

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE “EMAPA EP”

2020-2024

PRESENTACIÓN

El presente documento corresponde a la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE DAULE “EMAPA EP” Como empresa pública y parte constitutiva del sector estratégico del país, EMAPA EP está consciente de los nuevos retos que debe enfrentar, no solo para potenciar sus propias capacidades, sino principalmente, para mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad con las que brinda el servicio de agua potable y alcantarillado en su ámbito de acción, armonizando sus objetivos y políticas con las de los Gobiernos Nacional, Provincial y especialmente con el Gobierno Autónomo Descentralizado Ilustre Municipalidad del Cantón Daule con las directrices que se desprenden del Plan Nacional para el Buen Vivir, de la Ley de Empresas Públicas y de los requisitos de sus grupos de interés.

El Plan Estratégico para el período 2020-2024, orienta el accionar institucional, estableciendo la manera en que se van a asumir los grandes desafíos que devienen de un entorno particularmente cambiante, dentro del cual se deben articular las necesidades del sector, en el ámbito local. Y en éste sentido, es pertinente mencionar que uno de los elementos de gestión que incorpora éste Plan, tiene que ver con el objetivo de contribuir con el reto que constituye el cumplir con lo establecido por Naciones Unidas en relación a las metas de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS; y, en este caso específico, con el Objetivo 6, no en todos pero si en aquellos que estén al alcance de la finanzas de la empresa queriendo **Garantizar la Disponibilidad** de agua y su gestión Sostenible y el Saneamiento para todos. Éste Plan Estratégico, surge de un proceso interno y participativo, en el que han tomado parte todos los involucrados, con un compromiso compartido, en función de trabajar con objetivos comunes, medir su consecución, buscar la sostenibilidad institucional y con el desafío de mantener a la Empresa como un referente de gestión positiva a nivel de la provincia del Guayas y por qué no decirlo, a nivel nacional y regional.

Todo su desarrollo se ha basado en la Ley de Empresas Publica vigente desde al año 2009 y de otras instancias legales que permiten garantizar su aceptación como Plan Estratégico.

El Plan Nacional toda una Vida, plantea un cambio de paradigma frente a los enfoques tradicionales del desarrollo, en razón de que sitúa a las personas como el centro y razón de ser de la sociedad y busca garantizar la satisfacción de sus necesidades para contribuir a su bienestar.

La relación con los grupos de interés ocupa un lugar de importancia en el presente modelo de planificación estratégica, pues el compromiso con ellos es un requisito ineludible para compartir objetivos y ejecutar planes de acción de una manera integral e integradora. Se han priorizado los aspectos que tienen que ver con las demandas de los consumidores, que son quienes expresan los intereses y requerimientos de la comunidad, por lo que Emapa EP, propiciará espacios permanentes de comunicación y acercamiento hacia la ciudadanía. Pero, además es imperativo conciliar los objetivos institucionales con aquellos que, de acuerdo a sus propias realidades y políticas públicas, proponen los gobiernos autónomos descentralizados. Son los gobiernos autónomos descentralizados, como el Gobierno Provincial del Guayas, los cantones y sus parroquias, los interlocutores directos que interpretan y gestionan las demandas de los ciudadanos, con la finalidad de integrar una planificación que busca soluciones a largo plazo vinculadas con ordenamiento territorial, cuidado del ambiente, espacio público y movilidad, lo que contribuye al desarrollo de sus habitantes y a garantizar la seguridad ciudadana.

Las principales expectativas de los ciudadanos, de los Gobiernos Nacional y Provincial, y Municipal así como del Directorio de la Empresa, se enfocan hacia la disponibilidad de suficiente cobertura del abastecimiento de agua potable a todos los rincones su competencia y, la accesibilidad a servicios de calidad. El Eje 1 del Plan Toda Una Vida 2017-2021, del gobierno actual, “derechos para todo durante toda la vida”. En el objetivo 1 declara: ...Asumimos el desafío de fortalecer el acceso y mejorar la calidad de la educación, salud, alimentación, agua y seguridad social para todos.....”, lo cual constituyen desafíos para nuestra Empresa, que nos obligan a desarrollar nuevas líneas de acción, concretadas en programas y proyectos de ahorro y eficiencia del consumo del agua potable, de exploración y aprovechamiento de fuentes nuevas y renovables, así como para continuar en un esquema de mejoramiento continuo de los servicios técnicos y comerciales producidos en su cadena de valor, en el proceso prestación de servicios de agua potable y alcantarillado .

El Plan toda una Vida, reconoce la protección del medio ambiente y la salud de los pobladores como una de las preocupaciones centrales en el proceso de desarrollo humano. Al abordar los aspectos sociales y ambientales, la innovación trasciende el mejoramiento tecnológico y administrativo de los procesos, al incorporar como ejes importantes en éste ámbito de gestión, la articulación interinstitucional, la ampliación de competencias del talento humano y la relación con la comunidad, Objetivos 3 y 6 del Plan Nacional.

Con éste ánimo innovador, Emapa EP, decide afrontar los retos citados, con un enfoque de responsabilidad social empresarial, adoptando un Modelo de Sostenibilidad en las dimensiones social, ambiental y económica, considerando como cimiento esencial al Talento Humano y como pilares fundamentales al Plan Estratégico y al correspondiente código que se contempla como una de las acciones de éste Plan. Se emprenden sistemas de gestión, para abordar progresivamente las implicaciones de esta decisión sobre los procesos, la estructura, los sistemas de soporte y el desarrollo de las facultades internas.

Con el fin de viabilizar el control del cumplimiento del Plan Estratégico, se propone dentro de sus acciones, la rendición de cuentas, que implica la evaluación sistemática del nivel de cumplimiento de los objetivos que se proponen para su accionar: mantenimiento, reposición, diseño, construcción y equipamiento de plantas potabilizadoras de agua; inserción en la comunidad; gestión organizacional y ética; alta calidad; tecnología; seguridad; eficacia y eficiencia; costos bajos; uso de recursos renovables; medio ambiente; personal gestor, ético y capacitado; alianzas; bienestar social y respeto a los derechos ciudadanos y rendición de cuentas de sus actividades.

Se plantea coadyuvar en la edificación de una cultura organizacional sólida y un ambiente laboral que satisfaga plenamente a todos los colaboradores, empleados y directivos. Los planes de capacitación anuales incluirán aspectos técnicos y motivacionales y concomitantemente, la evaluación del desempeño y la remuneración variable, deben constituirse como elementos dinamizadores de una gestión más productiva y eficiente.

En coherencia con lo indicado, se fortalecerá un principio de transparencia a todo nivel, por ser la base de un comportamiento responsable y una efectiva herramienta anticorrupción, promovida en un marco de política pública íntegra. En éste sentido, se elaborará e implantará un Código de

Ética para su aplicación sistémica, debiendo mencionar que éste Plan incluye como punto de partida, los comportamientos de observación obligatoria respecto de cada valor institucional.

Como empresa pública aun es joven en este ámbito, su dimensión económica, se revela totalmente débil, por lo que una de las primeras prioridades en la implementación de las acciones, tiene que ver con el compromiso de identificar las necesidades locales del cantón y sus parroquias así como de sus recintos, diseñar y desarrollar proyectos que nos permitan una sostenibilidad y cumplimiento de las metas institucionales, debiendo resaltar la existencia de aspectos del entorno que inciden directamente en éste empeño, como por ejemplo, el papel del gobierno que define las políticas públicas y lidera el proyecto de cambio que propone para el país.

Como se comprenderá, la sostenibilidad financiera es indispensable para poder cumplir los objetivos señalados en el Art. 2 de la Ley de Empresas Públicas, motivo por el cual, la disponibilidad de recursos para inversión y la optimización de costos, constituyen aspectos que merecen especial atención.

La empresa mira con optimismo el futuro, de tal manera que los desafíos antes expuestos, no son más que oportunidades para crecer y construir, con el esencial objetivo de cumplir y superar las expectativas de la sociedad, fortalecidos con un talento humano que base su satisfacción, en el firme compromiso de servicio a la comunidad, contribuyendo de esta manera a construir la sociedad del buen vivir.

1.- FUNDAMENTOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE EMAPA EP.

1.1.- SUSTENTACIÓN.

La Planificación Estratégica de EMAPA EP, se basa la experiencia acumulada acorde a los considerando de la Ordenanza de Creación en noviembre del año 2011, que en forma progresiva ha buscado asentar las bases, en el ámbito municipal, de la eficiencia y calidad, de manera sostenible y protección al medio ambiente, así como en los principios que rigen a las empresas públicas, los que persiguen contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen

vivir de la población ecuatoriana; promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado, desconcentrado del Estado y de las actividades económicas por éste gestionadas y controladas.

Así mismo, actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales, renovables y no renovables y en la comercialización de sus servicios preservando el ambiente; propiciando la obligatoriedad, generalidad, seguridad, precios equitativos, y responsabilidad en la prestación de servicios públicos, precautelando que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción y por ultimo preservando y controlando la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

1.2 EJES BÁSICOS.

La planificación estratégica de EMAPA EP, se centra en todo aquello que señalan los principios que rigen a la Empresa Pública y que se derivan en los siguientes Ejes Básicos:

1.-Gestión local con democratización y descentralización. El propósito de éste eje, es impulsar la gestión local que incorporen a la comunidad organizada en la solución de problemas que le aquejan y que EMAPA EP pueda contribuir a su solución y desarrollo.

2.-Fortalecimiento de la Economía Local. Esta estrategia esta dirigida a mejorar la calidad de vida de la población y por tanto a emprender una fuerte acción contra la pobreza, apoyar el desarrollo de la economía local y la generación de empleo.

3.- Transparencia, visibilidad y equidad en las decisiones y uso de los recursos. La transparencia incide en la reconstrucción de la confianza social, e institucional, gravemente afectada por la falta de imagen de autoridades y líderes comunitarios y la propia comunidad cuando se involucra fuertemente, generando cambios que sirven como afecto demostrativo para afianzar confianza.

4.-Apoyo fortalecimiento institucional y competitivo del sector. Como se verá más adelante Ecuador ocupa un lugar totalmente bajo en el índice de competitividad del Sector en fiabilidad del suministro de agua y exposición al agua potable no segura.

1.3.- OBJETIVOS INSTRUMENTALES.

Dependerán de 5 objetivos intermedios o instrumentales y sin cuya concreción no es posible admitir que se avanzó en el plan, se inició el proceso o que se produjo un cambio en el ámbito local:

1.-Propensión al Cambio, esto es, lograr una clara actitud al cambio planificado, democrático y sustentable.

2.- La institucionalización de los procesos de cogestión y participación ciudadana y concertación de los recursos, con un presupuesto por su autogestión y posiblemente por el Gobierno Autónomo descentralizado del Municipio de Daule.

3.-Construir en forma concertada un instrumento de administración, con visión de largo plazo como es el Plan Estratégico, el cual es elaborado por el propio equipo de Emapa EP, aprobado por el Directorio y elevado a ordenanzas municipal para que sirva de respaldo al contrato social y asegurando su puesta en marcha.

4.- Consolidar una masa crítica, que integre no solamente a los directivos y funcionarios de EMAPA EP, sino a líderes comunitarios, ONGs., universidades y otros actores que al operar en conjunción, permitan generar capacidad para replicar y multiplicar el proceso.

5.- Generar un efecto demostrativo en el Ámbito de EMAPA EP, capaz de mostrar su capacidad de convencer a otros y multiplicar el resultado en forma progresiva a nivel de la Provincia.

1.4.- PREMISAS BÁSICAS.

Las premisas básicas del proceso de planificación estratégica de EMAPA EP se basan en 5 premisas:

1.- Competitividad.- El plan persigue, una sólida competitividad en la producción y servicio en su ámbito concedido por la ley.

2.- **Habitabilidad.**- Elevar la calidad de vida de la población a través de la participación de moradores de la zonas donde se ejecutan los proyectos. Campañas de protección del medio ambiente y control de energía.

3.-**Autonomía.**- Tratar de generar capacidad institucional para responder a las demandas comunitarias.

4.- **Complementariedad.**- A través de alianzas estratégicas, a fin de neutralizar las debilidades y actuar en mancomunidad con los municipios, parroquias, incorporar ONGs, universidades, organizaciones privadas y públicas locales, regionales e internacionales, y

5.- **Concertación social.**-Mediante procesos de deliberación entre autoridades y comunidad lo cual conduce a acuerdos voluntarios, tratando de disminuir fricciones al corresponsabilizarse todos los actores sobre errores y aciertos.

1.5.- INSTANCIAS PARTICIPATIVAS.-

El plan estratégico, para que tenga carácter institucional, concertó en su elaboración, no solamente al personal de la empresa, sino también a grupos interesados en EMAPA EP.

1.6.- ESTRATEGIA.

La estrategia del Plan se diseñó en función de la **planificación – acción**, es decir que partiendo de la Mision, se determinaron los Ejes Estratégicos para alcanzar la Visión, de estos se derivaron las líneas de acción, se obtuvieron los programas con sus proyectos y acciones.

1.7.-SOSTENIBILIDAD.

Para mantener la sostenibilidad del Plan Estratégico de EMAPA EP y su consolidación, se requerirá mantener permanentemente un Proceso de planificación – acción, un presupuesto sostenido en base a ésta, mesas de concertación entre los sectores que requieren de EMAPA EP, involucramiento de Universidades y ONG, construcción de una masa Crítica, alianzas estratégicas, apoyo de las autoridades de turno y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

1.8.- LÓGICA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.

Para la elaboración del Plan Estratégico de EMAPA EP, el equipo de planificación adoptó el esquema tradicional de formulación de Plan Estratégico, tal como se presenta en la Figura No. 1., donde se diagrama las consideraciones y secuencias para la elaboración del Plan.

Se parte de considerar las expectativas del Directorio, la Ordenanza de Creación, valores y deseos de la gerencia, y lo más importante de los Usuarios del servicio del Agua potable y Alcantarillado del Cantón Daule, haciendo uso de Cuestionarios para el levantamiento de la información.

Procesada la información levantada, los resultados se coteja con la Misión vigente para determinar la Brecha entre las expectativas y lo planteado en la misma. Luego se procede a realizar un análisis del entorno económico, político, social, tecnológico y ambiental, así como el análisis interno, con la finalidad de identificar los factores claves que serán sometidos a un proceso de ponderaciones calificaciones y peso, es decir al análisis de Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenazas (FODA).

Realizado el Análisis FODA, se procede a graficar la ubicación de empresa en la zona respectiva acorde a la puntuación obtenida: Expansión, Conservación, Supervivencia y Competitividad. Originando así la dirección a seguir para el quinquenio de planificación.

El direccionamiento acorde al análisis FODA, implica revisar las directrices actuales y ajustarlas, formular una nueva VISION, VALORES Y POLITICAS. La MISIÓN, no se puede cambiar pero si ser ajustada de tal forma que sea explícita y que se pueda descomponer fácilmente en Ejes o rutas que conducirán a la tareas diarias y de estas a la Misión.

El proceso exige asignar código desde los factores claves hasta los objetivos estratégicos para que puedan ser planificados, organizados, implementados y controlados, previo a la determinación de los Temas estratégicos, que se obtienen de un proceso de combinación entre los Factores Claves. De los Temas Estratégicos nacen los Objetivos Estratégicos. A cada objetivo estratégico se la vincula a una perspectiva, para posteriormente poder implementar el sistema de control de la planificación estratégica.

**ESQUEMA GRÁFICO DE LA SECUENCIA Y USO DE FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN PROYECTO
DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2024
EMAPA E.P.**

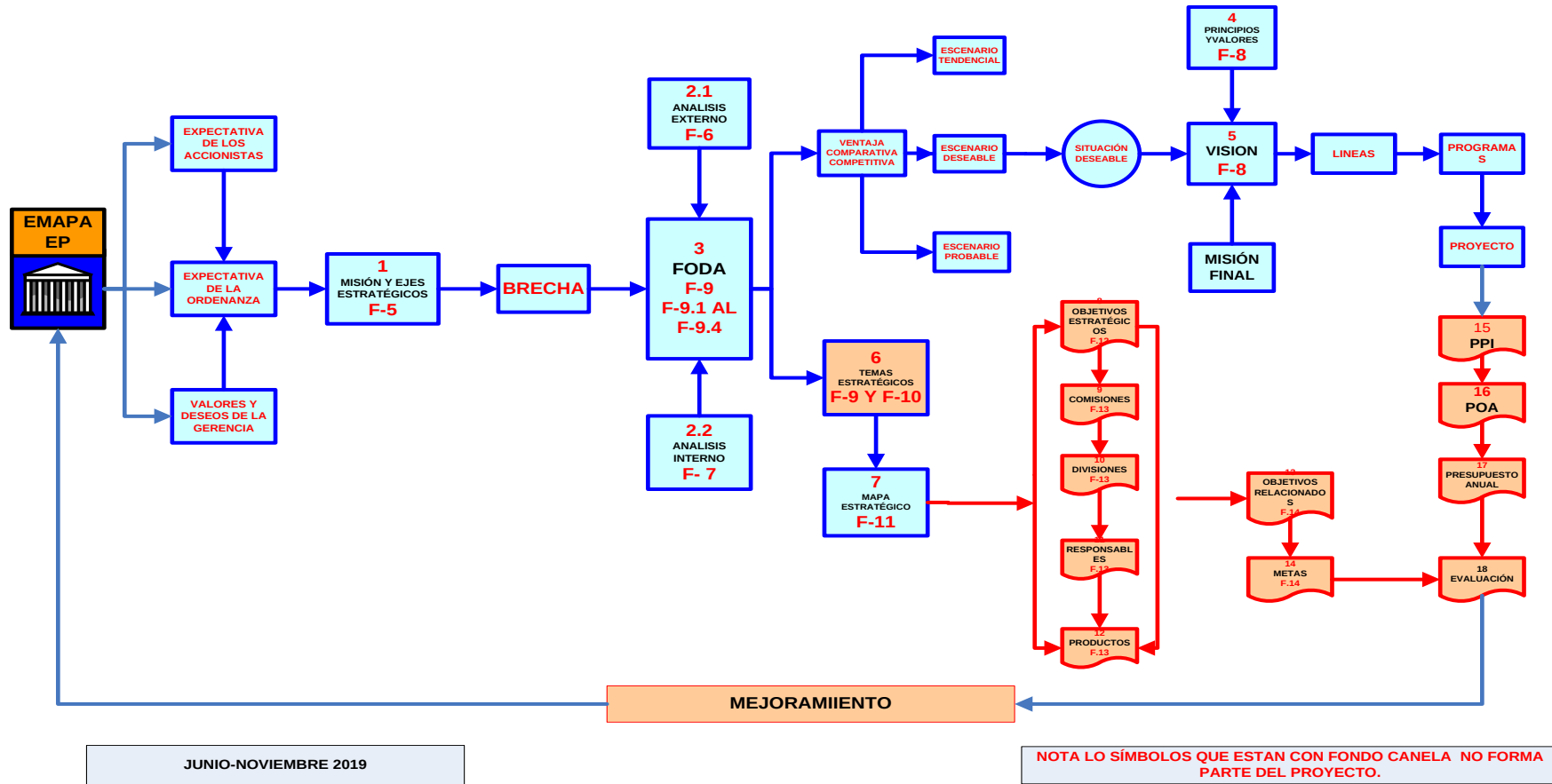


Figura No. 1 Esquema grafico de la secuencia de la planificación estratégica. Fuente Propia de Emapa E

1.9.- RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE EMAPA EP.

Al concluir el proceso de la planificación estratégica se observa que:

- 1.-El plan responde a los requerimientos de la ordenanza de creación de la empresa.
- 2.-El plan tiene fácil gobernabilidad.
- 3.-Accesibilidad a los cantones y parroquias de la Provincia del Guayas.
- 4.-Necesidad de impulsar los requerimientos del Plan Nacional y de los objetivos del desarrollo sostenible (OSD).
- 5.- Cumplir a las exigencias futuras de las comunidades del Cantón.
- 6.- Transparencia.
- 7.- Rendición de cuenta.
- 8.- Sustentar el presupuesto de la Empresa.

1.10.- LINEA BASE.

La línea base dentro del **proceso de la planificación estratégica** de EMAPA EP, constituye el registro de la situación actual de la planificación, con la finalidad de verificar el avance del mismo durante el cumplimiento de las acciones estratégicas, estas son:

a.- Criterio de institucionalización del proceso de planificación.

Objetivo	Indicador	Meta-
Generar las condiciones básicas , mínimas que aseguren el inicio de un proceso sostenido del plan y sostenibilidad futura del mismo	▪ Marco jurídico que respalde el proceso. ▪ Presupuesto. ▪ Masa Critica ▪ Representatividad comunitaria. ▪ Planificación concertada	▪ Ordenanza Cantonal. ▪ 100% financiado. ▪ Alianzas. ▪ Mayor al 50% de participantes son comunidades. ▪ 100%

b.- Visión estratégica concertada.

Objetivo	Indicador	Meta
Establecer concertadamente la Visión del futuro de EMAPA EP.	Visión concertada	100% del Plan Estratégico, dirigido a lograr la Visión.

c.- Sostenibilidad de la gestión.

Objetivo	Indicador	Meta-
El proceso de PE debe contemplar las tres dimensiones de la sostenibilidad del servicio: desarrollo local, económico, social y ambiental al momento de ejecutar sus proyectos	Grado de incorporación de las dimensiones en los proyectos.	100% del plan Estratégico contempla las dimensiones de sostenibilidad.

d.- Equidad Social y Género.

Objetivo	Indicador	Meta
Género: El proceso debe brindar iguales oportunidades y derechos de hombres y mujeres Equidad social. Generar la oportunidad para que participen en los procesos todos los involucrados en EMAPA EP.	% de inclusión de perspectivas de género en políticas, programas y proyectos. % de organizaciones comunitarias con necesidades insatisfechas consideradas en priorización y asignación de inversiones.	70% hombre 30% mujeres 100%

e.-Correspondencia comunitaria.

Objetivo	Indicador	Meta-
Impulsar la cogestión es decir el involucramiento de todos los actores e interesados en EMAPA EP.	Estrategias de planificación –acción en ejecución.	100% de las organizaciones involucradas en la ejecución.

f.- Transparencia e integridad.

Objetivo	Indicador	Meta
El proceso debe generar visibilidad total y publica en cada una de sus fases y componentes, acciones, decisiones y uso de recursos.	▪ Sesiones de directorio. ▪ Rendición de cuentas	▪ 100% ▪ 1 por año.

g.- Intervención territorial y Sectorial.

Objetivo	Indicador	Meta
El proceso participativo debe ser integral es decir que intervengas todos los cantones de la Provincia.	▪ Número de cantones y parroquias participantes.	▪ 100% de cantones y parroquias.

h.- Complementariedad y alianzas estratégicas

Objetivo	Indicador	Meta
Alianzas estratégicas con diferentes actores para complementar los esfuerzos de EMAPA EP. generando sinergia alrededor de la Visión de Futuro	▪ Número de Acuerdos concretados.	▪ 100% de interesados.

i.- Gradualidad.

Objetivo	Indicador	Meta
El proceso debe ser selectivo, y progresivo: gradual en función de la capacidad y potencialidades de los cantones y parroquias o publico interesados para ir generando progresivamente efectos demostrativos que permitan caminar, crecer y multiplicar el mismo asegurando su sostenibilidad.	▪ % de organizaciones involucrados en el proceso. ▪ Incremento del presupuesto y asignaciones legales y por gestión.	▪ 100% ▪ 30%-50% anual.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 MARCO LEGAL

Aquí se recoge los aspectos legales que directa o indirectamente estan en el ambiente legal de la empresa.

a) Constitución de la República

Artículo 12 de la Constitución de la República (2008) dispone que el derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable y, así mismo, que dicho recurso constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador determina que “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Artículo 268 dispone que “La ley determinará los casos excepcionales, el procedimiento y la forma de control, en los que por omisión o deficiente ejecución de una competencia se podrá intervenir en la gestión del gobierno autónomo descentralizado en esa competencia, en forma temporal y subsidiaria, hasta que se supere la causa que motivó la intervención”.

Artículo 313 de la Constitución de la República establece que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Según este mismo artículo, el agua se considera como parte de los sectores estratégicos que son de decisión y control exclusivo del Estado.

Artículo 315 de la Constitución establece que: “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de

otras actividades económicas”. Del mismo modo se indica que “Las empresas públicas estarán bajo regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.”

Artículo 318 de la Constitución de la República dispone que el Estado, a través de la autoridad única del agua, será el responsable directo de la planificación y gestión de los recursos hídricos que se destinarán a consumo humano, riego que garantice la soberanía alimentaria, caudal ecológico y actividades productivas, en este orden de prelación.

Artículo 411 de la Constitución de la República dispone que el Ecuador garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos asociados al ciclo hidrológico, por lo que se regulará toda actividad que pueda afectar la calidad y cantidad de agua, y el equilibrio de los ecosistemas, en especial en las fuentes y zonas de recarga de agua; que según este mismo Artículo, la sustentabilidad de los ecosistemas y el consumo humano serán prioritarios en el uso y aprovechamiento del agua.

Que, el Artículo 412 de la Constitución de la República prevé que la autoridad a cargo de la gestión del agua será responsable por su planificación, regulación y control.

b) Ley Orgánica de Empresas Públicas (Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct-2009).

Art 3 determina: Principios: “Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población Ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable integral descentralizado y desconcertado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, Explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no

renovables y en la Comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;

4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, Accesibilidad, Regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y Responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública”.

Acorde a lo establecido en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48, de 16 de octubre de 2009, se considera las empresas públicas como las entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado;

En sus Disposiciones Generales se señala:

PRIMERA: NATURALEZA DE LOS ACTOS, HECHOS Y CONTRATOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS. Los actos, hechos y contratos que expidan, ejecuten o celebren las empresas públicas para la construcción de obra pública e infraestructura exclusivamente, son de naturaleza administrativa.

SEGUNDA: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. - Las empresas públicas en su planificación considerarán las políticas del Sistema Nacional de Innovación y el desarrollo de tecnologías óptimas de su ámbito de acción.

TERCERA: PROTECCIÓN AMBIENTAL.-En el ejercicio de sus actividades las empresas públicas preservarán el equilibrio ecológico, para lo cual observarán las políticas de control ambiental, con el objeto de ejecutar los planes de manejo ambiental tendientes a prevenir,

mitigar, controlar, rehabilitar y compensar los impactos ambientales ocasionados por las actividades realizadas por las empresas públicas, de conformidad con las leyes y normas ambientales y con las políticas que dicte el ministerio del ramo.

CUARTA: JURISDICCIÓN COACTIVA. - Las empresas públicas, para la recaudación de los valores adeudados por sus clientes, usuarios o consumidores, gozan de jurisdicción coactiva, que se la ejercerá de conformidad con la reglamentación interna de la empresa pública y demás normativa conexas.

Todas las empresas públicas suspenderán los pagos a quienes la Contraloría General del Estado haya establecido glosas de responsabilidad civil culposa que se hayan confirmado en sede administrativa, por cualquier causa y respecto de cualquier empresa pública o entidad del Estado, sin perjuicio del posterior ejercicio de la jurisdicción coactiva señalada en esta Ley.

La suspensión de pagos antes referida se efectuará hasta el monto de la glosa y servirá para garantizar su pago y no se cancelará por la presentación del juicio de excepción a la coactiva.

QUINTA: SISTEMA CONTABLE Y DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE RECURSOS FINANCIEROS: Las Empresas públicas, sus subsidiarias y filiales no están obligadas a llevar su contabilidad aplicando normas de contabilidad gubernamental, tampoco están obligadas a gestionar sus recursos financieros a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional ni a través del ESIGEF. La contabilidad que lleven las empresas públicas estará basada en los principios de contabilidad de general aceptación y normas internacionales de contabilidad, generando toda la información financiera necesaria para medir su gestión tanto administrativa y financiera.

SEXTA: CONSERVACIÓN DE ARCHIVOS. - Para la conservación de archivos las empresas públicas y demás entidades del sector público podrán usar el procedimiento de grabación en sistemas de microfilmación, magneto-ópticos u ópticos con los procedimientos propios que para el efecto se establezca.

Los documentos grabados en sistema de microfilmación, magneto-ópticos u ópticos una vez que hayan quedado correctamente grabados en los diferentes medios y dependiendo de su naturaleza, podrán ser incinerados o destruidos, según sea el caso.

La copia auténtica de un documento grabado en medios de microfilmación, magneto-ópticos u ópticos tendrá el mismo valor probatorio que el original.

Para la aplicación de lo establecido en esta disposición, se requerirá la certificación sobre autenticidad de una entidad acreditada de conformidad con lo establecido en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos.

SÉPTIMA: SOFTWARE LIBRE. - Las empresas públicas en función de sus requerimientos y compatibilidades tecnológicas, para aquellos aspectos que no se relacionen con el núcleo o giro del negocio fomentarán el desarrollo y uso de sistemas informáticos basados en software no propietario (software libre), y podrán trabajar con software propietario cuando los sistemas de software no sean compatibles con los requeridos. La decisión sobre estos aspectos le corresponde a la empresa.

OCTAVA: USO DE INFRAESTRUCTURA PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS. - Las Empresas Públicas prestadoras de servicios públicos gozarán del derecho de uso gratuito de vías, postes, ductos, veredas e infraestructura similar de propiedad estatal, regional, provincial, municipal o de otras empresas públicas, por lo que, estarán exentas del pago de tributos y otros similares por este concepto.

El uso de dicha infraestructura se hará previa coordinación con el respectivo dueño de los bienes, quien priorizará las necesidades propias de su servicio o ejecución de sus actividades y que exista la capacidad técnica de la infraestructura.

NOVENA: DERECHOS DE USUARIOS Y CONSUMIDORES. - Los usuarios y consumidores de las empresas prestadoras de servicios públicos tendrán derecho a dirigir solicitudes y requerimientos.

b) Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (Registro Oficial N° 305, miércoles 06 de agosto 2014).

El Artículo 3.- Objeto de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (2014), establece que “El objeto de la presente Ley es garantizar el derecho humano al agua así como regular y controlar la autorización, gestión, preservación, conservación, restauración, de los recursos hídricos, uso y aprovechamiento del agua, la gestión integral y su recuperación, en sus distintas fases, formas y estados físicos, a fin de garantizar el sumak kawsay o buen vivir y los derechos de la naturaleza establecidos en la Constitución”.

El Artículo 5.- Sector estratégico, señala que “El agua constituye patrimonio nacional, sector estratégico de decisión y de control exclusivo del Estado a través de la Autoridad Única del Agua. Su gestión se orientará al pleno ejercicio de los derechos y al interés público, en atención a su decisiva influencia social, comunitaria, cultural, política, ambiental y económica”.

El Artículo 7.- Actividades en el sector estratégico del agua. “La prestación del servicio público del agua es exclusivamente pública o comunitaria. Excepcionalmente podrán participar la iniciativa privada y la economía popular y solidaria, en los siguientes casos”:

Declaratoria de emergencia adoptada por la autoridad competente, de conformidad con el ordenamiento jurídico; o,

Desarrollo de subprocesos de la administración del servicio público cuando la autoridad competente no tenga las condiciones técnicas o financieras para hacerlo. El plazo máximo será de diez años, previa auditoría.

d) Reglamento Ley Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (Registro Oficial Suplemento 483 de 20 de abril de 2015).

El Art. 115.- Competencias de la Empresa Pública del Agua indica que “Corresponde a la Empresa Pública del Agua realizar la gestión comercial de los usos y aprovechamientos del agua, de acuerdo con lo señalado en el Decreto Ejecutivo 310, de 17 de abril de 2014”.

“La Empresa Pública del Agua goza de jurisdicción coactiva en el ámbito señalado en el párrafo anterior. Mediante regulación interna se establecerá el modelo de gestión del cobro”.

e) Decreto Ejecutivo No. 1088

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1088, publicado en el Registro Oficial No. 346 del 27 de mayo de 2008 y sus reformas se dispone:

Art. 1.- “...Reorganizarse el Consejo Nacional de Recursos Hídricos (CNRH) mediante la creación de la Secretaría Nacional del Agua, como una entidad de derecho público adscrita a la Presidencia de la República, con patrimonio y presupuesto propios, con independencia técnica, operativa, administrativa y financiera, y domicilio en la ciudad de Quito...”

Art. 3.- “...La Secretaría Nacional del Agua tiene la finalidad de conducir los procesos de gestión de los recursos hídricos de una manera integrada y sustentable en los ámbitos de cuencas, subcuencas, microcuencas o demarcaciones hidrográficas e hidrogeológicas de acuerdo a la Ley de Aguas, su reglamento y demás normas conexas vigentes relacionadas con los recursos hídricos superficiales y los acuíferos en el Ecuador...”

Art. 5.- “...Competencias de la Secretaría.- Además de las competencias que le otorga la Ley de Aguas al Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos, la Secretaría Nacional del Agua tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

Ejercer la rectoría nacional en la gestión y administración del recurso agua.

Establecer las políticas que deben regir la gestión del agua y determinar las normas y regulaciones necesarias para su aplicación.

Formular el Plan Nacional de Gestión del Agua y asegurar que los proyectos y programas de aprovechamiento y manejo de los recursos hídricos sean coherentes con el Plan

Establecer las políticas de recuperación del uso del agua, mediante tarifas.

Dictar normas para el manejo de cuencas hidrográficas en lo concerniente a los recursos Hídricos.

Coordinar y articular con las entidades públicas que prestan servicios con el agua el desarrollo de acciones enmarcadas en las normas y regulaciones establecidas para la Conservación y protección del agua.

Participar en el Consejo Nacional de Desarrollo Sustentable y en el ámbito de su competencia, en los cuerpos colegiados correspondientes creados mediante decretos ejecutivos.

Formular estudios y desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento permanente del sistema institucional encargado de la gestión integrada del agua.

Formular programas y acciones para asegurar la disponibilidad del agua en sus fuentes a través de políticas de protección y conservación aplicadas a cuencas hidrográficas y acuíferos.

Establecer con universidades, escuelas politécnicas y la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología un sistema articulado de apoyo a los programas de formación e investigación en temas de manejo y gestión de recursos hídricos.

Ejercerá las competencias que la Ley de Aguas otorgaba al Consejo Consultivo de Aguas.

En general, asumirá todas las competencias, representaciones y delegaciones atribuidas al Consejo Nacional de Recursos Hídricos y al Secretario General del Consejo Nacional de Recursos Hídricos, con excepción a las que por su naturaleza corresponden al Instituto Nacional...” de Riego. Nota: Numeral 12. Sustituido por Decreto Ejecutivo No. 90, publicado en Registro Oficial 52 de 22 de octubre del 2009.

Art. 6.- “...De la organización y funcionamiento.- Para su organización y funcionamiento, la Secretaría Nacional del Agua contará con las unidades técnicas que consten en su Estatuto Orgánico por Procesos, el mismo que será expedido por el Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo, con observancia de la normas emitidas por la SENRES....”

Art. 8.- “...La gestión integrada de los recursos hídricos se ejercerá de manera desconcentrada por demarcaciones hidrográficas, cuencas o subcuencas, a través de los organismos de gestión de los recursos hídricos por cuenca hidrográfica y su respectiva

autoridad, que serán establecidos por el Secretario Nacional del Agua. Sus funciones atribuciones y competencias serán establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional de la entidad.

Decreto Ejecutivo 040

Mediante Decreto Ejecutivo N° 40 publicados en el Suplemento del Registro Oficial No. 25 de 14 de septiembre del 2009, se fusiona el CRM y el CEDEM a la Secretaria Nacional del Agua conforme a los siguientes artículos:

“Art. 2...La Secretaría Nacional del Agua en un plazo de hasta 30 días elaborará el estatuto de funcionamiento del Organismo desconcentrado de Gestión de Recursos Hídricos por Demarcación Hidrográfica de Manabí de conformidad con sus competencias y el Estatuto Orgánico Funcional aprobado por SENPLADES...”

“Art. 4....Los derechos y obligaciones, constantes en convenios, contratos u otros instrumentos jurídicos, nacionales o internacionales, vinculados con el Corporación Reguladora del Manejo Hídrico de Manabí CRM y el Centro de Desarrollo del Norte de

Manabí, CEDEM, serán asumidos por la Secretaría Nacional del Agua....”

“Art. 6...Se faculta a la Secretaria Nacional del Agua, para que, previo informe técnico de la

Secretaria Nacional del Planificación y Desarrollo, en un plazo de 60 días proceda al traspaso de las competencias a las Gestión de Recursos Hídricos de las entidades que absorbe a otras entidades públicas tanto del Estado Central como de Gobiernos autónomos descentralizados...”

f) Decreto Ejecutivo 57

Mediante Decreto Ejecutivo N° 57 publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 40 de 5 de octubre de 2009 se fusiona CEDEGE a la Secretaria Nacional del Agua, de conformidad a lo siguiente:

Art. 1.- "...Fusionase por absorción la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas, CEDEGE, a la Secretaría Nacional del Agua, para la conformación del Organismo de Gestión de Recursos Hídricos de la Cuenca del Río Guayas, que se transformará en la Subsecretaría de la Demarcación Hidrográfica del Guayas, la cual será desconcentrada administrativamente..."

Art. 4.- "...Los derechos y obligaciones, constantes en convenios, contratos u otros instrumentos jurídicos, nacionales o internacionales, vinculados con la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas, CEDEGE, serán asumidos por la Secretaría Nacional del Agua..."

Art. 9.- "...De la ejecución del presente decreto, encargase a la Secretaría Nacional del Agua, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Finanzas, y Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. Disposición Transitoria Primera.- El Secretario Nacional del Agua, durante el período de reorganización institucional, ejercerá las atribuciones y facultades que anteriormente ejercían el Directorio y las comisiones permanentes y especiales de la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas, CEDEGE. Los correspondientes niveles Ejecutivo y Operativo de cada entidad seguirán funcionando según el estatuto anterior hasta que se dé cumplimiento a lo señalado en el artículo 2 del presente decreto..."

g) Decreto Ejecutivo 90

Mediante Decreto Ejecutivo 90 , publicado en Registro Oficial 52 de 22 de Octubre del 2009 se modifica en algunos artículos al Decreto Ejecutivo 1088 Registro Oficial 346, de 27 de mayo de 2008 Creación de la Secretaria Nacional del Agua.

"...Sustituir el numeral 12 articulo 5 por el siguiente: 12 En general, asumirá todas las competencias, representaciones, atribuciones y delegaciones atribuidas al Consejo Nacional de Recursos Hídricos y al Secretario Nacional del Consejo Nacional de Recursos Hídricos con excepción a las que por su naturaleza correspondan al Instituto Nacional del Riego..."

“...Art. 3.- sustitúyase el artículo 8 por el siguiente: Art. 8.- La gestión integrada de los recursos hídricos se ejercerá de manera desconcentrada por demarcaciones hidrográficas, cuencas y subcuencas, a través de los organismos de gestión de los recursos hídricos por cuenca hidrográfica y su respectiva autoridad, que serán establecidos por el Secretara Nacional del Agua, Sus funciones, atribuciones y competencias serán establecidas en el Reglamentos Orgánico Funcional de la Institución...”

i) Decreto Ejecutivo 005

Que, mediante Decreto Ejecutivo N° 005, del 30 de mayo del 2013, se transfieren a la Secretaría del

Agua competencias del MIDUVI y MAGAP, conforme a los siguientes artículos:

“Art.1.- Transfiérase a la Secretaría Nacional del Agua todas las competencias, atribuciones, responsabilidades, funciones, delegaciones, representaciones, proyectos y programas que en materia de agua potable y saneamiento ejerce el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda”.

“Art.2.- Transfiéranse a la Secretaria Nacional del Agua todas las competencias, atribuciones, responsabilidades, funciones, delegaciones, representaciones, proyectos y programas que en materia de riego y drenaje ejerce el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Exceptuándose las competencias, atribuciones, programas y proyectos vinculados al uso y aprovechamiento agrícola y productivo del recurso hídrico y su participación en el seguimiento del Plan Nacional de Riego, que ejerce y ejecuta en calidad de ente rector de la política nacional agropecuaria, de fomento productivo, desarrollo rural y soberanía alimentaria.”

“Art.3.- Para el cumplimiento de lo dispuesto en este Decreto Ejecutivo, traspásese a la Secretaría Nacional del Agua, la Subsecretaría de Agua Potable, y Saneamiento del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, con todas las competencias, atribuciones, responsabilidades, funciones, delegaciones, proyectos y programas que en materia de agua potable y saneamiento ejerce dicha unidad administrativa.”

i) Decreto Ejecutivo 128

Que, mediante Decreto Ejecutivo 128 del 8 de Octubre del 2013, establece el mecanismo de financiamiento y recuperación de los recursos invertidos por parte del Estado Central en la gestión de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, conforme a los siguientes artículos:

“Art 1.- Objeto.- El presente decreto tiene como fin determinar los recursos que aportaran para el ejercicio de una competencia intervenida conforme a la ley, el o los gobiernos autónomos descentralizados intervenidos y el Estado Central, y establecer un mecanismo de recuperación de los recursos invertidos por parte del Estado Central en la gestión de las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados.”

“Art.2.- Equipo Interventor.- Cuando corresponda al Estado Central asumir una competencia de un gobierno autónomo descentralizado, conforme la ley, el ministerio rector de la competencia conformará un equipo interventor el mismo que estará encargado de elaborar una propuesta de intervención que deberá contener:

- a) Todos los aspectos de la competencia, especialmente en los ámbitos financieros, operativo, administrativo, comercial y legal.
- b) Los objetivos específicos de la misma, focalizándose en la generación de las condiciones necesarias institucionales, técnicas, legales y financieras requeridas durante el proceso de intervención con finalidad de operar con mayor eficiencia la competencia y restituir la misma al gobierno autónomo descentralizado intervenido.
- c) Un plazo determinado para la intervención.
- d) Un cronograma de fortalecimiento institucional al gobierno autónomo descentralizado intervenido.”

“Art.3.- Financiamiento y recuperación de recursos.- Cuando el Estado Central intervenga en la gestión de una competencia que un gobierno autónomo descentralizado ha destinado para el ejercicio de la competencia (operación y mantenimiento), en promedio de los últimos 4 años, y ese valor será descontado de manera automática, de las transferencias que recibe el gobierno autónomo descentralizado por el modelo de

equidad territorial, por el tiempo de intervención de la competencia. Dichos recursos serán administrados por el equipo interventor de la competencia.

Cuando el Estado Central intervenga en la gestión de una competencia que un gobierno autónomo descentralizado la ejerce a través de una empresa pública, la totalidad de los ingresos de la empresa por concepto de tasas, tarifas, contribuciones y cualquier ingreso que se genere por la prestación del servicio, serán administrados por el equipo interventor de la competencia, durante el tiempo que dure la misma. Adicionalmente, se realizará la cuantificación de lo que el gobierno autónomo descentralizado ha transferido a la empresa, en promedio de los últimos 4 años, y ese valor será descontado de manera automática de las transferencias que recibe el gobierno autónomo descentralizado por el modelo de equidad territorial, por el tiempo que dure la intervención de la competencia. Dichos recursos serán administrados por el equipo interventor.

En caso de que la competencia se ejerza a través de otros modelos de gestión, tales como, mancomunidad, gestión compartida, delegación a otro nivel de gobierno, entre otras; se considerará el mismo criterio para la determinación de los recursos que el gobierno autónomo descentralizado pondrá a disposición del equipo interventor de la competencia de manera temporal.”

“Art.4.- Recursos del Estado Central.- En caso de requerirse recursos adicionales para el financiamiento de la intervención de la competencia, el Estado Central podrá destinar recursos exclusivamente para gastos de inversión.

De estos recursos, al menos el 50%, será recuperado por el Estado Central, para lo cual el Ministerio de Finanzas descontará el monto referido de los recursos del gobierno autónomo descentralizado intervenido, en un plazo que garantice la sostenibilidad fiscal de dicho gobierno autónomo descentralizado.

El Estado Central podrá financiar la competencia intervenida a través del Banco del Estado, estableciendo los mecanismos de restitución de los valores o en calidad de crédito al gobierno autónomo descentralizado intervenido.”

k) Decreto Ejecutivo 310

Que, mediante Decreto Ejecutivo 310 de 17 de abril de 2014, el Presidente de la República reorganizar a la Secretaría del Agua y crea la Empresa Pública del Agua, con el fin de asumir parte de las competencias asignadas a la Secretaría, conforme a los siguientes artículos:

“Art.1.- Reorganizase la Secretaría del Agua y créanse la Agencia de Regulación y Control del Agua, ARCA y la Empresa Pública del Agua, EPA, que pasarán asumir parte de las competencias de la Secretaría antedicha, de conformidad con las disposiciones siguientes.”

“Art. 8.- La Empresa Pública del Agua, EPA tendrá su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.”

“Art.9.- El Objeto de la Empresa Pública del Agua, EPA, comprende:

- a) Contratar, administrar y supervisar los proyectos de infraestructura hídrica de competencia del Gobierno Central en sus fases de diseño, construcción, operación y mantenimiento.
- b) Asesorar y asistir técnica y comercialmente a los prestadores de los servicios públicos y comunitarios del agua.
- c) Realizar la gestión comercial de los usos y aprovechamientos del agua.

“El objeto de la Empresa Pública del Agua se circunscribe exclusivamente a las competencias constitucionales y legales del Gobierno Central. En el caso de la asesoría y asistencia a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se deberá contemplar los procedimientos establecidos en Ley, las resoluciones del Consejo Nacional de Competencias o la petición expresa de los referidos Gobiernos Autónomos Descentralizados.”

“Art. 10.- El Directorio de la Empresa Pública del Agua, EPA EP, estará conformado de la siguiente manera:

El Secretario del Agua o su delegado permanente, quien lo presidirá;

El titular del organismo nacional de planificación o su delegado permanente; y,

Un miembro designado por la Presidenta o Presidente de la República”.

“Art. 11.- En todo lo no previsto en este Decreto Ejecutivo sobre la administración y gestión de la Empresa Pública del Agua, EPA, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento de aplicación y las demás disposiciones que conforme a estos dicten el Directorio y el Gerente General”.

“Art. 12.- El Patrimonio inicial de la Empresa Pública del Agua, EPA, está constituido por los embalses, represas, y sistemas de riego Tahuín, Chongón, Azúcar, San Vicente, Sistema de Riego Ambuquí, Sistema de Riego Santiaguero – Cuambo, Sistema de Riego Latacunga – Salcedo – Ambato; Sistema Multipropósito Traslase Daule – Santa Elena, Sistema Multipropósito Quimiag en calidad de patrimonio natural, con sus respectivos activos, en Especial, los siguientes: presas, canales, sifones, túneles, estaciones de bombeo, sistema de vertederos, compuertas, infraestructuras y equipamientos para operación y mantenimiento”.

l) Acuerdo Ministerial 2017 – 0010

Que, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 2017 - 0010 del 28 de junio de 2017, el Secretario del Agua acordó reformar el Acuerdo Ministerial No. 2017-1522 dictado el 23 de mayo de 2017 que establece la fórmula de cálculo para la obtención de la tarifa referencial de agua cruda, así como

“las tarifas de las autorizaciones de uso y aprovechamiento del agua”.

m) Acuerdo Ministerial 2017- 0031

Que, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 2017-0031 del 22 de agosto de 2017, el Secretario del Agua emite las directrices y regulaciones para garantizar la permanencia y

fortalecimiento de la gestión comunitaria del agua y de la prestación comunitaria de los servicios de agua potable y saneamiento; y, riego y drenaje.

n) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 4 al referirse al ámbito financiero señala que “se respetará la facultad de gestión autónoma, de orden político, administrativo, económico, financiero, y presupuestario que la constitución de la república o las leyes establezcan para las instituciones del sector público”.

o) Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017 - 2021

Según el objetivo 1 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021 (2017) señala: “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, se define la siguiente política:

Política 1.8.- Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios Públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, **agua y saneamiento**, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación.

Política 1.17.- Garantizar el acceso, uso y aprovechamiento justo, equitativo y sostenible del agua; la protección de sus fuentes; la universalidad, disponibilidad y calidad para el Consumo humano, saneamiento para todos y el desarrollo de sistemas integrales de riego.

Según el Objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021 (2017) señala: “Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria”, se define la siguiente política

Política 5.10.- Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos Naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, *maximizando su rentabilidad económica y social.*

A todas las referencias legales señaladas, la empresa esta vinculadas a otros marcos legales como: EL código orgánico administrativo, código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización, código orgánico de planificación y finanzas públicas, ley orgánica de contraloría, Ley orgánica de la procuraduría, ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública, ley orgánica de discapacidades ley orgánica para personas adultas, código de trabajo, código civil, ley e seguridad social, código orgánico general por proceso, ley general de seguros, ley notarial, condigo integral penal.

A lo anterior se le considera el acuerdo, registro, reglamentos, instructivo, y las ordenanzas del Municipio de Daule. **En la figura No.2** se presenta el marco legal de la empresa.

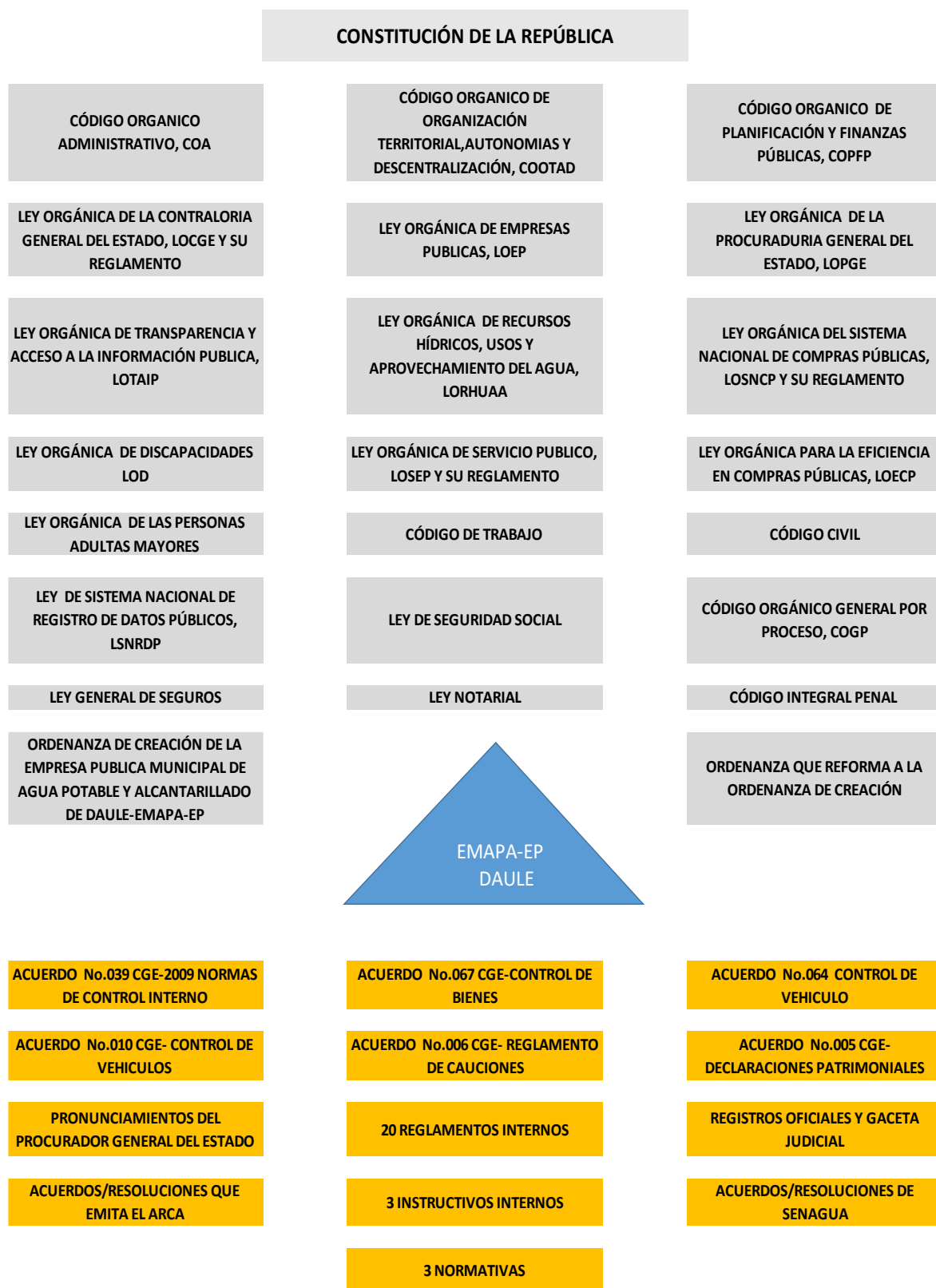


Figura No. 2 Marco legal de Emapa EP. Elaborado por Emapa EP

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Hasta el año 2002, el Cantón Daule se abastecía de agua potable a través de un acueducto de asbesto cemento de 26 pulgadas desde la Planta de tratamiento La Toma, ubicada en el Km 26 al norte de la ciudad de Guayaquil y a 17 Km del Cantón Daule. En su recorrido abastecía también al Cantón Nobol.

Para el 2001, Amagua, había firmado un convenio con el Municipio de Daule, mediante el cual se hace entrega de las instalaciones y activos del servicio público con el compromiso de dotar a la comunidad de la Ciudad de Daule en forma integral de servicios de agua potable y alcantarillado.

Para lograr la accesibilidad al agua, a todos sus habitantes bajo un sistema organizacional funcional operativa, se crea mediante Ordenanza Municipal de Constitución, publicada en el Registro Oficial No. 573 del 10 de mayo del 2002, la empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa, patrimonial, financiera operativa y técnica regida por la Ley Orgánica Administrativa, Financiera y Control.

El Municipio de Daule, mediante el acuerdo celebrado el 10 de febrero de 2005, delega a AMAGUA la prestación de los servicios públicos de suministro de agua potable y alcantarillado, en condiciones de exclusividad, por un plazo de 15 años (2020), a los usuarios de los sectores residencial, comercial, industrial e institucional, en la parroquia Satélite La Aurora. Las atribuciones de AMAGUA involucran el control, administración y mantenimiento y custodia de las instalaciones y de las redes del sistema de agua potable, incluida las actividades de facturación, cobro y atención a los clientes, y posteriormente la operación del sistema de alcantarillado cuando éste se implemente y financie con la intervención conjunta de AMAGUA y promotores inmobiliarios, urbanizadores, comunidades marginales o populares y demás sectores interesados. En el año 2007, se reforma la creación de la Empresa de Agua de Daule en sesiones de marzo y abril del año mencionado y avaladas por el Alcalde, el 16 de abril del 2007.

En mayo del año 2011, se firma un fidecomiso entre Amagua y varios promotores de vivienda de los cantones de Samborondón y Daule para la financiación de la ampliación del acueducto norte. Iniciándose en octubre del mismo año la ampliación. Ante esta nueva

disposición constitucional municipal se crea la Empresa Pública de Agua Potable y alcantarillado de Daule EMAPA EP., mediante Ordenanza Municipal aprobada en segunda instancia y publicada en la Gaceta Oficial Municipal, No. 08 del 14 de noviembre del 2011.

Con el propósito de actualizar la potestad del Gerente General en cuanto al manejo del Talento Humano, especialmente en las designaciones directoras departamentales así como lograr objetivos y metas institucionales en un ambiente administrativo actualizado, el 26 de mayo del 2015, se reforma la creación de EMAPA EP.

Desde esa fecha de creación se han dado varias rotaciones administrativas gerenciales y sus consiguientes cambios removibles de directores de áreas, siendo la actual administración de reciente posicionamiento, enero 2019. Poniendo en riesgo permanente la eficiente gestión del abastecimiento, distribución del agua potable, el servicio de alcantarillado y atención al cliente. La administración actual recibió saldo en Caja alrededor de cuatro millones de dólares, saldo con el cual la empresa opera y atiende las demandas de los usuarios.

2.3 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA.

La empresa Emapa EP, como se deduce de lo anterior, es el resultado de gestión municipal del cantón Daule por abastecer de agua potable y de servicios de alcantarillado a sus habitantes. Es bastante difícil identificar por si misma si se encuentra en uno de los ciclos de vida de su producto. Los convenios, dan una pista de la situación, pudiéndose afirmar que se encuentra en una etapa de crecimiento, es decir todavía no puede asumir inversiones que le permitan estar a la vanguardia del crecimiento poblacional, y auge residencial de su parroquia satélite la Aurora. Es más todavía no tiene una cobertura total de todas las parroquias que conforman el cantón. Aun no madura, y antes de madurar se encuentra en constante procesos de declive. Volviéndose a levantar con nuevos convenios, nuevas ordenanzas o cambios administrativos, estos últimos sin dar resultado por el contrario aumentando el riesgo de seguir en declive. Los nuevos cambios administrativos comienzan de cero.

2.4 FACULTAD, COMPETENCIA ATRIBUCIONES Y ROL.

Acorde al Artículo 3 de la ordenanza de su creación, La competencia de la empresa está relacionado a la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado. Pudiéndose

extender a otras jurisdicciones cantonales o provinciales a través de convenio con entidades de régimen autónomo y entidades públicas dedicadas a la prestación de estos servicios. También lo puede hacer, con la creación de empresas filiales subsidiarias agencias o unidades de negocios de conformidad con las definiciones establecidas en el artículo 4 de la ley de empresas públicas.

Para los efectos operativos y tarifarios, se considera como áreas de desarrollo los habitantes que habitan en la cabecera cantonal, las parroquias rurales y la parroquia satélite la Aurora.

Para efecto tarifarios, según el artículo 4 de la Ordenanza de Creación en la cabecera cantonal, lo hará con administración directa. En las parroquias rurales con participación ciudadana. En parroquia satélite la Aurora con empresa filial, subsidiaria, agencia o unidades de negocios establecidas en el artículo 4 de la ley de empresas públicas.

En los artículos 4 y 5 de la ordenanza de creación, se especifican los objetivos y atribuciones de la empresa.

2.5 CATALOGO DE PRODUCTOS

La empresa cuenta con los siguientes productos primarios a nivel comercial y asistencia técnica. Figura No.3:

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS PRIMARIOS			
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	AREA	No.	PRODUCTOS
Dirección Comercial	Servicio al cliente	1	Cambio de razón social
		2	Certificado de no adeudar
		3	Convenio de pago
		4	Contrato de conexiones
		5	Discapacidad
		6	Medidor robado
		7	Tercera edad
	Gestión comercial	8	Tiene medidor y le factura tarifa básica (reclamo)
		9	Tiene servicio cortado y se le factura consumo (reclamo)
		10	verificación de medidor y lectura (reclamo)

Figura No. 3 productos primarios de Emapa EP. Fuente Emapa Ep

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS PRIMARIOS			
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	AREA	No.	PRODUCTOS
Dirección Técnica de Ejecución y Mantenimiento	Agua potable	1	Agua turbia verificación
		2	Cambio de cajetín
		3	Cambio de medidor de 1
		4	Cambio de medidor de 3/4
		5	Cierre definitivo de guía en adoquín
		6	Cierre definitivo de guía en pavimento rígido
		7	Cierre definitivo de guía en pavimento asfáltico
		8	Cierre definitivo de guía en terreno natural
		9	Cierre provisional
		10	Corte y reconexión con ficha
		11	Guía nueva de 1/2
		12	Guía nueva de 2 "
		13	Habilitación de guía
		14	Instalación de guía de 1/2 "
		15	Instalación de guía de 1"
		16	Instalación de guía de 1/2"
		17	instalación de guías de 3/4"
		18	Instalación de medidor de 1/2
		19	Levantamiento de medidor enterrado
		20	Localización y análisis de fuga por inspección
		21	Prueba de exactitud en medidor en sitio(banco de prueba)
		22	Realizar muro de anclaje
		23	Reparación de fuga
		24	Reparación de fuga en medidor
		25	Reparación de rotura de acera
		26	Retiro de guía desde la perforación
		27	Tiene poca presión en el domicilio
		28	Verificar medidor (BANCO DE PRUEBA)

Figura No. 3 productos primarios de Emapa EP. Fuente Emapa Ep

IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS PRIMARIOS			
UNIDADES ADMINISTRATIVAS	AREA	No.	PRODUCTOS
	Alcantarillado sanitario y pluvial	1	Aprobación de Diseños de Hidrosanitarios
		2	Extensiones de Red de Agua potable
		3	Certificado de avance de obra
Dirección Operativa y Control de calidad de agua	Planta potabilizadora de agua	1	Producción de agua potable
		2	Control de calidad
	Planta de tratamiento	1	Aguas residuales

Figura No. 3 productos primarios de Emapa EP. Fuente Emapa Ep

2.6.- SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA: MATRIZ DE BRECHAS.

La determinación de la situación interna de la empresa, se basó en el concepto de brecha, es decir la identificación de las diferencias entre la misión y las operaciones de la misma. Estratégicamente se consideraron 3 factores: la percepción del cliente hacia la compañía, el clima organizacional y el cumplimiento de los directores de áreas en relación a la Ordenanza de Creación de Emapa EP. En el **Anexo 1** se presenta la matriz total de brechas.

2.6.1 Percepción del cliente.

Con el objetivo de conocer la percepción que tienen los usuarios del servicio de Agua potable y alcantarillado, sobre la compañía en cuanto imagen, calidad del agua, alcantarillado, contacto, lectura y notificación de pago, así como atributos de la planilla, satisfacción general y soluciones a los problemas, se realizó encuestas en 5 zonas del cantón. El resultado de la encuesta se presenta en un documento debidamente estructurado adjunto al plan estratégico. Aquí se expone el extracto de lo encontrado. Figura No. 4:

	CONCEPTO	BASE LEGAL	FUENTE	SITUACIÓN ACTUAL	% calificación	SITUACIÓN DESEADA	DIFERENCIA. (BRECHA)	INDICADOR
	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE				64,01%	100%	35,99%	NO EXISTE
1	Pecepcion del servicios en relacion a ot	De la ordenanza de creación de EMAPA EP. Título IV de la sesiones del Directorio, Art. 19 de las atribuciones del Plan estratégico. Título V del Gerente General, Art. 24 deberes y atribuciones del Gerente General, Literal f presentación del Plan Estratégico.	Informe de Percepcion al usuario de agua potable, basado en Encuesta de Percepcion en cinco Ciclos del Canton Daule.	72,16%		100,00%	27,84%	NO EXISTE
1,1	Pecepcion de las mejoras			30,27%		100,00%	69,73%	NO EXISTE
2	Imagen			67,00%		100,00%	33,00%	NO EXISTE
2,1	Mantenimiento de infraestructura			71,37%		100,00%	28,63%	NO EXISTE
2,2	Información brindada			68,55%		100,00%	31,45%	NO EXISTE
2,3	Escuchar al cliente			67,75%		100,00%	32,25%	NO EXISTE
2,4	Cuidar el medio ambiente.			66,04%		100,00%	33,96%	NO EXISTE
2,5	Fomento de consumo responsable			64,58%		100,00%	35,42%	NO EXISTE
2,6	Desarrollo de proyectos			63,63%		100,00%	36,37%	NO EXISTE
2,7	Contribucion social.			64,18%		100,00%	35,82%	NO EXISTE
3	Calidad del Agua			70,29%		100,00%	29,71%	NO EXISTE
3,1	Sabor			72,16%		100,00%	27,84%	NO EXISTE
3,2	Olor			69,34%		100,00%	30,66%	NO EXISTE
3,3	Pureza			70,21%		100,00%	29,79%	NO EXISTE
3,4	Presión			76,63%		100,00%	23,37%	NO EXISTE
3,5	Continuidad			69,16%		100,00%	30,84%	NO EXISTE
3,6	Confianza			75,73%		100,00%	24,27%	NO EXISTE
4	Alcantarillado			59,73%		100,00%	40,27%	NO EXISTE
4,1	Continuidad			71,86%		100,00%	28,14%	NO EXISTE
4,2	Ausencia de olores			70,69%		100,00%	29,31%	NO EXISTE
4,3	Tratamiento			59,67%		100,00%	40,33%	NO EXISTE
4,4	Responsabilidad continuidad			46,93%		0,00%	-46,93%	NO EXISTE
4,5	responsabilidad de los olores			49,48%		0,00%	-49,48%	NO EXISTE
5	Contacto			66,70%		100,00%	33,30%	NO EXISTE
	Facilidad de acceso			67,70%		100,00%	32,30%	NO EXISTE
	Amabilidad			66,86%		100,00%	33,14%	NO EXISTE
	Efectividad			65,30%		100,00%	34,70%	NO EXISTE
6	Lectura y notificación de pago			69,45%		100,00%	30,55%	NO EXISTE
	Funcionaminto del medidor			72,90%		100,00%	27,10%	NO EXISTE
	Exactitud de lectura			68,70%		100,00%	31,30%	NO EXISTE
	Regularidad de lectura			63,70%		100,00%	36,30%	NO EXISTE
	Proceso de Lectura			72,50%		100,00%	27,50%	NO EXISTE
	Atributo de la planilla			73,32%		100,00%	26,68%	NO EXISTE
	Fecha de pago			74,20%		100,00%	25,80%	NO EXISTE
	Anticipacion fecha de vencimiento			72,20%		100,00%	27,80%	NO EXISTE
	Claridad de la cuenta			75,80%		100,00%	24,20%	NO EXISTE
	Exactitud de los cobros			68,70%		100,00%	31,30%	NO EXISTE
	Planilla en General			75,70%		100,00%	24,30%	NO EXISTE
7	Satisfaccion general			73,19%		100,00%	26,81%	NO EXISTE
8	Solución de problemas			67,16%		100,00%	32,84%	NO EXISTE
8,1	Resolucion			67,39%		100,00%	32,61%	NO EXISTE
8,1	Reposicion			67,16%		100,00%	32,84%	NO EXISTE

Figura No. 4. Resultado Encuesta de percepción. Elaboración, comisión planificación estratégica.

La tabla indica que la percepción global se cuantifico en 64.01%/100%. la brecha por cubrir es del 35.99%. En imagen 33%, calidad del agua 29.71%, alcantarillado 40.27%, contacto 33%,

lectura y notificación de pago 30.55%, atributo de la planilla 26.68%, la satisfacción general 26.81% y solución problemas 32.84%.

La interpretación radica en que los usuarios esperan más de la empresa, su percepción está en un nivel de aceptación, pero que exigen más. Por lo tanto, el Plan Estratégico está diseñado para eliminar la diferencia. Al final del 2024, se espera cumplir con lo deseado por el usuario en un 100%.

2.6.2 Clima organizacional.

El clima organizacional, es factor importante para la ejecución del plan estratégico. Sobre el Recurso Humano, descansa la gestión del conocimiento, la tecnología, así como los sistemas informáticos, por lo tanto, se consideró necesario realizar un estudio acerca del clima organizacional, con el propósito de conocer la situación, y realizar dentro de las acciones los ajustes necesarios para que el plan se cumpla.

Al igual que el estudio de percepción, el clima organizacional se presenta en un documento debidamente estructurado, adjunto al presente Plan Estratégico Institucional.

Las dimensiones del clima organizacional, encuestadas entre el personal de la compañía son: Institucionalidad. Autonomía, Cohesión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación. La brecha se sitúa en un 45.96%. Esto quiere decir que el personal no se siente totalmente satisfecho con la empresa. Debe considerarse que el mapa estratégico descansa en la perspectiva recurso humano, gestión y conocimiento. Sobre estos se construye la demás perspectiva. Por lo tanto, el Plan estratégico contempla esta situación. Tabla No.1

Tabla No.1. Resultado clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		54,04%	100%	45,96%	INDICADORES
Institucional	Artículo 10 reforma a la Ordenanza de creación de Emapa EP al artículo 29.	56,16%	100, %	43,84%	NO EXISTE
Autonomía	Grupo 407 del control interno de la Contraloría General del Estado, de la administración del Talento Humano.	83,90%	100. %	16,10%	NO EXISTE
Cohesión		56,44%	100, %	43,56%	NO EXISTE
Apoyo		58,56%	100, %	41,44%	NO EXISTE
Reconocimiento		32,73%	100, %	67,27%	NO EXISTE
Equidad		44,98%	100, %	55,02%	NO EXISTE
Innovación		53,47%	100, %	46,53%	NO EXISTE

Fuente encuesta al personal.
Elaboración comisión planificación estratégica.

2.6.3 Cumplimiento de las Direcciones de áreas en relación a la Ordenanza de creación.

La Ordenanza de creación de EMAPA EP, reconoce las siguientes direcciones:

Dirección Comercial, Dirección de Calidad, Dirección técnica, operación y mantenimiento, Dirección Financiera y Dirección Jurídica. Recursos Humanos e Informática, no están identificado o hace referencia como tal dentro de la Ordenanza. En la reforma a la ordenanza de creación 2015, Recursos Humano este asignado directamente a la Gerencia General.

Para evaluación de las direcciones se consideraron los siguientes criterios:

Análisis Exhaustivo acorde a las responsabilidades de las direcciones señaladas en la Ordenanza de Creación, Calidad del cumplimiento de lo solicitado, Presencia de indicadores y Presencia de manuales.

Los resultados se exponen a continuación en la siguiente tabla No.2

Tabla No.2 Resultado, brecha de las Direcciones de áreas Emapa EP

CONCEPTO Y DIRECCIONES	PUNTAJE	META	DIFERENCIA/ BRECHA	INDICADOR/ MANUALES
Dirección comercial	13,75%	100,0%	86,3%	NO EXISTE
Dirección calidad	48,75%	100,0%	51,3%	NO EXISTE
Dirección técnica operación y mantenimiento	18,33%	100,0%	81,7%	NO EXISTE
Dirección financiera	13,75%	100,0%	86,3%	NO EXISTE
Dirección recursos humanos	5,44%	100,0%	94,6%	NO EXISTE
Dirección jurídica	12,50%	100,0%	87,5%	NO EXISTE
Dirección de sistemas	22,50%	100,0%	77,5%	NO EXISTE

Fuente matriz de brechas.

Elaboración comisión Plan Estratégico Institucional

La tabla nos señala que los puntajes alcanzados estan totalmente bajos: Las Direcciones no están cumpliendo con las atribuciones que la Ordenanzas les ha encomendado. La dirección que mejor esta es Calidad. La de peor situación es Recursos Humanos.

EL plan estratégico recoge estas observaciones que serán parte de los objetivos estratégicos, para elevar la calidad de las Direcciones. Debe notarse que las direcciones carecen de manuales e indicadores de gestión para evaluar permanente su desarrollo eficiente y eficaz.

Basado en el estudio arriba señalados, y profundizando más con entrevistas individuales al personal involucrado, se determinó los siguientes factores Claves Internos a nivel de fortalezas: se resume en la figura No. 5

DIMENSIÓN	FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
Calidad	Agua potable	Agua potable tiene in 70,29%/100% de aceptación. Cumple norma INEN,	F11
	Distribución	Tiene un 69,16% de aceptación	F12
Operaciones	Eficiencia en la Gestión del Agua	Gestión de control del uso destino del agua; gestión de las perdidas reales; gestión del agua utilizada en las operaciones; gestión de agua regenerada. Indicadores de punto de uso, perdidas reales, y de cada uno de los puntos mencionado	F21
	Eficiencia uso de energía	En todo el proceso desde la absorción hasta el residual. Auditoria energéticas, practica documentadas, permanentes. Indicadores.	F22
	Eficiencia en la gestión de infraestructura	Roturas en tuberías de transporte y distribución. Roturas en las conexiones, gastos en mantenimiento correctivo, preventivo, incidencias	F23
Gestión de operaciones	Aprovechamiento de bienes y servicios	Cumplimiento con el proceso del portal de compras con transparencia y eficiencia	F31
Económico	Estructura de mercado	Monopolio: Por ordenanza año 2011., objetivo atender al cantón Daule	F41
Gerencia	Autonomía proceso decisorios, transparencia y control	Tiene personería jurídica, autonomía formal y empresarial. Existe un Directorio con sus responsabilidades. Divulga información	F51

Figura No. 5. Factores claves internos.
Elaboración comisión Plan Estratégico Institucional

La figura nos indica que se determinaron 5 dimensiones: Calidad, Operaciones, gestión de operaciones, Economía, Gerencia. Dentro de cada una de ellas sus respectivos factores claves. Aunque no han cerrado completamente la brecha, son dimensiones en que la empresa, tiene bastante de fortaleza pidiendo alcanzar una total en el periodo para la cual se está planificando. A cada factor clave se le ha asignado un código de identificación que será utilizado en todo el proceso de la planificación.

2.6.4 Factores de debilidades:

De la misma manera a través del análisis brecha y por entrevista individualizadas con miembros de la comisión de planificación, se determinó las debilidades que tiene la empresa,

identificándolas en: dimensiones, factores claves, descripción y asignación de un código de identificación. En la siguiente figura No. 6 se expone las debilidades:

DIMENSIÓN	FACTOR CLAVE	DESCRPCIÓN	CÓDIGO
Calidad	Recolección de aguas residuales:	Capacidad estructural, aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias.	D11
	Atención al usuario:	Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, número de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas	D12
Planificación de inversiones	Método y contenidos	Metodología de diagnóstico, identificación y alternativas, análisis de aspectos financieros.	D21
	Sistema de seguimiento:	Sistemas de seguimiento, cumplimiento, variaciones, grado de desviaciones.	D22
	Gestión de activos	Reposiciones anuales, plan de mantenimiento, manuales, personal entrenado, indicadores	D23
	Planificación de emergencias	Planes de preparación ante emergencias.	D24
	I&D:	Incorporación de nuevos procesos, o mejoramiento; suscripciones a revistas especializadas, difusión de noticias relativas al cambio tecnológicos, programas de actualizaciones profesional, temas de investigación; inversión en I&D	D25
Operaciones	Eficiencia en los costos de operación y mantenimiento	Análisis de costos incurridos y sus planes de optimización	D31
Gestión de operaciones	Planificación estratégica:	Contenido, posición estratégica, situación de la empresa, objetivos, líneas, programas, acciones, presupuestos. Implementación, planes de seguimiento.	D41
	Control de Gestión	Presupuesto anual, informes de control, indicadores, , monitoreo mensual.	D42

DIMENSIÓN	FACTOR CLAVE	DESCRPCIÓN	CÓDIGO
	Estructura organizacional	Organigrama que refleje la organización, coherente con los objetivos, responde al Plan Estratégico, aprobada por el Directorio, integral por procesos o por funciones.	D43
Gestión de operaciones	Gestión de recursos humanos:	Ingresa por concurso, recibe capacitación, cumple con los perfiles, política clara de remuneraciones, rotación, clima organizacional, plan de ascensos. Aplica los 6 subsistemas, prevención de riesgos.	D44
Finanzas	Sostenibilidad financiera	Tarifas del servicio, indexación de tarifas, estructura diferenciada, subsidios, información suficiente para sustentar los estados financieros, proyecciones financieras, cobertura de costos, rentabilidades sobre ingresos, inversión y patrimonio.	D51
Finanzas	Gestión financiera:	Auditorias, cobertura de riesgos, control interno, indicadores o índices financieros sustentados y argumentados.	D52
	Gestión comercial	Facturación, recaudación y cobranzas. Indicadores de facturación, tasa de error de la facturación, agua no facturada, eficacia de la recaudación, periodo promedio de cobros, morosidad.	D53
Cobertura	Cobertura	Acceso garantizado: planes de extensión del servicio de agua potable y saneamiento, programas de medios alternativos,	D61
Gerencia	Autonomía-procesos decisorios-transparencia y control	El directorio no cuenta con sistema de evaluación propia, Gerencia y Directores de Áreas. No cuentas con procesos de auditoria.	D71
Medio Ambiente	Gestión de depuración	Plan de depuración, capacidad de tratamiento, protocolos, equipos de medidas, archivos de registro de control	D81
	Gestión ambiental:	Unidad de cometido ambiental, procedimientos internos, certificaciones vigentes, metas ambientales, mecanismos de participación ciudadana, programas de mejoras etc.	D82

Figura No. 6. Factores de debilidades. Elaboración comisión Plan Estratégico Institucional

En total se determinaron 8 dimensiones, 19 factores claves con sus descripciones respectivas y códigos de identificación tal como se demuestra en la figura indicada.

3.- SITUACIÓN DE EMAPA EP FRENTE AL ENTORNO.

3.1 TENDENCIAS GLOBALES.

Basado en el libro Global Trenches: Facing Up to a Changing World (Tendencias Globales: Afrontando un mundo cambiante) de Adrián A. Dore, así como por la Oficina del Director Nacional de Inteligencia y el Consejo Nacional de Inteligencia de los EE.UU. como también por el Foro Económico Mundial, son doce las tendencias globales que se han identificado:

1. Persistencia de Crisis.
2. Nuevo Orden Geopolítico.
3. Tecnología Disruptiva
4. Cambio climático.
5. Escasez de agua.
6. Déficit educativo.
7. Vaivenes Demográficos.
8. Guerras Terrorismo y malestar social.
9. Mayor demanda de energía.
10. Degradación de los ecosistemas y biodiversidad.
11. Nuevos retos sanitarios.
12. Catástrofes naturales más destructivas.

Todas estas tendencias, pueden tener un impacto a nivel personal, organizacional, social, nacional o internacional. Cada una de ellas tiene tal importancia que constituyen toda un área de estudios, y lo importante es que están, fuertemente interrelacionadas que el análisis no se puede dar por separado. La escasez de energía por ejemplo afecta al suministro y los precios de muchos otros recursos entre ellos el agua y el alimento y como se vivió en los años treinta del siglo pasado, las grandes crisis propician el extremismo y con él las tensiones geopolíticas. Algunos expertos advierten que nos encontramos en una era tan tensa como aquella. Las calificaciones dadas a estas tendencias por 500 expertos mundiales califican como probable y

muy probable que muchas de ellas se hagan realidad en los próximos diez años causando pérdidas económicas superior a los 100.000 millones de dólares, sin considerar otros tipos de sufrimiento que podrían causar.

Para el Plan Estratégico de EMAPA EP es de suma importancia considerar estas tendencias por el carácter global de los mismos y el impacto inmediato que se tiene para nuestro sector de manera inevitable en caso de cumplirse las mismas, afectado directamente a los costos de los insumos y suministros, así como a la adquisición de equipos y tecnologías.

3.2 COMPETITIVIDAD GLOBAL.

La competitividad es otro factor, considerado en el Plan Estratégico de EMAPA EP. La empresa pretende como política, de parte de la Gerencia, contribuir a través del presente Plan, al mejoramiento de la competitividad nacional, actuando desde su ámbito provincial.

En el Informe de Competitividad Global, Ecuador presenta en la fiabilidad del servicio de Agua potable, el puesto 55 entre 140 países. 5.2 de valuación y una nota de 70 sobre 100. En la exposición no segura al agua potable, una valuación de 7/7, nota de 94.5/100 ubicándose en el puesto 45.

En el siguiente tabla No. 3 se observa la relación de Ecuador con otros países desarrollados y vecinos alguno forman parte de la Comunidad Andina (CAN).

Tabla No. 3 Ecuador: Ubicación Calidad suministro agua potable. Fuente Informe de competitividad Global

PAIS	FIABILIDAD AL SUMINISTRO DE AGUA			EXPOSICIÓN NO SEGURA AL AGUA POTABLE		
	VALUACIÓN	NOTA	POSICIÓN	VALUACIÓN	NOTA	POSICIÓN
Dinamarca	6.8	96.5	8	0.6	100	8
Finlandia	6.8	97.3	5	0.6	100	4
Japón	6.6	93.9	17	2.3	99.7	27
Estados Unidos.	6.1	84.6	27	0.5	100	1
Costa Rica	5.8	80.7	40	6.2	95.7	34
Panamá	4.3	55.4	90	10.2	91.6	66

PAIS	FIABILIDAD AL SUMINISTRO DE AGUA			EXPOSICIÓN NO SEGURA AL AGUA POTABLE		
	VALUACIÓN	NOTA	POSICIÓN	VALUACIÓN	NOTA	POSICIÓN
Colombia	4.8	63.1	70	9.7	92.1	64
Perú	4.6	59.4	80	6.6	95.3	42
Bolivia	8.6	93.5	55	4.2	53.4	96
Ecuador	5.2	70	55	7	94.9	45
Venezuela	2.1	19	135	6.5	95.5	39

3.3 ANÁLISIS PESTEL

Con el propósito de establecer los riesgos externos, que influyan en el Plan Estratégico de la institución, re revisó el entorno en los aspectos económicos, político, social, tecnológico y legal.

3.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.

3.3.1.1. Entorno económico internacional.

Hay problemas de fondo entre China y los EE.UU. Después del acuerdo tácito que duro 40 años, periodo en que las firmas norteamericana, trasladaron sus fábricas a China para atender al mercado propio y al Chino, obteniendo grandes ganancias. Florecieron los servicio, se dio la cuarta revolución industrial, el mercado gozo de precios bajos. La nación China gano en todo esto aprovechando la inversión extranjera captando la tecnología estadounidense. Todo lo contrario en los Estados unidos en donde se redujo, drásticamente la industria automotriz y siderúrgica los obreros sin preparación académica perdieron los buenos empleos.

Llego la hora de negociar sobre todo en la propiedad intelectual. El presidente Trump considera que sus antecesores sirvieron de alfombra para los chinos, japoneses, mexicanos y europeos. Él está dispuesto a recuperar territorio perdido y comienza una guerra arancelaria con China. Provocando elevar los costos internos, bajar las exportaciones del país asiático,

desacelerando su economía. El impacto de este estado es que China importara menos petróleo y los precios del mismo bajarán aún más de las tendencias a la baja en que se encuentra.

Siendo así, el primer impacto será una baja de los ingresos petroleros para el Ecuador, impactando directamente en el presupuesto general del estado.

Por otro lado, China responde devaluando el Renminbi: segundo impacto, el Ecuador tendrá problema en vender camarón a su principal comprador. El dólar se revaloriza frente a todas las monedas fuertes encareciendo nuestros productos en Europa, este sería el tercer impacto. Los mercados financieros se angustian y ante la incertidumbre, se refugian en activos seguros como el oro y bono del Tesoro de los Estados Unidos causando un aumento del riesgo país, cuarto impacto. Aumentará la imposibilidad de colocar bonos y el acuerdo con el FMI.

El quinto impacto, será que, en la búsqueda de colocación de los fondos en oro y bonos estadounidenses, por parte de los mercados emergentes las monedas de nuestros competidores se devalúan ocasionando que nuestras exportaciones pierdan competitividad.

3.3.1.2. Entorno económico nacional.

La situación económica mundial, impacta a economía ecuatoriana en los siguientes puntos:

1. Baja de los ingresos fiscales petroleros, debido a la guerra comercial entre los EE.UU., y China, pues esto obliga la reducción permanente del precio del petróleo que en estos momentos está en 53 dólares el barril.
2. Baja en la Venta de camarón al mercado chino, dada la guerra comercial con los EE.UU.
3. Baja de las exportaciones no petroleras por la pérdida de competitividad de sus exportaciones, ante la devaluación de las monedas frente al dólar de los países donde exporta el Ecuador.

4. Aumento del riesgo país ocasionado por el aumento de inversiones en Oro y Bonos del gobierno estadounidenses.
5. Lo anterior ocasiona desempleo que está subiendo en un 4.5 % anual.
6. EL déficit fiscal ante esta situación continuara, obligando al gobierno seguir tomando medidas económicas para cubrir el déficit bajo la línea.
7. Renegociar la deuda que se vencen a partir del 2022, y con mayor fuerza a partir del 2024.

3.3.1.3. Proyección económica nacional

En relación a lo tratado en la sección anterior, la economía ecuatoriana presentaría el siguiente perfil dentro del periodo 2020-2024:

Un crecimiento del PIB anual entre el 0.2% año 2020, al 1.6% año 2024, con un crecimiento más alto en el 2022 de 2.7%. (Cifra proveniente de las Proyecciones del FMI en su reporte 2019, capítulo IV)

La liquidez requerida para financiar el crecimiento del PIB, será de 110 millones en el 2020 a 885 millones el 2024. Con una necesidad ms alta en de 1.495 millones en 2022.

Se prevé que continuaran el déficit fiscal durante el periodo de 6.500 millones, a pesar de las medidas económicas, debido al saldo actual, y al lento crecimiento del PIB ante el entorno internacional, y la fluidez de capitales por el geopolítica internacional, también por los fuertes vencimiento de la deuda a partir del año 2022.

El crédito domestico estará restringido por la falta de entrada de capitales, a pesar de ello, se prevé que este alrededor del promedio de 3.589 millones de dólares.

Bajo estos considerandos, se requerirá un financiamiento promedio de 11.053 millones de dólares que provendrían de las siguientes fuentes:

Crédito internos 1.133 millones; crédito externo 6.349 millones y de las reservas del banco central (El código monetario y financiero 2014 lo permite), 958 millones de dólares.

Aun así, dadas las condiciones internacionales, Ecuador tendrá un déficit financiero de 2.600, millones de dólares que tendría que financiarse con los ahorros nacionales, al no poder emitir billetes. Aun así las expectativas harán que los precios suban por las razones señaladas y la inflación promedio mundial que esta el 3.6% influirán en la economía vía importación.

La inflación por lo tanto impactara a la tasa de interés que pasaría del 10.33% al 12.87% en el 2024. El tipo de cambio para el dólar ecuatoriano se devaluaría de 1.12 a 1.39 por euro.

El salario real pasaría de 394 a 490 para el 2024.

La siguiente tabla No. 4, resume lo señalado.

Tabla No. 4. Proyección macroeconómica Ecuador 2020-2024. Elaboración Emapa EP

AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Crecimiento % esperado del PIB real	108.906,00	0,20%	1,20%	2,70%	2,30%	1,60%	
Valor proyectado del PIB		109.123,81	110.433,30	113.415,00	116.023,54	117.879,92	113.375,11
Liquidez	55.372,00						
Requerimiento de liquidez para el PIB		110,74	664,46	1.495,04	1.273,56	885,95	885,95
Liquidez acumulada acorde crecimiento PIB		55.482,74	56.147,21	57.642,25	58.915,81	59.801,76	57.597,95
Deficit Fiscal		10.000,00	5.521,66	5.670,75	5.801,18	5.894,00	6.577,52
Credito domestico		435,62	2.618,97	5.963,40	5.217,09	3.712,75	3.589,57
Total requerimiento		10.546,37	8.805,10	13.129,19	12.291,82	10.492,70	11.053,04
Financiamiento							
Deuda Interna 1% PIB		1.091,24	1.104,33	1.134,15	1.160,24	1.178,80	1.133,75
Deuda Externa (entre el 6% al 10%) del PIB		6.110,93	6.184,26	6.351,24	6.497,32	6.601,28	6.349,01
Uso de Reservas internacionales CODIGO MONETARIO Y FINANCIERO (1% PIB)		725,22	1.104,33	625,34	1.160,24	1.178,80	958,79
Brecha por financiar		2.618,98	412,17	5.018,46	3.474,03	1.533,83	2.611,49
INFLACION		0,05	0,01	0,09	0,06	0,03	
Tasa de interes activa	10,33%	10,82%	10,90%	11,85%	12,54%	12,87%	
tipo de cambio dolar por euro	1,12	1,17	1,18	1,28	1,36	1,39	
Salario real	394	412,60	415,63	451,81	478,45	490,73	

La incidencia en el Plan Estratégico institucional, radica en que se considera una amenaza, para el mismo. Esta amenaza se ha **codificado como A11, A1.2 y A1.3**, para el análisis FODA.

3.3.1.4. Situación microeconómica.

Emapa EP se encuentra amenazada por la presencia de empresas de alto nivel tecnológico, operativo y organizacional como Veolia y sus subsidiarias como Interagua y Amagua.

Empresas que operan atendiendo la ciudad de Guayaquil, pero que en los últimos 19 años han extendido sus operaciones a los cantones aledaños como Samborondón y Daule, a través de convenios con los respectivos municipios. Constituye una amenaza porque ya asumieron el servicio de la parroquia satélite de la Aurora. Una cobertura menos para la expansión de Emapa. Para propósito del análisis Foda, se **codifico esta amenaza como A14.**

A la empresa le resta expandir (mejorando o creando nuevos producto) el servicio a las 177 parroquias que conforman el cantón Daule. Este hecho, se codifico como **oportunidad O1.1 y O1.2**

3.3.2 ANÁLISIS POLÍTICO.

En abril del presente año se posicionaron las nuevas autoridades del cantón Daule. El mapa político está conformado por las siguientes personas:

1. Alcalde, Dr. Cañizares Villamar Wilson Fidel. Lista 6 -76 Partido Social Cristiano - Madera de Guerrero.
2. Concejales:
 - 2.1. Fuente Fajardo Lucia Rosa
 - 2.2. George Tenorio Fricson Vinicio
 - 2.3. Herrera García Mariana Irene
 - 2.4. Leon Gómez Eddy Enrique
 - 2.5. Pantaleón Luna Oswaldo Ramón. Vice alcalde lista 6-76
 - 2.6. Salazar Chaguay Gina Elizabeth
 - 2.7. Torres Mosquera Alexandra Celestina
 - 2.8. Tutiven Briones Oscar Washington
 - 2.9. Villamar Nieto Wilfrido Vicente

De entre los concejales forman parte del directorio de Emapa EP, el Alcalde como presidente del directorio. Los concejales Sra. Fuente Fajardo Lucia y Sra. Herrera García Mariana. Del desarrollo territorial el Arquitecto San Lucas Fernando y como representante de la sociedad civil Sra. Caicedo Franco Diana,

En su mayoría pertenecen al Partido Social Cristiano – Madera de Guerrero.

En carta dirigida al directorio acerca de la expectativa que tienen de Emapa. EP, contestaron que esperan de ella eficiencia y eficacia de los servicios, así como transparencia y cero corrupción.

Esta, o cualquier otra conformación política, significa un riesgo y amenaza para la empresa, pues si bien es cierto las autoridades municipales tienen todo el deseo de hacer de Emapa una institución de alto nivel organizacional esperan de ella, lo mejor para el servicio de agua potable y alcantarillado para el Cantón, el no estar estructurados bajo una sola visión, pues actúan en función de las demanda individualizadas de la población llegan también a conclusiones individualizadas, ocasionando rumores sobre la dirección vigente desestabilizándola causando retrasos ante la remoción de sus Directores. Así lo demuestra la situación actual, pues son nuevos en sus cargos y sin ninguna base de datos estadísticos, histórico y contables actúan a la deriva apagando fuego diariamente. Reorganizar la empresa lleva tiempo, constancia, permanencia de sus directores. La estructura política no los deja, dependen mucho del Municipio, los mismos, que toman decisiones sobre ella en asuntos estratégicos claves como los convenios, por ejemplo. De allí que para el plan estratégico se considera un factor clave de amenaza y se lo ha **identificado con el código A21.1.**

Por otro lado, la misma estructura política otorga una oportunidad, ya que presentándose desestructurados, permite realizar un cabildeo o gestión para alcanzar metas que lleven a la empresa a servir a la comunidad dauleña. Así en el plan se considera un **factor clave bajo el código O21.1.**

A nivel nacional es política del estado desde la constitución, pasando por el Plan Nacional de Desarrollo en sus objetivos 3 y 6, el acceso y mejora de la calidad del agua, por lo tanto este es un impulsor positivo para el Plan Estratégico, ya que se sustenta en una base sólida de gestión respaldada desde el gobierno nacional. Para el plan es un **factor clave identificado con el código O22.1**

3.3.3 ANÁLISIS SOCIAL

3.3.3.1 SITUACIÓN MUNDIAL

El consumo de agua potable ha venido creciendo rápidamente. En los últimos 50 años, la extracción de agua de los ríos y lagos ha aumentado en cuatro veces, teniendo en cuenta que solo el 0.01% del agua existente en la tierra es posible de usar directamente para las actividades humanas, ya que el resto se encuentra en los océanos (97%), y en forma de nieve o de hielo (Giordan y Souchon, 2010).

Continúan no menos de 1000 millones de personas sin acceso al agua potable, aproximadamente un 20% de la población total de la tierra no disponen de agua, o aquella de la que disponen no es sana (ONU, 2000), si a ello se suma que la población mundial aumenta a una velocidad de 200.000 personas al día, el problema tiende a empeorar (UNESCO, 2015).

Los problemas de salud relacionados con el agua, afectan casi exclusivamente a la población pobre; o sea que la mitad de toda la población mundial está expuesta a estos riesgos, pues una de cada dos personas en el mundo es pobre y aproximadamente 1.200 millones viven en la miseria, con ingresos inferiores a un dólar al día en promedio.

La salud de los pobres se ve afectada, en primera instancia, por la mala nutrición, y en segundo lugar, por condiciones deficientes de abastecimiento de agua, saneamiento e higiene. Por otra parte, las comunidades manejan la idea de que es más importante garantizar la obtención del agua para el consumo, que el tratamiento de las aguas residuales. Se preocupan poco por lo que suceda con las aguas que ellos mismos contaminan. Sin embargo, se ha encontrado que el manejo de las aguas residuales tiene incluso mayores incidencias en la salud pública, que el abastecimiento de agua para el consumo.

La deficiencia en la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable, saneamiento y tratamiento de aguas residuales, produce anualmente no sólo millones de personas enfermas sino también, ingentes pérdidas económicas. Esto se debe a que la producción de los países disminuye sensiblemente por el elevado número de días hábiles que dejan de trabajar los empleados, al verse incapacitados por infecciones contraídas por los problemas relacionados con el agua potable.

A nivel de los usos del agua, los promedios mundiales son: el 73% para uso agrícola, 20% para la industria y 7% para el uso doméstico. Siendo el riego el uso más importante y tal vez el más deficiente porque se pierde hasta el 70% del agua en el transporte (Visscher 2012). Es bien clara la necesidad de tener una mayor eficiencia en el uso agrícola, pero también lo es en los sistemas de agua doméstico ya que se presentan costos innecesarios y significativos; por ejemplo, una persona gasta 220 litros si se baña con bañera y 30 si se ducha, un grifo que gotea en casa son 35.000 litros de agua al año, una cisterna 145.000 litros por año (Giordan y Souchon, 2010)

Desde el punto de vista de la contaminación, el sector industrial es, en muchos casos, la fuente más importante de contaminación, pese a no ser el mayor consumidor de agua. Los desechos líquidos industriales, por ejemplo, asociados a los procesos de producción de textiles y papel, traen gran cantidad de contaminación orgánica. En general, la industria y la agricultura llevan gran cantidad de contaminantes químicos a las corrientes de agua. Cada vez está más claro que el agua dulce es un recurso finito, vulnerable a la contaminación.

Desde el punto de vista de la gestión, los problemas se relacionan con la ineficiencia, especialmente por las decisiones en materia de política tecnológica. En los procesos de desarrollo de los sistemas de abastecimiento de agua, se consideró durante muchos años que la tecnología era la solución principal a los problemas, y por consiguiente era necesario transferirla de manera masiva, de los países industrializados hacia los países en vía de desarrollo. Estas tecnologías implantadas, sin tener en cuenta las condiciones locales, fracasaron y tuvieron consecuencias funestas para la población y el ambiente. No funcionaron porque, al parecer, olvidaron que el fin último de la tecnología era que la gente la usara, que funcionara a través del tiempo y que el uso dado por las comunidades, estaba determinado por su contexto sociocultural, económico y ambiental (Valencia, 2015).

Frente a esta situación, desde la década de los 70, se ha venido trabajando en modelos de gestión del agua y saneamiento básico, teniendo en cuenta la participación de la

comunidad. Por experiencias internacionales a través del BID, se ha podido comprobar que la participación de la comunidad en los proyectos de desarrollo da buenos resultados, cuando la población afectada se involucra en los proyectos y se les permite contribuir con sus conocimientos a la configuración de éstos, tornando el trabajo más eficaz y productivo. Al mismo tiempo, se aumenta la capacidad de los individuos para organizarse a fin de hallar soluciones a los problemas que los aquejan (Schwartz y Deruyttere, 2016).

3.3.3.2 SITUACIÓN NACIONAL

A nivel nacional, la situación del agua potable y saneamiento se presenta de la siguiente forma al año 2016.

A nivel nacional, la cobertura de agua por fuentes mejoradas alcanza al 92% de la población. Mientras que el manejo de agua segura cubre al 70,1% de la población; es decir, la población cuenta con agua sin contaminación fecal, instalaciones cercanas, suficiente y con fuentes mejoradas.

Con respecto a los componentes de agua segura, el principal problema se encuentra en la calidad del agua; particularmente en la región Amazónica. También se identifican problemas de disponibilidad del servicio. Al observar la suficiencia y continuidad del suministro, el 75,7% de la población en la Costa tiene agua suficiente y continua, mientras que en la Sierra esta cifra es del 87,8%. En la Costa, sumado a los problemas en la calidad del agua, existe un problema de continuidad del servicio.

En cuanto al manejo básico de saneamiento (instalaciones mejoradas y servicio higiénico de uso exclusivo para el hogar), el país tiene coberturas altas (85,9% de la población) pero existen poblaciones con bajas coberturas como la población indígena (69,4%) y amazónica (68,6%).

Las poblaciones con bajas coberturas de agua segura y saneamiento básico son, principalmente, aquellas que habitan en territorios dispersos y en cantones pequeños donde la provisión del servicio es un desafío desde la política pública.

A nivel nacional, aunque las coberturas de agua (70,1%), saneamiento (85,9%) e higiene (85,5%) de manera separada se encuentran entre el 70% y más de la población; aquella que accede simultáneamente a los servicios es menor. A nivel nacional, solo el 55,5% de la

población cumple con los indicadores de agua, saneamiento e higiene (ASH) de manera simultánea. En el área rural, la cobertura de ASH es más baja, con solo el 36,4% de la población. Cabe señalar que para la salud de la población es relevante disponer de los Tres componentes simultáneos de ASH.

Con relación a la salud de los niños, es importante mencionar que las diarreas agudas son la segunda causa de muerte de los menores de 5 años en los países en desarrollo. Entre los tratamientos preventivos eficaces frente a esta problemática están: el lavado de manos con agua y jabón, el mejoramiento de la calidad del agua, y el mejoramiento de las condiciones sanitarias; es decir, el indicador ASH que ha sido analizado por UNICEF/OMS destaca que el lavado de manos con agua y jabón reduce la incidencia de enfermedades diarreicas en más del 40%. Para el cumplimiento de los ODS en el ámbito de salud, particularmente en los niños, es necesario lograr las metas de agua segura, saneamiento adecuado y prácticas adecuadas de higiene.

En el indicador de ASH para los menores de 18 años, se encuentra que 2'604.107 niños (48%) no cuentan con ASH de manera simultánea. Entre ellos existen grupos vulnerables: se evidencia que solo el 20,9% de los niños indígenas cuenta con ASH, lo que implica que 8 de cada 10 niños indígenas carecen de agua segura, saneamiento básico o insumos para el lavado de manos. Además, se observa una brecha urbano-rural que también afecta a los niños: el 34,3% de los niños que viven en el área rural tienen ASH, cifra que es del 61,7% de los niños en el área urbana. En los niños de la región amazónica, solo el 24,8% tiene ASH, mientras que para los niños de la Sierra y de la Costa estas cifras son del 55,1% y del 52,8%, respectivamente.

En lo que concierne a la cobertura de agua a nivel territorial, existe gran heterogeneidad. De los 224 cantones que existen en el país, el 25,9% tiene una cobertura inferior al 40% en agua por red pública y fuente cercana al hogar, el 37,0% de los cantones tiene una cobertura que se encuentra en el rango de 40% a 59%, el 27,7% de los cantones presenta una cobertura de 60%-79%, y solo el 9,4% tiene coberturas de agua de 80% y más.

Entre los 15 cantones con las mejores coberturas de agua básica (agua por red pública y fuentes cercanas) para 2010, se encuentran tres de los que tienen mayor población: Quito, Guayaquil y Cuenca. Estos tres cantones tienen coberturas de servicio básico de agua

superiores al 85%, han experimentado crecimientos poblacionales importantes, y muestran bajas tasas de pobreza por consumo. Entre los 15 cantones con mejor cobertura, no se encuentra ningún cantón de la región amazónica.

En la ENEMDU 2016, se pregunta si el hogar le da algún tratamiento al agua para beber. Entre los resultados, se observa que de los hogares que creen que el agua es apta para beber, el 61,0% le da un tratamiento; mientras que entre los hogares que creen que el agua no es apta para beber, el 75,8% le da un tratamiento.

El resultado evidencia que dar tratamiento al agua para beber está fuertemente relacionado con la percepción que tiene la población sobre la calidad del agua. 74% de los cantones declara que el agua que se provee cumple con la norma de calidad INEN 1108.

Sobre el Indicador de saneamiento básico a nivel territorial, a diferencia del indicador de agua, se observa que la mayoría de cantones (55,8%) tienen entre 60% y 70% de acceso a servicios de saneamiento básico. Similar al indicador de agua, entre los cantones que tienen una alta cobertura de saneamiento básico se encuentran Quito y Guayaquil, los dos cantones tienen coberturas superiores al 85% y tuvieron un crecimiento poblacional mayor al 15% entre los censos 2001 y 2010. Es importante señalar que ninguno de los cantones de la Amazonía se encuentra dentro de los 15 cantones de mayor cobertura.

3.3.3.3. SITUACIÓN SOCIAL EN EL CANTÓN DAULE.

POBLACIÓN

El cantón Daule, está conformado por 4 parroquias rurales y el área urbana cantonal; cada una de las parroquias rurales se compone de sus respectivas cabeceras parroquiales rurales y de recintos. La cabecera cantonal, Daule, se encuentra dividida en 7 parroquias urbanas, que incluye al área urbana La Aurora.

Las parroquias rurales del cantón Daule son las siguientes: Juan Bautista Aguirre (Los Tintos), Laurel, Limonal y Los Lojas, al año 2014 tienen una población de 59.055 habitantes de acuerdo a las proyecciones estadísticas, en base a la información de los Censos de Población y Vivienda del 2001 y del 2010 del INEC. Es decir, la población rural del cantón significa el

59,43% de la población cantonal, excluyendo al área urbana La Aurora, que tiene otra lógica de crecimiento y desarrollo, al ser parte del proceso de conurbación de la ciudad de Guayaquil. Así mismo, la población de la ciudad de Daule al presente año es de 44.756 habitantes, la de Daule rural asciende a 62.285 habitantes y de acuerdo a las mencionadas proyecciones indicadas y el área urbana La Aurora tendría una población de 52.134 habitantes, conforme a un cálculo aproximado referido a información obtenida de la promoción inmobiliaria privada del sector, ya que el crecimiento explosivo del área urbana La Aurora no es de tipo vegetativo, sino de tipo migratorio desde la ciudad de Guayaquil. Con estos datos, se llega a la definición de la población cantonal total de Daule en el 2014 con 159.175 habitantes.

A continuación, se detalla tabla No. 5 con la proyección del incremento de la población cantonal, sin contar con la población del área urbana La Aurora, en el periodo temporal de vigencia del plan de desarrollo de ordenamiento territorial (PDyOT) hasta el 2025.

Tabla No. 5. Proyección población urbana y rural. Cantón Daule. Fuente Estudio Muy ilustre municipalidad de Daule.

AÑO	URBANA	RURAL	CANTONAL
2010	40310	59055	99365
2011	41378	59846	101225
2012	42475	60648	103123
2013	43600	61461	105061
2014	44756	62285	107040
2015	45942	63119	109061
2016	47159	63965	111124
2017	48409	64822	113231
2018	49692	65691	115382
2019	51009	66571	117580
2020	52360	67463	119823
2021	53748	68367	122115
2022	55172	69283	124455
2023	56634	70212	126846
2024	58135	71152	129287
2025	59676	72106	131781

INFRAESTRUCTURA Y ACCESO AL SERVICIO.

Situación en la zona urbana y la parroquia satélite la Aurora.

Los servicios de alcantarillado y recolección de desechos sólidos son proporcionados al cantón por parte del GAD Municipal, y en lo que respecta al agua potable, este servicio se presta a través de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado a la ciudad de Daule y a las cabeceras parroquiales de Juan Bautista Aguirre y Limonal. La parroquia rural El Laurel tiene su propia Junta de Agua, y en la parroquia rural Los Lojas el GAD Parroquial asumió la competencia de la provisión de este servicio Público.

El diseño del sistema integral de abastecimiento de agua potable para la cabecera cantonal de Daule, fue formulado en la segunda mitad de la década del 2000. El sistema proyectado, es autónomo, esto es, cuenta con su propio abastecimiento de agua (planta potabilizadora), reservas y redes de distribución. La planta potabilizadora tiene una capacidad de producción de 35.000 m³/día; la reserva baja está constituida por dos tanques gemelos de 3.500 m³ en total; para mantener presurizado el sistema se consideró un tanque elevado de 300 m³ de volumen, al cual se bombea desde la reserva baja. La red de distribución cubre toda el área urbana de la ciudad. Las redes de distribución de la ciudad se alimentan de la Planta Potabilizadora de Daule.

En la actualidad, la planta de Daule está produciendo alrededor de 20.000 m³/día, operando 24 horas cada día, con lo que se garantiza un abastecimiento continuo y seguro, debido a que la red está permanentemente presurizada. Una falencia encontrada en el sistema de agua potable de la ciudad, es la inexistencia de hidrantes en la red. Daule tiene muchos sectores que tienen riesgos altos, por el tipo de edificación, de ser presa del fuego, por lo que la presencia de hidrantes conectados a la red de distribución, es de vital importancia. El número de usuarios (guías domiciliarias) es de 12.000.

El área urbana La Aurora se provee de este servicio básico por un sistema de agua potable operada por la empresa de Aguas de Samborondón, AMAGUA C.E.M, de economía mixta que provee de agua a las zonas conurbadas de los cantones de Samborondón y Daule, es decir, la parroquia Satélite La Puntilla y el área urbana La Aurora. Cabe indicar que la planificación

de los sistemas de agua potable en el área urbana La Aurora lo realiza el GAD Ilustre Municipalidad del cantón Daule.

Parroquias rurales

Juan Bautista Aguirre, cuenta con un sistema de abastecimiento de agua potable, que capta las aguas del río Los Tintos y la trata en una planta potabilizadora, tipo paquete. El sistema, que opera desde hace 5 años, dispone de redes de distribución con conexiones domiciliarias (alrededor de 200), la administración del servicio la ejecuta la Empresa de Daule. Las conexiones domiciliarias cuentan con medidor y de la facturación se encarga la Empresa de Agua Potable de Daule. La cobertura de este servicio en la cabecera parroquial es del 60% aprox. Sin embargo la cobertura disminuye considerablemente en las áreas rurales de recintos ya que no existe un sistema de provisión de agua regular y la población compra el líquido vital y lo transporta por sus propios medios a sus viviendas.

Laurel tiene su fuente de abastecimiento de agua potable en el río Pula, afluente del Daule. La estructura de captación es un ducto de hormigón, que conduce el agua a un cárcamo, desde donde se bombea a la planta potabilizadora, que está ubicada a 400 m de distancia de la captación. Es importante destacar que el río, hasta esta altura, presenta influencia del estuario del Guayas. En la actualidad se bombea desde el río al tanque bajo, donde se dosifica los químicos (polímeros y cloro), esta agua se bombea al tanque elevado y desde ahí se conduce el líquido a la distribución. El Agua es tratada (clorificada y químicos de acuerdo a capacitación recibida).

Si bien el sistema hasta la torre de abastecimiento funciona adecuadamente, el sistema de distribución está parcialmente dañado lo que a su vez afecta la cobertura de este servicio en la cabecera parroquial. El número de guías es de 740.

En las áreas rurales de esta parroquia la situación es similar a las ya mencionadas: dificultades de acceso al agua para los recintos, provisión por compra a intermediarios, etc.

La parroquia rural Limonal tiene una planta potabilizadora de características similares a las de Los Lojas y Juan Bautista Aguirre. El agua que se capta del río Daule se potabiliza en la

planta, donde se almacena en un tanque bajo de 10 m³. De este tanque se bombea a uno elevado, que está ubicado a unos 300 m del primero. En la actualidad la planta opera de forma normal, proveyendo del líquido vital a la totalidad de la población. La red de distribución tiene conexiones domiciliarias con medidor, cuyas lecturas las realizan empleados de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Daule.

La parroquia rural Los Lojas, cuenta con un sistema de agua potable que se abastece del río Daule a la cabecera parroquial y al recinto El Sauce, que se localiza cerca de la misma. El agua captada pasa a una planta potabilizadora, tipo paquete. El agua tratada de la planta pasa a un reservorio bajo y desde ahí se eleva a un tanque alto, desde donde se distribuye a la ciudad. La administración del sistema la asumió el GAD parroquial sin embargo por la gestión que se necesita para operar eficientemente este sistema el actual administrador necesita un soporte técnico y de gestión para brindar una provisión de servicio eficiente. El agua es tratada (con químicos en planta propia) y el número de guías es de 250.

En el sector rural de este territorio la provisión de agua se lo realiza a través de la captación directa del río a la cual se le da diversas formas de tratamiento artesanal (cloro en grano) o a través de la compra del agua a intermediarios informales como carros repartidores.

Como se evidencia, el acceso a agua para el consumo humano en el sector rural es difícil por lo que su cobertura es muy baja (entre el 10 al 20%), la calidad del servicio no es permanente.

Alcantarillado Sanitario

Ciudad de Daule y el área urbana La Aurora

En el año 2003, Consulsísmica diseñó el sistema de alcantarillado sanitario para la ciudad de Daule. Este sistema se ha construido por etapas. El área cubierta por este sistema está limitada por el By Pass, río Daule y el río Banife. Este sector tiene una extensión superficial de 460 ha. En la construcción de la primera etapa se incluyó el sistema de tratamiento, que está constituido por lagunas de estabilización, en serie y paralelo. Posteriormente, y como una segunda etapa de construcción, se instalaron las redes del sector de Banife, limitado por el río Daule, el río Banife y la vía principal de la ciudad de Daule. Este sector tiene una extensión

superficial de 163 ha. A partir de las áreas de cada una de las etapas y de lo actualmente construido, se puede indicar que la cobertura actual del alcantarillado sanitario supera el 75%. En el área urbana La Aurora, algunas urbanizaciones tienen sus sistemas de alcantarillado sanitario bajo control de AMAGUA, el resto de urbanizaciones los operan de manera privada mediante plantas de tratamiento.

El problema mayor se presenta con los sistemas de alcantarillado, en los aspectos relacionados con el tratamiento del agua, ya que cada urbanización cuenta con su propio sistema. Esta situación encarece considerablemente la operación de los sistemas, más aún si se tiene en cuenta que la gran mayoría son plantas de lodos activados que requieren, para cumplir con los estándares de calidad de los efluentes, de una operación especializada.

Drenaje Pluvial.

La ejecución de la construcción de los sistemas drenaje pluvial de la ciudad de Daule, se ha ejecutado de forma paralela a la del alcantarillado sanitario, por lo que, la cobertura de este sistema es similar al del sanitario

Parroquias rurales

Según los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDyOT) parroquial, de cada una de ellas, no existen sistemas de alcantarillado sanitario y la eliminación de las aguas residuales se las hace a través de pozos sépticos, pozos ciegos o letrinas. En la tabla No. se presenta la situación tomada de los PDyOT

Tabla No. 6. Sistema de evacuación zona rural del cantón Daule.

SISTEMA DE EVACUACIÓN EN ZONA RURAL EN %						
PARROQUIA	ALCANTARILLADO SANITARIO	POZO SEPTICO	POZO CIEGO	LETRINA	NO TIENE	TOTAL
Daule rural	0	26	13	21	40	100
Juan Bautista Aguirre	0	23	12	16	49	100
Laurel	0	37	17	20	26	100
Limonal	0	48	17	14	21	100
Las Lojas	0	18	15	23	44	100

Fuente Plan de desarrollo de ordenamiento territorial, Cantón Daule 2015-2020

Como se puede observar de la lectura de esta sección, surgen varias oportunidades para el Plan Estratégico Institucional:

1. **Crecimiento poblacional.** Las proyecciones se ven alentadoras para la cobertura del servicios que generen ingreso para el desarrollo financiero auto sostenible. Esta oportunidad se codifico como **O31**.
2. **Objetivos del Desarrollo Sostenible.** El mundo tiene puesto sus ojos en los indicadores de agua potable y saneamiento entre otros 8 objetivo para el Desarrollo Sustentable. Esta Oportunidad se **codifico como O32**.
3. **Infraestructura de servicios básicos en el sector rural y aun en la zona Urbana** existe un déficit en los servicios de agua y saneamiento, que debe ser llenado a través de una cobertura más amplia del servicio. **Se codifico la oportunidad como O33**.
4. A pesar de que la perspectiva económica se percibe muy débil y considerando las declaraciones del BIESS, en cuanto a la facilitación de crédito para la adquisición de vivienda a muy largo plazo, y baja tasas de interés., aunque no se conoce al momento la focalización de los mismo, es posible que se promuevan expansiones dentro del cantón Daule sin considerar la parroquia urbana satélite la Aurora con lo que se crearía la oportunidad de ser aprovechados para ampliar los ingresos futuro de la empresa. De allí, que se consideró como una **oportunidad O34**.

Es necesario considerar que pesar de toda el aparato de control muy bien implementado en el Ecuador para las compras públicas, Gestión por Resultados, Contraloría, rendición de cuenta etc., aún se filtra en los proceso situaciones que no son transparente ocasionados desde afuera mas no del interior de la empresa, especialmente de la política nacional y local, debilitando en la gestión de aprovechar las oportunidades de crecimiento. De allí que este factor clave se ha codificado como una **amenaza A301**.

3.3.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO.

TECNOLOGÍA

La logística que se requiere para entregar agua potable a los hogares, empresas e industrias y luego recoger las aguas residuales para su tratamiento es bastante compleja. Afortunadamente

se cuenta con tecnologías inteligentes de infraestructura de agua (SWIT por sus siglas en inglés)

Algunos de los negocios más exitosos en la era de la economía digital se han afianzado en el uso de tecnologías inteligentes para simplificar sus procesos. La idea subyacente es entregar mucho con poco tiempo.

De hecho, los servicios hídricos no solo han estado utilizando sino que también han ayudado a desarrollar tecnologías inteligentes de infraestructura de agua, desde hace ya algún tiempo, en un esfuerzo por mejorar la gestión de redes e infraestructura.

Para introducir el agua y saneamiento en el siglo 21, los servicios públicos pueden implementar algunas de las siguientes tecnologías inteligentes de infraestructura de agua:

- **Medición inteligente:** un componente de la red inteligente que permite obtener lecturas de medidores a pedido (diarias, por horas o con mayor frecuencia) sin necesidad de lecturas manuales de los medidores para transmitir información.
- **Distritos Hidrométricos:** un discreto subsistema de una red de distribución de agua en el que suministro y consumo de agua pueden medirse independientemente del resto del sistema.
- **Medición de la Presión:** sistema de control de presión dentro de los sistemas; la buena gestión de la presión es el elemento fundamental de una buena gestión de fugas e infraestructura.
- **Detección activa de fugas:** una serie de procesos para llevar adelante encuestas de detección de fugas con el fin de reducir las pérdidas de agua en los sistemas de distribución, minimizar riesgos en salud pública, pérdidas económicas y conservar agua.
- **Sistemas de información de la gestión:** herramientas muy importantes para administrar eficientemente la provisión de agua.
- **Sistemas de gestión de relaciones con los clientes:** sistemas digitales que ofrecen facturación más precisa y procesamiento de pagos, como también menores tiempos de

respuesta para cambios de domicilio y facturaciones, bajas y altas al servicio y otras funciones.

- **Sistemas de información geográfica:** una colección organizada de datos espaciales, incluyendo eventos y datos específicos.
- **Control de supervisión y adquisición de datos:** programa que se apoya en datos obtenidos en tiempo real, con capacidad de automatización desde un nivel básico hasta un nivel altamente sofisticado.
- **Modelo hidráulico:** es una herramienta esencial para la planificación, diseño, operación y optimización de las redes de distribución hídrica.

La buena noticia es que también existe un gran potencial para aumentar la aplicación de estas tecnologías para mejorar la prestación de servicios y la eficiencia de los proveedores de los mismos. Por ejemplo: los medidores de agua inteligentes a menudo se utilizan únicamente para realizar una lectura mensual en relación con la facturación, cuando esos medidores son capaces de enviar varias lecturas por minuto y podrían utilizarse para comprender mejor los patrones de consumo y reducir pérdidas de agua.

En los últimos años el proceso de lectura de contadores ha evolucionado a pasos agigantados, las empresas han tenido que cambiar su modelo de negocio para adaptarse a los nuevos métodos.

Mediante el **sistema tradicional**, los operarios, que se dividían la ciudad por zonas, anotaban de forma manual las lecturas de los contadores. De este modo, un operario era capaz de leer una media de 400 contadores en un turno de trabajo. Con el paso del tiempo y la incorporación de las tecnologías este proceso se ha hecho más eficiente. Actualmente trabajando con **distintos métodos de lectura** automática de los contadores «AMR», por sus siglas en inglés.

Uno de estos métodos es la **lectura realizada en ruta**, bien andando, “walk-by” o en un vehículo, “drive-by”. Para ello, se utiliza una antena bluetooth y un terminal móvil donde se reciben las lecturas de los contadores próximos. De esta manera el operario puede realizar las lecturas de los contadores de forma remota mientras recorre la zona, multiplicando así

significativamente el número de lecturas por turno de trabajo. Además, junto a la lectura, se realizan comprobaciones de las posibles fugas en la red.

Una **versión más avanzada** de este sistema son las soluciones de Smart Water. Estas permiten obtener las lecturas de los contadores de manera remota y automática en tiempo real. Gracias a este sistema se consiguen datos de consumos diario, detección temprana de posibles fugas, establecimiento de alarmas y configuración de avisos y notificaciones.

Para el control de la gestión eficiente de las redes de agua potable, se cuenta con equipamiento especializado. Uno de estos equipos son los *loggers* de presión, cuya función principal es monitorear y registrar las variaciones de presión en la red; estos datos son almacenados cada 15 minutos y transmitidos dos veces al día al servidor de agua.

La información permite conocer oportunamente los cambios de presión en el sistema de distribución y tomar medidas correctivas. Dentro de las tareas preventivas para evitar el desperdicio del líquido vital están:

- Realizar un mantenimiento de válvulas reductoras de presión del sector
- Mantenimiento de la sectorización
- Realizar detección de fugas de agua potable.

Nueva tecnología en obras de alcantarillado.

Con un sistema de última generación y de inédita aplicación, que interviene solo las cámaras de alcantarillado, evitando zanjas e intervenciones mayores en vía pública, la técnica aplicada se denomina F&F y se caracteriza por su rápida instalación, además de evitar cortes en el suministro.

Los procesos incluidos en esta tecnología, es la emisión de vapor a través de tapas de alcantarillado, medio por el cual se desprenden grasas presentes en las redes con el menor impacto en los clientes, por lo que esta nueva tecnología es considerada una oportunidad para ejecutar trabajos que sean parte del plan anual de inversiones sin generar mayores molestias a los vecinos.

También existe el dron subterráneo que efectúa un diagnóstico de las redes de saneamiento. La tecnología SWP, es un método sin zanja, en el cual una tubería de revestimiento interno es fabricada en PVC dentro de la tubería existente. La técnica es utilizada para la rehabilitación de alcantarillados sanitarios y de aguas lluvias, a flujo libre.

Gestión del conocimiento

El avance tecnológico no solamente es para las operaciones sino también para la gestión del conocimiento. Los anteriores son ejemplos de la cantidad de tecnologías, métodos y sistemas disponibles actualmente para facilitar una gestión eficiente de la operación, mantenimiento y rehabilitación de redes de acueductos y alcantarillados. Este permanente cambio tecnológico demanda una alta capacitación del personal. Para este fin se han desarrollado sistemas de aprendizaje en línea que permiten una actualización permanente del personal. Ejemplo de ello es la plataforma UNITRACC (Underground Infrastructure Training and Competence Center) , la cual permite una formación idóneas del personal gracias a la integración de cursos, presentaciones, animaciones y sitios de construcción virtuales, como por ejemplo Simulación del envejecimiento, Evaluación de las inspecciones, Proyección del envejecimiento y Análisis de estrategias de rehabilitación

En relación a lo tratado acerca de la tecnología, que puede contribuir a mejor desempeño de la empresa, el plan Estratégico lo considera como una oportunidad y por lo tanto otro factor clave **codificándolo como O41.**

3.3.5 ANÁLISIS MEDIO AMBIENTE.

Otro de los retos que contempla el Plan Estratégico Institucional de Emapa EP, es la sostenibilidad ambiental.

Independiente de la alta rotación gerencial, la empresa a acumulada varios años de servicios, lo que ha permitido conservar experiencia sobre el tratamiento ambiental. Ahora toca la sostenibilidad.

Aunque el Cantón Daule sin considerar la parroquia la Aurora, es un cantón cuya actividad principal se desarrolla en la agricultura, especialmente el arroz, ocasiona serios daños por el

uso de químicos propios del cultivo. Estos van a parar a los riachuelos y de allí se acumulan en los ríos que rodean al Cantón como el río Daule y Pula. Por otro lado las aguas servidas, también es llevada a estos ríos, poniendo en riesgo la calidad del Agua.

El cambio climático, esta impredecible, por lo tanto la estación invernal puede ser de gran impacto la potabilización de agua, sobre todo si los temporales son muy altos causando inundaciones y turbiedad en el agua, lo que implica, planear las emergencias que puedan venir.

Es necesario aclarar que el medio ambiente no solamente es de carácter Biótico, como le señalado anteriormente sino también los Abiótico, medio socioeconómico- cultural y medio perceptual. Hasta el momento se ha llevado el control de la calidad en el medio ambiente Biótico, sin considerar los otros conceptos. Este factor Clave, se ha considerado no como una debilidad, sino como una oportunidad que ofrece el entorno para desarrollar la gestión del conocimiento en este campo que requiere de un Plan de Manejo Ambiental se lo ha codificado como O51.

3.3.6 FACTORES LEGALES.

Los factores legales de la Planificación Estratégica están bien definidos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas:

Art. 9.- Atribuciones del directorio numeral 6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución;

Art. 34.- Contratación en las empresas públicas.- Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

1. Plan estratégico y plan anual de contrataciones.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

DE LA ORDENANZA DE CREACIÓN

Artículo 19 Deberes y atribuciones del Directorio, literal i, Aprobar el Plan Estratégico de la empresa elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución.

Bajo el punto de vista estas directrices legales del plan Estratégico, se considera clave para la gestión gerencial y direccionamiento de la empresa, por lo tanto, se le asignó la **codificación O61**.

4. ANALISIS FODA.

En esta etapa de la planificación estratégica, considerando lo tratado tanto en la situación interna y externa con sus respectivos Factores Claves y codificación, se estableció la posición estratégica, asignando pesos y calificaciones. De su operacionalización se obtuvo las coordenadas que indican en que situación estratégica se encuentra la Empresa.

La cuantificación se realizó en las respectivas matrices de análisis interno y externa.

4.1 Resultado de la matriz de Análisis Externo se presenta en la siguiente figura No. 7

Para su mejor lectura dada su relevancia se adjunta en el Anexo 2

ENTORNO									
OPORTUNIDAD					AMENAZA				
CD.	FC	POND.	CALF.	PESO	CD.	FC	POND.	CALF.	PESO
O1	ECONÓMICO	30,00%		0,90	A1	ECONÓMICO	50%		0,6
O11	Cantones aledaños con dificultad de abastecimiento de agua y alcantarillado: Santa Lucía, Salitre, Lomas, Otros	5,00%	3	0,15	A11	Alta inflación: Política USA-China, .Alto déficit, fiscal, lento crecimiento del PIB, alta demanda de crédito doméstico. Carta de intención FMI vigente. Afecta los costos, y posiblemente aumento de mora y fuga de agua	10%	2	0,20
O12	Cobertura de atención (de 177 recintos, presentan código catastral, 31. Dos parroquias con un solo código llimonal y JBA)	25,00%	3	0,75	A12	Bajo crédito. Dificil acceso al crédito	20%	1	0,20
					A13	Bajo Crecimiento PIB. Baja el empleo y puede impactar en los atrasos de pagos de las planillas	5%	1	0,05
					A14	Presencia alrededor del Cantón empresas potabilizadora y distribuidora de agua potable de elite.	15%	1	0,15
O2	POLITICA	20%		0,60	A2	POLÍTICA	20%		0,4
O21.1	LOCAL				A21	LOCAL			
O21.1	Mapeo de actores: La inexistencia de un mapeo de las fuerzas locales, permitan tener influencia en la comunicación. Aunque a la falta de integración, existe ausencia de	5%	3	0,15	A21,1	Injerencia Administrativa e influencia en las tomas de decisiones por prte del municipio	20%	2	0,4
O22	NACIONAL								
O22.1	acceso y mejora de la calidad del agua.	15%	3	0,45					
O3	SOCIAL	25,00%		0,95	A3	SOCIAL	30%		0,6
O31	Crecimiento poblacional sin incluir área urbana la Aurora de 115800 a 131783 en el 2025	7,50%	4	0,30	A301	Alto nivel de corrupción y falta de ética	30%	2	0,6
O32	Objetivo Desarrollo Sostenible: Objetivo 6 agua potable y saneamiento	2,50%	3	0,08					
O33	Infraestructura y acceso a servicios básicos: agua: Todos las parroquias con su recintos presentan problema de agua potable y saneamiento., según sus PDyOT	12,5%	4	0,50					
O34	Crédito BIESS (por verificar impacto en el Canton Daule, sin considerar de la Aurora)	2,50%	3	0,08					
O4	TECNOLÓGICO	15%		0,80					
O41	Tecnología inteligentes: El mercado ofrece tecnologías que pueden elevar la calidad del servicio, mantenimiento y control, tanto en el área operativa como comercial	20%	4	0,80					
5	MEDIO AMBIENTE	5%							
O51	Manejo ambiental								
O6	LEGAL								
O61	Manejo legal empresa pública	5%							
		100%		3,25			100%		1,60
									4,85
									2,43

Figura No. 7 Matriz de Análisis Externo. Fuente Emapa EP.

El puntaje alcanzado es de 2.43. Se obtuvo de la siguiente manera:

A cada Factor clave se asignó un porcentaje de peso que varía entre 0 y 100%, este 100% se distribuye entre los factores claves acorde al peso de incidencia para la empresa, bajo el criterio de impacto en los ingresos, costos o gestión según el caso, basado en la experiencia o conocimiento de los participantes en la elaboración del FODA.

A cada factor clave con su peso respectivo, se le asigna una calificación que va desde 1 a 4:

1 amenaza alta; 2 amenaza baja; 3 oportunidad baja y 4 oportunidad alta.

La operación de la ponderación por la calificación resulta el peso que tiene ese factor clave en el análisis externo.

Así por ejemplo, el factor clave O11 tiene una ponderación del 5% (ponderación sobre 100%) calificación 3 (oportunidad baja) el peso es 0.15 (5% por 3). Así se procede para cada factor clave tanto para la oportunidad como para la amenaza.

La oportunidad sumo 3.25, la amenaza 1.6 la suma de las dos dimensiones es de 4.85, al dividirla para las dos dimensiones se obtiene el puntaje 2.43. Externamente la empresa se encuentra en una zona de amenaza baja tendiente a convertirse en oportunidades baja y luego alta. Este puntaje se registra en el gráfico FODA.

4.2 Resultado de la matriz de análisis interno

La cuantificación de la matriz de análisis interno se presenta en la figura No 8.

El procedimiento de cuantificación es igual que la matriz externa, solo que ahora las calificaciones tienen el siguiente significado:

1 Debilidad alta

2 Debilidad baja

3 Fortaleza baja

4 Fortaleza alta.

Así por ejemplo la fortaleza F11, tiene un peso de 0.75, se obtiene multiplicando la ponderación de 25% sobre 100%, por la calificación 3 (fortaleza baja). La ponderación se

realiza distribuyendo el 100% entre los factores claves. Procediendo así por cada uno de los factores claves se obtiene como fortaleza un puntaje de 3. Fortaleza baja.

Del lado de las debilidades, el factor clave D11, recolección de aguas residuales, alcanzo un peso de 0.075. Debido a que se asignó una ponderación sobre 100% de 7.5% y una calificación de 1 (debilidad Alta). Al multiplicar la ponderación por la calificación se obtiene el peso indicado. Las debilidades alcanzan un puntaje de 1, debilidad alta. Como se alcanzó una fortaleza de 3 (fortaleza baja) sumándola con la debilidad alta 1, la suma es 4, al dividirla para 2 dimensiones se obtiene la coordenada 2, debilidad baja. Figura No. 8

Para su mejor lectura se presenta con mayor amplitud en el Anexo 3

FORTALEZA								DEBILIDADES							
CD.	EJE	LIN	PRG	FC	POND.	CALE.	PESO	CD.	EJE	LIN	PRG	FC	POND.	CALE.	PESO
F1				CALIDAD	45%		1,35	D1				CALIDAD	15%		0,00
F11	E01	L101	P1	Agua potable tiene in 70,29%/100% de aceptacion.. Cumple norma INEN,	25,0%	3	0,75	D11	E01	L103	P3	Recolección de aguas residuales: Capacidad estructural, aseguramiento del servicio, supervision y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefonica, tiempo de resolución de problemas	7,50%	1	0,075
F12	E02	L102	P2	Distribucion para uso y consumo: Tiene un 69,16% de aceptación	20,0%	3	0,60	D12	E01	L104	P4	Atencion al usuario: Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefonica, tiempo de resolución de problemas	7,5%	1	0,075
F2				OPERACIONES	20%		0,600	D2				PLANIFICACIÓN DE INVERSIONES	15%		0,15
F21	E03	L301	P1	Eficiencia en la gestión del agua:Gestion de control del uso destino del agua; gestion de las perdidas reales; gestion del agua utilizada en las operaciones; gestion de agua regenerada. Indicadores de punto de uso, perdidas reales, y de cada uno de los puntos mencionados.	7,50%	3	0,23	D21	E02	L201	P1	Metodo y contenidos: Metodologia de diagnostico, identificación y alternativas, analisis de aspectos financieros.	3%	1	0,03
								D22	E02	L202	P2	Sistema de seguimiento: Sistemas de seguimiento, cumplimiento, variaciones, grado de desviaciones.	3%	1	0,03
F22	E03	L302	P2	Eficiencia en el uso de energia: en todo el proceso desde la absorcion hasta el residual. Auditoria energeticas, practica documentadas, permanentes. Indicadores.	5,0%	3	0,15	D23	E02	L203	P3	Gestion de activos: Reposiciones anuales, plan de mantenimiento, mauales, personal entrenado, indicadores	3%	1	0,03
F23	E03	L303	P3	Eficiencia en la gestion de infraestructura: Roturas en tuberias de transporte y distribucion. Roturas en las conexiones, gastos en mantenimiento correctivo, preventivo, incidencias	7,50%	3	0,23	D24	E02	L204	P4	Planificación de emergencias: Planes de preparacion ante emergencias.	3%	1	0,03
								D25	E02	L205	P5	I&D: Incorporación de nuevos procesos, o mejoramientos; suscripciones a revistas especializadas, difusion de noticias relativas al cambio tecnológicos, programas de actualizaciones profesional, temas de investigación; inversion en I&D	3%	1	0,03
F3				GESTIÓN DE OPERACIONES	25%	3	0,75	D3				OPERACIONES	10%		0,10
F31	E04	L405	P5	Aprovisionamiento de bienes y servicios: Cumplimiento con el proceso del portal de compras con transparencia y eficiencia	25%	3	0,75	D31	E03	L304	P4	Eficiencia en los costos de operacion y mantenimiento: analisis de costos incurridos y sus planes de optimización	10%	1	0,10
F4				ECONÓMICO	5%		0,15								
F41	E05	L501	P1	Monopolio: Por ordenanza año 2011.. objetivo atender al canton Daule	5,0%	3	0,15								
F5				GERENCIA	5%		0,15	D4				GESTIÓN DE OPERACIONES	10%		0,1
F51	E07	L701	P1	Autonomia-procesos decisorios-transparencia y control: tiene personeria juridica, autonomia formal y empresarial. Existe un Directorio con sus responsabilidades. Divulga informacion	5%	3	0,15	D41	E04	L401	P1	Planificación estratégica: Contenido, posicion estrategica, situacion de la empresa, objetivos, lineas, programas, acciones, presupuestos. Implementacion, planes de seguimiento.	2,50%	1	0,025
								D42	E04	L402	P2	Control de Gestion: presupuesto anual, informes de control, indicadores, , monitoreo mensual.	2,50%	1	0,025
								D43	E04	L403	P3	Estructura organizacional: Organigrama que refleje la organizacion, coherente con los objetivos, responde al Plan Estrategico, aprobada por el Directorio, integral por procesos o por funciones.	2,50%	1	0,025
								D44	E04	L404	P4	Gestión de recursos humanos: ingresa por concurso, recibe capacitacion, cumple con los perfiles, politica clara de remuneraciones, rotación, clima organizacional, plan de ascensos. Aplica los 6 subistemas, prevencion de riesgos.	2,50%	1	0,025
								D5				FINANZAS	20%		0,2
								D51	E05	L501	P1	Sostenibilidad financiera: Tarifas del servicio, indexacion de tarifas, estructura diferenciada, subsidios, informacion suficiente para sustentar los estados financieros, proyecciones financieras, cobertura de costos, rentabilidades sobre ingresos, inversion y patrimonio.	5,0%	1	0,05
								D52	E05	L502	P2	Gestion financiera: Auditorias, cobertura de riesgos, control interno, indicadores o indices financieros sustentados y argumentados.	5,0%	1	0,05
								D53	E05	L503	P3	Gestion comercial: Facturacion, recaudación y cobranzas. Indicadores de facturación, tasa de error de la facturación, agua no facturada, eficacia de la recaudación, periodo promedio de cobros, morosidad.	10,0%	1	0,1
								D6				COBERTURA	15%		0,15
								D61	E06	L601	P1	Acceso garantizado: planes de extension del servicio de agua potable y saneamiento, programas de medios alternativos.	15%	1	0,15
								D7				GERENCIA	10%		0,1
								D71	E07	L702	P2	Autonomia-procesos decisorios-transparencia y control: El directorio no cuenta con sistema de evaluacion propia, Gerencia y Directores de Areas. No cuentas con procesos de auditoria.	10%	1	0,1
								D8				MEDIO AMBIENTE	5%		0,05
								D81	E08	L801	P1	Gestión de depuracion: Plan de depuracion, capacidad de tratamiento, protocolos, equipos de medidas, archivos de registro de control	2,50%	1	0,025
								D82	E08	L802	P2	Gestión ambiental: unidad de cometido ambiental, procedimientos internos, certificaciones vigentes, metas ambientales, mecanismos de participacion ciudadana, programas de mejoras etc.	2,50%	1	0,025
					100%		3,00						100%		1,00
															4,00
															2,00

Figura No. 8 Matriz de Análisis Interno.. Fuente Emapa EP.

4.3 Graficación del FODA

Los puntajes obtenidos en la matriz de evaluación interna y externa se graficaron en los cuadrantes del FODA, con el objeto de visualizar en que zona se encuentra la compañía en función de la cual se determinara su Misión, Vision, Valores y políticas, así como los objetivos estratégicos que deberá alcanzarse en los próximos 5 años. Figuras No.9

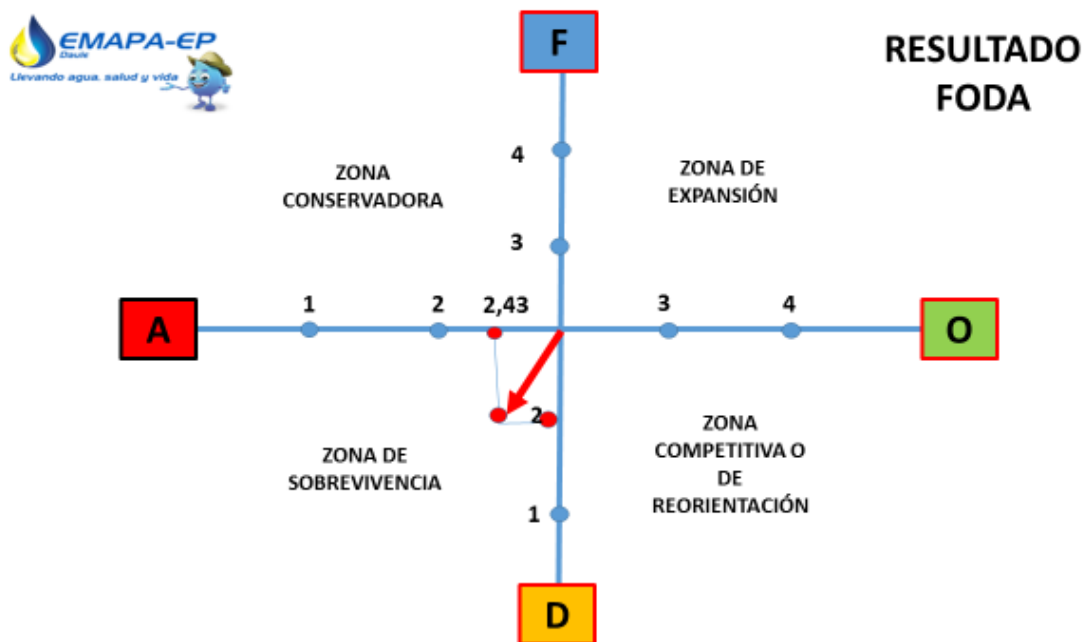


Figura No. 9. Grafica Foda de Emapa EP. Fuente Planificación estratégica

La graficación del FODA, manifiesta que Emapa EP está en zona de sobrevivencia, pero cercano a pasar a una zona de competencia a través de un nuevo redireccionamiento de la compañía, revisando su Misión, Vision, Valores y sus Políticas. En base a este redireccionamiento, establecer los Temas Estratégicos con sus respectivos Objetivos Estratégicos y acciones hasta lograr pasar por la zona de competencia y llegar a la zona de crecimiento y auge.

De allí que el nombre general de la estrategia de Emapa EP es **“Fortaleciéndonos para el futuro”**.

5.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Al concluir el análisis de situación de la empresa frente al entorno así como su situación interna debidamente sintetizado en las matrices de análisis externo e interno y su visualización en el grafico FODA. En esta sección se entra a definir las directrices de la Empresa para los próximos 5 años, no sin antes hacer una revisión y observación de misión, Vision, valores y políticas con la cual la empresa ha venido operando

5.1 REVISIÓN Y OBSERVACIÓN A LOS ELEMENTOS DIRECTRICES VIGENTES.

5.1.1 REVISIÓN DE LA MISIÓN

La Mision vigente está formulada de la siguiente manera:

“La EMAPA-EP, tiene como misión dotar con calidad a los ciudadanos Dauleños los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de las normativas sanitarias y ambientales vigentes, de acuerdo al buen vivir, garantizando la confiabilidad y operatividad de los sistemas, haciéndolos eficientes, oportunos y accesibles”. En la figura 10 se hace un desglose de la misión en ejes mínimos requeridos y la ausencia del mismo.

MISIÓN	EJES ESTABLECIDOS	EJES MÍNIMOS REQUERIDOS	OBERVACIÓN
“La EMAPA-EP, tiene como misión dotar con calidad a los ciudadanos Dauleños los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de las normativas sanitarias y ambientales vigentes, de acuerdo al buen vivir, garantizando la confiabilidad y operatividad de los sistemas, haciéndolos eficientes, oportunos y accesibles”	No se encontró	Existencia:	Esta implícita
		Finalidad	No presenta
		Clientes	restringida a ciudadanos Dauleños
		Productos y Mercados	Presenta
		Objetivos Organizacionales	No presenta
		Deberes y Derechos de Colaboradores	No presenta
		Prioridad	No presenta
		Recursos a utilizar	No presenta

Figura No. 10. Misión vigente. Fuente Emapa

Se observa que la misión vigente, carece de Ejes y no cumple con los mínimos requerido. Su existencia no está explícita y está restringida a ciudadanos Dauleños. Esta falta de precisión en la concepción de la misión, no les permitió operacionalizarlo y ejercer control para lograrlo. Las acciones diarias de la empresa actuaron lejos de misión, no se trazaron las rutas para su seguimiento, es decir no se contó ejes estratégicos. El presente plan estratégico hace un ajuste a la Misión Vigente.

5.1.2 REVISIÓN DE LA VISIÓN VIGENTE

La empresa presenta la siguiente Vision:

“La EMAPA- EP, para el 2017, será una empresa eficiente que dote en un 80% del servicio de agua potable y alcantarillado con calidad, continuidad, responsabilidad y compromiso social y ambiental a los habitantes del Cantón Daule, mediante recursos humanos, económicos y técnicos disponibles, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión”.

La Vision debe ser un sueño alcanzable, que denote confianza y que sirva de horizonte orientador para la dirección de la empresa. La Vision existente, tiene, más bien un tinte de Misión, inconclusa ya que parte de ella debe estar en la Misión. En una Vision no se declara, recursos, meta, compromiso, garantía etc., se trata de alcanzar un sueño realizable “el cómo deseamos vernos y reconocidos” La ruta que se define para lograr ese sueño es la Misión. Por lo tanto para el periodo 2020-2024, se considera nueva Vision.

5.1.3 REVISIÓN DE LOS VALORES VIGENTE

Los valores estratégicos, representan las convicciones o filosofía de la Dirección respecto a que conducirán alcanzar el éxito de la Misión. Por lo tanto existe 2 dimensiones de valores unos orientados a alcanzar la misión y otros a lograr del personal lo que la dirección se propone. Por lo tanto tienen que estar alineados a la Misión y a la conducción del personal en la ruta hacia la Vision.

Los valores actuales de la empresa, no responden a la misión ni a impulsores del personal, más bien responden a la ética empresarial: Honestidad, respeto, responsabilidad, transparencia, y compromiso. Los valores no son conceptos éticos, son convicciones.

5.1.4 REVISIÓN DE LAS POLITICAS VIGENTE.

Las políticas son directrices que en forma de enunciados otorgan dirección a la toma de decisiones. Es decir una política es sinónimo de orientación de las decisiones. Para operacionalizar la misión, la dirección tiene que tomar decisiones y si estas no tienen políticas firmes la misión entra en conflicto en el proceso de alcanzar la Vision. De allí que las políticas se originan en la Misión y no en declaraciones sueltas. Las políticas actuales de la compañía como las siguientes

1. Desarrollar una gestión confiable y eficiente al servicio de la ciudadanía.
2. Desarrollar una gestión exigible, verificable y observable.
3. Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos público.
4. Respetar los derechos del cliente.
5. Promover la participación efectiva y compromiso social.

Están ajenas a la misión. Otra razón más para ajustar todas las directrices vigentes.

5.2. PROPUESTA DE NUEVAS DIRECTRICES PARA LA CONDUCCIÓN ESTRATEGIA 2020-2024

Considerando Los resultados de las encuestas, de percepción, clima organizacional y análisis de las direcciones, la situación interna y externa de la empresa, así como el análisis FODA, por un lado y por otro la revisión de los directrices actuales se propone en esta sección las nuevas directrices para la conducción Estratégica 2020-2024.

5.2.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN. (AJUSTE A LA MISIÓN VIGENTE).

El ajuste a la Misión vigente se justifica por lo tratado anteriormente, a lo cual se agrega aspectos técnicos como su operacionalidad, descomposición en ejes rutas o cuentas estratégicas. La posición del análisis FODA, ubica a la empresa en una zona de sobrevivencia, producto de la situación interna más que de la externa. La Misión es un asunto interno,

rodeado de amenazas u oportunidades, de allí que la misión debe ser clara, precisa, saber a quién está dirigida, que recursos se necesita, como se realizara, con que personal y respeto. La Misión propuesta se presenta en la siguiente figura No. 11

MISIÓN APARENTE PROPUESTA	CÓDIGO DE EJES	EJES ESTRATÉGICOS (Cuentas estratégicas)
Somos una empresa pública, que otorga Salud e higiene , entregando servicio de agua potable y saneamiento de <u>alta calidad</u> al Cantón Daule, <u>con eficiencia en sus inversiones, sus operaciones, gestión empresarial, sostenibilidad financiera y acceso al servicio</u> ; con <u>gobierno corporativo</u> transparente, ético, y con responsabilidad social, respetuoso <u>del medio ambiente</u> y vinculante con las instancia <u>gubernamentales</u> . Apoyados en personal preparado, estructura organizacional por procesos, empleando alta tecnología e informática; desarrollando actividades de investigación y desarrollo, respetando deberes y derechos de colaboradores e interesados.	E01	Calidad del servicio
	E02	Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones
	E03	Eficiencia en las operaciones
	E04	Eficiencia en la gestión empresarial
	E05	Sostenibilidad financiera
	E06	Acceso al servicio
	E07	Gobierno corporativo
	E08	Sostenibilidad ambiental

Figura No. 11. Misión propuesta. Fuente Emapa.

En la figura se aprecia los Ejes estratégicos que se desprenden de la declaración de la Misión, así como los códigos que deberán ser utilizados en la implementación, seguimiento y control del plan estratégico.

5.2.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.

Con el despliegue de los ejes estratégicos, como pilares de la Misión y desagregándolos en sub ejes o categorías más operativas, medibles en elementos de tal forma que de ellos se obtengan, indicadores y prácticas necesarias requeridas se puede declarar la Vision como a continuación se formula: **“Al finalizar el año 2024 ser considerados dentro de la provincia del Guayas una Empresa Pública distintiva en el servicio de agua potable y saneamiento”**

La Vision declarada, plantea un reto muy grande, pero alcanzable, esto significa que la empresa actualmente actúa de manera **Reactiva**, es decir, las acciones se realizan como se va pudiendo, centrado en el día a día. Luego tendrá que pasar a ser una empresa **Confiable** esto es deberá ser capaz de predecir lo que va hacer. Continuar hacia una empresa **Competitiva** generando cambios intercambiar y capitalizar un intercambio con desempeño comparable sobre un entorno. Por ultimo terminar como empresa **Distintiva**, generando intercambiando y capitalizando el intercambio con **características Distintivas** en un entorno. En este último nivel la empresa diseñara sus propios requerimientos e instrumentos llegando a ser un modelo de imitación por las otras empresas que entregan el servicio de agua potable. Así es como Emapa EP se quiere VER, al final del 2024

5.2.3 DECLARACIÓN DE LOS VALORES.

Como se manifestó los valores estratégicos, representan las convicciones o filosofía de la Dirección respecto a que conducirán alcanzar el éxito de la Mision, y a la motivación de personal sustantivo en la ejecución de la misma. Se justifican 2 tipos de valores los terminales y los instrumentales.

Valores terminales.

Son impulsores destinados a motivar el cumplimiento de la Misión por lo tanto forman parte de los Ejes Estratégicos a cada uno se le asigna un valor terminal, 8 ejes estratégicos 8 valores. Estos son:

VALOR TERMINAL	DESCRIPCION.
Calidad	Responde al Eje 01. Todo en la empresa debe hacerse bajo Calidad, desde la recepción en secretaria hasta el seguimiento del servicio al cliente.
Eficiencia	Responde al Eje 02-03-04. Tener la convicción de que todo las acciones destinadas a estos ejes deberán ser realizados con pocos recursos pero generando grandes resultados.
Sostenibilidad financiera	Responde al Eje 05. Tener la convicción de que el crecimiento sostenible de la empresa depende de la generación de ingresos, no se puede servir si no se cuenta con el recurso financiero, de ahí la necesidad de recaudar al día, disminuir la fugas, etc. Cuidar el dólar por qué el centavo se cuida solo.

VALOR TERMINAL	DESCRIPCION.
Acceso al servicio	Responde al Eje 06. Tener la convicción de que nadie en el Cantón Daule, carecerá de agua potable y alcantarillado,
Cooperación intergubernamental	Responde al Eje 07. Tener la convicción de ser una empresa totalmente colaborativa con otras instituciones públicas o privadas, intercambiando, interactuado hacer alianzas etc.
Conservación ambiental	Responde al Eje 08. Tener la convicción de cumplimiento con las normas ambientales en todos los aspectos, biológicos y no biológicos.
Modernización	Responde a todos los Ejes. Tener la convicción de estar a la vanguardia de todo lo relacionado a la tecnología para cumplir con ellos.
Innovación.	Responde a todos Ejes. Tener la convicción de promover e incentivar y premiar la innovación entre el personal, tendiente al mejoramiento permanente de todos los Ejes estratégicos.

Figura No. 12. Valores terminales. Fuente Plan estratégico

Valores instrumentales.

Estos valores están dirigidos a impulsar bajo motivación al personal tratando de alcanzar lo deseado por el Directorio, Gerencia General y Directores de áreas. La siguiente figura presenta los valores instrumentales

VALOR INSTRUMENTAL	DESCRIPCION.
Respeto	Evitar el cuchicheo o rumores, las cosas deben asumirse de frente, enfrentando las situaciones y eliminado el qué dirán. Esto se consigue trabajando en equipo con reglas claras, normas y roles en los grupos de trabajo.
Capacitación	La capacitación permanente en todos los niveles de la organización, para que nadie se sienta un inútil, aislado sino todos lo contrario aportando al grupo con ideas e innovación.
Reconocimiento	Todos los aportes proporcionados por el personal deben ser acogidos e implementados los que agreguen valor al servicio. Estos reconocimientos deben ser, materializados en sueldos, ascensos, placas o cualquier otro impulso que fomente la cultura de innovación.
Equidad	El personal no debe sentir que existe preferencia por tal o cual colaborador de la empresa. Las normas deben ser claras y precisas, y ser respetadas para que nadie se sienta preferido o privilegiado.
Integración.	La mejor forma de integración es trabajar en equipo. La gestión por proceso exige integración y trabajo en equipo, para ello debe funcionar todos los valores instrumentales anteriores.

Figura No. 13. Valores instrumentales. Fuente Plan estratégico.

5.2.4 DECLARACIÓN DE LAS POLÍTICAS.

Los enunciados que darán orientación al pensamiento del Directorio, Gerencia General y las Direcciones de áreas, para asegurar la toma de decisiones sin forzar la capacidad del límite de sus recursos, permitiendo cumplir con los objetivos elegidos de la empresa, serán guiados bajo las siguientes políticas:

1. Tomar decisiones basadas en la gestión permanente de confianza en la calidad del agua potable, la distribución y recolección así como la atención al cliente.
2. Las decisiones de inversión se establecerán con eficiencia y retorno tanto en las operaciones normales y en emergencia, sujetas a investigación y desarrollo.
3. Trabajar para la excelencia, aplicando eficiencia en las operaciones.
4. Decidir dentro de un marco de Gestión Empresarial eficiente.
5. Las decisiones se tomarán considerando la Sostenibilidad Financiera.
6. Mantener una permanente ampliación de la cobertura del servicio.
7. Los actos decisorios, están enmarcados en la autonomía, rendición de cuenta y transparencia.
8. Las interacciones con el medio ambiente son prioridades en la toma de decisiones, las operaciones y las inversiones.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

En esta sección del Plan Estratégico, se determinan, los ejes estratégicos, temas estratégicos, los objetivos estratégicos y sus perspectivas, la matriz cuantitativa de planificación estratégica, el mapa estratégicos. En la siguiente sección 7 se establecer el modelo de gestión que debe implementarse para el desarrollo y cumplimiento del plan.

6.1 LOS EJES ESTRATÉGICOS, LINEAS Y PROGRAMAS.

De la misión propuesta, se derivaron 8 ejes estratégicos o rutas que marcan el camino hacia la Visión, se identificaron 8 líneas, estas se ramifican en 28 sub líneas y 28 programas, una para cada línea. A cada uno de ellas se le asignaron un código que facilitara el seguimiento y

control para verificar el cumplimiento de la misión. La siguiente figura No. 14, contiene el detalle de lo expresado:

EJES ESTRATÉGICOS		LINEAS ESTRATÉGICAS (Líneas de acción, directrices construcción de propuestas)				PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	
		LINEAS		SUB LINEAS			
CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE
E01	Calidad del servicio	L1	Calidad	L101	Calidad del agua potable	P1	Programa de aseguramiento en la calidad del agua potable
				L102	Calidad Distribución	P2	Programa de mejoramiento de la distribución del agua
				L103	Recolección agua residuales	P3	Programa para el estudio de la situación de aguas residuales
				L104	Atención al cliente	P4	Programa de integración con el usuario
E02	Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones	L2	Planificación de inversiones	L201	Contenido y eficiencia de las inversiones	P1	Programa para el mejoramiento de los planes de inversiones
E02	Eficiencia en la planificación y ejecución de inversiones	L2	Planificación de inversiones	L202	Ejecución y seguimiento de los Planes de inversión	P2	Programa para el mejoramiento de la ejecución de planes de inversiones
				L203	Gestión de activos Fijos	P3	Programa para el mejoramiento de gestión e inversión en Activos Fijos
				L204	Investigación y desarrollo	P4	Programa de investigación
				L205	Emergencias	P5	Programa para el diseño e implementación de atención de emergencias.

E03	Eficiencia en las operaciones	L3	Operación	L301	Gestión del recurso agua	P1	Programa para el diseño e implementación de gestión del recurso de agua.
E03	L3			L302	Uso de energía	P2	Programa de mejora para el eficiente uso de energía
				L303	Gestión de infraestructura	P3	Programa de mejora mantenimiento de la infraestructura
				L304	Empresa distintiva en la gestión de operaciones y mantenimiento	P4	Programa de mejoramiento para el uso eficiente en los costos de operación y mantenimiento
E04	Eficiencia en la gestión empresarial	L4	Gestión de operación	L401	Planificación estratégica	P1	Programa de diseño para formulación e implementación de plan estratégico institucional
E04	Eficiencia en la gestión empresarial	L4	Gestión de operación	L402	Control de gestión	P2	Programa de mejora para el control y desempeño de la gestión
				L403	Estructura organizacional	P3	Programa para el desarrollo e implementación de modelo de gestión por procesos
				L404	Recursos humanos	P4	Programa para la estructuración y validación de puestos. Implementación de los 6 subsistemas de Recursos Humanos
				L405	Aprovisionamiento de bienes y servicios	P5	Programa para aprovisionamiento de bienes y servicios.
				L406	Personal y recursos de apoyo	P6	Programación de la productividad del personal

E05	Sostenibilidad financiera	L5	Finanzas	L501	Sostenibilidad financiera global	P1	Programa para el estudio tarifas, subsidios. Mejoramiento del sistema contable, creación de estadísticas y proyecciones. cobertura de costos y retornos
				L502	Gestión financiera	P2	Programa para el mejoramiento y aseguramiento de la liquidez, solvencia y riesgos
E05	Sostenibilidad financiera	L5	Finanzas	L503	Gestión comercial	P3	Programa de mejoramiento y aseguramiento total de la facturación, cobranzas, recaudación, morosidad y agua no facturada.
E06	Acceso al servicio	L6	Cobertura	L601	Acceso, conexión y capacidad de pago	P1	Programa para el levantamiento catastral, y mapeo de cobertura integral, inventario total de la situación del servicio en recintos, parroquia y cabecera cantonal
E07	Gobierno corporativo	L7	Gerencia	L701	autonomía	P1	Programa de revisión permanente de las ordenanzas, disposiciones, regulaciones, normas, manuales, procedimientos .
				L702	procesos decisorios y rendición de cuentas	P2	
				L703	transparencia y control	P3	

E08	Sostenibilidad ambiental	L8	Medio ambiente	L801	Depuración de aguas residuales	P1	Programa para el mejoramiento y aseguramiento el estudio permanente de las aguas residuales.
				L802	Gestión ambiental	P2	Programa de Sistematización la gestión ambiental en toda su estructura.

Figura 14, Objetivos estratégicos, Ejes, Líneas y Programas

6.2. TEMAS ESTRATÉGICOS.

Los temas estratégicos se obtuvieron de la combinación entre los factores claves, que se presentan en el Análisis FODA. Las combinaciones son de 4 categorías: Fortaleza-Oportunidad; Fortalezas- Amenaza; Debilidad-Oportunidad y Debilidad – Amenaza.

Relacion fortaleza - oportunidad. Estrategias (FO)

Busca aprovechar las oportunidades, del entorno, en función de la fortaleza. En la matriz FODA, se especifican las fortalezas de EMAPA EP, que al ser cotejadas con cada una de las oportunidades surgen ideas o situaciones que dan origen al Tema Estratégico y objetivos estratégicos. Se determinaron 9 situaciones estratégicas y 12 objetivos estratégicos. En las figuras 15, se presentan los resultados.

Relacion fortaleza – Amenaza. Estrategias (FA)

Busca utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas, siguiendo el mismo procedimiento que lo indicado anteriormente. Se encontraron 2 Temas Estratégicos y dos Objetivos estratégicos. Las figuras 16 contienen los resultados.

Relacion debilidad –oportunidad. Estrategias (DO).

Busca, estrategias que conduzcan a reducir las debilidades para poder aprovechar las oportunidades. Se determinaron 18 Temas Estratégicos y 13 objetivos estratégicos. Las figuras 17 contienen los resultados.

Relacion debilidad –amenaza. Estrategias (DA).

Busca, encontrar estrategias que reduzcan las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínimo. El resultado presento 19 Temas estratégicos con 19 objetivos estratégicos. Ver figuras 18

Contenido y lectura de las figuras.

Los resultados estan distribuidos en 6 columnas. La columna uno, contiene el numero secuencial del Tema Estratégico, va de 1 al 48. A su vez sirve para identificar el Tema.

La segunda columna, contiene el código del Tema estratégico ejemplo TEDA01. La T tema, E estratégico, D debilidad, A amenaza y el número 01, el código numérico .respectivo

La tercera columna, contiene la relación de la combinación entre los factores claves correspondiente a una estrategia. FO y FA DA, DO.

La cuarta columna, describe el proceso estratégico, narra la justificación de la derivación del Tema. El porqué de la realización de las actividades a realizar.

En la quinta columna, se relaciona el Tema estratégico con la Mision, la Línea y el Programa.

En la columna 6 se establece el objetivo estratégico producto del Tema. Se le asigna un número identificador, para futura referencia y control.

Relacion con los planes institucionales

Los temas estratégicos, 3, 5 y 6 estan relacionados directamente con los planes del gobierno, el OSD y los PDyOT.

ESTRATÉGIA: APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO EN FUNCIÓN DE LAS FORTALEZAS

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	TEFO1	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1; CON O1.1	La calidad de agua y su distribución es aceptada por la comunidad según encuesta de percepción del cliente y norma de calidad INEN. Esta situación debe ser aprovechada para captar la oportunidad que ofrece los cantones aledaños como Santa Lucia, Lomas y otros, que sufren de baja calidad y costos operativos altos. A pesar de tener personerías jurídicas propias, gozan de monopolio pero con bajo nivel gerencial.	E01	L101	P1	1	Asegurar la calidad del agua potable.
				E02	L102	P2	2	Asegurar la distribución del agua potable.
				E04	L405	P5	3	Incrementar los ingresos ofreciendo servicio de agua potable a cantones aledaños con capacidad de aprovisionamiento, autonomía y alianza estratégica dado su jurisdicción.
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		
2	TEFO2	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O1.2	La calidad de agua y su distribución es aceptada por la comunidad según encuesta de percepción del cliente y norma de calidad INEN. Esta situación debe ser aprovechada para atender a todos las parroquias y sus recintos. Ampliando la cobertura de atención y generar ingresos.	E01	L101	P1	4	Incrementar los ingresos ampliando la cobertura a los 177 recintos.
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		
3	TEFO3	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O2-2.1	La calidad de agua y su distribución es aceptada por la comunidad según encuesta de percepción del cliente y norma de calidad INEN. Esta situación debe ser aprovechada para justificar la misión de la empresa, en el cumplimiento con los objetivos del plan de desarrollo objetivos 3 y 6 acceso y mejora de la calidad de agua.	E01	L101	P1	5	Cumplir con los objetivos del plan nacional de desarrollo objetivos 3 y 6
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		

Figura 15. temas estratégicos, aprovechar las oportunidades del entorno en función de las fortalezas. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO EN FUNCIÓN DE LAS FORTALEZAS

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO
4	TEFO4	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O3-1	La calidad de agua y su distribución es aceptada por la comunidad según encuesta de percepción del cliente y norma de calidad INEN. Esta situación debe ser aprovechado para atender el crecimiento poblacional de 115.800 en el año 2020 a 131.763 en el 2024	E01	L101	P1	6	Realizar estudios acerca del crecimiento poblacional en todo el Cantón.
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1	7	Revisar integralmente la capacidad de la planta.
				E07	L701	P1		
5	TEFO5	F1.1; F1.2 CON O3.2	La calidad de agua y su distribución es aceptada por la comunidad según encuesta de percepción del cliente y norma de calidad INEN. Esta situación debe ser aprovechada para justificar la misión de la empresa en el cumplimiento con el objetivo del desarrollo sostenible (ODS), objetivo 6 agua potable y saneamiento.	E01	L101	P1	8	Cumplir con las metas del ODS 6
				E02	L102	P2		
6	TEFO6	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O3.3	La calidad de agua y su distribución es aceptada por la comunidad según encuesta de percepción del cliente y norma de calidad INEN. Esta situación debe ser aprovechado para justificar la misión con los planes de desarrollo de ordenamiento territorial (PDyOT) parroquial y cantonal, en lo relacionado al agua y saneamiento.	E01	L101	P1	9	Realizar estudios puntuales, para dar servicios de cumplimiento con los PDyOT así como generar posibles ingresos por servicios.
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		

Figura 15. temas estratégicos, aprovechar las oportunidades del entorno en función de las fortalezas. Fuente Plan Estratégico

ESTRATÉGIA: APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO EN FUNCIÓN DE LAS FORTALEZAS

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO
7	TEFO7	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O4.1	Aprovechar las tecnologías inteligentes para seguir mejorando la calidad y distribución del agua y seguir mejorando en las operaciones de aprovisionamiento y gerencia.	E01	L101	P1	10	Reducir los costos y gastos, adquiriendo Tecnologías de punta
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		
8	TEFO8	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O5.1	La curva de aprendizaje de Emapa EP a alcanzado un dominio aceptable en la gestión y uso el agua así como la eficiencia en la infraestructura por lo tanto deberá seguir cumpliendo con el medio ambiente mejorando aún más sus conocimientos y prácticas.	E01	L101	P1	11	Actualizar y/o realizar plan de manejo ambiental 2020-2024
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		
9	TEFO9	F1.1; F1.2; F3.1; F4.1; F5.1 CON O6.1	La curva de aprendizaje de Emapa EP, ha alcanzado un dominio aceptable en la gestión y uso el agua así como la eficiencia en la infraestructura por lo tanto deberá seguir cumpliendo con su base legal regida por la Ley Orgánica de Empresas Públicas y ordenanzas	E01	L101	P1	12	Documentar el mapa legal de Emapa.
				E02	L102	P2		
				E04	L405	P5		
				E05	L501	P1		
				E07	L701	P1		

Figura 15. temas estratégicos, aprovechar las oportunidades del entorno en función de las fortalezas. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: UTILIZAR LAS FORTALEZA PARA CONTRARESTAR AMENAZAS

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
10	TEFA1	F1.1; F1.2; F2.1; F2.2; F2.3; F3.1; CON A1.1;A1.2;A1.3;A1.4	Estableciendo una mejora continua para reforzar aún más su fortaleza en calidad, operaciones, gestión de las operaciones se puede neutralizar el panorama de una economía decreciente,	E01	L101	P1	13	Optimizar la gestión de las operaciones.
				E02	L102	P2		
				E03	L301	P1		
				E03	L302	P2		
				E03	L303	P3		
				E04	L405	P5		
11	TEFA2	F4.1; F5.1 CON A2.1; A3.1	El carácter monopólico, y habilidad gerencial con fundamento legal reformado se puede neutralizar el panorama de una economía decreciente, injerencia administrativa municipal y el alto nivel de corrupción.	E05	L501	P1	14	Fortalecer la gestión gerencial
				E07	L701	P1		

Figura 16. temas estratégicos, utilizar la fortaleza para contrarrestar amenazas. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
12	TEDO-01	D1.1 CON 01.1; 03.3	El fortalecimiento de la Capacidad estructural , aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, para atender a los cantones aledaños de Santa Lucia, Lomas y Otros . Respetando el medio ambiente y cumplir con los aspectos legales de Emapa. EP.	E01	L103	P3	15	Asegurar la calidad del servicio
12	TEDO-02	D1.1 CON 01.2; 03.3	El fortalecimiento de la Capacidad estructural , aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, para atender la cobertura de todas las parroquias con sus recintos . Respetando el medio ambiente y cumplir con los aspectos legales de Emapa. EP.	E01	L103	P3	15	Asegurar la calidad del servicio

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRÁTÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
12	TEDO-03	D1.1 CON 03.1; 03.3	El fortalecimiento de la Capacidad estructural , aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, para atender el crecimiento poblacional sin incluir la cobertura de la parroquia la Aurora. Respetando el medio ambiente y cumplir con los aspectos legales de Emapa. EP.	E01	L103	P3	15	Asegurar la calidad del servicio
12	TEDO-04	D1.1 CON 02.2;03.3	El fortalecimiento de la Capacidad estructural , aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, para atender el plan nacional de desarrollo en sus objetivos 3 y 6. Respetando el medio ambiente y cumplir con los aspectos legales de Emapa. EP.	E01	L103	P3	15	Asegurar la calidad del servicio

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
12	TEDO-05	D1.1 CON 03.2;03.3	El fortalecimiento de la Capacidad estructural , aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, para atender el objetivo de desarrollo sostenible ODS objetivo 6. Respetando el medio ambiente y cumplir con los aspectos legales de Emapa. EP.	E01	L103	P3	15	Asegurar la calidad del servicio
12	TEDO-06	D1.1 CON 04.1	El fortalecimiento de la Capacidad estructural , aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, aprovechando la oportunidad de utilizar tecnología inteligente, así como la oportunidad de cumplir con el medio ambiente y el aspecto legal de Emapa. EP. Respetando el medio ambiente y cumplir con los aspectos legales de Emapa. EP.	E01	L103	P3	15	Asegurar la calidad del servicio

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
13	TEDO-07	D1.2 CON O1.1; O3.3.	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas para atender a los cantones aledaños de Santa Lucia, Lomas, Otros. Así como la oportunidad de cumplir con los aspectos legales de Emapa EP.	E01	L104	P4	16	Optimizar la gestión de reclamos
13	TEDO-08	D1.2 CON O1.2; O3.3	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas la cobertura de todas las parroquias con sus recintos. Así como la oportunidad de cumplir con los aspectos legales de Emapa EP.	E01	L104	P4	16	Optimizar la gestión de reclamos

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
13	TEDO-09	D1.2 CON O3.1;O3.3	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas el crecimiento poblacional sin incluir la cobertura de la parroquia la Aurora. Así como la oportunidad de cumplir con los aspectos legales de Emapa EP.	E01	L104	P4	16	Optimizar la gestión de reclamos
13	TEDO-10	D1.2 CON O2.2;O3.3	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas para atender el plan nacional de desarrollo en sus objetivos 3 y 6. Así como la oportunidad de cumplir con los aspectos legales de Emapa EP.	E01	L104	P4	16	Optimizar la gestión de reclamos

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
13	TEDO-11	D1.2 CON O3.2;O3.3	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas para atender el objetivo de desarrollo sostenible ODS objetivo 6.asi como la oportunidad de cumplir con los aspectos legales de Emapa EP.	E01	L104	P4	16	Optimizar la gestión de reclamos
13	TEDO-12	D1.2 CON O4.1	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas, aprovechando la oportunidad de utilizar tecnologia inteligente. Así como la oportunidad de cumplir con los aspectos legales de Emapa EP.	E01	L104	P4	16	Optimizar la gestión de reclamos

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO
14	TEDO-13	D2.1 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2 O3.3;O4.1	Fortalecer la planificación de las inversiones en los Métodos y Contenido: aplicando metodologías de diagnósticas, identificando alternativas y análisis de los aspectos financieros, con la finalidad de aprovechar la creación de líneas de atención a los cantones aledaños, atender la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L20 1	P1	17	Fortalecer la planificación de inversiones
14	TEDO-14	D2.2 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2; O3.3;O4.1	Dentro de la planificación de inversiones, fortalecer el sistema de seguimiento cumplimiento, variaciones y grado de desviaciones con la finalidad de aprovechar la creación de líneas de atención a los cantones aledaños, atender la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L20 2	P2	17	Fortalecer la planificación de inversiones

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
14	TEDO-13	D2.1 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2 O3.3;O4.1	Fortalecer la planificación de las inversiones en los Métodos y Contenido: aplicando metodologías de diagnósticas, identificando alternativas y análisis de los aspectos financieros, con la finalidad de aprovechar la creación de líneas de atención a los cantones aledaños, atender la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L201	P1	17	Fortalecer la planificación de inversiones
14	TEDO-14	D2.2 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2; O3.3;O4.1	Dentro de la planificación de inversiones, fortalecer el sistema de seguimiento cumplimiento, variaciones y grado de desviaciones con la finalidad de aprovechar la creación de líneas de atención a los cantones aledaños, atender la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L202	P2	17	Fortalecer la planificación de inversiones

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIONES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
15	TEDO-15	D2.3 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	La reposición anual, el plan de mantenimiento, elaboración de manuales, personal entrenado creación e implementación de indicadores, para fortalecer la gestión de los activos y aprovechar la creación de líneas de atención a los cantones aledaños, atender la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L203	P3	18	Fortalecer la gestión de los activos
16	TEDO-16	D2.4 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	La preparación de planes de emergencias deben ser considerados en la Planificación de inversiones para atender las posibles emergencias en el aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L205	P5	19	Gestionar planes de emergencia

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
17	TEDO-17	D2.5 CON O1.1;O1.2;O 2.2.2;O3.1;O 3.2;O3.3; O4..1	La implementación de cultura a realizar investigaciones y desarrollo de nuevos procesos, mejorar los existentes, suscribirse a revistas especializadas y científicas, difundir noticias relativas a cambio tecnológicos, tener programas de especializaciones, concursar investigaciones dentro y fuera de la empresa, deben ser políticas para atender a los usuarios actuales y ampliar al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E02	L204	P4	20	Desarrollar investigaciones
18	TEDO-18	D3.1 CON O1.1;O1.2;O 2.2.2;O3.1;O 3.2;O3.3;O4. 1	La Política de optimizar los costos conducirá a atender con tarifas flexibles a los usuarios actuales y ampliar al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E03	L304	P4	21	Reducir costos y gastos

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
19	TEDO-19	D4.1 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	La implementación de una cultura de planificación a largo plazo, considerando la situación de la empresa, objetivos dentro de los ejes de la misión, líneas, programas, proyectos y acciones, conducirá a la empresa a cumplir con su Misión y Visión, para atender a los usuarios actuales y a la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir con los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E04	L401	P1	22	Implementar la cultura de planificación a largo plazo
20	TEDO-20	D4.2 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	El mejoramiento del proceso de presupuesto anual, POA, PAC, así como el sistema de informes y reportes basados en indicadores de monitoreo mensual y anual servirán para ser eficientes en la gestión empresarial para atender a los usuarios actuales y a la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir con los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E04	L402	P2	23	Mejorar el proceso de presupuesto, POA Y PAC.

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PR G	CODIGO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO
21	TEDO 21	D4.3 CON O1.1;O1.2;O 2.2.2;O3.1;O 3.2;O3.3;O4. 1	Una estructura organizacional por procesos, coherente con la planificación estratégica es indispensable para atender al usuario actual y a la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E04	L403	P3	24	Desarrollar e implementar sistema de gestión por procesos
22	TEDO 22	D4.4 CON O1.1;O1.2;O 2.2.2;O3.1;O 3.2;O3.3;O4. 1	La existencia de una dirección de Recursos Humanos, que cumpla a cabalidad con todos los subsistemas de gestión del talento humano fortalecerán la atención al usuarios actual y el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E04 E04 E04	L404 L404 L404	P4 P4 P4	25	Mejorar el clima organizacional
							26	Fortalecer el posicionamiento organizacional
							27	Implementar gestión de recursos humanos

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRÁTÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
23	TEDO 23	D5.1 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	Sostenibilidad financiera: La revisión de Tarifas del servicio, indexación de tarifas, estructura diferenciada, subsidios, información suficiente para sustentar los estados financieros, proyecciones financieras, cobertura de costos, rentabilidades sobre ingresos, inversión y patrimonio. Fortalecerán la atención al usuarios actual y el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E05 E05 E05 E05	L501 L501 L501 L501	P1 P1 P1 P1	28	Maximizar indicadores financieros
							29	Levantar el catastro cantonal
							30	Identificar necesidades que generen ingresos
							31	Optimizar gestión financiera
24	TEDO 24	D5.2 CON O1.1;O1.2;O2.2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	Las Auditorias, cobertura de riesgos, control interno, indicadores o índices financieros sustentados y argumentados. Fortalecerán la atención al usuarios actual y el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E05	L502	P2	32	Desarrollar e implementar sistema de control interno

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
25	TEDO 25	D5.3 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	La optimización de la Facturación, recaudación y cobranzas. Indicadores de facturación, tasa de error de la facturación, agua no facturada, eficacia de la recaudación, periodo promedio de cobros, morosidad. Fortalecerán la atención al usuarios actual y el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E05	L503	P3	33	Fortalecer y optimizar el proceso de facturación
26	TEDO 26	D6.1 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	El Acceso garantizado con planes de extensión del servicio de agua potable y saneamiento, programas de medios alternativos, permitirá elevar el servicios a los usuarios actuales y acceder al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E06	L601	P1	34	Fortalecer la interacción con los centros parroquiales y sus recintos

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
27	TEDO 27	D7.1 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	Autonomía-procesos decisorios-transparencia y control: El directorio cuenta con sistema de evaluación propia, Gerencia y Directores de Áreas. Cuenta con procesos de auditoria., permitirá elevar los servicios a los usuarios actuales y acceder al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir con los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E07	L702	P2	35	Fomentar marco legal favorable
28	TEDO 28	D8.1 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1;O5.1;O6.1	Gestión de depuración: Plan de depuración, capacidad de tratamiento, protocolos, equipos de medidas, archivos de registro de control. Permitirá elevar los servicios a los usuarios actuales y acceder al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir con los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E08	L801	P1	36	Fortalecer y optimizar la gestión de depuración de aguas residuales

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
29	TEDO 29	D8.2 CON O1.1;O1.2;O2.2;O3.1;O3.2;O3.3;O4.1	Gestión ambiental: unidad de cometido ambiental, procedimientos internos, certificaciones vigentes, metas ambientales, mecanismos de participación ciudadana, programas de mejoras etc. permitirá elevar el servicios a los usuarios actuales y acceder al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente	E08	L802	P2	37	Fortalecer y optimizar la sostenibilidad ambiental

Figura 17. Temas estratégicos, superar debilidades transformándolas en fortalezas para aprovechar oportunidades. Fuente Plan Estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
30	TEDA 01	D1.21 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4	El fortalecimiento de la Capacidad estructural, aseguramiento del servicio, supervisión y control de servicio de recolección, tiempo de resolución de incidencias, tiempo de conexión, incidencias en tiempo de lluvias, para contrarrestar los efectos de la inflación, el bajo crecimiento del PIB, y la posible disminución de las fuentes de financiamiento. Así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuario a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de la mora y agua no contabilizada.	E01	L103	P3	38	Minimizar los costos de la capacidad estructural, el aseguramiento del servicio y los tiempos
31	TEDA 02	D1.2 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Fortalecimiento de la Gestión de reclamos, calidad atención al usuario, información de contingencias, percepción de satisfacción, percepción en la calidad de resolución de problemas, numero de reclamos, tiempo de espera presencial o telefónica, tiempo de resolución de problemas para motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada., también para contrarrestar la corrupción y la injerencia municipal. Así como entidades de control	E01	L104	P4	39	Minimizar los costos de la gestión de reclamos

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
32	TEDA 03	D2.1 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Fortalecer la planificación de las inversiones en los Métodos y Contenido: aplicando metodologías de diagnósticas, identificando alternativas y análisis de los aspectos financieros, para contrarrestar los efectos de la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, y la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar a los usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción.	E02	L201	P1	40	Fortalecer la planificación de inversiones
33	TEDA 04	D2.2 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Dentro de la planificación de inversiones, fortalecer el sistema de seguimiento cumplimiento, variaciones y grado de desviaciones para contrarrestar los efectos de la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, y la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción.	E02	L202	P2	41	Fortalecer gestión de planificación de inversiones

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
34	TEDA 05	D2.3 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La reposición anual, el plan de mantenimiento, elaboración de manuales, personal entrenado, creación e implementación de indicadores, para fortalecer la gestión de los activos permitirá contrarrestar los efectos de la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, y la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción	E02	L203	P3	42	Fortalecer la gestión de activos
35	TEDA 06	D2.4 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La preparación de planes de emergencias serán parte de la Planificación de inversiones para atender las posibles emergencias evitando los efectos de la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción	E02	L205	P5	43	Minimizar los costos de los planes de emergencias

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
36	TEDA 07	D2.5 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La implementación de cultura a realizar investigaciones y desarrollo de nuevos procesos, mejorar los existentes, suscribirse a revistas especializadas y científicas, difundir noticias relativas a cambio tecnológicos, tener programas de especializaciones, concursar investigaciones dentro y fuera de la empresa, deben ser políticas para atender a los usuarios actuales evitando la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción	E02	L204	P4	44	Minimiza los costos de inversión en investigaciones y desarrollo

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
37	TEDA 08	D3.1 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La Política de optimizar los costos conducirá a atender con tarifas flexibles a los usuarios actuales y ampliar al aprovechamiento de líneas de atención a los cantones aledaños, la cobertura total a las parroquias y todos sus recintos, el incremento poblacional, las planificaciones de organización territorial de los cantones, parroquias y recintos. A su vez cumplir co los ODS objetivo 6 y plan nacional de desarrollo objetivo 3 y 6. Considerando los aspectos legales y respeto al medioambiente. Evitando la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción	E03	L304	P4	45	Optimizar la gestión total de los costos de la empresa.

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DDE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
38	TEDA 09	D4.1 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La implementación de una cultura de planificación a largo plazo, dará paso a monitorear el entorno económico, político, social, tecnológicos, para anticiparse a los cambios y enfrentar las posibles amenazas que incidan en la capacidad de pago de los usuarios, aumenten las moras y el agua no contabilizada, la injerencia municipal y la corrupción.	E04	L401	P1	46	Desarrollar un cargo para el análisis del entorno
39	TEDA 10	D4.2 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Control de Gestión: presupuesto anual, informes de control, indicadores, monitoreo mensual.	E04	L402	P2	47	Desarrollar un sistema de indicadores

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
40	TEDA 11	D4.3 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	El cambio de una estructura organizacional por funciones a una por procesos, permitirá implementar una gestión empresarial que fortalezca el trabajo y la responsabilidad en equipos, bajo una estructura y valoración de puestos, clima organizacional y de comunicación que enlace las directrices gerenciales hacia las operativas. El esquema organizacional por procesos, será estructurado de tal forma que los proceso de monitoreo, soporten la planificación los habitantes la implementen y los de apoyo conduzcan a los proceso operativos, todo esta estructura orientada a evitando la inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como impedir la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar a los usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción	E04	L403	P3	48	Desarrollar indicadores de gestión para cada proceso

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
41	TEDA 12	D4.4 CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Gestión de recursos humanos: ingresa por concurso, recibe capacitación, cumple con los perfiles, política clara de remuneraciones, rotación, clima organizacional, plan de ascensos. Aplica los 6 subsistemas, prevención de riesgos.	E04	L404	P4	49	Ajustar la gestión de recursos humanos a la gestión por procesos
42	TEDA 13	D5.1; CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La a inflación, el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto, la posible disminución de las fuentes de financiamiento, así como la introducción del servicio potabilizador y distribución de agua potable por empresas elites de Guayaquil. Por otro lado motivar al usuarios a cumplir con el pago de las planillas y detener posible aumento de mora y agua no contabilizada, denuncias y reclamos, así como la injerencia municipal, e intentos de corrupción, puede ser enfrentado con una adecuada y alta Sostenibilidad financiera, fundamentada en La revisión de Tarifas del servicio, indexación de tarifas, estructura diferenciada, subsidios, información suficiente para sustentar los estados financieros, proyecciones financieras, cobertura de costos, rentabilidades sobre ingresos, inversión y patrimonio	E05	L501	P1	50	Fomentar e incentivar el pago puntual de planillas

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
43	TEDA 14	D5.2; CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Se debe reforzar la sostenibilidad financiera con una excelente gestión financiera: esto es con Auditorias, cobertura de riesgos, control interno, indicadores o índices financieros sustentados y argumentados. Así se podrá enfrentar al entorno económico, las injerencias municipales y la corrupción.	E05	L502	P2	51	Gestionar la eficiencia contable
44	TEDA 15	D5.3; CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	La sustentabilidad financiera, amparada en la optimización de la facturación, recaudación y cobranzas. Así como Indicadores de facturación, tasa de error de la facturación, agua no facturada, eficacia de la recaudación, periodo promedio de cobros, morosidad, etc. incidirán en la amortiguación del efecto negativo del entorno económico, político y social,, la injerencia municipal y la corrupción.	E05	L503	P3	52	

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO
45	TEDA 16	D6.1; CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Acceso garantizado: planes de extensión del servicio de agua potable y saneamiento, programas de medios alternativos, amortiguan las amenazas del entorno.	E06	L601	P1	53	Minimizar los costos del acceso garantizado al servicio
46	TEDA 17	D7.1; CON A1.1; A1.2; A1.3; A1.4; A2.1; A3.1	Una gerencia con procesos decisorios, transparencia y control en el sentido de que el Directorio y directores de área deben contar con un sistema de evaluación propia y procesos de auditoria de apoyo a su gestión evitaría la injerencia municipal, así como la posible participación de empresa externas al cantón Daule.	E07	L702	P2	54	Fortalecer la gestión gerencial integral

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO DE LA AMENAZA SEA MINIMA

No. TEMA ESTRATÉGICO	CÓDIGO RELACIÓN ESTRATÉGICA	RELACIÓN ES TRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN			TEMAS ESTRATÉGICOS (Grandes objetivos)	
				EJE	LIN	PRG	CODIGO ESTRATÉGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
47	TEDA 18	D8.1; CON A1.4	La Gestión de depuración: como Plan de depuración, capacidad de tratamiento, protocolos, equipos de medidas, archivos de registro de control y la Gestión ambiental comprendida en unidad de cometido ambiental, procedimientos internos, certificaciones vigentes, metas ambientales, mecanismos de participación ciudadana, programas de mejoras etc. Incidirán en la amenaza de empresas elites de Guayaquil, en aspectos ambientales..	E08	L801	P1	55	Minimizar los costos de depuración
48	TEDA 19	D8.2 CON A1.4	La Gestión de depuración: como Plan de depuración, capacidad de tratamiento, protocolos, equipos de medidas, archivos de registro de control y la Gestión ambiental comprendida en unidad de cometido ambiental, procedimientos internos, certificaciones vigentes, metas ambientales, mecanismos de participación ciudadana, programas de mejoras etc. Incidirán en la amenaza de empresas elites de Guayaquil, en aspectos ambientales..	E08	L802	P2	56	Minimizar los costos en la gestión ambiental

Figura 18. Temas estratégicos, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS.

En la sección anterior, se presentaron los Temas Estratégicos, debidamente codificados y relacionado con la Mision, Líneas y Programas. Así como los respectivos objetivos Estratégicos.

Con el propósito de implementar, operacionalizar y controlar la ejecución de los objetivos estratégicos, cada uno de ellos fueron alineados a una Perspectiva: Perspectiva cliente, perspectiva financiera, perspectiva proceso y perspectiva recurso humano, tecnologia y conocimiento.

Perspectiva cliente

Corresponde a la gestión de identificar, adquirir, retener y desarrollar relaciones con los clientes. Tres objetivos tienen relación con esta gestión, el 3, 4 y 15.

Perspectiva financiera.

Esta perspectiva busca el crecimiento de los ingresos y la productividad. Los ingresos ampliando la cobertura del servicio y la productividad para bajar los costos, haciendo eficiente el uso de los recursos. Se alinearon 18 objetivos estratégicos a esta perspectiva: Objetivos 10,21,28,29,30,31,33,39,40,41,53,44,45,48,50,52,55y56.

Perspectiva proceso.

Con esta perspectiva, se busca crear valor a través de los procesos internos de la empresa.

El centro de esta perspectiva radica en la gestión de las operaciones, gestión de clientes, gestión innovación y medioambiente. Se alinearon a esta perspectiva, 28 objetivos estratégicos: 1,2, 5 al 9, 11,12,13,16 al 19, 22,23, 32,35 al 38, 42,46,47 y el 52.

Perspectiva recurso humano, tecnologia, aprendizaje y conocimiento.

Constituye los activos intangibles de Emapa EP, es decir el personal, la tecnologia y el conocimiento. Por lo tanto la disponibilidad de habilidades, sistemas de información y capacidad organizacional. Se alinearon a esta perspectiva 9 objetivos estratégicos: 14, 20, 24, 25, 26, 27, 49,51 y 53. Los detalles se presentan en las figuras No. 19

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PERSPECTIVA. APROVECHAR OPORTUNIDADES DEL ENTORNO EN FUNCION DE LAS FORTALEZAS

No.	CÓDIGO FODA	TITULO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
			CLIENTE		FINANCIERA		PROCESO		RH-TEC-CONC	
			STAD	A	STAD	A	STAD	A	STAD	A
1	TEF01-1	Asegurar la calidad del agua potable.					CS1.1	1		
2	TEF01-2	Asegurar la distribución del agua potable.					CS1.2	1		
3	TEF01-3	Incrementar los ingresos ofreciendo servicio de agua potable a cantones aledaños con capacidad de aprovisionamiento, autonomía y alianza estratégica dado su jurisdicción.	AS1.1	1						
4	TEF02	Incrementar los ingresos ampliando la cobertura a los 177 recintos.	AS1.1	1						
5	TEF03	Cumplir con los objetivos del plan nacional de desarrollo objetivos 3 y 6					AS1.1	1		
6	TEF04-1	Realizar estudios acerca del crecimiento poblacional en todo el Cantón.					EP1. a EP5	1		
7	TEF04-2	Revisar integralmente la capacidad de la planta.					EO1 a EO4	1		
8	TEF05	Cumplir con las metas del OSD 6					AS1.1	1		
9	TEF06	Realizar estudios puntuales, para dar servicios de cumplimiento con los PDyOT así como generar posibles ingresos por servicios.					EP1. a EP5	1		
10	TEF07	Reducir los costos y gastos, adquiriendo Tecnologías de punta			EP1. a EP5	1				
11	TEF08	Actualizar y/o realizar plan de manejo ambiental 2020-2024					SA1 a SA2	1		
12	TEF09	Documentar el mapa legal de Emapa.					GC1 a GC3	1		
SUB TOTAL				2		1		9		0

Figura 19. Estrategias y perspectivas, aprovechar oportunidades del entorno en función de las fortalezas. Fuente plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PERSPECTIVA.

ESTRATEGIA: UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS

No.	CÓDIGO FODA	TITULO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
			CLIENTE		FINANCIERA		PROCESO		RH-TEC-CONC	
			STAD	A	STAD	A	STAD	A	STAD	A
13	TEFA1	Optimizar la gestión de las operaciones.					EO1 a EO4	1		
14	TEFA2	Fortalecer la gestión gerencial							GC1 a GC3	1
SUB TOTAL				0		0		1		1

Figura 19. Estrategias y perspectivas, utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas. Fuente plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVA.

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA PODER APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

No.	CÓDIGO FODA	TITULO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
			CLIENTE		FINANCIERA		PROCESO		RH-TEC-CONC	
			STAD	A	STAD	A	STAD	A	STAD	A
15	TEDO-01-6	Asegurar la calidad del servicio	CS1 CS4	a 1						
16	TEDO-07-12	Optimizar la gestión de reclamo					CS4	1		
17	TEDO 13-14	Fortalecer la planificación de inversiones					EP1. a EP5	1		
18	TEDO 15	Fortalecer la gestión de los activos					EP3	1		
19	TEDO 16	Gestionar planes de emergencia					EP4	1		
20	TEDO 17	Desarrollar investigaciones							EP5	1
21	TEDO 18	Reducir costos y gastos			SF1a SF3	1				
22	TEDO 19	Implementar la cultura de planificación a largo plazo					EP	1		
23	TEDO 20	Mejorar el proceso de presupuesto, POA Y PAC.					EG5	1		
24	TEDO 21	Desarrollar e implementar sistema de gestión por procesos							EG3.1	1
25	TEDO 22-1	Mejorar el clima organizacional							EG 4.1	1
26	TEDO 22-2	Fortalecer el posicionamiento organizacional							EG3.1	1

Figura 19. Estrategias y perspectivas, utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas. Fuente plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVA.

ESTRATEGIA: SUPERAR DEBILIDADES TRANSFORMANDOLAS EN FORTALEZAS PARA PODER APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

No.	CÓDIGO FODA	TITULO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
			CLIENTE		FINANCIERA		PROCESO		RH-TEC-CONC	
			STAD	A	STAD	A	STAD	A	STAD	A
27	TEDO 22-3	Implementar gestión de recursos humanos							EG4	1
28	TEDO 23-1	Maximizar indicadores financieros			SF	1				
29	TEDO 23-2	Levantar el catastro cantonal			SF3	1				
30	TEDO 23-3	Identificar necesidades que generen ingresos			SF	1				
31	TEDO 23-4	Optimizar gestión financiera			SF	1				
32	TEDO 24	Desarrollar e implementar sistema de control interno					GC3	1		
33	TEDO 25	Fortalecer y optimizar el proceso de facturación			SF3	1				
34	TEDO 26	Fortalecer la interacción con los centros parroquiales y sus recintos					GC	1		
35	TEDO 27	Fomentar marco legal favorable					GC	1		
36	TEDO 28	Fortalecer y optimizar la gestión de depuración de aguas residuales					SA	1		
37	TEDO 29	Fortalecer y optimizar la sostenibilidad ambiental					SA	1		
SUB TOTAL				1		6		11		5

Figura 19. Estrategias y perspectivas, superar debilidades transformándolas en fortalezas para poder aprovechar las oportunidades Fuente plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVA.

ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO EN LA AMENAZA SEA MÍNIMA

No.	CÓDIGO FODA	TITULO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
			CLIENTE		FINANCIERA		PROCESO		RH-TEC-CONC	
			STAD	A	STAD	A	STAD	A	STAD	A
38	TEDA 01	Minimizar los costos de la capacidad estructural, el aseguramiento del servicio, y los tiempos.					CS	1		
39	TEDA 02	Optimizar los costos de la gestión de reclamos			SF	1				
40	TEDA 03	Fortalecer la planificación de inversiones			EP	1				
41	TEDA 04	Fortalecer gestión de planificación de inversiones			EP	1				
42	TEDA 05	Fortalecer la gestión de activos					EP	1		
43	TEDA 06	Minimizar los costos de los planes de emergencias			SF	1				
44	TEDA 07	Minimizar los costos de inversión en investigaciones y desarrollo			SF	1				
45	TEDA 08	Optimizar la gestión total de los costos de la empresa.			SF	1				
46	TEDA 09	Desarrollar un cargo para el análisis del entorno					EG	1		
47	TEDA 10	Desarrollar un sistema de indicadores					EG	1		
48	TEDA 11	Desarrollar indicadores de gestión para cada proceso			SF	1				

Figura 19. Estrategias y perspectivas, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto en la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PERSPECTIVAS. ESTRATEGIA: REDUCIR LAS DEBILIDADES O TRANSFORMARLAS EN FORTALEZAS DE TAL MANERA QUE EL IMPACTO EN LA AMENAZA SEA MÍNINIMA

No .	CÓDIGO FODA	TITULO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA							
			CLIENTE		FINANCIERA		PROCESO		RH-TEC- CONC	
			STAD	A	STAD	A	STAD	A	STAD	A
49	TEDA 12	Ajustar la gestión de recursos humanos a la gestión por procesos							SF	1
50	TEDA 13	Fomentar e incentivar el pago puntual de planillas			SF	1				
51	TEDA 14	Gestionar la eficiencia contable							GC	1
52	TEDA 15	Gestionar la eficiencia contable			SF	1				
53	TEDA 16	Minimizar los costos del acceso garantizado al servicio					SF	1		
54	TEDA 17	Fortalecer la gestión gerencial integral							GC	1
55	TEDA 18	Minimizar los costos de depuración			SF	1				
56	TEDA 19	Minimizar los costos en la gestión ambiental			SF	1				
SUB TOTAL				0		11		5		3
TOTAL				3		18		26		9
TOTAL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										56

Figura 19. Estrategias y perspectivas, reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto en la amenaza sea mínima. Fuente plan estratégico

LECTURA DE LA FIGURA. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS.

La figura contiene 4 columnas. En la primera columna, contiene el número secuencial del objetivo estratégico que va de 1 a 56. La segunda columna contiene el Código FODA, La tercera columna, el título del objetivo estratégico, la cuarta columna se divide en las 4 perspectivas y dentro de cada una de las mismas el estándar respectivo. Ejemplo el objetivo 1 se alinea a la perspectiva proceso, el estándar STAD es CS1.1. El 1 que consta en la columna A (Aplica) de la perspectiva es simplemente para poder sumar la cantidad de objetivos que corresponden a la perspectiva respectiva. Las siglas y contenidos de los estándares se presentan en la siguiente figura No. 20

SIGLAS DEL ESTANDAR (ESTAD)	CONTENIDO
CS1.1	Calidad del agua potable. Aseguramiento de la capacidad estructural para el tratamiento y el suministro.
CS1.2	Aseguramiento del suministro de agua con calidad adecuada.
AS1.1	Acceso al servicio. Garantizar el acceso
EP1 a EP5	Eficiencia en la Planificación: contenido, ejecución, gestión de activos, emergencias, I&D
SA1 a SA2	Sostenibilidad ambiental: Gestión de depuración gestión ambiental
GC1-GC2	Gobierno corporativo: proceso decisorio, transparencia y control.
EO1 a EO5	Eficiencia en las operaciones: Gestión recurso agua, uso energía, infraestructura y costos de operación y mantenimiento
EG5	Eficiencia en la gestión empresarial: Aprovisionamiento de bienes y servicios.
SF	Sostenibilidad financiera.

Figura 20. Lectura de las siglas de los estándares,

6.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los 48 temas estratégicos, juntos con sus 56 objetivos identificados se valorizaron con el propósito de ordenar la secuencia en que serán ejecutados.

El proceso de valoración se realizó en la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica. Se partió de los factores claves de la Matriz FODA luego cada Tema Estratégico recibió según su combinación una valoración como resultado de la multiplicación del peso del Factor por la calificación de poco importante, importante, necesario y urgente. Acorde a las siguientes escala:

1. importante
2. poco importante
3. Necesario
4. Urgente

El resultado del orden de ejecución, se presenta en la figura No. 21 Cuyo contenido es el siguiente:

La primera columna, contiene el orden 1,2,3.. etc., en que serán ejecutados los temas y objetivos estratégicos. La columna 2 el código de la Estrategia. La tercera columna, el puntaje alcanzado que justifica el orden de ejecución. La cuarta columna, la descripción del objetivo, Quinta columna el Eje estratégico, la sexta columna, La línea, la séptima, el Programa y la octava el numero identificador del objetivo a ser ejecutado.

El proceso de valoración se presenta en el **Anexo. No.4. Matriz cuantitativa de planificación estratégica**

Aquí se expone el orden secuencial tomado de la matriz cuantitativa señalada.

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS							
ORDEN	ESTRATÉGICA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	E13	5,60	Optimizar la gestión de reclamos	E01	L104	P4	16
2	E24	5,60	Desarrollar e implementar sistema de control interno	E05	L502	P2	32
3	E10	4,60	Optimizar la gestión de las operaciones	E01-E02-E03-E04	L101-L102-L301-L302-L303-L405	P1-P2-P3-P5	13
4	E45	4,60	Minimizar los costos del acceso garantizado al servicio	E06	L601	P1	53
5	E44	4,40	Gestionar la eficiencia contable	E05	L503	P3	52
6	E46	4,40	Fortalecer la gestión gerencial integral	E07	L702	P2	54
7	E42	4,20	Fomentar e incentivar el pago puntual de las planillas	E05	L501	P1	50
8	E43	4,20	Gestionar la eficiencia contable	E05	L501	P2	51
9	E41	4,20	Ajustar la gestión de recursos humanos a la gestión por procesos	E04	L404	P4	49
10	E34	4,12	Fortalecer la gestión de los activos	E02	L203	P3	42
11	E35	4,12	Minimizar los costos de los planes de emergencia	E02	L205	P5	43
12	E14	4,04	Fortalecer la planificación de las inversiones	E02	L201-L202	P2	17

Figura 20. Orden de ejecución de los objetivos estratégicos. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS							
ORDEN	ESTRATÉGICA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
13	E25	4,04	Fortalecer y optimizar el proceso de facturación	E05	L503	P3	33
14	E37	3,60	Optimizar la gestión total de los costos de la empresa	E03	L304	P4	45
15	E40	3,40	Desarrollar indicadores de gestión para cada proceso	E04	L403	P3	48
16	E36	3,32	Minimizar los costos de inversión en investigación y desarrollo	E02	L204	P4	44
17	E38	3,30	Desarrollar un cargo para el análisis del entorno	E04	L401	P1	46
18	E39	3,30	Desarrollar un sistema de indicadores	E04	L402	P2	47
19	E7	3,10	Reducir los costos y gastos adquiriendo tecnología de punta	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	10
20	E2	3,00	Incrementar los ingresos ampliando la cobertura a 177 cantones	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	4
21	E23	3,00	Maximizar los indicadores financieros- Levantar el catastro cantonal-identificar necesidades que generen ingresos	E05	L501	P1	28-29-30-31
22	E27	3,00	Fomentar marco legal favorable	E07	L702	P2	35
23	E29	2,90	Fortalecer y optimizar la sostenibilidad ambiental	E08	L802	P2	37
24	E26	2,80	Fortalecer la interacción con los centros parroquiales y sus recintos	E06	L601	P1	34

Figura 20. Orden de ejecución de los objetivos estratégicos. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS							
ORDEN	ESTRATEGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
25	E8	2,60	Actualizar y/o realizar plan de medio ambiental 2020-2024	E01-E02-E04-EO5-EO7	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	11
26	E12	2,60	Asegurar la calidad del servicio	E01	L103	P3	15
27	E18	2,60	Reducir costos y gastos	E03	L304	P4	21
28	E28	2,50	Fortalece y optimizar la gestión de depuración de aguas residuales	E08	L801	P1	36
29	E9	2,50	Desarrollar el mapa legal de la empresa	E08	L802	P2	37
30	E4	2,48	Realizar estudios acerca del crecimiento poblacional -revisar integralmente la capacidad de la planta	E01-E02-E04-EO5-EO7	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	6 y 7
31	E11	2,45	Fortalecer la gestión gerencial	E05- E07	L501-L701	P1	14
32	E19	2,40	Implementar la cultura de planificación a largo plazo	E04	L401	P1	22
33	E20	2,40	Mejorar el proceso de presupuesto POA y PAC	E04	L402	P2	23
34	E5	2,30	Cumplir con las metas del OSD-6	E01 -E02	L101-L102	P1-P2	8
35	E3	2,25	Cumplir con los objetivos del plan nacional de desarrollo objetivos 3 y 6	E01-E02-E04-EO5-EO7	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	5
36	E6	2,25	Realizar estudios puntuales relacionados al PDyOT	E01-E02-E04-EO5-EO7	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	9
37	E15	2,20	Fortalecer la gestión de los activos	E02	L203	P3	18

Figura 20. Orden de ejecución de los objetivos estratégicos. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS							
ORDEN	ESTRATEGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
38	E16	2,20	Gestionar planes de emergencia	E02	L205	P5	19
39	E17	2,20	Desarrollar investigaciones	E02	L204	P4	20
40	E21	2,20	Desarrollar e implementar sistema de gestión por proceso	E04	L403	P3	24
41	E22	2,20	Mejorar el clima organizacional-gestión de recursos humanos y fortalecer el posicionamiento organizacional	E04	L404	P4	25-26-27
42	E1	2,20	Asegurar la calidad del agua potable - distribución -alianza de servicios	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	1,2 y3
43	E30	1,20	minimizar los costos de la capacidad estructural el aseguramiento del servicio y los tiempos	E01	L103	P3	38
44	E31	1,20	Minimizar los costos de la gestión de reclamos	E01	L104	P4	39
45	E32	1,00	Fortalecer la planificación de las inversiones	E02	L201-L202	P1	40
46	E33	1,00	Fortalecer la gestión de planificación de inversiones	E02	L202	P2	41
47	E47	0,70	Minimizar los costos de depuración	E08	L801	P1	55
48	E48	0,70	Minimizar los costos de la gestión ambiental	E08	L802	P2	56

Figura 20. Orden de ejecución de los objetivos estratégicos. Fuente Planificación estratégica

6.5 CRONOGRAMA DE PRIORIDADES DE LAS ESTRATEGIAS.

Los 48 temas estratégicos con sus 56 objetivos, detallados en el orden de prioridad, en la sección anterior se programan por los años del periodo que durara el plan.

Como se habrá observado, el plan estratégico 2020-2024, plantea un escaneo total de la empresa, antes de activar la ejecución de los objetivos. En las administraciones anteriores la empresa se manejó sin plan de desarrollo y atención de usuario. La presente administración quiere dejar de apagar fuego y hacer de la empresa un ejemplo de desarrollo.

Emapa EP, está en un nivel REACTIVO, sus directores no tienen tiempo para pensar en el largo plazo, a más de que carecen de archivos histórico, estadísticas y base de datos que le permitan planificar. Le está tocando vivir en un estado de sobrevivencia. El año 2020 es un año de preparación del ambiente interno para comenzar a levantar las bases de la planificación, realizando estudios, implementando proceso, creando el clima organizacional adecuado para el apoyo de los procesos, revisando costos, actualizando la contabilidad, creando bases de datos, elaborando e implementando manuales, fortaleciendo a los directores de áreas y la gestión gerencial. También un año de ampliar la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado a todos los rincones de las parroquias del cantón. Habilitar al personal y a los procesos para implementar tecnologías que incrementen la productividad y la atención eficiente a los usuarios. Para el año 2021, se espera que las bases mencionadas estén implementadas. El 2022 año de mejoramiento y sostenimiento continuo, para en el 2023 dar inicio al proceso de la innovación, a través de la motivación para la investigación y desarrollo. En el 2024, se espera el inicio de la DISTINCION que se propone como Vision.

Lógicamente este proceso requiere de muchos recursos sobre todo el financiero, para lo cual en el 2020 se tendrá claro las inversiones requeridas para la calidad, mejoramiento y adquisición de tecnología que lleven a la eficiencia operativa. El logro de estas aspiraciones, solo alcanzas con un buen sistema de habilitación, al personal, sistemas y manuales, intercambio de experiencia con empresas vecinas y del Ecuador, así como el cabildeo permanente en el Municipio del Cantón.

En las figuras que siguen No 21 se visualiza los objetivos con el calendario anual de prioridad. El significado de los colores son: Verde año de inicio, Gris año en que deben estar implementado y Canela seguimiento y control.

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS								AÑOS DE EJECUCIÓN.				
ORDEN	ESTRATÉGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
1	E13	5,60	Optimizar la gestión de reclamos	E01	L104	P4	16					
2	E24	5,60	Desarrollar e implementar sistema de control interno	E05	L502	P2	32					
3	E10	4,60	Optimizar la gestión de las operaciones	E01-E02-E03-E04	L101-L102-L301-L302-L303-L405	P1-P2-P3-P5	13					
4	E45	4,60	Minimizar los costos del acceso garantizado al servicio	E06	L601	P1	53					
5	E44	4,40	Gestionar la eficiencia contable	E05	L503	P3	52					
6	E46	4,40	Fortalecer la gestión gerencial integral	E07	L702	P2	54					
7	E42	4,20	Fomentar e incentivar el pago puntual de las planillas	E05	L501	P1	50					
8	E43	4,20	Gestionar la eficiencia contable	E05	L501	P2	51					
9	E41	4,20	Ajustar la gestión de recursos humanos a la gestión por procesos	E04	L404	P4	49					

Figura 21. Orden y año de ejecución. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS								AÑOS DE EJECUCIÓN.				
ORDEN	ESTRATÉGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
10	E34	4,12	Fortalecer la gestión de los activos	E02	L203	P3	42					
11	E35	4,12	Minimizar los costos de los planes de emergencia	E02	L205	P5	43					
12	E14	4,04	Fortalecer la planificación de las inversiones	E02	L201-L202	P2	17					
13	E25	4,04	Fortalecer y optimizar el proceso de facturación	E05	L503	P3	33					
14	E37	3,60	Optimizar las gestión total de los costos de la empresa	E03	L304	P4	45					
15	E40	3,40	Desarrollar indicadores de gestión para cada proceso	E04	L403	P3	48					
16	E36	3,32	Minimizar los costos de inversión en investigación y desarrollo	E02	L204	P4	44					
17	E38	3,30	Desarrollar un cargo para el análisis del entorno	E04	L401	P1	46					
18	E39	3,30	Desarrollar un sistema de indicadores	E04	L402	P2	47					

Figura 21. Orden y año de ejecución. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS								AÑOS DE EJECUCIÓN.				
ORDEN	ESTRATEGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
19	E7	3,10	Reducir los costos y gastos adquiriendo tecnología de punta	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	10					
20	E2	3,00	Incrementar los ingresos ampliando la cobertura a 177 cantones	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	4					
21	E23	3,00	Maximizar los indicadores financieros-Levantar el catastro cantonal-identificar necesidades que generen ingresos	E05	L501	P1	28-29-30-31					
22	E27	3,00	Fomentar marco legal favorable	E07	L702	P2	35					
23	E29	2,90	Fortalecer y optimizar la sostenibilidad ambiental	E08	L802	P2	37					
24	E26	2,80	Fortalecer la interacción con los centros parroquiales y sus recintos	E06	L601	P1	34					

Figura 21. Orden y año de ejecución. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS								AÑOS DE EJECUCIÓN.				
ORDEN	ESTRATÉGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
25	E8	2,60	Actualizar y/o realizar plan de manejo ambiental 2020-2024	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	11					
26	E12	2,60	Asegurar la calidad del servicio	E01	L103	P3	15					
27	E18	2,60	Reducir costos y gastos	E03	L304	P4	21					
28	E28	2,50	Fortalece y optimizar la gestión de depuración de aguas residuales	E08	L801	P1	36					
29	E9	2,50	Desarrollar el mapa legal de la empresa	E08	L802	P2	37					
30	E4	2,48	Realizar estudios acerca del crecimiento poblacional -revisar integralmente la capacidad de la planta	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	6 y 7					

Figura 21. Orden y año de ejecución. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS								AÑOS DE EJECUCIÓN.				
ORDEN	ESTRATEGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
31	E11	2,45	Fortalecer la gestión gerencial	E05- E07	L501-L701	P1	14					
32	E19	2,40	Implementar la cultura de planificación a largo plazo	E04	L401	P1	22					
33	E20	2,40	Mejorar el proceso de presupuesto POA y PAC	E04	L402	P2	23					
34	E5	2,30	Cumplir con las metas del OSD-6	E01 -E02	L101-L102	P1-P2	8					
35	E3	2,25	Cumplir con los objetivos del plan nacional de desarrollo objetivos 3 y 6	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	5					
36	E6	2,25	Realizar estudios puntuales relacionados al PDyOT	E01-E02-E04-E05-E07	L101-L102-L405-L501-L701	P1-P2-P5	9					
37	E15	2,20	Fortalecer la gestión de los activos	E02	L203	P3	18					
38	E16	2,20	Gestionar planes de emergencia	E02	L205	P5	19					
39	E17	2,20	Desarrollar investigaciones	E02	L204	P4	20					

Figura 21. Orden y año de ejecución. Fuente Planificación estratégica

ORDEN DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS								AÑOS DE EJECUCIÓN.				
ORDEN	ESTRATÉGIA	PUNTAJE ALCANZADO	DESCRIPCIÓN	EJE ESTRATÉGICO	LINEA	PROGRAMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
40	E21	2,20	Desarrollar e implementar sistema de gestión por proceso	E04	L403	P3	24					
41	E22	2,20	Mejorar el clima organizacional- gestión de recursos humanos y fortalecer el posicionamiento organizacional	E04	L404	P4	25-26-27					
42	E1	2,20	Asegurar la calidad del agua potable -distribución -alianza de servicios	E01-E02- E04-E05- E07	L101- L102- L405- L501- L701	P1-P2-P5	1,2 y3					
43	E30	1,20	minimizar los costos de la capacidad estructural el aseguramiento del servicio y los tiempos	E01	L103	P3	38					
44	E31	1,20	Minimizar los costos de la gestión de reclamos	E01	L104	P4	39					
45	E32	1,00	Fortalecer la planificación de las inversiones	E02	L201- L202	P1	40					
46	E33	1,00	Fortalecer la gestión de planificación de inversiones	E02	L202	P2	41					
47	E47	0,70	Minimizar los costos de depuración	E08	L801	P1	55					
48	E48	0,70	Minimizar los costos de la gestión ambiental	E08	L802	P2	56					

Figura 21. Orden y año de ejecución. Fuente Planificación estratégica

7.- MAPA ESTRATÉGICO.

El Mapa Estratégico de EMAPA EP, significa la arquitectura del Plan Estratégico 2020 -2024 está diseñado de tal forma que una vez que el directorio apruebe el Plan, éste pueda ser administrado por el Balance Scorecard.

Los puntos conectores del Plan Estratégico se presentaron en la sección 6.3. Figuras 19. Donde se aprecia, en las últimas columnas, las cuatros perspectivas que comprende la formulación de la Balance Scorecard: perspectiva, cliente, financiera, proceso y colaboradores motivados y preparados, por cada proyecto o acción.

El siguiente esquema, figura 22 representa la lógica que se ha seguido para dejar el Plan Estratégico a nivel completo y listo para ser traducido a nivel operativo siguiendo el MAPA ESTRATÉGICO.

Lógica constructiva del Mapa Estratégico y su Alineación con la Misión



Figura 22. Lógica constructiva del mapa estratégico. Fuente: Basado en Mapas Estratégicos. Roberto S. Kaplan

Los puntos del 1 al 4, corresponden al Plan Estratégico de EMAPA EP, expuesto en éste documento. Del numeral 5 para abajo es decisión gerencial si decide o no implantar el Balance Scorecard, para el control anual del cumplimiento de los indicadores, de los objetivos estratégicos definido.

Él MAPA ESTRATEGICO se presenta a continuacion, **no sin antes explicar, que su construcción es a partir de cada una de las acciones o proyectos que se ejecutaran según sus prioridades. Se debe recordar, que cada acción o proyecto esta a su vez codificado de tal forma que se puede conocer a que estrategia, programa, línea y Eje-misión corresponde.**

De allí, el MAPA ESTRATEGICO, es un buen referente para implantar el Plan.

El mapa Estratégico se presenta en la figura No. 23.

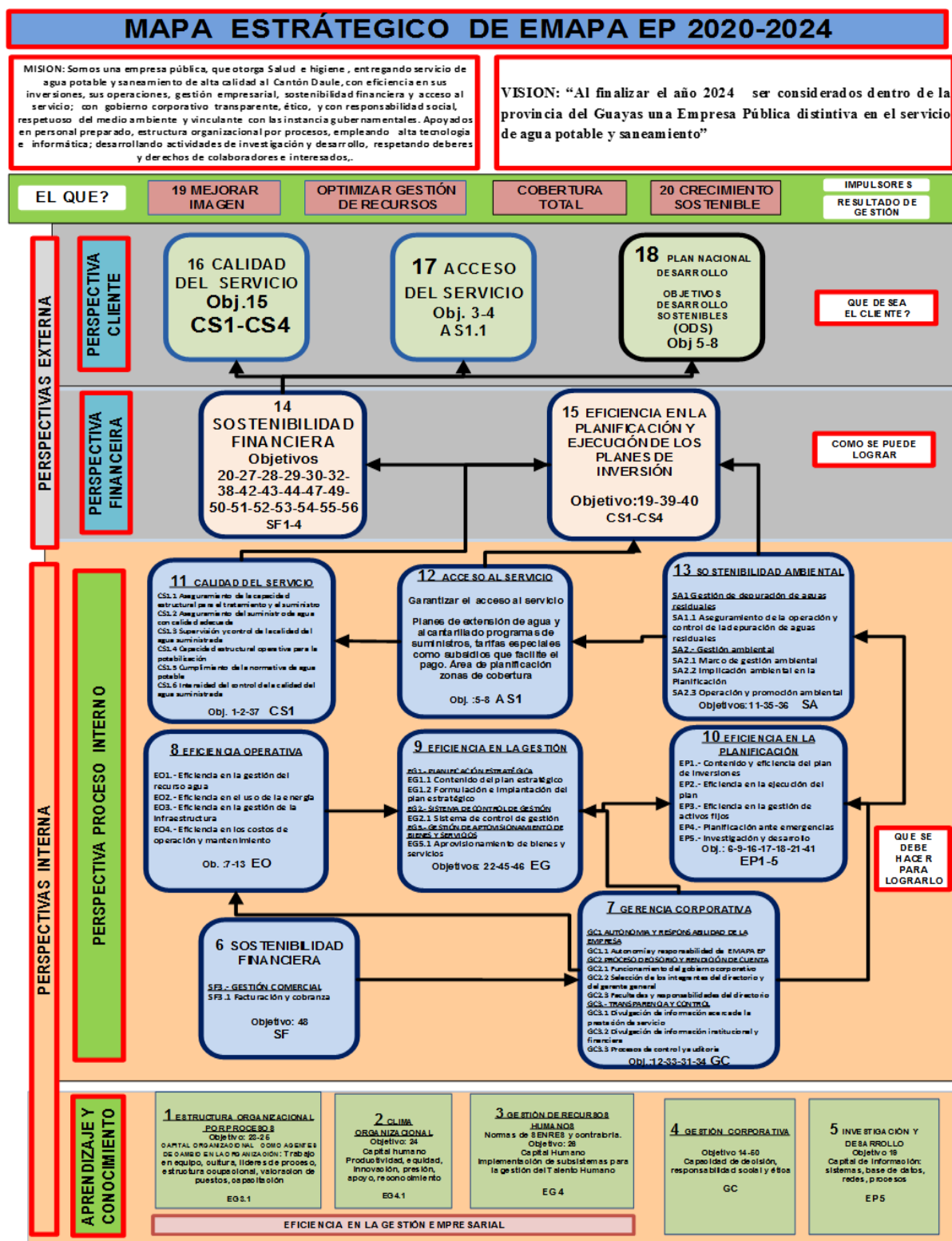


Figura no. 23. Mapa estratégico. Elaboración Emapa/EP

7.1 PROCEDIMIENTO DE LECTURA DEL MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico presenta los siguientes elementos:

Encabezamiento

Compuesta por la Misión y la Visión, como resultado del proceso de la Planificación estratégica, marcando la orientación que tendrá la empresa para el periodo 2020-2024.

Luego el ¿Qué?, y los resultados de gestión así como los impulsores. Estos son la mejora de la imagen, la optimización de la gestión de recursos, cobertura total, crecimiento sostenible. Es decir toda la gestión de la Planificación Estratégica, se enfoca en esos 4 núcleos, el cual al ser cumplidos, se podrá afirmar que la empresa, logro su visión.

Perspectivas Interna y la externa.

La perspectiva Externa, hace referencia a clientes y finanzas. La perspectiva Interna a procesos y a los aprendizajes y conocimiento.

Las perspectivas se leen de abajo hacia arriba. Siguiendo un enfoque de Causa-Efecto. Las causas en la parte inferior y los efectos a medida que se va subiendo por el Mapa.

Para Emapa, Las causas estan en alcanzar una eficiencia en la gestión empresarial, la gestión corporativa y la investigación y desarrollo. Estos conceptos serán los detonantes, que impulsara la sostenibilidad financiera, está a la gerencia corporativa, que causa un efecto en la eficiencia operativa, eficiencia en la gestión y eficiencia en la planificación, Alcanzada la eficiencia en la planificación, se tendrá resultados la calidad del servicio, el acceso al servicio y a la sostenibilidad ambiental, los que causaran la sostenibilidad financiera, y por lo tanto en la eficiencia y ejecución de los planes de inversión. Logrando es esta manera, otorgar al Usuario calidad del servicio, acceso al servicio y cumplir con el Plan nacional de desarrollo y con los Objetivos de desarrollo sostenible.

Para facilitar el seguimiento del mapa estratégico, cada uno de las partes de la perspectiva, se ha identificado, con práctica, mundialmente aceptadas para la evaluación de una empresa de agua potable y alcantarillado. Estas prácticas fueron definidas en la figura No. ...de este documento.

8 MODELO DE GESTIÓN.

El desempeño de EMAPA EP, en consideración Plan Estratégico Institucional se desenvolverá dentro de un modelo, que contempla como base el Mandato Constitucional, la Planificación Territorial de las parroquias, los municipios, las provincias, al plan nacional de desarrollo y los objetivos de desarrollo Sostenible. La Planificación Estratégica, Técnica y Financiera de la Empresa. Sobre esta base se apoyan tres pilares considerados fundamentales para la organización: Sostenibilidad, Eficiencia y Calidad, que a su vez están enmarcados por prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial; todo esto cumpliendo con el marco regulatorio vigente y considerando para su gestión las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's); la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i); y, la Mejora Continua.

El modelo de gestión funcionara sobre las bases del mandato constitucional, el plan nacional de desarrollo, el código orgánico de organización autonomía y descentralización. COOTAD y los objetivos de desarrollo sustentable ODS. Los siguientes escaños, para afianzar la base anterior, el modelo de gestión comprende la creación de modelos y conceptualización, que guiaran la toma de decisiones garantizados por eficientes sistemas estadísticos, archivos, contabilidad y sistemas todos ellos dentro del marco legal propio del sector.

Sobre estos peldaños, las direcciones de las empresas funcionando como los pilares del modelo, ejercerán sus funciones de manera estratégica, eficiente, eficaz y control. Solo así se podrá responder al entorno político, económico, social y tecnológico.

La empresa esta asumiendo la implementación de la Estructura Organizacional por Procesos. Es importante que esta se vincule al plan estratégico. En el artículo 17 del código de planificación y finanzas publica, señala que la Secretaria Técnica de Planificación, como los Gobiernos Autónomos Descentralizados, expedirá los instrumentos para la metodología apropiadas para la planificación centralizada y desconcentrada.

En concordancia con la Ley orgánica de servidores públicos (LOSEP), el Ministerio Laboral, es competente para definir políticas y normas de los sistemas desarrollo del talento humano y de remuneraciones. La estructura para el análisis, descripción, valoración y clasificación de

puestos de puestos es un factor clave para la gestión pro proceso y afianzamiento del Modelo de Gestión considerado. En la siguiente figura No. 24 se presenta el Modelo de Gestión.

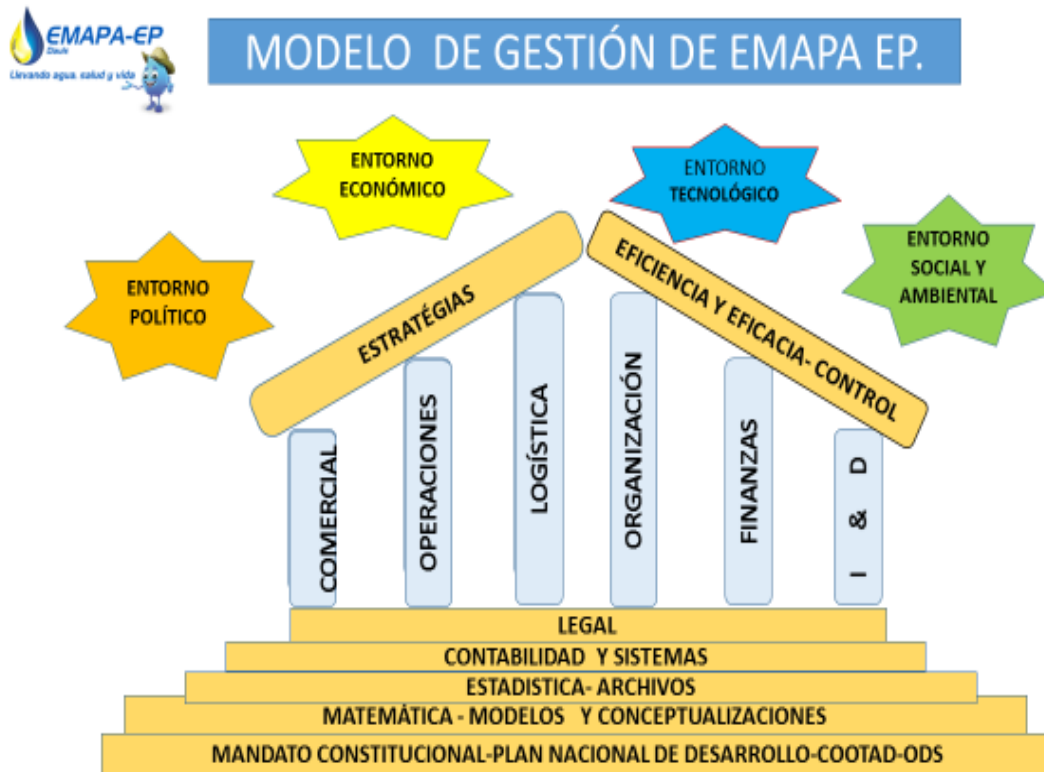


Figura No. 24. Modelo de gestión. Fuente: Proceso de la planificación estratégica. Elaborado por Emapa EP

9. ARTICULACIONES CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En el proceso de la formulación, dirección, ubicación estratégica, así como la determinación de los temas y objetivos estratégicos se identificaron los vínculos que tiene el Plan Estratégico Institucional con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las vinculaciones se establecen en los temas estratégicos clasificados en estrategias para oportunidades el entorno en función de la fortaleza; Utilizar las fortalezas para contrarrestar amenazas; Superar debilidades transformándola en fortalezas para aprovechar oportunidades y reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas, de tal manera que el

impacto de la amenaza sea mínima. En la siguiente figura No. 25 se presenta las articulaciones.

Tema estratégico	Objetivo estratégico	Ejes	líneas	Programa	Plan nacional de desarrollo
12.	15	E01	L103	P3	Asegurar la calidad del servicio
13	16	E01	L104	P4	Optimizar las gestión de reclamo
14	17	E02	L201-L202	P1-P2	Fortalecer la planificación de inversiones
15-16	18-19	E02	L203-L205	P3-P5	Fortalecer la gestión de activos
17-18	20-21	E02-E03	L204-L304	P4	Desarrollar investigaciones-reducir costos y gastos
19-20	22-23	E04	L401-L402	P1-P2	Implementar cultura de organización, mejorar el [proceso de PAC
21-22	24 al 27	E04	L403-L404	P3-P4	Clima organizacional, posicionamiento organizacional
23-24	28 al 32	E05	L501-L502	P1-P2	Indicadores financieros, gestión financiera controles internos
25 al 29	33 al37	E05-E06-E07-E08	L503-L601-L702-L801-L802	P1-P2-P3	Fortalecer, fomentar atención cliente en todos los recintos y parroquias

Figura 25. Objetivos estratégicos y sus articulaciones con el plan nacional de desarrollo

Tema estratégico	Objetivo estratégico	Ejes	líneas	Programa	Metas ODS
5	8	E01-E02-	L101-L02	P1-P2	Objetivo 6
12-13-14-15-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28 y 29.	15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37	E01-E02-E03-E04-E05-E06-E07-E08	L103-L104-L201-L202-L203-L205-L304-L401-L402-L403-L404-L501-L502-L601-L702-L801-L802-	P3-P4-P1-P2-P5-	Objetivo 6
37-	45	E03	L304	P4	Objetivo 6

Figura 25. Objetivos estratégicos y sus articulaciones con el objetivo de desarrollo sostenible

CONCLUSIÓN.

Como resultado de todo el proceso de la Planificación Estratégica, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La existencia de Brechas entre la Misión y lo alcanzado por la gestión de la empresa en cuanto a perspectiva cliente, clima organizacional y cumplimiento de lo requerido por la ordenanza de creación de la empresa en lo referente funciones de los Directores.
2. El análisis FODA ubicó a la empresa en una zona de sobrevivencia al obtener un puntaje de 2.43 frente al entorno y 2 en el análisis interno.
3. Se ajustó la Misión de la compañía a las nuevas circunstancias. Se diseñaron nuevos valores y políticas, así como se estableció una nueva Visión.
4. De la Matriz FODA, se derivaron 48 temas estratégicos y 56 objetivos estratégicos.
5. Los 56 temas estratégicos, se alinearon a 4 perspectivas con el propósito de operacionalizarlo.
6. El Plan Estratégico se alinea a los planes de desarrollo nacional y local, así como al requerimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
7. Se estableció el modelo de gestión requerido para el periodo 2020-2024.

RECOMENDACIÓN.

Se recomienda que el personal a nivel de Directores y Jefes de Áreas participen en un entrenamiento para la implementación del plan estratégico, especialmente para la elaboración del POA.

BIBLIOGRAFIA.

1. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
2. Constitución de la República del Ecuador.
3. Gareth R. Jones. 2008. Teoría Organizacional. México. Pearson.
4. Giordan y Souchon, (2010). La educación ambiental como herramienta de la responsabilidad social. E-ISSN: 1909-2474. Colombia
5. Gonzalo Darquea Sevilla, 1999, Planificación Estratégica Municipal. IULA CELCADEL.
6. Índice de Competitividad Global. 2018.
7. Informe Económico Fondo Monetario Internacional 2018
8. Ley Orgánica de Empresas Publica de la Republica del Ecuador
9. Ordenanza de creación y funcionamiento de la empresa Pública.
10. Planificación Estrategia Municipal Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional USAID.
11. República del Ecuador Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021.
12. Robert S. Kaplan. 2004. Mapas Estratégicos. España. Gestión 2000.
13. Schwartz y Deruyttere, (2016). La dinámica urbana desde la perspectiva social. Investigación y desarrollo. Colombia.
14. UNESCO, 2015