editorial Ltda.

*Veolia lanza nuevo plan estratégico para acelerar la transformación ecológica—
Sustenomics. (2024). <https://sustenomics.com/veolia-lanza-nuevo-plan-estrategico-para-acelerar-la-transformacion-ecologica/>*