

PLAN PLURIANUAL INSTITUCIONAL 2010-2014

El Directorio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento (EP EMAPAC) aprobó en Plan Estratégico 2010-2014 en sesión del 07 de marzo del 2012. La EP EMAPAC, con el fin de ejecutar la estrategia planteada y traducirla en Programas, Proyectos y Metas ha trabajado en el proceso de alineamiento estratégico empresarial, este alineamiento consiste en la elaboración de un Plan Plurianual que refleja un ejercicio de Planificación de Largo (Plan Maestro, Descontaminación, Modelo financiero), Mediano Plazo (Programas, Proyectos y Metas específicas) y Corto Plazo (Programas Operativos, Planes de Trabajo y Presupuesto).

Para llevar a cabo este ejercicio de alineamiento la empresa se proyecta al 2014 conforme se ha experimentado un adelanto cuantificable desde el 2010 hasta el 2012, se partió del Plan Estratégico aprobado para realizar un ejercicio de autocrítica sobre su vigencia, se revisaron los objetivos planteados, los indicadores y las metas previstas, se efectuaron ligeros ajustes que permitirán una mejor gestión estratégica, estableciéndose responsables estratégicos sobre los objetivos y su medición; adicionalmente, se definieron los Programas que forman parte del Plan Plurianual con sus prioridades de enfoque y ejecución, al que se liga un esquema de semaforización que permita identificar puntos críticos y alertar a los distintos responsables sobre cumplimientos avance, presupuesto e indicadores, para la toma oportuna de decisiones y acciones correctivas.

En todo proceso de Planificación y sobre todo, de ejecución de lo planificado, se requiere el compromiso de los actores empresariales, para ello se han planteado mecanismos de formalización de compromisos adquiridos con la ejecución planificada, fundamentados en buenas prácticas de Gobierno Corporativo a través de acuerdos de gestión Gerenciales y sus empleados, basados en cumplimiento de objetivos, programático y presupuestario; para ello, se definieron los responsables estratégicos a nivel de objetivos y los líderes de proyecto o responsables de la ejecución operativa, empoderando y responsabilizando a los servidores de la empresa en el cumplimiento de las tareas encomendadas a su cargo.

La propuesta estratégica empresarial tiene como fin la ejecución del Plan Estratégico y establecer los mecanismos adecuados de coordinación para generar una dinámica empresarial eficiente y competitiva, con miras a asumir en el futuro nuevos compromisos de servicio, con una perspectiva Municipal y Regional.

1. **MODELO DE GESTIÓN**

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

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

S O S T E N I B I L I D A D:

POLITICAS TARIFARIAS
DE LARGO PLAZO CON
ESQUEMAS DE
SUBSIDIOS - GESTIÓN
COMERCIAL

EFICIENCIA:

INVERSIONES
PRIORIZADAS Y
OPTIMIZADAS Y
OPERACIÓN DE LOS
SISTEMAS A COSTOS
EFICIENTES

CALIDAD:

COBERTURA
UNIVERSAL CON
SERVICIOS DE
CALIDAD,
APORTANDO AL BUEN
VIVIR

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

La nueva gestión de la EP EMAPAC estará enmarcada en la Constitución de la República:

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

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

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

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

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

MODELO DE GESTIÓN / PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN CALVAS

En el marco del proceso de Planificación y Ordenamiento Territorial del cantón Calvas y amparados en el proceso de diagnóstico participativo que aglutinó la base social, de los diferentes barrios y actores territoriales, el Gobierno Autónomo descentralizado de Calvas con el apoyo de sus Gobiernos Autónomos Parroquiales, institucionalizan el presente Plan como un elemento de autonomía técnica, administrativa y financiera que oriente la gestión del GAD en el espacio cantonal.

En el Ecuador, se está viviendo un proceso profundo de transformación y se fundamenta en esencia el querer contar con un País articulado en su modelo de

desarrollo, donde es indispensable que cada actor territorial y su correspondiente nivel de gobierno, actúen indivisiblemente.

Bajo esta consideración, la VISION de todos y todas, es alcanzar el Buen Vivir, el Sumak Kawsay, por tanto de esto no puede estar aislado el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Calvas y su población, la MISIÓN para llegar a cumplir este sueño esta expresa en los diferentes instrumentos orientadores de la administración pública, pero de manera fundamental en el COOTAD, Código que orienta las acciones de cada nivel de gobierno, con la finalidad de buscar un solo horizonte un solo Sumak Kawsay.

Por motivos metodológicos, se construyó de manera participativa la misión y visión del Cantón Calvas.

VISIÓN

En el año 2016, Calvas es un cantón que integra a sus Parroquias, de manera protagonista y transparente con acceso y servicios óptimos de salud, educación, vivienda, vialidad y agua potable; que le permiten a su población mejorar sus condiciones de vida, a través del fortalecimiento de sistemas de riego, industrialización y comercialización de sus productos; lo que mejorará la economía con el aumento del comercio y el turismo; sin olvidar la cultura, los saberes ancestrales propios de su noble gente y la conservación del medio ambiente para las actuales y futuras generaciones.

MISIÓN

Calvas, es un territorio del Estado Ecuatoriano, con gente capaz, que implementa la Política Nacional para alcanzar el Buen Vivir; promueve, orienta, coordina y monitorea procesos de transformación institucional, productivos, ambientales, sociales, de movilidad, de comunicación con enfoque territorial que son demandados por los GAD's Parroquiales y por la organización de la sociedad civil y sus redes de cooperación, mediante la entrega de servicios y productos de calidad concertados que fomenten el desarrollo de capacidades para el Buen Vivir de la sociedad de Calvas y aporten al desarrollo Nacional.

a. **Plan De Gobierno De La Actual Administración Municipal 2009 - 2014**

El presente plan es un instrumento de carácter orientador que tiene como propósito contribuir con el proceso de desarrollo y cambio estructural conducente al mejoramiento del bienestar de la población del cantón Calvas, todo ello en el marco de una visión de futuro concertada, consensuada y orientada.

1. **ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE CARIAMANGA, CABECERAS PARROQUIALES Y CENTROS POBLADOS:** El alcantarillado sanitario y pluvial de nuestra ciudad fue diseñado para cubrir las necesidades de una población modesta, hoy tenemos más habitantes; el sistema ha colapsado, emprenderemos la titánica tarea de construir un modelo conjunto de aguas residuales y lagunas de oxidación; de igual misión llevaremos a las parroquias rurales.
2. **ASFALTADO, ADOQUINADO Y LASTRADO DE CALLES:** Nada deprime más a nuestros ciudadanos y turistas que el pésimo estado de las calles y avenidas de la ciudad; la tarea de reconstrucción se iniciará una vez concluido el nuevo sistema de alcantarillado y revisado las acometidas de agua potable. Cariamanga merece otra suerte en su área urbana.
3. **CONSTRUCCIÓN DE UN MODERNO CAMAL:** Se han preguntado Ud. que carne llega a su mesa? Las condiciones como se faena el ganado mayor son deplorables; es imperativo la edificación de un camal moderno, con última tecnología, que garantice higiene y salud, donde además se faenará aves y ganado menor; no es difícil, lo construiremos.
4. **EL GRAN PARQUE RECREACIONAL:** Un cantón de mujeres y hombres laboriosos necesita un lugar para la recreación y descanso; a nuestros niños y niñas vamos a construirles un parque verde y colorido, cerca a la ciudad; desarrollaremos el programa municipal "recreación infantil dirigida", para ellos, la esperanza de la patria.
5. **LA RADIO MUNICIPAL:** Una gran antena para emitir y recibir el pensamiento de nuestro pueblo, para revivir un pasado glorioso de

solidaridad, fraternidad y hospitalidad de un Calvas que se proyecta hacia la prosperidad.

6. **LA VIALIDAD RURAL:** Mi compromiso eterno con los nobles campesinos cálvenses se materializará mejorando toda la vialidad rural, que en épocas de invierno casi desaparece; vías modernas con todas las obras de arte.
7. **EN EL CAMPO LA GENTE TAMBIEN ENVEJECE:** es una realidad, la idea es construir los dos primeros "hogares de ancianos rurales del país", en Lucero y Colaisaca, que servirán también en Sanguillin y Utuana; nadie se opondrá a esta obra humanitaria.
8. **SALUD, EDUCACIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL:** Tres aspectos básicos para el buen vivir, el municipio garantizará la atención de salud, la educación a nuestros infantes, niños y jóvenes y la asistencia social a los menos favorecidos de la sociedad, a los pobres; el patronato trabajará con una visión social, atención especial merecerán las Madres Solteras.
9. **REFORESTACIÓN:** ninguna ciudad de la provincia ha sufrido tanto por este fenómeno como Cariamanga, por ello el municipio asumirá la reforestación técnica de todas las cuencas y microcuencas del cantón; que nunca más nos falte el agua.
10. **LOTES Y VIVIENDA POPULAR:** Llegar a tener casa propia es la más grande aspiración de toda familia; el municipio en convenio con el MIDUVI, entregará lotizaciones con los servicios básicos a precios razonables, para que la vivienda sea una realidad en cientos de hogares calvenses.
11. **TURISMO, FUENTE DE INGRESOS:** El "Ahuaca", imponente y soberbio; Lucero cálido y acogedor, Bella María, Puerto Remolino, el Río Calvas, agreste y pujante, Utuana, Colaisaca, lo alto, Sanguillin la parte baja; Cariamanga y su gente hospitalaria por antonomasia, son los mejores atractivos turísticos; fomentaremos este reglón como alternativa de trabajo.
12. **DEPORTE, ARTE Y CULTURA:** tres pilares básicos para el desarrollo físico y mental; el municipio de las ideas nuevas y tiempos nuevos no escatimará esfuerzo alguno para masificar el deporte, inculcar el camino hacia el arte y encontrar el esplendor de la cultura en sus diversas

manifestaciones, la edad nunca será un óbice, estamos seguros que Calvas será la lumbrera que despida conocimiento a todo el país.

b. **SOSTENIBILIDAD**

Para la sostenibilidad de la Empresa es necesario manejar políticas tarifarias que permitan el buen desempeño empresarial con equidad social, manejar esquemas de subsidios focalizados que faciliten la identificación de las personas más vulnerables y su otorgamiento a quienes realmente los necesitan, disminuyendo la dependencia de transferencias no operacionales.

Es necesario contar con una Gestión Comercial que permita ágiles procesos de facturación y la mejor recuperación de cartera posible que genere liquidez para el normal funcionamiento de la empresa. Debemos señalar que, de los aceptables índices comerciales con los que cuenta la EP EMAPAC actualmente, el de eficiencia en la cobranza es el que requiere más atención y gestión de mejora.

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

Las acciones señaladas y el establecimiento de un modelo de Buen Gobierno Corporativo buscan construir una empresa autosostenible y eficiente, considerando aspectos financieros, sociales y ambientales, que aporten a la solidez empresarial, bajo un esquema incluyente con responsabilidad social y ambiental; fortaleciendo el concepto de gestión pública sustentable dentro de un marco dinámico y moderno, con un esquema regulatorio orientado a la satisfacción ciudadana.

c. **EFICIENCIA**

Dentro de la eficiencia se deben manejar cuatro líneas de acción principales que son: levantamiento y optimización de procesos empresariales (especialmente los que generan valor); adecuación organizacional ágil y flexible, que evite excesos en trámites burocráticos; Inversiones priorizadas y optimizadas, definiendo criterios

claros de priorización en función del logro de objetivos estratégicos; y, reducción de costos en todas las áreas de la empresa, con el fin de prestar los servicios a costos de eficiencia.

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

d. **CALIDAD**

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

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

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

Establecimiento de prácticas de gobierno corporativo empresarial, alineado y consensuado con proyectos de un futuro holding de empresas públicas municipales, bajo principios de: equidad, honestidad, respeto, responsabilidad y transparencia. La gestión de la Empresa considera la responsabilidad social empresarial con la comunidad, contemplado entre otros aspectos, la implementación de una política tarifaria justa con subsidios para las personas de menores ingresos que no pueden cubrir los costos del servicio; así como la responsabilidad con el medio ambiente, expresada en el tratamiento de aguas servidas, la gestión de quebradas y laderas, el manejo y conservación de las cuencas hidrográficas y fuentes de agua, la disminución de las pérdidas y consumos excesivos, la mitigación de impactos ambientales, etc.

f. **MODERNIZACIÓN**

Impulsar la investigación relacionada con aspectos sectoriales y empresariales, buscar una integración tecnológica que soporte adecuadamente los procesos empresariales, transferencia de tecnología y conocimiento, sistematización de

experiencias; y, capacitación y formación del personal empresarial en busca de la superación personal y una gestión moderna tomando como uno de sus pilares básicos el conocimiento y la tecnología.

Dentro del Componente de Modernización se puede considerar los temas concernientes a estrategias de expansión y crecimiento hacia nuevas áreas de acción, otros servicios domiciliarios y conexos y nuevas líneas de negocio en los que podría incursionar la EP EMAPAC.

g. **REGULACIÓN**

El planteamiento regulatorio deberá conceptualizar un esquema de oposición de intereses en los ámbitos de acción relacionados a la prestación de servicios y la regulación de los mismos, asegurando la calidad de los servicios brindados e impulsando el establecimiento del sistema regulatorio de servicios públicos domiciliarios en Calvas. El Ente Regulador deberá ejercer una gestión técnica y responsable de los servicios, con controles y monitoreo de indicadores en niveles de eficiencia, implementando modelos y parámetros de cálculo de tarifas, esquemas de subsidios, todo soportado y acompañado de procesos de veeduría ciudadana que generen confianza sobre los servicios que recibe la comunidad.

h. **AUTOEVALUACIÓN**

Para fortalecer la gestión de la Empresa por procesos; y, para resaltar la importancia de la evaluación que midan la eficiencia y la eficacia de los servicios que brinda la Empresa, se requiere de la implementación de mecanismos de autoevaluación empresarial que definan las líneas de la gestión para su crecimiento y cumplimiento en los tiempos.

2. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE LA EP EMAPAC

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 MISIÓN Y VISIÓN

Para materializar el Modelo de Gestión de la EP EMAPAC se ha formulado la planificación desde el período 2010 hasta el 2014, planteándose las nuevas Misión y Visión de la EP EMAPAC:

Misión:

"DOTAR DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO GARANTIZANDO SALUD Y BIENESTAR AL CANTÓN CALVAS".

Visión:

"LA EP EMAPAC EN EL 2014 ES UNA EMPRESA LIDER EN BRINDAR EL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO A TRAVES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS REALIZADOS PARA SATISFACER AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, UTILIZANDO TECNOLOGIA DE AVANZADA E INFRAESTRUCTURA ADECUADA".

2.1.2 POLITICAS

■ ORIENTAR LA GESTIÓN HACIA LA SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA
Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz de los servicios de agua potable, alcantarillado y descontaminación.

■ DESARROLLAR UNA GESTIÓN EXIGIBLE, VERIFICABLE Y OBSERVABLE
La Empresa fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, con lo cual la ciudadanía pueda ejercer su derecho a la rendición de cuentas y exigibilidad de la gestión pública.

■ PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

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

■ ENMARCAR LA GESTIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN Y USO RESPONSABLE DE RECURSOS PÚBLICOS

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

■ RESPETAR LOS DERECHOS DEL CLIENTE

Una Empresa que fortalece sus capacidades y garantiza los derechos de todos quienes habitan el Distrito Metropolitano de Quito a tener servicios de calidad.

■ PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y EL COMPROMISO DEL PERSONAL

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

2.1.3 .VALORES

Equidad.

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

Honestidad.

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

Respeto.

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

Responsabilidad.

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

Transparencia.

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

2.1.4 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

La EP EMAPAC determina los factores críticos de éxito, que deben considerarse para la búsqueda de una gestión eficiente y estratégicamente alineada. Se han definido 11 factores, los cuales han permitido reformular el Mapa Estratégico, los objetivos estratégicos y objetivos de contribución. Los factores críticos de éxito son:

- FCE1. Disponer del personal competente, en un ambiente seguro; con capacidad de tomar decisiones que aseguren la efectividad de la cadena de valor.
- FCE2. Actualizar e incorporar tecnología que facilitan la gestión de los procesos.
- FCE3. Contar con medidas proactivas que aseguran sostenibilidad
- FCE4. Desarrollar la imagen institucional hacia una cultura de ahorro y buen uso del recurso.
- FCE5. Asegurar la efectividad, control, asignación y uso de los recursos financieros.
- FCE6. Mantener y vincular el Sistema Integrado de Gestión con la toma de decisión.
- FCE7. Concebir proyectos integrales que cumplan normas ambientales y aseguren sostenibilidad del agua.
- FCE8. Disponer de infraestructura de alto impacto que garantice la atención de la demanda.
- FCE9. Asegurar la disponibilidad del agua con calidad a costo óptimo.
- FCE10. Asegurar la provisión de insumos, materiales y equipos de alto impacto.
- FCE11. Asegurar la legalidad del recurso hídrico y de los bienes inmuebles en concordancia con el marco regulatorio vigente.

2.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Nro.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	DE LA COMUNIDAD	Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de Agua Potable Alcantarillado y saneamiento a los ciudadanos de Calvas.

13

2	FINANCIERA	Alcanzar y mantener la sostenibilidad de la Empresa con Equidad social.
3	PROCESOS INTERNOS	Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.
4	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Potenciar el desarrollo del Talento Humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.

Cadena de Valor:



PROCESOS CENTRALES - AGREGADORES DE VALOR							
Gestión Técnica de Infraestructura	Captación y Conducción	Tratamiento	Distribución de Agua Potable	Recolección de aguas servidas y pluviales	Tratamiento de aguas servidas	Disposición Final	Gestión Comercial

PROCESOS DE APOYO

- Gestión del Talento Humano
- Ejecución y Control Financiero
- Gestión Administrativa
- Gestión de Tecnología de Comunicaciones e Investigación

Gestión Integral Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud

Cadena de Abastecimiento

Gestión Integral de Mantenimiento

Gestión Legal

2.1.6 PLANIFICACION POR PROCESOS

Partiendo de nuestra Cadena de Valor, y conociendo que la Estrategia se ejecuta a través de Programas y Procesos, se ha realizado un estudio que permita establecer un Mapa de Procesos institucionales que potenciará la gestión moderna y eficiente de la Empresa, lo cual se constituye en una herramienta básica y necesaria para una incursión de carácter tecnológico que permita la informatización de los procesos relevantes y agregadores de valor en los servicios que presta la EP EMAPAC.

MACRO PROCESOS GOBERNANTES:

- *Direccionamiento Institucional*
- *Planificación Técnica*
- *Direccionamiento Financiero*

MACRO PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- *Gestión Técnica de Ingeniería*
- *Gestión de Operaciones de Agua Potable, Saneamiento y Energía Eléctrica*
- *Gestión Comercial*

MACRO PROCESOS DE APOYO

- *Gestión de Tecnología de Información y Comunicación*
- *Gestión del Talento Humano*
- *Gestión Integral de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud*
- *Cadena de Abastecimientos*
- *Gestión Administrativa*
- *Gestión Integral de Mantenimiento*
- *Ejecución y Control Financiero*
- *Gestión Legal*

2.1.7 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La excelencia operativa o liderazgo en costos es la estrategia que le permite a la EP EMAPAC proveer sus servicios a la comunidad, buscando eficiencia en costos, calidad y disponibilidad; potenciando como su fortaleza a la productividad, sin descuidar la calidad o el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos.

2.1.8 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

La estrategia de gestión adoptada y por adoptarse, está constituida por los siguientes elementos:

2.1.8.1 DISMINUCIÓN DE LA DEPENDENCIA DE INGRESOS NO OPERACIONALES

La Empresa ha venido recibiendo transferencias gubernamentales por valores aproximados a los USD 210 000,00 anuales, por motivo del ya extinto ICE que se aplicaba a las telecomunicaciones.

Estos valores han sido destinados principalmente a inversión en obras de alcantarillado y agua potable, por lo cual su supresión significaría una merma importante en la capacidad e inversión Empresarial.

Con la expedición del COOTAD, el gobierno eliminó la asignación directa a las Empresas de Agua Potable y las incluyó dentro de los presupuestos Municipales, con el riesgo de que gradualmente vayan disminuyendo por la fuerte competencia y la necesidad de recursos en otros sectores, también importantes.

2.1.8.2 DISMINUCIÓN DE COSTOS Y GASTOS.

a) PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES

- Optimización de costos de movilización (vehículos, combustible, lubricantes)
- Disminución de costos de mantenimiento a través de leasing de maquinaria, hardware, contratación de servicios externos.
- Disminución de horas extras, estrictamente orientado a necesidades de la Empresa.
- Reducción de aportes con escasa rentabilidad social.
- Construcción de planta nueva de Chile, para que no se bombee agua.
- Control de pérdidas en el sistema de distribución de agua La Chorrera.

b) MEJORA EN GENERACIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES.

- Incremento de ingresos por venta de servicios y focalización de subsidios
- Mejoramiento de la eficiencia en la cobranza
- Aumento de gestión de cobro a deudores morosos
- Disminución de Pérdidas Técnicas y Comerciales
- Focalización de subsidios a los más pobres de Cariamanga, en función del valor del avalúo predial.
- Gestión de creación de fondo de subsidio de agua y saneamiento para los pobres
- Revisión de políticas para beneficiarios de media tarifa y gratuidad del servicio
- Nuevo reglamento de cobro de servicios con valores reales y políticas de subsidios.

d) ESTUDIOS DE GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS A TRAVÉS DE NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

- Oferta de consultorías.
- Construcción de obras, referentes al servicio prestado.
- Implementación del servicio plomero amigo, para instalaciones y reparaciones a domicilios.

e) GESTIÓN DE INVERSIONES

- Enfoque en gestión de inversiones para universalización de servicios en zonas rurales y periurbanas; y, dentro de ellas en barrios regularizados a través del GADCC.
- Sistema de priorización de pedidos de obras por parte de la comunidad, en estricta coordinación con el GADCC.
- Optimización de inversiones a través de un estricto sistema de priorización de inversiones y análisis de costo - beneficio.

2.1.8.3 TRATAMIENTO DE CAMBIO CLIMÁTICO Y ESTRATEGIAS.

- Mantener un monitoreo de las fuentes en términos de calidad y cantidad del recurso.
- Establecer Planes de Manejo Ambiental en las cuencas abastecedoras de Calvas; y, de ser necesario, adquirir los terrenos ubicados en las cuencas abastecedoras de agua de la EP EMAPAC.
- Impulsar acciones y medidas relacionadas con la racionalización de consumos y reducción de pérdidas.

- Tomar acciones que reduzcan la vulnerabilidad de los sistemas respecto de eventos naturales o climáticos que pudieren ocurrir.

Con el ánimo de incorporar la variable climática en las acciones de gestión del agua en la empresa, también se han diseñado medidas de adaptación planificada al cambio climático. Estas son:

- Fortalecimiento de capacidades institucionales para manejo de información hidrometeorológica en las cuencas proveedoras de agua para Cariamanga.
- Manejo activo del sistema de alcantarillado.
- Incentivar jardines, áreas verdes comunales y la no impermeabilización en las nuevas construcciones (cuando sea posible y necesario).

2.1.9 MAPA ESTRATÉGICO

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

Perspectiva de la Comunidad
Perspectiva Financiera
Perspectiva de Procesos Internos
Perspectiva de Formación y Crecimiento

2.1.10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DE CONTRIBUCIÓN, POR PERSPECTIVA

2.1.10.1 PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD:

Objetivo Estratégico 1.- Garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de AP y Saneamiento a los ciudadanos de Calvas.

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

Cuadro 1: Indicadores Estratégicos para medir el objetivo 1

INDICADOR GESTIÓN		FORMULA		
IG-01	Cobertura de AP	CAP (%)=	Población Servida con conexión domiciliaria de AP Población Total en el área de atención de la Empresa	X100
IG-02	Cobertura de AL	CAP (%)=	Población Servida con conexión domiciliaria de AL Población Total en el área de atención de la Empresa	X100
IG-03	Índice de Optimización del Drenaje Pluvial	CAP (%)=	Sitios con problemas de inundaciones solucionados Sitios con problemas de inundaciones existentes	X100
IG-04	Cobertura de intercepción de	CAP (%)=	Caudal interceptado m ³ /s Total de caudal generado m ³ /s	X100

19

	aguas residuales				
IG-05	Cobertura de tratamiento de	CAP (%)=	Caudal interceptado m3/s		X100
	aguas residuales			Total de caudal generado m3/s	
IG-06	Índice de satisfacción al cliente	CAP (%)=	Caudal tratado m3/s		X100
				Total de caudal generado m3/s	
IG-07	Índice de vulnerabilidad en los sistemas de AP	CAP (%)=	Encuestados que califican con notas 4 o 5(-) encuestados que califican con 1 y 2		x100
				Total de encuestados	
IG-08	Índice de vulnerabilidad en la red de Alcantarillado	CAP (%)=	Indicador cualitativo hasta contar con Estudios Técnicos		
IG-09	Índice de legalización de fuentes hídricas	CAP (%)=	Fuentes hídricas concesionadas legalizadas		X100
				Total de fuentes hídricas	
IG-10	Índice de legalización de bienes inmuebles	CAP (%)=	Bienes inmuebles legalizados		X100
				Total de bienes inmuebles de la Empresa identificados por legalizar	

2.1.10.2 PERSPECTIVA FINANCIERA:

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

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

Cuadro 2: Indicadores de Segundo Nivel Estratégicos para medir el objetivo 2

INDICADOR GESTIÓN	FORMULA
IG- 11 Margen operacional antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses	$\frac{\text{EBIT}}{\text{DA}(\%)} = \frac{\text{Costos operacionales + gastos administrativos y generales - depreciaciones}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$
IG- 12 Relación entre subsídios e ingresos por facturación de	$\text{SC}(\%) = \frac{\text{Valor de subsidios por consumo doméstico de AP y AL}}{\text{Facturación de AP y AL + subsidio de AP y AL (consumo doméstico)}} \times 100$

21

	AP y AL del			
	periodo			
IG-13	Índice de Ejecución Presupuestaria	IEP (%)=	Presupuesto Ejecutado Presupuesto inicial programado-ahorro en contrataciones	X100
IG-14	Índice de Eficiencia en la Cobranza Corriente	IECC (%)=	Recaudación vigente Facturación vigente	X100
IG-15	Índice de Eficiencia en la Cobranza	IEC (%)=	Recaudación Vigente + Recaudación meses anteriores Facturación vigente + (Cuentas x Cobrar)	X100

2.1.10.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS:

Objetivo Estratégico 3.- Alcanzar la eficiencia en los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad ambiental y participación ciudadana.

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

Cuadro 3: Indicadores Estratégicos para medir el objetivo 3

INDICADOR GESTIÓN	FORMULA
IG-16 Índice de pérdidas desde la captación hasta la distribución a la salida de la planta	$\text{IPCD}(\%) = \frac{\text{Volumen de AP distribuida a la salida de planta}}{\text{Volumen de Agua captada (ríos y embalses, vertientes, pozos) - Volumen de agua para otros usos}} \times 100$
IG-17 Índice de roturas en redes de AP (sin considerar conexiones domiciliarias)	$\text{IRAP}(\%) = \frac{\text{Roturas en tuberías de agua potable incluyendo válvulas y accesorios}}{\text{Longitud total de redes (Km)}} \times 100$
IG-18 Índice de agua distribuida y no facturada	$\text{IANC}(\%) = \frac{\text{Volumen de AP facturado}}{\text{Volumen agua distribuida procedentes de plantas de tratamiento, vertientes y pozos}} \times 100$
IG-19 Nivel de taponamientos en redes (incluye colectores y excluye	$\text{NTRC}(\text{No.} / \text{Km}) = \frac{\text{No. de taponamientos en redes de AL}}{\text{Longitud de redes de AL}}$

23

	domiciliarias)		
IG-20	Nivel de roturas en redes (incluye colectores y excluye domiciliarias)	NRR (No. /Km)=	No. de roturas en redes de AL Longitud de redes de AL
IG-21	Nivel de consumo de agua por conexión en servicio	CAC=	Volumen de agua potable facturado doméstico en los últimos 12 meses /12 Total conexiones domésticas con servicio de AP (promedio)
IG-22	Empleados por mil conexiones	EMC=	No. total de servidores públicos al final del periodo Total conexiones con servicio de AP al final del periodo
IG-23	Índice de comunicación interna	ICI=	Medición de comunicación usando los índices de Información y Accesibilidad

2.1.10.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO:

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

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

Cuadro 4: Indicadores Estratégicos para medir el objetivo 4

INDICADOR		FORMULA	
GESTIÓN			
IG- 24	Índice de desempeño del talento humano	IDL (%)=	Número de servidores, profesionales y obreros con evaluación superior a 69/100 No. total de servidores, obreros, profesionales evaluados
			x100
IG- 25	Índice de Clima Laboral	ICL (%)=	Medición de bajo parámetros usando los índices de Información de Clima Laboral
IG- 26	Índice que mide la mejora del soporte tecnológico de la Empresa	IST (%)=	Número de subprocesos prioritarios con soporte técnico específico Número de subprocesos prioritarios
			x100
IG- 27	Índice de gestión del conocimiento	IGC=	No. transferencias de prácticas exitosas a través de filial

2.1.11 MATRIZ ESTRATÉGICA

Con base en los objetivos estratégicos planteados y los indicadores definidos se han establecido las metas plurianuales en la matriz estratégica de la Empresa.

Adicionalmente, conociendo la importancia de manejar esquemas de monitoreo tanto en el área urbana como rural, siendo esta última la de mayor potencial de expansión urbana, los indicadores más importantes, como son los de cobertura de

servicios y de pérdidas, han sido desglosados en ciudad y parroquias con el fin de contar con información que permita identificar y generar acciones que contribuyan a la disminución de la brecha de servicios entre los sectores urbano y rural del Calvas

A continuación se presenta la matriz estratégica empresarial:

2. PLAN PLURIANUAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Para la ejecución del Plan Estratégico Empresarial, se han considerado los lineamientos técnicos y los proyectos prioritarios determinados en el Plan Maestro de largo plazo con que cuenta la Empresa, los mismos que se desagregan en una serie de Acciones Estratégicas que están contempladas en los Programas Plurianuales en los que se encuentran definidos los proyectos y los líderes responsables de su ejecución, factores que contribuyen a su compromiso y a la consecución de metas y objetivos institucionales.

3.1 PRIORIZACION DE PROGRAMAS PLURIANUALES

La determinación de la relación de las Acciones Estratégicas fue realizada usando el método de Matriz de Priorización que implica tratar en conjunto los criterios de importancia basados en supuestos cualitativos, los cuales son cuantificados de acuerdo al conocimiento del giro del negocio de cada responsable estratégico, bajo el siguiente marco metodológico:

- El listado de Acciones Estratégicas son los Programas identificados en los Documentos Plurianuales de la EP EMAPAC.
- Los Programas plurianuales técnicos obedecen a una Planificación de Largo Plazo, que en el caso de la EP EMAPAC está definido por el Plan Maestro.
- Para catalogar una Acción como Estratégica debe cumplir con cualquiera de los siguientes aspectos:

- (1) Los programas son un conjunto de proyectos sujetos de inversión.
- (2) La Ejecución de los programas (acciones estratégicas) serán implementadas o están en ejecución por un equipo multidisciplinario institucional.
- (3) La Ejecución de los programas (acciones estratégicas) son implementadas por un equipo interinstitucional a nivel Municipal o Regional.

- La gestión de priorización se basa en 3 niveles de actuación:

Eje (x) "Impacto Financiero": Ahorro en Costos / Retribución Económica

Eje (y) "Grado de Impacto al Objetivo de Contribución"

Eje (z) "Impacto en la Comunidad"

- La evaluación de cada nivel de actuación se sostiene en los siguientes criterios.

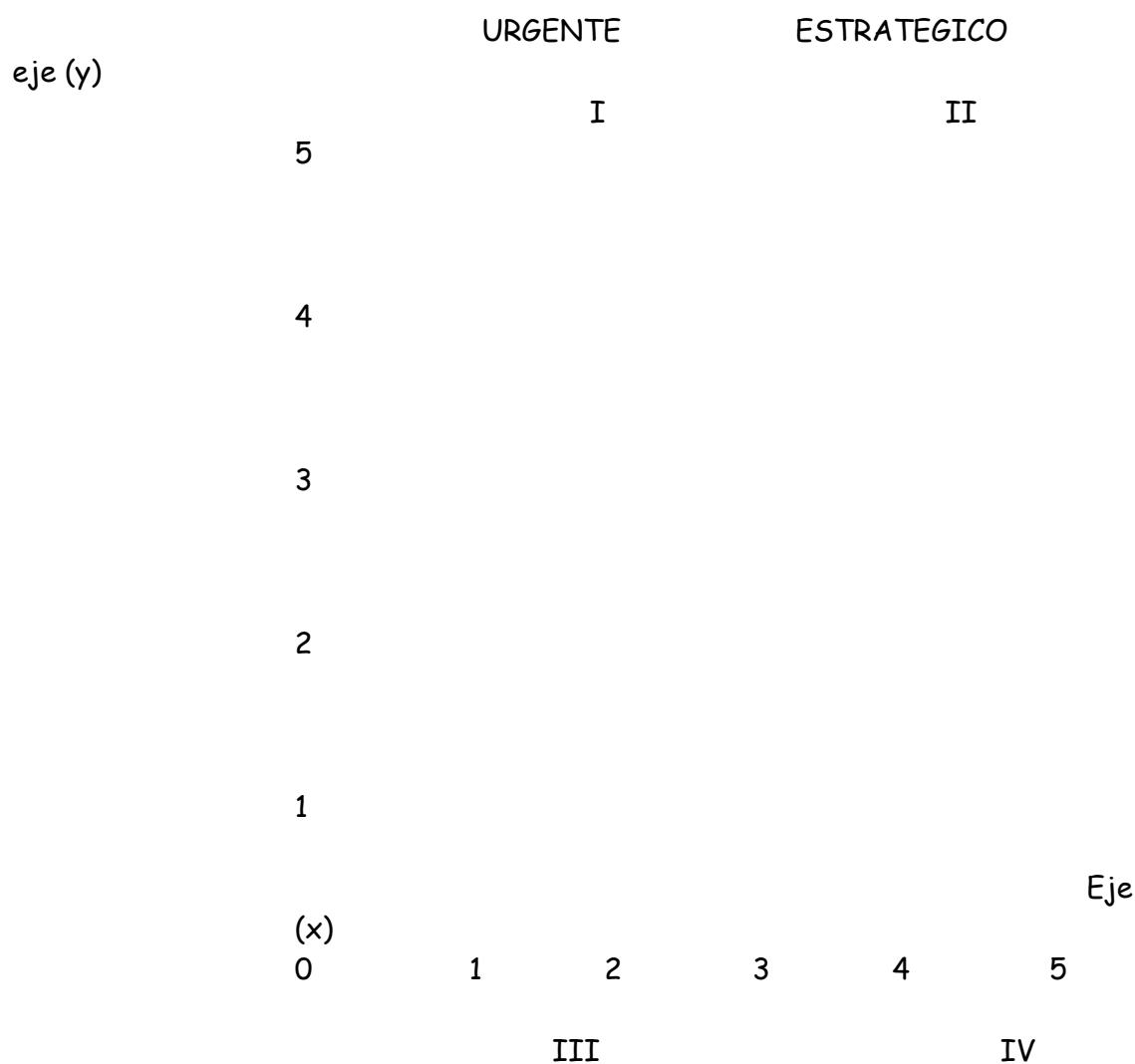
Eje (x) y Eje (y)

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Trivial	Tolerable	Moderado	Importante	Muy Importante

Eje (z)

Bajo Impacto	Poco Impacto	Alto Impacto
Impacto Negativo	Impacto Moderado	Impacto Positivo

- Posteriormente y luego de la priorización se localizan los resultados en un plano cartesiano de 2 ejes y se incorpora además el "Eje z" que es el eje virtual decisorio del grado de importancia para la comunidad de la acción estratégica analizada.



Este plano cartesiano está dividido en cuatro cuadrantes, de los cuales dos son importantes:

Cuadrante I: Urgente -Importante

Cuadrante II: Estratégico- Importante

ESTRATÉGICO.- Su resultado realiza una alta contribución al logro de nuestra visión, a la estrategia en su conjunto y a los factores críticos de éxito, contribuyendo en alto grado a la sostenibilidad empresarial.

IMPORTANTE.- Su resultado realiza un aporte a nuestra misión, a nuestros objetivos y metas institucionales de alta prioridad.

URGENTE.- Programas en crisis, problemas apremiantes o recurrentes o programas cuyas fechas están establecidas definitivamente.

NO IMPORTANTE.- Programas que deben ser analizados a mayor profundidad para decidir sobre las acciones de cumplimiento legal obligatorio.

El enfoque institucional debe estar orientado al cuadrante II o cuadrante estratégico, que representa la planificación y ejecución de la visión estratégica.

La Empresa debe tomar sus decisiones de implementación de proyectos a los Programas localizados en el Cuadrante II. Los Programas que se encuentran en los otros cuadrantes "NO SIGNIFICAN" que no deben ser ejecutados; al contrario SI SE DEBEN EJECUTAR pero con otra conciencia de prioridad, en varios casos por requisitos de cumplimiento legal o para solucionar problemas persistentes o recurrentes que entorpecen la dinámica empresarial.

Este conjunto de Programas constituyen el Plan Plurianual de Proyectos, del cual se derivan los Programas Operativos y los Planes de Trabajo Anuales de la Gerencia y Direcciones de la Empresa, y para cada proyecto se establece un responsable o líder de proyecto que debe responder por la ejecución del mismo.

3. **EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan. En definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

- **La descripción:** Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el jefe inmediato para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la EMAPAC.
- **La medición:** Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

- **El desarrollo:** Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los empleados, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles, en función de su eficiencia, compromiso y actitud hacia el logro de objetivos empresariales.

Para conseguir realmente que los empleados y trabajadores de la EP EMAPAC se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que ellos pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los evaluadores deben establecer un canal de comunicación con los evaluados para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo¹.

Se debe verificar, valorar y calificar las realizaciones de un empleado en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales (funciones y responsabilidades), su aporte al logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que debe entregar a la empresa.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad la obtención de la información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión empresarial; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; y, mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Así mismo, se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral; para ello se tomarán en cuenta algunos principios:

Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Transparencia, Imparcialidad, Objetividad y Mérito; así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales establecidas en la normatividad vigente de la EMAPAC, que adicionalmente orientan la permanencia, ascenso y retiro de los empleados de carrera.

Se aplicará a los servidores de carrera y a los empleados en período de prueba que presten sus servicios en la EP EMAPAC. Los empleados de libre nombramiento y remoción, como caso de Gerente, asesores y jefes serán evaluados por sus

1

inmediatos superiores con los mismos criterios establecidos para los empleados de carrera.

Generalmente los procesos de evaluación de desempeño deben estar conducidos por especialistas en Evaluación de Talento Humano; sin embargo, por la especialidad de las funciones y resultados de la evaluación, y porque para evaluar se requiere conocer la trayectoria del evaluado, el especialista en evaluación debe capacitar a los evaluadores para el manejo de los formularios diseñados por la Consultora y sobre los valores para la ponderación de los resultados. Por tanto, el proceso de evaluación puede resultar complejo para los implicados, bien por la falta de experiencia en estos sistemas, o bien por la falta de formación de las personas que intervengan en este tipo de proceso.

En este contexto, la estrategia de evaluar para enfrentarnos a la situación real y mejorar, busca construir una cultura de oferta de los servicios, que permita ver la evaluación como una herramienta que lleve a la reflexión y se convierta en una práctica laboral, capaz de generar cambios positivos en los procesos de la EMAPAC; sobre la base de conocer las exigencias de los usuarios de los servicios, y establecer acciones apropiadas para el mejoramiento continuo de la calidad y el logro de las metas.

Lo óptimo se logrará a futuro, optimizando la gestión de la EP EMAPAC se implementen incentivos económicos al buen desempeño, con el propósito de motivar la eficiencia del personal, lo cual coadyuvará a lograr el cumplimiento de una gestión por resultados, con el contingente de un personal eficiente y motivado.

Para la evaluación del desempeño del personal de la EP EMAPAC, se diseñó el siguiente formato:

FORMATO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EP EMAPAC						
NOMBRE DEL EMPLEADO:						
ÁREA:	FUNCIÓN:					
RENDIMIENTO Y CAPACIDAD	PARAMETROS DE CALIFICACIÓN					
		9-10	7-8	5-6	3-4	1-2
1. El perfil del empleado excede los requerimientos del puesto a él asignado, y normalmente realiza más funciones para colaborar con la empresa con el logro de objetivos.						
2. El perfil del empleado cumple los requerimientos del puesto. Conoce sus						

funciones y cumple exclusivamente con las responsabilidades a él asignadas.					
3. El empleado no cuenta con el perfil apropiado para el puesto a él asignado. Se esfuerza por cumplir en forma eficiente las responsabilidades del puesto. Demuestra deseos de superación					
4. El perfil del empleado cumple los requerimientos del puesto. No cumple a cabalidad con sus funciones. Necesita seguimiento continuo de sus superiores para cumplir con sus responsabilidades.					
5. El perfil del empleado no cumple con los requerimientos del puesto. No cumple a cabalidad con sus funciones. Necesita seguimiento continuo de sus superiores para cumplir con sus responsabilidades					
CONDICION PERSONAL					
1. Demuestra valores y contribuye a un clima laboral propicio entre compañeros y autoridades					
2. Cumple con los principios, normas y reglamentos internos de la Empresa					
3. Eventualmente no cumple con los principios, normas y reglamentos internos de la Empresa					
4. Normalmente no cumple con los principios, normas y reglamentos internos de la Empresa					
5. Comete faltas disciplinarias graves, que ameritan revisar su comportamiento.					
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO					
1. Se realiza con su trabajo. El empleado posee características especiales para participar del trabajo en equipo y actuar como líder					
2. Se siente cómodo con su trabajo. Se integra frecuentemente para trabajar en grupo y colabora a menudo con el trabajo en ausencia de otros funcionarios de su área					
3. Demuestra conformidad con el puesto que ocupa y se esfuerza por cumplir frecuentemente con su trabajo.					
4. Demuestra conformidad con el puesto que ocupa, pero no se esfuerza por cumplir con su trabajo.					
5. Es negativo en su actuación, rechaza observaciones de sus superiores, y no cumple con los requerimientos y responsabilidades del puesto a él asignado.					
ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y COLABORACIÓN					
1. Cumple con los horarios de trabajo establecidos optimizando la utilización del tiempo para el desarrollo de sus funciones; y, colabora ante la necesidad eventual de entregar más tiempo a sus actividades, para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades.					
2. Cumple con los horarios de trabajo establecidos optimizando la utilización del tiempo para el desarrollo de sus funciones, pero no colabora con más tiempo del pactado para cumplir con sus responsabilidades					
3. No cumple con los horarios de trabajo establecidos, pero optimiza el tiempo para el desarrollo de sus funciones. Colabora cuando la empresa demanda emplear tiempo adicional para cumplir con sus responsabilidades					
4. Cumple con los horarios de trabajo establecidos, pero no optimiza el tiempo para el desarrollo de sus funciones. No colabora cuando la empresa demanda emplear tiempo adicional para cumplir con sus responsabilidades					
5. No cumple con los horarios de trabajo establecidos, NO optimiza el tiempo para el desarrollo de sus funciones. No colabora cuando la empresa demanda emplear tiempo adicional para cumplir con sus responsabilidades					
PRESENTACION PERSONAL					
1. Se preocupa por su imagen personal. Luce siempre bien presentado en su sitio					

de trabajo. Se preocupa por el orden y limpieza de su sitio de trabajo					
2. Se preocupa eventualmente por su imagen personal. Eventualmente ordena y organiza su sitio de trabajo					
3. Se preocupa por su imagen personal; pero no cuida ni organiza su sitio de trabajo.					
4. Se preocupa por su sitio de trabajo; pero no cuida su imagen personal					
5. No se preocupa por su imagen personal, y tampoco cuida y organiza su sitio de trabajo					

VALORACION DE NOTAS	9-10	7-8	6-5	4-3	2-1
OPTIMA: Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo de su cargo	X				
BUENA: Su desempeño satisface los requerimientos exigidos para el desarrollo de su cargo		X			
SATISFACTORIA: Su desempeño generalmente satisface los requerimientos exigidos para el desarrollo de su cargo			X		
INSUFICIENTE: Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo de su cargo				X	
DEFICIENTE: No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo (amerita cambio de funcionario)					X

3.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

El Sistema de Control de Gestión para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Cariamanga, EP EMAPAC, es un conjunto de procesos orientados a medir la gestión y resultados de la Empresa, como operadora de los servicios de agua potable y alcantarillado; en función de sus fines sociales, económicos y técnicos, de forma que se establezcan criterios e indicadores claros y consistentes que permitan evaluarlos objetivamente y velar por su transparencia.

Pretende, además que las metas empresariales sean congruentes con las provisiones y recursos asignados o proyectados.

3.1.1 Componentes

Los componentes del Sistema de Control de Gestión son los siguientes:

Control Municipal

El Municipio de Calvas a través de sus representantes al Directorio, ejercerán el control de la EP EMAPAC, para el cumplimiento de una eficiente administración desconcentrada de la municipalidad y responsable de la provisión eficiente de los servicios de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Cariamanga.

Control Interno

Es el conjunto de mecanismos, instrumentos y actividades de planeación, ejecución y evaluación realizados por la administración de EP EMAPAC, para lograr que sus objetivos, planes y programas se cumplan. Para tal efecto, es responsabilidad gerencial disponer de indicadores racionales y verificables de proceso y resultados de gestión, para asegurar el mejoramiento continuo de su gestión; y, el cumplimiento de políticas, estrategias, planes y programas concernientes a sus propósitos o misión.

Control Social

Los clientes de los servicios de agua potable y alcantarillado ejercerán funciones de control frente a la gestión de la EP EMAPAC, a través de las formas organizativas que ellos consideren más adecuadas: clientes, comité de control, junta de defensa del consumidor, etc.

Auditoría Externa

Independientemente de los controles interno y social, la EP EMAPAC, dependiendo de su tamaño, deberá contratar una auditoría externa de gestión y resultados con personas privadas especializadas, escogidas mediante concurso de méritos.

La auditoría externa obrará en función tanto de los intereses de la Empresa, como del beneficio que efectivamente reciben los clientes. Está obligada a informar las situaciones que pongan en peligro la viabilidad financiera de la EP EMAPAC, las fallas que se encuentren en el control interno, y en general, las apreciaciones de evaluación sobre el manejo de la Empresa.

3.1.2 Sistema de control de procesos y desempeño del talento humano

Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que es la evaluación del desempeño y la eficiencia; sus objetivos y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control de la gestión empresarial.

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas, se evidencia una preocupación por la descentralización (desconcentración), la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la EP EMAPAC, aumentará a medida de que la empresa trate de desenvolverse en un entorno en el que las presiones por la demanda de los servicios son cada vez más exigentes, lo que les obliga sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa en base a la experiencia, para el desarrollo de la estrategia y el logro de resultados.

3.2 ALCANCE DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS

3.2.1 Satisfacción de la Demanda de Agua Potable en Cariamanga.- Incluye aquellos nuevos proyectos que permiten dotar de agua potable a la población, garantizando la satisfacción de la demanda, en el mediano y largo plazo.

3.2.2 Incremento de la capacidad de potabilización.- Se compone de varios proyectos contemplados en el Plan Maestro que permiten ampliar la capacidad de las plantas de tratamiento en función de la demanda de la población, entre los principales está la construcción de la Planta de tratamiento de Chile, la culminación de la Planta de Pueblo Nuevo en el mediano plazo, y la construcción de una planta en Tierras Coloradas a largo plazo.

Los responsables estratégicos son el Departamento Técnico.

3.2.3 Universalización de la cobertura del servicio de agua potable y alcantarillado.- Incorpora aquellos proyectos que permiten llegar a nuestros clientes de Cariamanga a través de redes y conexiones domiciliarias, aprovechando la infraestructura con que ya cuenta la empresa, considerando parámetros de calidad y normas vigentes.

En estos dos Programas la Empresa trabaja en varios frentes como la atención con nuestros servicios en las áreas de expansión urbana, y sus zonas de expansión. En el proceso de priorización de este tipo de obras, un insumo importante son los pedidos de servicios por parte de la ciudadanía y sus representantes, que pueden ser atendidos por la Empresa o bajo la modalidad de Co-gestión y participación de la comunidad. En este punto se ha establecido un esquema de priorización acordado y coordinado con Participación Ciudadana.

Los responsables estratégicos son la Gerencia y el departamento Técnico.

3.2.4 Reducción de Consumos.- El agua es un bien indispensable para la vida en el planeta y su manejo responsable es responsabilidad de todos, por lo que la racionalización de su consumo es de importancia estratégica ya que permite preservar el recurso aguas y en el caso de la Empresa diferir en el tiempo altas inversiones que implican captar y traer nuevas fuentes de agua al consumidor final.

Este Programa tiene tres ejes principales: ambiental relacionado con el recurso; comunicacional relacionado con los aspectos educativos y culturales de la población orientados al buen uso del agua y disminución del desperdicio; y, el tarifario referente a temas económicos y de equidad como son subsidios y accesibilidad.

Los responsables estratégicos son la Gerencia y el departamento Técnico.

3.3.7 Reducción de Agua No Contabilizada—En concordancia con el Programa anterior y también con miras a fortalecer la gestión operativa eficiente de la Empresa, los proyectos contemplados en este programa están orientados a reducir las pérdidas, tanto técnicas como comerciales, contribuyendo también al diferimiento de inversiones.

Los principales proyectos estratégicos tienen que ver con la modelación y sectorización hidráulica, instalación de macromedidores, sistemas de telemetría y telecontrol, gestión comercial en conexiones clandestinas; y, en varios casos, la reposición de infraestructura que ha cumplido con su vida útil.

Los responsables estratégicos son la Gerencia y el departamento Técnico.

3.3.8 Gestión del Talento Humano por competencias laborales.- Considerando que la base de toda empresa eficiente es su talento humano, la EP EMAPAC incorpora en este Programa, una serie de proyectos orientados a fortalecer las competencias que debe tener el personal para lograr altos niveles de eficiencia que permitan seguir la estrategia empresarial y alcanzar la visión planteada por la organización. El Primer paso fue la realización de un estudio para determinar los perfiles y

competencias que deben tener los servidores, esto permitirá definir la brecha entre las competencias actuales del personal y las que requiere cada uno de los puestos, permitiendo efectivos programas de capacitación orientados a disminuirla, y en el caso de nuevo personal, la contratación de servidores que se ajusten a los perfiles requeridos por la Institución.

Con este insumo se pueden establecer planes de carrera y de capacitación de una manera técnica y mejorar el clima laboral institucional, para que nuestros servidores y obreros cuenten con el conocimiento teórico y las habilidades y destrezas, estando además a gusto en su lugar de trabajo.

El Responsable estratégico es la Gerencia y Gestión del Talento Humano.

3.3.9 Fortalecimiento Institucional (Servicio al cliente, Buen Gobierno Corporativo y otros).- Con el fin de fortalecer la organización y lograr altos niveles de satisfacción tanto del cliente, se emprenderán proyectos orientados a automatizar algunos procesos, especialmente aquellos vinculados con la cadena de valor. Dentro de este Programa se incluyen proyectos vinculados con optimizar la Atención al cliente como el (FRONT DESK) y proyectos que permitan fortalecer la gestión por procesos y vincular el sistema integrado de gestión de calidad con la toma de decisiones.

Merece especial atención el proyecto orientado a la incorporación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, tendientes a generar confianza hacia la Empresa por los diferentes involucrados y de manera especial la comunidad de Calvas, incrementando la transparencia en la gestión institucional. Este proyecto se sustenta en tres ejes fundamentales que son: generación sostenible de valor para los grupos de interés de la EP EMAPAC, adecuada administración del riesgo y transparencia de la información avalada por los organismos de control.

4. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

4.1 PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

La Planificación Estratégica brinda a la más alta dirección de la empresa una definición básica de la proyección empresarial, las expectativas futuras y las metas a cumplir que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el proceso. Complementariamente, la planificación financiera de largo plazo que está en concordancia con la planificación técnica establecida en el Plan Maestro de Agua Potable y Saneamiento, permite asignar los fondos de modo que se alcancen las estrategias previamente aprobadas.

La planificación financiera orienta la gestión a fin de mantener equilibrio en el movimiento financiero de la Empresa, garantizando su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, sin descuidar la atención a la población del Cariamanga. Esta planificación incorpora la proyección de los estados financieros (Balance General, Resultados y Flujo de Caja), para lo que se considera el crecimiento esperado de la demanda, los ingresos en función de las tarifas vigentes, los costos de operación de los servicios, el pago del servicio de la deuda existente, así como de nuevos créditos que se requieran para ampliación de la infraestructura disponible.

Para realizar estas proyecciones se cuenta con un Modelo de Planificación Financiera de Largo Plazo y un módulo que permita desarrollar el Plan Financiero Anual de corto plazo de la empresa, lo que constituye además una valiosa herramienta de simulación que facilita el análisis de las consecuencias que podría tener sobre la empresa los cambios en tarifas, la no asignación o disminución de recursos por parte del Gobierno Central o la contratación de créditos, entre otros aspectos. También permite evaluar el impacto generado por medidas de política institucional que tienen repercusión en el ámbito financiero, como aquellas vinculadas con él mejoramiento de la eficiencia de los procesos internos, el control de costos, el otorgamiento de subsidios a la población de menores ingresos del cantón o aquellas resultantes de los compromisos adquiridos en los procesos de contratación colectiva.

La planificación financiera de mediano y largo plazo permite además planificar con oportunidad la negociación de las nuevas líneas de crédito que se requiera, sea con la banca nacional de desarrollo o con los organismos multilaterales de crédito, a fin de que no se difieran inversiones necesarias para el abastecimiento de los servicios públicos que ofrece la EP EMAPAC.

4.2 PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO

El primer año de la planificación financiera de largo plazo equivale al plan financiero de corto plazo, dado que este último replica la información que extrae del primero. La diferencia reside en el grado de detalle y facilidades de análisis que se le dará a la planificación de corto plazo de la EP EMAPAC.

La planificación de actividades de corto plazo de la Empresa se refleja en el Plan Anual de Trabajo está alineada al Plan Financiero anual y al Presupuesto de la organización. El Plan de trabajo es un insumo básico de la planificación financiera anual que considera tanto el número de clientes (ingresos operativos proyectados) como con las inversiones, costos operativos y de administración (egresos

proyectados). A esto hay que agregar los ingresos y egresos no operativos previstos.

La planificación financiera permite además realizar el monitoreo del cumplimiento de planes y metas financieros, lo cual alerta en caso de desvíos entre lo planificado y ejecutado a fin de tomar las acciones correctivas necesarias por parte de los ejecutivos de la EP EMAPAC.

5. CONTROL DE GESTION

El Control de Gestión constituye una práctica de autoevaluación, no con el fin de mostrar que todo el cumplimiento está en "verde", sino con el objetivo de detectar oportunamente los problemas que se han suscitado y definir planes de acción que permitan alcanzar las metas trazadas. Adicionalmente, es un buen termómetro para definir el nivel de exigencia y compromiso empresarial, generando la posibilidad de ir escalando, dentro de un proceso de aprendizaje y mejora continua, que nos lleve a plantearnos cada vez nuevos desafíos y retos institucionales.

Se tiene planteado establecer tres niveles de control de gestión. Estratégico, operativo y financiero; permitiendo evaluar resultados, ejecución, contratación e inversión.

5.1 CONTROL DE GESTIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los Indicadores estratégicos se monitorean en forma constante y alimentan estadísticas que permiten identificar comportamientos y tendencias para el proceso de toma de decisiones. Si bien es cierto el criterio predomina sobre las herramientas, se estima que el grado de madurez empresarial actual, permite incorporar en una herramienta informática (Business Objects) el seguimiento de los indicadores y objetivos estratégicos, generando ahorro en tiempo de obtención y disminuyendo la posibilidad de error, obteniéndolos directamente de los sistemas informáticos disponibles en la Institución, en la medida de lo posible.

5.2. CONTROL DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Con la ayuda de las herramientas tecnológicas Project Server y Business Objects se ha podido hacer un monitoreo en línea de los proyectos de la Empresa, donde cada responsable de proyecto registra el porcentaje de avance en el periodo (mensual) y este a su vez se muestra en reportes gerenciales en el Business Objects con parámetros de semaforización. Estas dos herramientas han permitido

un mejor control del avance de los proyectos de cada una de las áreas de la Empresa, y constituye una herramienta de trabajo importante para los usuarios en el cumplimiento de sus actividades.

Adicionalmente, se debe establecer un sistema de control de gestión financiero, que permita efectuar un análisis a nivel de avances y cumplimiento, con los recursos financieros utilizados y la oportunidad de los mismos.

5.3. ESQUEMA DE ALERTAS Y SEMAFORIZACION PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS Y CONTROL DE GESTION

Con la definición de metas a nivel de indicadores y de los Programas a ejecutarse que constituyen un conjunto de proyectos o acciones a ejecutarse, se ha establecido un esquema exigente de semaforización corporativo, que permita disparar alertas dentro de nuestros sistemas y métodos de control de gestión para una ágil toma de decisiones y acciones correctivas, tanto a nivel estratégico, operativo como presupuestario; y, en el caso de que se decida incursionar en temas de incentivos por cumplimiento de objetivos este planteamiento se constituya en la base de aplicación. El esquema planteado es el siguiente:

ALERTA	SCORE/10	SCORE CUALITATIVO	ACCIONES
ALERTA ROJA	SCORE < 65	Deficiente	Acción Correctiva Inmediata y Sanciones
ALERTA NARANJA	65 ≤ SCORE < 80	Regular	Acción Correctiva
ALERTA AMARILLA	80 ≤ SCORE < 95	Bueno	Acción Preventiva
ESTADO DESEADO	SCORE ≥ 95	Muy Bueno	Reconocimiento

Estos parámetros de alertas serán establecidos en los sistemas de gestión estratégica y en los de gestión de proyectos y pueden ser ajustados hacia un mayor nivel de exigencia progresivamente.

5.4 ACUERDOS DE GESTIÓN (AUTOEVALUACIÓN)

Con la conciencia de que nuestra Empresa debe empezar a implementar acciones y mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la Gerencia General ha impulsado la creación de esquemas de Compromiso con los resultados, materializados a través de Acuerdos de Gestión, que se suscriben entre el Gerente y Personal Administrativo de la Empresa, los referidos acuerdos tienen las siguientes implicaciones:

- El ACUERDO implica la voluntad expresa del Responsable Estratégico de trabajar permanentemente por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y planes de trabajo planteados por la Empresa; asegurando la transparencia y la calidad del proceso de evaluación y control de gestión institucional.
- La medición de desempeño de cada Responsable Estratégico se establece de acuerdo al siguiente estándar que evalúa los compromisos empresariales:

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS >>	60 %
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO >>	20 %
CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA >>	20 %
TOTAL = 100%	

- El Gerente General, se compromete a apoyar al Responsable Estratégico en el cumplimiento de los compromisos pactados en el ACUERDO, gestionando las medidas, normas y recursos necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos acordados, que lleven al cumplimiento de las metas trazadas.
- El ACUERDO será objeto de dos evaluaciones, una correspondiente al primer semestre, en julio de cada año y otra correspondiente a diciembre, en enero del año subsiguiente. Dicha evaluación y seguimiento se realizarán sobre la base de los indicadores y formatos establecidos.
- Para la evaluación y seguimiento del ACUERDO se utilizarán como medios de verificación, los Indicadores del Mapa Estratégico Institucional, el Plan de Trabajo y el Presupuesto Anual de cada Responsable Estratégico que forma parte del Plan de Trabajo Corporativo Empresarial. La evaluación de dichos instrumentos, durante la vigencia de este Acuerdo, será efectuada por el Departamento de Planificación y Control de Gestión.

6. CONCLUSIÓN

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

El sistema integrado de planificación que se sustenta un modelo de gestión que considerando el mandato establecido en la Constitución, el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Planificación de la EP EMAPAC, considera como pilares de su gestión la sostenibilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía, alineando a toda la organización para cumpliendo con su misión alcanzar su visión.

El sistema de planificación de la Empresa diseñado bajo la metodología del Balanced Score Card, integra la planificación estratégica que establece los lineamientos conceptuales sobre los que se sustenta la gestión institucional y la planificación plurianual y anual, claramente vinculada con los objetivos estratégicos.

Además, integra la planificación técnica y financiera de largo y mediano plazo, con el fin de contar y prever la necesidad de recursos financieros para la materialización de lo planificado, siempre procurando mantener una economía sana en la Empresa.

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

Con todo lo antes señalado la Empresa ha realizado un importante esfuerzo de planificación a todo nivel, siendo este el punto de partida, ahora el reto propuesto es ejecutar lo planificado en beneficio de la ciudad, recordando siempre nuestra misión:

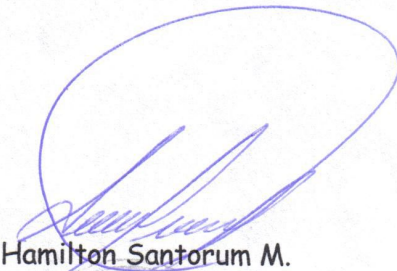
"DOTAR DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO GARANTIZANDO SALUD Y BIENESTAR AL CANTÓN CALVAS".

CERTIFICO:

Certifico que el presente código de ética fue aprobado por el Directorio de la Empresa en sesión del día 07 de marzo del 2012, con la presencia de los Señores: Lic. Alex Padilla T.: Alcalde del cantón Calvas y Presidente del Directorio; Miembros del Directorio, y el Ing. Hamilton Santorum M. Secretario del Directorio.

Lo certificó

Cariamanga a, 08 de marzo del 2012


Ing. Hamilton Santorum M.
**GERENTE DE EP EMAPAC
SECRETARIO DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA**

