

---

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, TECNICA Y FINANCIERA**



## **PLAN ESTRATEGICO 2010 - 2014**

**APROBADO EN LA SESIÓN DEL DIRECTORIO DEL  
13 DE NOVIEMBRE DE 2010**

---

## **PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El plan estratégico propuesto para la EMAPASR EP se deriva de los lineamientos y directrices de la administración Municipal actual y del Gobierno Central, así como los elementos que implican una gestión eficiente y sostenible de una verdadera Empresa Pública que este en capacidad de servir acorde a un prestador privado.

Se parte de un Modelo de Gestión que contempla como base la Planificación Nacional, Municipal y Empresarial sobre las cuales se apoyan tres pilares principales de Eficiencia, Sostenibilidad y Calidad, que a su vez soportan buenas prácticas de Gobierno Corporativo, Participación Ciudadana, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Social y Ambiental; todo esto, enmarcado dentro de dos conceptos de Modernización y Regulación que regirán el desempeño de nuestra Empresa.

Muchos proyectos se han construido o están en ejecución, pero hace falta la elaboración de un plan maestro que provea los insumos para atender los requerimientos de Santa Rosa en el largo plazo 2010 – 2040 (30 años).

Con los elementos del modelo antes señalado se establece la planificación estratégica a 4 años, que determina la Visión, Misión, Valores y Políticas corporativas que son :

***Misión.- PROVEER SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CON EFICIENCIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.***

***Visión: EMPRESA PUBLICA EFICIENTE Y SOSTENIBLE QUE PROVEE SERVICIOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL Y CONTRINUYE AL BUEN VIVIR***

*Políticas:*

- Direccionar la gestión al bienestar ciudadano
- Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable
- Promover la participación ciudadana en la prestación de los servicios
- Optimizar el uso de los recursos públicos
- Promover la participación efectiva y el compromiso del personal
- Respetar el derecho del usuario
- Promover la participación ciudadana para la conservación de los bosques y reforestación.

*Valores:*

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Predisposición al servicio
- Equidad

Aplicando la metodología del Balanced Scorecard se han planteado cuatro perspectivas, con sus respectivos objetivos estratégicos sobre los cuales se enmarcará la gestión de la empresa:

<b>PERSPECTIVAS</b>		<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
<b>1</b>	<b>DE LA COMUNIDAD</b>	Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Santa Rosa.
<b>2</b>	<b>FINANCIERA</b>	Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con equidad social.
<b>3</b>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.
<b>4</b>	<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.

En cada una de las perspectivas, se determinan los objetivos de contribución que conllevan el cumplimiento del objetivo estratégico, con indicadores que planteen metas retadoras pero realistas en cada uno de ellos; a su vez, a cada objetivo de contribución aportan los objetivos de segundo nivel que se cumplen con la ejecución de programas que se conforman por proyectos de infraestructura y de gestión, que son los resultados palpables de la planificación.

Con este esquema, se podrá realizar la planificación y el control de la gestión a nivel de la medición de indicadores de avance y estratégicos o de impacto que muestren la evolución del cumplimiento de las metas propuestas.

Para la determinación de Programas y Proyectos estratégicos, de infraestructura y de gestión, se contará con criterios de priorización que permitan elaborar un Plan de Gestión orientado a objetivos que faciliten la toma de decisiones, cuyos insumos principales serán:

Proyectos del Plan de Desarrollo Cantonal y del Plan Maestro

Proyectos de Programa de Manejo de las Microcuencas de los ríos del Cantón.

Necesidades de los servicios de las Administraciones Zonales, Juntas Parroquiales y barrios.

Proyectos por retroalimentación del proceso operativo interno de la Empresa.

Proyectos de Gestión Empresarial

Modelo Financiero que permita establecer techos y niveles de inversión

El esquema planteado permite establecer un sistema de control de gestión utilizando varias herramientas informáticas que centralizan la información en bases de datos empresariales, facilitando su manejo y asegurando la disponibilidad de información a nivel de consulta en los niveles gerencial, operativo y comunidad.

En cada una de las perspectivas, se determinan los objetivos de contribución que conllevan el cumplimiento del objetivo estratégico, con indicadores que planteen metas retadoras pero realistas en cada uno de ellos; a su vez, a cada objetivo de contribución aportan los objetivos de segundo nivel que se cumplen con la ejecución de programas que se conforman por proyectos de infraestructura y de gestión, que son los resultados palpables de la planificación.

Con este esquema, se podrá realizar la planificación y el control de la gestión a nivel de la medición de indicadores de avance y estratégicos o de impacto que muestren la evolución del cumplimiento de las metas propuestas.

Para la determinación de Programas y Proyectos estratégicos, de infraestructura y de gestión, se contará con criterios de priorización que permitan elaborar un Plan de Gestión orientado a objetivos que faciliten la toma de decisiones, cuyos insumos principales serán: Proyectos del Plan Maestro y de Desarrollo Cantonal, Proyectos del Programa de manejo de la Microcuencas de los ríos del cantón, Necesidades de los servicios de las Administraciones Zonales, Juntas Parroquiales Y barrios. Proyectos por retroalimentación del proceso operativo interno de la Empresa. Proyectos de Gestión Empresarial Modelo Financiero que permita establecer techos y niveles de inversión.



**PLANIFICACION ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y FINANCIERA DE LA EMAPASR EP**

**PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL CANTÓN SANTA ROSA**

- ROLES DE CIUDAD**
- Santa Rosa, proveedora de servicios de infraestructura para el intercambio comercial de la provincia
  - Centro turístico, educativo, cultural y técnico
  - Polo del desarrollo económico de la provincia de El Oro
  - Nodo de enlace de transportación terrestre y aéreo regional
  - Ambiente sano y libre de contaminación
- Santa Rosa centro de intercambio comercial, cultural y destino turístico del sur del país y norte del Perú
- Polo del desarrollo económico de la provincia de El Oro
  - Líder en la producción agropecuaria sello verde y procesos microempresariales
  - Impulsor de la educación social, técnica y procesos de mejoramiento continuo de la salud
  - Modelo de protección de cuencas hidrográficas y manejo de
- ROLES DE MICROREGIÓN**
- Santa Rosa, centro de intercambio comercial de la microregión
  - Líder en procesos de comercialización y oferta turística regional
  - Nodo de enlace en comunicación terrestre y aéreo Regional
  - Lidera la coordinación intercantonal entre sectores públicos y

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

Direccionamiento estratégico: Misión, Visión  
Políticas, Valores

PLAN DE GESTIÓN 2010 – 2014,  
PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- **Objetivos Estratégicos**
- **Indicadores y metas**
- **Avance y seguimiento**
- **Herramientas Tecnológicas, MS Proyect, Autocad**
- **Control de Gestión**
- **Monitoreo, Seguimiento y Alertac**

**PLAN OPERATIVO, PLAN DE INVERSIONES Y PRESUPUESTO ANUAL**

## PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014

### 1. MODELO DE GESTIÓN

Sobre la base del mandato constitucional que propugna el Buen Vivir y dentro del nuevo enfoque de gestión que propone la actual administración municipal, la Empresa – EMAPASR EP busca mediante su planificación estratégica integral, aportar al buen gobierno corporativo, a través de una gestión ética y participativa con responsabilidad social y ambiental.

La EMAPASR EP plantea el siguiente modelo para la Gestión de la EMAPASR EP con sus respectivos componentes:



**CONSTITUCIÓN, PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013 Y PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL MUNICIPIO.**

La gestión de la EMAPASR EP estará enmarcada en la Constitución de la República:

Dirección: Calle Sucre y Av. El Oro – Edificio Aguirre-Celi Telefax: 07-2943985-2945226

E-mail: gerencia@emapasr.gov.ec      Web: www.emapasr.gov.ec

Art.12.- que establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable;

Art.314.- Que garantiza la universalidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad y calidad del servicio, así como que los precios y tarifas de estos servicios sean equitativos, estableciendo su regulación y control.

Art. 318.- establece que el agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, prohibiendo toda forma de privatización; y,

Art. 411.- señala que el Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos.

Las metas de EMAPASR-EP se registrarán en conformidad con el Objetivo 3 (Mejorar la calidad de vida de la población y Objetivo 4 (Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable) del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 elaborado por SENPLADES, vinculada con Estrategia Territorial 4 “Garantizar la sustentabilidad del patrimonio natural mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales renovables y no renovables”.

La nueva gestión de la EMAPASR EP deberá estar sustentada en una planificación estratégica en línea con la Planificación del Municipio de Santa Rosa cuyo objetivo general es **“Impulsar una ciudad para la vida, en un territorio democrático, solidario, progresista, multicultural, sustentable y seguro para sus habitantes”** y sus principios son:

- 1) Recuperar la centralidad del ser humano sobre el capital y propugnar un desarrollo integral de las personas y la ciudad incorporando su real dimensión territorial.
- 2) Construir una ciudad donde prevalezca su función social con el interés general y se recupere el sentido de lo público.
- 3) Apostar por una modernización integradora e incluyente, mejorar las herramientas tecnológicas y de comunicación, así como sus niveles de eficiencia y eficacia.
- 4) Desarrollar una gestión democrática de la ciudad basada en la participación y en la movilización social y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

También se han considerado los siguientes objetivos formulados por las Secretarías de Planificación y Ordenamiento Territorial:

Dotar y regular servicios públicos de calidad

Promover el manejo sustentable de los Recursos Hídricos del territorio cantonal y del manejo de sus cuencas.

Además para el desarrollo de la gestión, se coordinada con las Instituciones cantonales y provinciales

Dirección: Calle Sucre y Av. El Oro – Edificio Aguirre-Celi Telefax: 07-2943985-2945226

E-mail: gerencia@emapasr.gov.ec Web: www.emapasr.gov.ec

**b. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y FINANCIERA DE LA EMAPASR EP**

Se plantea una nueva era en la Empresa, incluyendo una Planificación Estratégica, Técnica y Financiera de mediano y largo plazo que permita continuar con los aspectos positivos que tiene y dar un golpe de timón en aquellos que han sido históricamente relegados.

**c. SOSTENIBILIDAD**

Para la sostenibilidad de la Empresa es necesario manejar políticas tarifarias que permitan el buen desempeño empresarial con equidad social, manejar esquemas de subsidios focalizados que faciliten la identificación de las personas más vulnerables y su otorgamiento a quienes realmente los necesitan.

Adicionalmente, a la política tarifaria es necesario contar con una Gestión Comercial que permita una ágil facturación y la mejor recuperación de cartera posible para generar liquidez a la empresa. Es necesario aclarar que la situación económica de la empresa es deficiente para la sostenibilidad de la misma y el área que requiere más atención para su mejora.

También se debe realizar el análisis sobre activos improductivos de la Empresa y un manejo ordenado de activos e inventarios que permitan disminuir o sincerar costos. Finalmente, para blindar la gestión financiera se debe realizar un proceso de valoración de activos que de a conocer su verdadero valor y refleje los costos reales de depreciación, siendo este un insumo para la implantación de un esquema de costeo “ABC” (Costos basados en actividades) que facilite un control de costos dentro de la Empresa, así como diseñar acciones específicas encaminadas a su reducción y optimización, según corresponda.

**d. EFICIENCIA**

Dentro de la eficiencia se deben manejar cuatro líneas de acción principales que son: levantamiento y optimización de procesos empresariales (especialmente los que generan valor); adecuación organizacional ágil y flexible, que evite excesos en trámites burocráticos; Inversiones priorizadas y optimizadas, definiendo criterios claros de priorización en función de conseguir los objetivos estratégicos; y, reducción de costos en todas las áreas de la empresa, con el fin de prestar los servicios a costos de eficiencia.

Adicionalmente, es necesario realizar análisis e implementar procedimientos de priorización de proyectos de inversiones, en función de criterios de viabilidad técnica y financiera y de maximización de beneficios sociales.

**e. CALIDAD**

Enfatizar en la universalidad de los servicios de agua potable y saneamiento (alcantarillado, descontaminación y tratamiento de aguas servidas), sumados a parámetros como continuidad, calidad físico química y bacteriológica, entre otros.

Establecimiento de una cultura de servicio al cliente, formalizando un verdadero sistema centralizado de atención (Front Desk), en el cual se ingresen y tramiten todos los requerimientos recibidos, buscando la consecución de acuerdos de servicios y parámetros de calidad.

#### **f. GOBIERNO CORPORATIVO, GESTIÓN ÉTICA Y PARTICIPATIVA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

Establecimiento de un gobierno corporativo empresarial alineado y consensuado con el futuro holding de empresas públicas municipales, bajo principios de: equidad, honestidad, respeto, honestidad y transparencia.

La gestión de la Empresa considerará la responsabilidad social con la comunidad, contemplado entre otros aspectos, la implementación de una política tarifaria justa con subsidios para las personas de menores ingresos que no pueden cubrir los costos del servicio; así como la responsabilidad con el ambiente, expresada en el tratamiento de aguas servidas, el manejo y conservación de las cuencas hidrográficas y fuentes de agua, la disminución de las pérdidas y consumos excesivos, la mitigación de impactos ambientales, etc.

#### **g. MODERNIZACIÓN**

Impulsar la investigación relacionada con aspectos de la Empresa, buscar una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos empresariales, transferencia de tecnología y conocimiento, sistematización de experiencias; y, capacitación y formación del personal empresarial en busca de la superación personal y una gestión moderna tomando como uno de sus pilares básicos el conocimiento y la tecnología.

Dentro del Componente de Modernización se puede considerar los temas concernientes a estrategias de expansión y crecimiento hacia nuevas áreas de acción y otros servicios domiciliarios y conexos que podría prestar la EMAPASR EP

#### **h. REGULACIÓN**

Como una forma de separar los ámbitos de prestación de servicios y la regulación de los mismos y de que la Alcaldía y el Directorio tengan herramientas de control sobre la calidad de los servicios brindados, es necesario impulsar el establecimiento del esquema regulatorio de servicios básicos de la Municipalidad (aprobado mediante Ordenanza por el Concejo Cantonal), que realice monitoreo y cumplimiento de indicadores eficientes a los regulados y que establezca los modelos y parámetros de cálculo de tarifas, soportado y acompañado de procesos de veeduría ciudadana que brinde confianza sobre los servicios que reciben.

## **2 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE LA EMAPA SR**

### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.1 MISION Y VISIÓN**

Para materializar el Modelo de Gestión de la EMAPASR EP , se ha formulado la planificación para el período 2010-2014, planteándose las nuevas Misión y Visión de la EMAPASR EP.

*Misión:*

**“PROVEER SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO CON EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL”.**

*Visión:*

**“EMPRESA PÚBLICA SOSTENIBLE Y EFICIENTE QUE PROVEE SERVICIOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL Y CONTRIBUYE AL BUEN VIVIR”.**

#### **2.1.2 POLITICAS**

##### **ORIENTAR LA GESTIÓN HACIA LA SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA**

Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.

##### **DESARROLLAR UNA GESTIÓN EXIGIBLE, VERIFICABLE Y OBSERVABLE**

La Empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

##### **PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

La Empresa incorpora en su organización la participación ciudadana a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, ciudadanizando su gestión, contribuyendo al empoderamiento de los quiteños en el desarrollo de su ciudad.

##### **ENMARCAR LA GESTIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN Y USO RESPONSABLE DE RECURSOS PÚBLICOS**

Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y eficiencia, orientando sus esfuerzos a brindar servicios a costos eficientes, con eficacia y compromiso social.

## **RESPETAR LOS DERECHOS DEL CLIENTE**

Una Empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan en la ciudad de Santa Rosa y sus parroquias.

## **PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y EL COMPROMISO DEL PERSONAL**

Incentivar la integración y participación activa de nuestro personal para que, con entusiasmo y responsabilidad, se comprometan con la misión institucional, potenciando su desarrollo personal y profesional.

### **2.1.3 .VALORES**

#### ***Equidad***

La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.

#### ***Honestidad.***

La EMAPASR EP encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.

#### ***Respeto.***

La EMAPASR EP respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

#### ***Responsabilidad.***

La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía de Santa Rosa; considerando a sus usuarios como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.

#### ***Transparencia.***

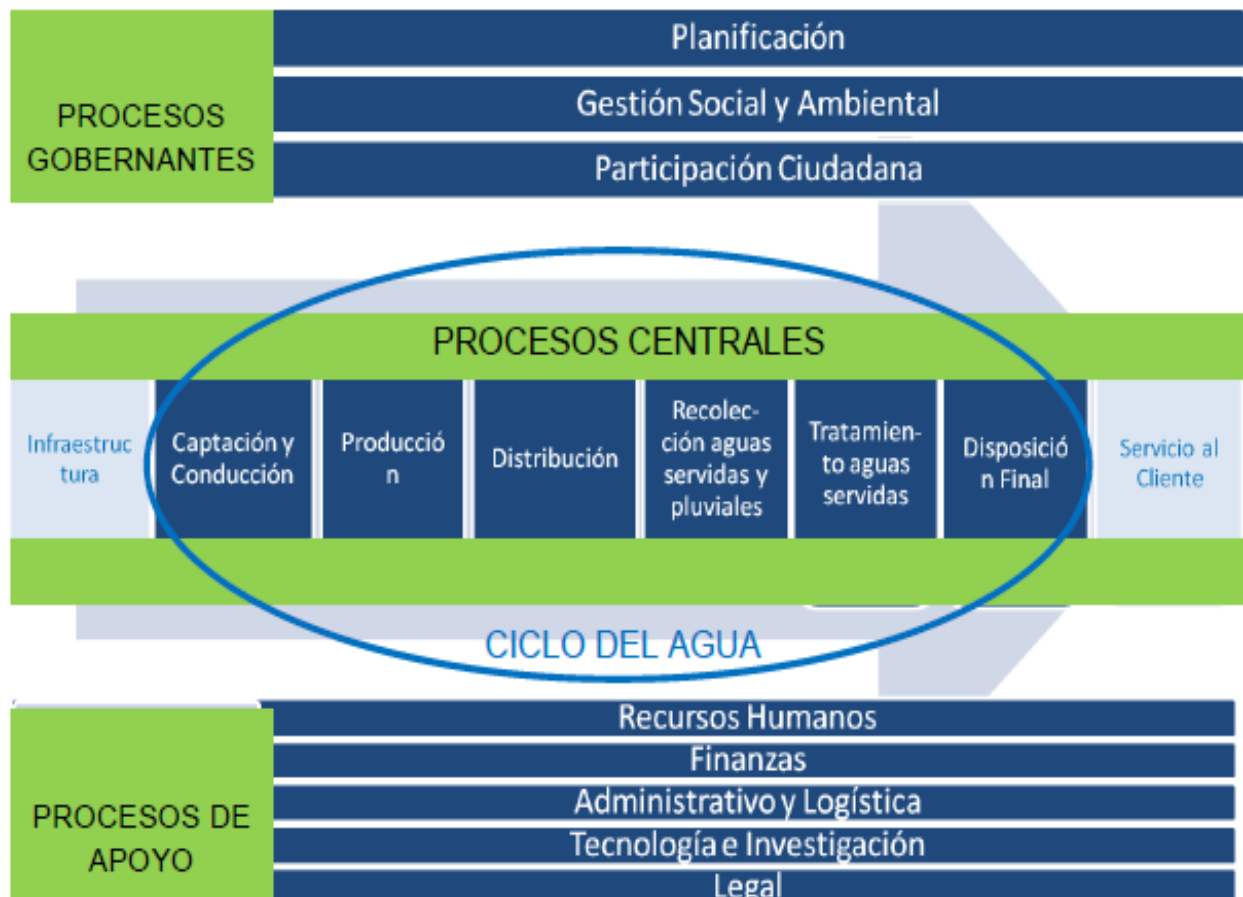
La EMAPASR EP actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

### 2.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para lograr la consecución de la Visión se han formulado objetivos estratégicos que abarquen los aspectos considerados en ésta y en la Misión, con base en la metodología del Balanced Scorecard, siendo estos los siguientes:

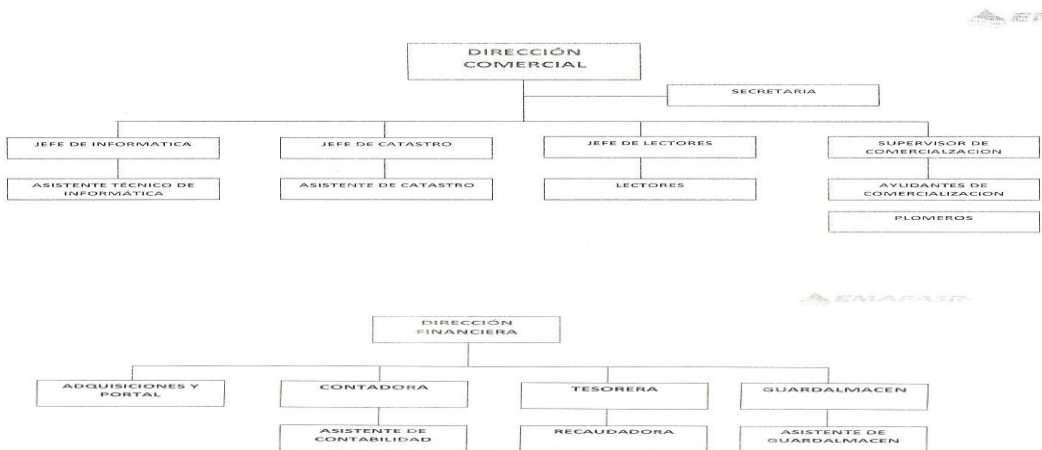
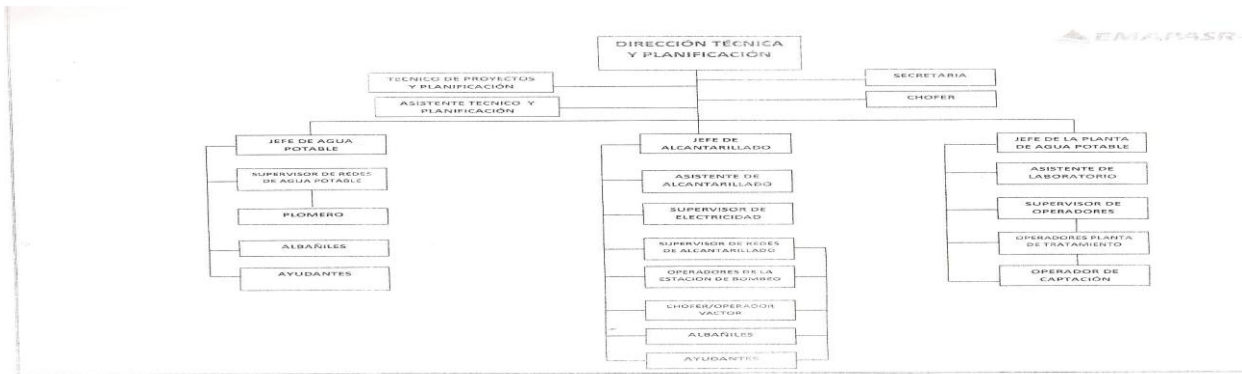
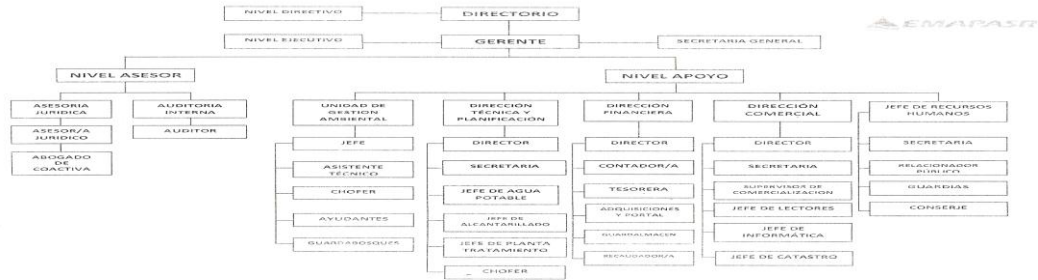
PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1	DE LA COMUNIDAD	Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Santa Rosa.
2	FINANCIERA	Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con equidad social.
3	PROCESOS INTERNOS	Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.
4	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.

CADENA DE VALOR:



## 2.1.5 ESTRATEGIA.

La estrategia definida por la Empresa que le permitirá alcanzar la visión planteada incluyen un conjunto de hipótesis vinculadas (relaciones causa-efecto), se encuentran definidas en el mapa estratégico que se presenta a continuación:



**2.1.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DE CONTRIBUCIÓN, POR PERSPECTIVA**

**2.1.6.1 PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD:**

*Objetivo Estratégico 1.-* Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Santa Rosa.

<b>Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a los ciudadanos del cantón Santa Rosa</b>	<b>Mejorar la satisfacción del cliente</b>
	Satisfacer la demanda de agua potable
	Asegurar la disponibilidad de fuentes hídricas
	Optimizar la capacidad de Drenaje Pluvial
	Reducir la vulnerabilidad de los sistemas de agua potable y saneamiento de la empresa
	Legalizar los bienes inmuebles de propiedad de la empresa y los requeridos para nuevos proyectos.
	Satisfacer la demanda de agua potable
	Descontaminar las aguas de ríos y quebradas.

**INDICADORES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE PRIMER NIVEL**

Cuadro 1: Indicadores Estratégicos para medir el objetivo “Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de AP y Saneamiento a los ciudadanos de Santa Rosa

INDICADOR	SIGLA	FÓRMULA	
Cobertura del servicio de AP	CAP(%)=	Población servida con conexión domiciliaria de AP al final del periodo	X 100
		Población total en el área de servicio de responsabilidad de la EMAAP al final del periodo	
Cobertura del servicio de AL	CAL(%)=	Población servida con conexión domiciliaria de AL al final del periodo	X 100
		Población total en el área de servicio de responsabilidad de la EMAAP al final del periodo	
Cobertura de Drenaje Pluvial	CDP(%)=	capacidad requerida de drenaje pluvial al final del periodo	X 100
		Total de caudal descargado al cuerpo receptor en los últimos 12 meses	
Indice de satisfacción del cliente	ISC(%)=	Encuestados que califican con notas 4 o 5 - encuestados que califican con notas 1 y 2	X 100
		Total de caudal descargado	

Índice de legalización de bienes inmuebles	ILBI (%)	Bienes inmuebles legalizados al final del periodo	X 100
		Total de Bienes inmuebles de la Empresa identificados por legalizar	
Cobertura de Tratamiento de Aguas Residuales	CTAR(%)=	Total de caudal descargado al cuerpo receptor en los últimos 12 meses	X 100
		Total de caudal descargado	
Índice de legalización de fuentes hídricas	ILFH (%)=	Fuentes hídricas concesionadas al final de periodo	X 100
		Total de fuentes hídricas utilizadas para sistemas de AP que no han sido concesionadas + Fuentes hídricas Utilizadas para riego.	

### OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE SEGUNDO NIVEL

Cuadro 2: Objetivos de Segundo Nivel de la Perspectiva de la Comunidad

	OBJETIVOS DEL PRIMER NIVEL	OBJETIVOS DEL SEGUNDO NIVEL
1	SATISFACER LA DEMANDA DE AGUA POTABLE	Disponer de capacidad de captación y reservas
		Disponer de capacidad de conducción
		Disponer de capacidad de tratamiento
		Disponer de capacidad de conducción de agua tratada
		Disponer de capacidad de almacenamiento de agua tratada
		Extender redes de agua potable
		Instalar nuevas conexiones de agua potable
2	SATISFACER LA DEMANDA DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO	Extender infraestructura en colectores
		Extender redes de alcantarillado
		Instalar nuevas conexiones de alcantarillado
3	OPTIMIZAR LA CAPACIDAD DE DRENAJE PLUVIAL	Ampliar la capacidad hidráulica de los colectores
		Disponer de capacidad de almacenamiento de obras de regulación hidráulica
		Retener la escorrentía
4	DESCONTAMINAR LAS AGUAS DE LOS RIOS Y QUEBRADAS	Disponer de capacidad de intercepción de aguas residuales
		Disponer de capacidad de tratamiento de aguas residuales
5	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Disminuir los reclamos de usuario
		Cumplir en forma oportuna los requerimientos del usuario
		Cumplir los estándares de calidad de agua potable y saneamiento
6	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE FUENTES HÍDRICAS	Legalizar los recursos hídricos para sistemas de agua potable
		Legalizar los recursos hídricos para sistemas de riego.
7	LEGALIZAR LOS BIENES INMUEBLES DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y LOS REQUERIDOS PARA NUEVOS PROYECTOS	Legalizar bienes inmuebles de propiedad de la empresa
		Legalizar los bienes inmuebles requeridos para nuevos proyectos.

**2.1.6.2 PERSPECTIVA FINANCIERA:**

*Objetivo Estratégico 2.-* Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social

Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social	Alcanzar y mantener márgenes operacionales positivos
	Mejorar la disponibilidad de fondos
	Focalizar los subsidios

**INDICADORES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE PRIMER NIVEL**

**Cuadro 3: Indicadores de Primer Nivel Estratégico para medir el objetivo “Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social**

Indicador	Sigla	Fórmula	
Margen operacional de la Empresa, antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses.	EBITDA(%)=	1	Gastos operacionales + Gastos administrativos y Gastos Generales – Depreciaciones, acumulados hasta el último mes del año en curso.
			Ingresos operacionales acumulados al último mes del año en curso.
Relación entre subsidios e ingresos por facturación de agua potable y alcantarillado del periodo.	SC(%)=	Valor de subsidios por consumo doméstico de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo.	
		Facturación de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo + Subsidio de Agua Potable y Alcantarillado en el periodo.	
Prueba ácida (liquidez)	PA(%)=	Activos corrientes - Inventarios	
		Pasivo corriente	

**OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE SEGUNDO NIVEL**

**Cuadro 4: Objetivos de Segundo Nivel de la Perspectiva Financiera.**

	<b>Objetivo de Primer Nivel</b>	<b>Objetivo de Segundo Nivel</b>
1	Alcanzar y mantener márgenes operacionales positivos	Optimizar los gastos generales y de administración
		Reducir los niveles de inventarios
		Optimizar el costo operacional
		Optimizar el costo comercial
		Incrementar los ingresos operacionales que permitan la sostenibilidad
		Mantener valores de tarifa ajustados en función del costo medio eficiente de largo plazo
		Implementar nuevas líneas de negocio
2	Focalizar los subsidios	Focalizar el subsidio al consumo
		Asegurar la entrega de un volumen vital de agua a un costo mínimo.
3	Mejorar la disponibilidad de fondos	Alcanzar y mantener índices adecuados de recaudación
		Asegurar la obtención de ingresos no operativos.

**2.1.6.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

**Objetivo estratégico 3.- Alcanzar la eficiencia en los procesos Institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.**

<b>Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.</b>	Optimizar la gestión operacional y la gestión del mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento de los sistemas de Agua Potable
	Reducir el porcentaje de agua distribuida que no es facturada
	Optimizar la operación y el mantenimiento del sistema de alcantarillado sanitario
	Reducir el consumo del recurso agua
	Optimizar los procesos empresariales y la eficiencia laboral de la Empresa.
	Mejorar la eficacia de la comunicación interna y externa en la Institución.

**INDICADORES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE PRIMER NIVEL**

Cuadro 5: Indicadores estratégicos para medir objetivo “Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.”

Indicador	Sigla		Fórmula	
Índice de pérdidas entre la captación y la distribución	IPCD(%)=	1-	Volumen de agua potable distribuida en los últimos 12 meses	X 100
			Volumen de agua captada(río, vertientes, pozos) – Volumen de agua utilizada – volumen de agua para otros usos), en los últimos 12 meses	
Índice de agua distribuida y no facturada	IAN(%)=	1-	Volumen de agua facturada en los últimos 12 meses	X100
			Volumen de agua distribuida procedente de plantas de tratamiento; vertientes; y pozos en los últimos 12 meses.	
Nivel de consumo de agua por conexión en servicio	CAC=	Volumen de agua potable facturado en los últimos 12 meses		
		Total de conexiones(domésticas, comerciales, industriales, oficiales) con servicio al final del periodo		
Empleados por mil conexiones	EMC=	No. Total de servidores públicos al final del periodo		X1000
		No. Total de conexiones de Agua Potable con servicio al final del periodo		
Índice de comunicación Interna	ICI(%)	No. De respuestas de boletín al final del periodo		X100
		No. Total de servidores de la Empresa que tienen instalados el correo electrónico en su computador al final del periodo.		

### OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE SEGUNDO NIVEL

Cuadro 6 : Objetivos de Contribución de Segundo Nivel de la Perspectiva de los Procesos Internos

	Objetivo de Primer Nivel	Objetivo de Segundo Nivel
1	Optimizar la Gestión Operacional y la Gestión del Mantenimiento de la Infraestructura y el Equipamiento de Sistemas de Agua Potable	Optimizar la Operación y mantenimiento de Captación y Conducción de agua.
		Optimizar la operación y el mantenimiento de tratamiento de agua potable
		Optimizar la Operación y Mantenimiento de los Sistemas de Distribución.
2	Reducir el Porcentaje de agua potable distribuida que no es facturada	Reducir el porcentaje de conexiones clandestinas
		Lograr un alto nivel de lecturas reales
		Disminuir fugas de redes
		Sectorizar hidráulicamente el sistema de distribución de agua potable
3	Optimizar la Operación y el mantenimiento del sistema de Saneamiento	Disminuir roturas en redes de alcantarillado
		Disminuir taponamientos en redes de alcantarillado
		Disminuir roturas en colectores
		Proteger las quebradas y canales relacionadas con el sistema de Alcantarillado
4	Reducir el consumo del recurso agua	Reducir el consumo doméstico
		Concientizar a la población sobre la necesidad de preservar el recurso agua.
5	Optimizar los procesos empresariales y la eficiencia laboral de la Empresa	
6	Mejorar la eficacia de la comunicación interna y externa de la Institución	Mejorar la Eficacia de la comunicación interna
		Mejorar la eficacia de la comunicación externa.

#### 2.1.6.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

*Objetivo Estratégico 4: Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico*

Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico	Mejorar el desempeño del talento humano
	Mejorar el nivel técnico de la Empresa
	Realizar gestión de conocimiento de la Empresa

### INDICADORES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE PRIMER NIVEL

**Cuadro 7: Indicadores Estratégicos para medir el objetivo “Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico”**

Indicador	Sigla	Fórmula	
Índice de desempeño del talento humano	IDL(%)=	Número de servidores con evaluación superiora 69/100 en el periodo	X 100
		No. Total de servidores evaluados en el periodo	
Índice que mide la mejora del nivel técnico de la Empresa	IMT(%)=	Número de subprocesos prioritarios con soporte técnico específico al final del periodo	X100
		Número de subprocesos prioritarios	
Índice que mide el incremento de la gestión del conocimiento de la Empresa	GC=	No. De transferencias de prácticas exitosas a todos los operadores de Agua Potable y Saneamiento	

### OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN DE SEGUNDO NIVEL

**Cuadro 8: Objetivos de Contribución de Segundo Nivel de la perspectiva de formación y Crecimiento**

	Objetivo de Primer Nivel	Objetivo de Segundo Nivel
1	Mejorar el desempeño del Talento Humano	Gestionar al talento humano en base a competencias laborales
		Mejorar el clima laboral
		Prevenir enfermedades ocupacionales
		Reducir los accidentes e incidentes en trabajadores de la Empresa y Contratistas.
2	Mejorar el nivel Técnico de la Empresa	Incrementar los soportes tecnológicos en los procesos de la Empresa
		Mejorar la calidad de información
3	Realizar la gestión de conocimiento de la Empresa	Incrementar la investigación y desarrollo científico en los procesos de la Empresa
		Sistematizar las expresiones exitosas de la Empresa.

## 2.2 PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Considerando el sector agua y saneamiento, los lineamientos municipales, la planificación



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

---

EL ORO – ECUADOR

estratégica, su oferta y demanda, y, los altos valores requeridos para inversiones, en este tipo de empresas es conveniente realizar una planificación técnica y financiera a mediano y largo plazo, que permita orientar la gestión en estos aspectos, fortaleciéndolos, y manejándose bajo el concepto de la Supremacía de la Planificación.

En la actualidad la EMAPASR EP, está dando los primeros pasos para elaborar un Maestro con un horizonte de planificación hasta el año 2020, el cual dará lineamientos principales sobre la Gestión Técnica, Inversiones y Estrategias de la Empresa.

La Planificación Técnica y Financiera, cuyo resultado es un modelo técnico-financiero que permite definir niveles óptimos de inversión y costos eficientes de los servicios, se esta también trabajando.

Adicionalmente, se está introduciendo la implantación de un Sistema de Gestión de Proyectos que incorpora Sistemas de Información Gerencial para el monitoreo y control de los mismos que permiten el aterrizaje de la Planificación Estratégica a niveles operativos, el cual deberá ser analizado y potenciado por la administración actual.

Finalmente, se están realizando los Estudios de Descontaminación de los Ríos de Santa Rosa que permitirán orientar la gestión e inversión en las obras que se requieran para que en el mediano plazo la Empresa pueda brindar estos nuevos servicios a la ciudadanía.

## 2.3 METAS DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE PRIMER NIVEL

Las metas de cumplimiento de los objetivos de primer nivel se presentan a continuación:

**Cuadro 9: Metas de cumplimiento de los Objetivos de Primer Nivel**

	<b>Objetivo de primer nivel</b>	<b>Metas hasta el 2014</b>
<b>PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD</b>	Satisfacer la demanda de agua potable	Alcanzar una cobertura de 99 % de Agua potable en el Cantón Santa Rosa.
	Satisfacer la demanda de servicio de alcantarillado	Alcanzar una cobertura de 95 % en el Cantón Santa Rosa
	Optimizar la capacidad de drenaje pluvial	Alcanzar una cobertura de 80 % de Drenaje Pluvial en el Cantón Santa Rosa
	Descontaminar las aguas de ríos y quebradas	Alcanzar una cobertura de 50 % de descontaminación en ríos y quebradas del Cantón Santa Rosa
	Mejorar la satisfacción del usuario	Alcanzar un nivel de satisfacción del usuario del 85 %
	Reducir la vulnerabilidad de los sistemas de Agua Potable Alcantarillado de la empresa	Se definirá la meta en función de la línea base a determinar
	Asegurar la disponibilidad de fuentes hídricas	Legalizar el 100 % de los recursos hídricos utilizados.
	Legalizar los bienes inmuebles de propiedad de la Empresa y los requeridos para nuevos proyectos.	Legalizado el 100% de los bienes inmuebles de propiedad de la Empresa
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Alcanzar y mantener márgenes operacionales positivos	Alcanzar un 30 % de margen operativo
	Focalizar subsidios	Otorgar subsidios a familias de bajos ingresos de acuerdo a la tarifa diferenciada, hasta por un 20 % bajo los ingresos operacionales de la Empresa
	Mejorar la disponibilidad de fondos.	La relación entre activos corrientes sin inventarios y el pasivo corriente debe ser superior a uno
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>	Optimizar la Gestión Operacional y la Gestión del mantenimiento de la infraestructura y el Equipamiento de sistemas de Agua Potable	Disminuir al 10 % las pérdidas entre el volumen captado y el Distribuido, en la Ciudad de Santa Rosa.
	Reducir el porcentaje de agua distribuida que no es facturada	Disminuir al 30% agua potable distribuida que no es facturada, en la ciudad de Santa Rosa
	Optimizar la operación y el mantenimiento del sistema de alcantarillado sanitario	Se definirá la meta en función de la línea base a determinar
	Reducir el consumo del recurso agua	Reducir el consumo de agua potable a 24 m3 por conexión en servicio.
	Optimizar los procesos empresariales y la eficacia laboral de la Empresa	Seis empleados por 1000 conexiones.
<b>PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar el desempeño del talento humano	Incrementar en un 10 % el nivel de desempeño
	Mejorar el nivel técnico de la Empresa	Se definirá la meta en función de la línea base a determinar
	Realizar la gestión de conocimiento de la empresa	Transferir prácticas exitosas a 2 prestadoras de servicios de agua potable y saneamiento.