



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y ASEO DE CAYAMBE

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	5
1.1. Descripción de la institución	5
1.2. Diagnóstico institucional	7
1.3. Procedimiento	8
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	8
2.1. Análisis de contexto	8
2.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial	13
2.3. Matriz de actores	16
2.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	23
2.5. Insumos	25
2.6. Procedimiento	30
3. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	31
3.1. Misión	31
3.2. Visión	31
3.3. Principios y Valores	31
3.4. Insumos	32
3.5. Procedimiento	32
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	32
5. MATRIZ DE INDICADORES	34
6. EJES Y OPCIONES ESTRATÉGICOS	42
7. MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL CUATRIENIO 2016-2019	48
8. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMAPAAC-EP PARA EL AÑO 2016	52
9. MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE ESTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	59

PRESENTACIÓN

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Aseo de Cayambe (EMAPAAC-EP) está incursionando en el Modelo de Gestión Estratégica, inmerso en la Guía de Planificación diseñada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Social, SENPLADES, documento este que a su vez está basado en el modelo de Robert Kaplan y David Norton (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral – CMI-). Bajo este modelo la empresa, en los meses de septiembre y diciembre del 2015 realizó algunos talleres para ejecutar los diagnósticos organizacionales: FODA, Catártico (liberación o eliminación de los recuerdos y sentimientos que alteran la mente o el equilibrio nervioso), Focal de grado de satisfacción de los proveedores y de grado de satisfacción de los usuarios/as; con la finalidad de describir brevemente la base política de la existencia de la empresa, su misión, su gobierno, el patrimonio, la composición de su capital, en suma su gestión organizacional; todo esto para proyectar su existencia hacia el futuro, aplicando la sinergia en el trabajo en equipo. Como resultado se plantearon la misión, visión, objetivos estratégicos, metas, responsables e indicadores, para la mejora continua, durante el cuatrienio 2016 – 2019.

Los lineamientos de la gestión institucional consideran los siguientes aspectos: Autoevaluación, Calidad, Eficiencia, Gobierno corporativo, gestión ética y participativa con responsabilidad social y ambiental, Modernización, Regulación, Sostenibilidad y Vinculación entre la Planificación Estratégica, Técnica y Financiera.

Todo esto porque en escenarios cambiantes y de incertidumbre como los de hoy, el Gerente General, los Coordinadores y Jefes Departamentales de la EMAPAAC-EP están conscientes que para ser exitosos, pondrán en práctica las “reglas del éxito” centradas en estas dos herramientas:

- a) Un mapa que permita ver el camino macro que debe recorrer la EMAPAAC-EP: “Plan Estratégico Institucional” (PEI).
- b) Una brújula permanente para medir la posición donde está la EMAPAAC-EP: “Balanced Scorecard” (BSC).

El Plan Estratégico Institucional es un curso de acción que toma la empresa para alcanzar objetivos en el mediano y largo plazo. Peter Druker dice que es la respuesta a estas preguntas: a) ¿Qué es nuestra organización? y b) ¿Qué debería ser?

La Gerencia General de la EMAPAAC-EP preocupada por el cambio de paradigmas en el ámbito de la gestión organizacional, por la incertidumbre en los cambiantes escenarios políticos, legales, sociales y económicos; decide la formulación de este Plan Estratégico Institucional 2016-2019, diseño que está acorde con las nuevas tecnologías de gestión organizacional, en las que la comunicación cibernética modifica la plataforma informática, el talento humano requiere cada vez de mayor especialización, cada día se requiere pensar creativamente en nuevas tácticas y estrategias administrativas, la globalización es un fenómeno que apresura las contingencias a nivel mundial, de tal manera que la aparente verdad de hoy quizá para mañana no lo sea, el cambio es tan vertiginoso y dinámico, la EMAPAAC-EP necesita apalancar la gestión en su razón de ser (misión) y en su prospectiva hacia dónde quiere llegar (visión), cuándo, cómo y con qué recursos.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

De este Plan Estratégico Institucional (PEI), se desglosarán los Planes, Proyectos, Programas, Productos y Acciones (PPPPA) que se han de llevar a cabo en el año 2016, lo que constituirá el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Política Pública EMAPAAC-EP, 2016.

La importancia de esta planificación radica fundamentalmente en la capacidad de proporcionar un marco referencial para la actividad de la EMAPAAC-EP, conducente a un mejor funcionamiento y optimización de recursos.

Para el período 2016 – 2019 se prevé un presupuesto estimado de USD 1.890.372.98, destinados básicamente a ampliar la capacidad de los sistemas de agua potable y alcantarillado, a fin de garantizar la atención de la demanda futura en mejores condiciones de calidad y continuidad del servicio que se ofrece actualmente a los ciudadanos urbanos del Cantón Cayambe.

Serán responsables del desarrollo de esta planificación los estrategas: Gerente General, Coordinadores de Gestiones y Jefes Departamentales; quienes consensuando con su personal de apoyo cristalizarán lo planificado en una operación digna de ser evaluada, controlada y monitoreada; lo que servirá para la oportuna toma de medidas correctivas.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. Descripción de la institución

Según la Ordenanza No. 18/2012 publicada en el registro oficial 930 del 10 de abril del 2013 del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe, la Empresa Pública de Agua Potable, Alcantarillado y Aseo de Cayambe, se constituyó con domicilio en la ciudad de Cayambe, Cantón Cayambe, provincia de Pichincha, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, la misma que se rige principalmente por las normas de la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normas jurídicas aplicables.

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, su misión es proveer los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos; continuos, oportunos y de calidad a los usuarios, con honestidad, transparencia, responsabilidad ambiental; respetando la interculturalidad y la plurinacionalidad de la población urbana del Cantón Cayambe, lo que está en concordancia con el ordenamiento territorial explicado en el Código Orgánico de Organización Territorial y Administración Descentralizada, COOTAD.

Está gobernada y administrada por el Directorio y Gerencia General respectivamente, cada unidad con atribuciones conferidas por la Ordenanza 18/2012. Ley Orgánica de Empresas Públicas y por el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. La representación legal de la Empresa le corresponde al Gerente General, de conformidad con la referida Ordenanza.

Su gestión no tiene competencia, porque no existe otra empresa de la misma naturaleza en la ciudad de Cayambe que preste los mismos servicios, por lo que sus usuarios/as o clientes son cautivos.

De acuerdo con el Estatuto de Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; son sus clientes internos la Gestión Jurídica, la Gestión Financiera Administrativa, la Gestión Técnica de Control de la Calidad de los Procesos Agregadores de Valor, la Gestión Técnica de Agua Potable y Alcantarillado, la Gestión Integral de Residuos Sólidos, la Gestión Comercialización y la Secretaría de Gerencia.

Según el área de comercialización de la EMAPAAC-EP, al momento los usuarios/as son alrededor de 8.031; distribuidos así: a) Domésticos 3.910, b) Comercial 3.875, c) Industrial 64, d) Tercera edad 123, e) Oficiales 59.

Los proveedores son personas naturales o jurídicas, abastecedores de: uniformes para el personal administrativo, ropa de trabajo para el personal operativo, seguros de vida y accidentes personales para los empleados y trabajadores, materiales de oficina, materiales de aseo y limpieza, combustibles, repuestos y accesorios para el mantenimiento automotriz, servicios de

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

retroexcavadora, materiales, repuestos e insumos para mantenimiento de las plantas de tratamiento y potabilización del agua y alcantarillado, hardware, software y mantenimiento de computadores, mantenimiento de la infraestructura y servicios generales, servicios de internet.

Atribuciones y deberes de la EMAPAAC-EP (Ordenanza No. 18/2012):

- a) Planificar los proyectos y realizar los estudios y diseños respectivos a corto, mediano y largo plazo, para la ejecución de las obras de agua potable, alcantarillado y Aseo en la ciudad de Cayambe;
- b) Elaborar el Plan Maestro de Servicios que presta la empresa;
- c) Elaborar las normas y especificaciones técnicas locales que regulen la construcción, mantenimiento, uso del sistema de agua potable, alcantarillado y Aseo y demás servicios que preste la empresa;
- d) Conocer, aprobar y recibir los proyectos de agua potable y alcantarillado de las urbanizaciones particulares, así como la supervisión y la recepción de los trabajos, de acuerdo a normas y especificaciones dictadas por la empresa, en coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cayambe, en lo que corresponda a sus respectivas atribuciones legales;
- e) Realizar los estudios y obras necesarias que permitan ampliar, completar u optimizar la calidad de los sistemas;
- f) Controlar que la calidad de los materiales a utilizarse en la ejecución de las obras que realice, contrate o conceda, estén de acuerdo con las normas técnicas establecidas por la empresa, autorizar y supervisar su correcta utilización;
- g) Ejecutar obras de agua potable o alcantarillado por administración directa, contrato o participación del sector privado;
- h) Recibir las obras, bienes y servicios de conformidad con los contratos y la Ley;
- i) Organizar las tareas técnicas, administrativas y comerciales que fueren necesarias;
- j) Recaudar e invertir correcta y legalmente los fondos de la empresa;
- k) Fijar las tarifa, de acuerdo con la ley;
- l) Vigilar el cumplimiento de las Ordenanzas que regulan la planificación, construcción y la dotación de servicio de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad de Cayambe;
- m) Mantener el catastro actualizado de los usuarios del sistema de agua potable, alcantarillado, aseo y limpieza de la ciudad de Cayambe;
- n) Diseñar y reajustar las rutas del sistema de recolección, de acuerdo a las necesidades del servicio;
- o) Vigilar el cumplimiento estricto y de calidad del sistema de recolección y transporte,
- p) Implementar un correcto sistema de mantenimiento de los equipos y maquinaria asignada.
- q) Coordinar con las instituciones públicas y privadas, acciones destinadas a optimizar el servicio de recolección de basura.
- r) Responsabilizarse del aseo y limpieza de las calles de la ciudad.
- s) Delegar la gestión de los procesos de producción, distribución y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, así como la recolección y transporte de los residuos sólidos, con autorización del Directorio.
- t) Contratar los servicios de administración financiera, contable, comercialización, fiscalización, y otros servicios generales que resuelva la administración.
- u) Supervisar y fiscalizar las actividades de las personas naturales o jurídicas de quienes dependa la operación, administración, ejecución de obras y otros contratos que requiera la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- v) Coordinar con la Dirección de Ambiental del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cayambe, el manejo de residuos sólidos en el centro de compostaje y relleno sanitario del cantón Cayambe.
- w) Coordinar con otras instituciones la ejecución de sus obras;

1.2. Diagnóstico institucional

La empresa no cuenta con Plan Plurianual Estratégico, ni con Plan Operativo Anual, solamente viene diseñando el Plan Anual de Política Pública, aunque el mismo es carente de objetivos estratégicos institucionales que respondan a la misión, visión, valores y competencias organizacionales; todo ello porque desde has más de diez años de funcionamiento, esta es la primera vez que incursiona en la planificación estratégica, por lo que no existe un punto de partida ni una línea base. Por consiguiente tampoco tiene estrategias institucionales ni aplicación de políticas consistentes. Igualmente no existen mecanismos y/o procesos de seguimiento y evaluación en base a objetivos, indicadores y metas que permiten evaluar permanentemente la eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad de los servicios de la entidad;

Al momento el presupuesto de ingresos para el año 2016 contempla la cantidad de USD 1.890.372.98, ingresos que provendrán de Tasas Generales por: especies fiscales, venta de bases, recolección de basura, conexiones y reconexiones de servicio de agua potable; Venta de Productos y Materiales: materiales y accesorios de instalación de agua potable, venta de medidores y venta de materiales; venta de abono orgánico; Ventas no industriales: agua potable, alcantarillado; Otros Servicios Técnicos y Especializados de: permisos de acometidas, permisos de alcantarillado, mano de obra, instalaciones, cambio de nombre, reubicación de medidores, inspección, cambios de red y servicios administrativos; Intereses en mora; Multas; Otros ingresos no especificados; Saldos de Caja y Bancos; y, cuentas pendientes por cobrar.

Encontramos también que las unidades administrativas no responden en su totalidad a los procesos que la entidad ejecuta; por lo que existen unidades de hecho pero no de derecho y lo que es más se detectaron carencias de responsables de muchas gestiones organizacionales; en tal razón se reformó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

La empresa no cuenta con el personal suficiente, las personas que están laborando no todas tiene el perfil y competencias para el adecuado desempeño de sus cargos; no están funcionando los subsistemas del Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, es más no se cuenta con una unidad responsable de esta gestión; las políticas no incorporan enfoques para la igualdad de género, interculturales y plurinacionales, generacional, de discapacidad y movilidad.

La empresa no cuenta con la Unidad de Tecnologías de la información, no se dispone de infraestructura tecnológica adecuada y actualizada; tampoco se dispone de sistemas de información para los procesos agregadores de valor, ni con el soporte a los procesos de apoyo; pues, no se cuenta con la plataforma informática que facilite el trabajo empresarial, cuando se requiere algún auxilio de hardware y software, éste es proveído por el Departamento de Sistemas del Municipio de Cayambe, existen algunos sistemas sueltos que se han comprado aparte, pero se carece de sistemas integrados.

Se encontró la carencia de procesos y procedimientos documentados, por lo que la empresa contrató también la reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, para diseñar el Organigrama Estructural, determinar la tipología de procesos empresariales, el mapa de procesos, la cadena

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

de valor, los objetivos estratégicos, la misión y la visión, los principios y valores éticos y morales, la misión de cada unidad, el responsable de las mismas, las atribuciones y responsabilidades; y, los productos y servicios de cada unidad. Sin embargo faltan manuales de procesos y procedimientos para agilizar y simplificar el trabajo; los procesos de apoyo administrativo y financiero no funcionan adecuadamente.

No existen estos insumos: Código de Ética que optimice la práctica de principios y valores institucionales; Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Cargos, para analizar los puestos, clasificar y valorar los mismos; Subsistemas de personal: Reclutamiento y Selección, Contratación, Inducción y Socialización, de Capacitación y Entrenamiento, Evaluación del Desempeño, de Estadísticas y Control de Personal. Como ya se indicó la empresa carece de Plan Estratégico Institucional que dirija el Plan Anual de Política Pública, Estudio de Evolución del Presupuesto Institucional, Plan de Riesgos Naturales y Antrópicos, Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado, Plan de Contingencias, Memoria Institucional; entre otros.

El Reglamento Interno de Trabajo para normar las relaciones laborales del personal con la empresa, no está actualizado.

1.3. Procedimiento

Para elaborar la descripción de la institución, se partió del contenido de la Ordenanza No. 18/2012 del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe y de la entrevista mantenida con los señores Gerente General y el Jefe Financiero Administrativo de la empresa, por ser los personeros que más conocen a la institución. El resultado de este estudio y entrevista la denominamos diagnóstico focalizado de la empresa, porque tomamos a la institución como foco de atención del presente trabajo.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis de contexto

Para alcanzar concreciones respecto al estado actual de la entidad y del sector al que pertenece, nos centramos en los aspectos: político, jurídico, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico y laboral.

Político

La empresa cuenta con el apoyo por parte de las autoridades del GADIP- MC, por ser Empresa Pública Municipal, lo que permite dar continuidad a la gestión institucional, demostrando que a partir del gobierno local si es posible hacer cambios en la calidad y cantidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo que se otorga a la población urbana cayambeña.

Jurídico

Contamos con la cobertura jurídica de la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial y Administración Descentralizada, Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamientos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

del Agua; Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Control Social y Participación Ciudadana, Ley Orgánica de Contratación Pública, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley de Gestión Ambiental, Código del Trabajo, Ordenanzas Municipales, Estatutos o Reglamentos, Manuales e Instructivos; lo garantiza la elevación de la calidad de vida de la población urbana de Cayambe, a través del manejo óptimo de los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo.

PIRÁMIDE JERÁRQUICA DE LA LEYES

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA
CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL Y ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA
LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS
LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS
LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS
LEY ORGÁNICA DE CONTROL SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA
LEY ORGÁNICA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO
LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL
CÓDIGO DEL TRABAJO
ORDENANZAS MUNICIPALES
ESTATUTOS O REGLAMENTOS
MANUALES E INSTRUCTIVOS

Económico

La actual gestión administrativa ha llevado a la empresa al nivel autosustentable, como se demuestra en el Presupuesto aprobado para el ejercicio económico 2016. Además con la creciente población en la ciudad urbana de Cayambe aumenta la demanda de los servicios, nuestros clientes son cautivos porque no tienen otra empresa de agua potable para cambiarnos por ella, entonces llegamos a todos los sectores sociales de la urbanidad de la ciudad de Cayambe. Al momento ya podemos apalancar en la gestión empresarial la posibilidad de obtener créditos externos porque existen líneas de crédito y proyectos del Banco del Desarrollo y otras entidades financieras.

De acuerdo a información emitida por la jefatura administrativa – financiera, en el ejercicio fiscal 2013 la empresa obtuvo un saldo negativo de 341.206,68 dólares, a diciembre del año 2014 el ejercicio fiscal se obtiene un saldo a favor de 619.866,97 dólares, este resultado se da en gran parte por la inyección de recursos económicos en octubre del 2014 por el GADIP del Municipio de Cayambe para el mejoramiento de los servicios de agua potable y recolección de desechos sólidos de la ciudad de Cayambe y en el año 2015 tenemos un saldo a favor de 401.511,81.

Social

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

La población cayambeña está compuesta étnicamente por una mayoría mestiza, con un porcentaje del 82%, indígena es el 14%, blanca es el 2% y el 3% no se sabe. *Consultoría de los estudios definitivos de dotación de agua de consumo humano para la ciudad urbana de Cayambe, provincia de Pichincha, Mario Aguilar, 2016.*

No obstante, en la actualidad, los flujos migratorios de naturaleza interna, como también la creciente presencia de grupos extranjeros (especialmente en las zonas urbanas) han ido también enriqueciendo y moldeando la composición cultural tradicional del cantón. Cada uno de estos grupos humanos, asumen roles distintos en ese enriquecimiento.

Cayambe cuenta con una composición étnica de aborígenes, mestizos y blancos, la ciudad ofrece a la población urbana y sus alrededores diversos centros educacionales como guarderías, jardines de infantes, escuelas y colegios estatales y particulares, institutos superiores y universidades.

En lo que refiere a medios de comunicación social cuenta con 3 radiodifusoras locales, dos canales de televisión pagada, cuenta como parte del turismo con iglesias, museos, aspectos folclóricos únicos, bibliotecas, cooperativas de ahorro y crédito, de consumo, de transportes, de producción, instituciones bancarias; ofrece atención y servicio de hoteles, restaurantes, hosterías y alojamientos. En lo relacionado al deporte cuenta con espacios deportivos dos estadios, un coliseo y canchas adyacentes, también cuenta con parques recreativos, mercados, plaza de toros, centros de espectáculos y locales de diversión nocturna.

De acuerdo a los datos del último censo de población realizado en el año 2010, Cayambe tiene una población total de 85.795 habitantes, de los cuales el 51,08% son mujeres y 48,92% son hombres. 46.767 personas que es el 54,51% están ubicadas en el área rural y 39.028 (45,49%) en el área urbana, es decir la población de Cayambe se encuentra ubicada mayoritariamente en el área rural. La proyección de crecimiento poblacional en el cantón Cayambe del año 2010 al año 2020 es de 1.800 personas por año. *Censo 2010.*

Cultural

El origen de la cultura Cayambi, viene desde antes de la llegada de los incas a Quito, pues el régulo de Cayambi dominaba en toda la gran zona, comprendida entre los ríos Chota y Guayllabamba siendo jefe de los Curacas o Caciques de Cochasqui, de Peruchos, de Otavalos, Caranquis, los Quinches, Oyacachis, los de Baeza, Archidona y Napo, todavía se conservan los nombres de tres régulos de Cayambi siendo estos: Nazacota Puento, Quibia Puento y Jerónimo Puento. Los estudiosos han coincidido en distinguir tres acepciones diferentes: 1) Cayanqui o Cayangui (nombre antiguo de la ciudad, 2) Cayamburo (nombre del nevado); 3) Cayambi (nombre antiguo del río Blanco) LOS REGULOS DE CAYAMQUI (Cultura CAYAMBI o CAYAMBURO que significa CAYAM = Sol naciente, BURO= Montaña. La Montaña donde nace el Sol o Montaña del Sol naciente). El nombre de Cayambe viene de Cayambi vocablo procedente de un antiguo idioma ya desaparecido. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

La identidad cultural del cantón proviene principalmente de los grupos indígenas existentes y de un grupo de mestizos que habitan principalmente en la zona urbana. Cuando la población urbana es mayoritariamente mestiza, la población campesina es mayormente indígena: La población indígena de Cayambe pertenece, en su gran mayoría, al Pueblo Kayambi.

Cada uno de estos grupos humanos, asumen roles distintos en ese enriquecimiento. Por ejemplo, los indígenas Kayambi aportan a la continuidad de las tradiciones más "autóctonas" del cantón, como la comida, las festividades, expresiones sociales y formas de organización. Los mestizos que están concentrados en la

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

cabecera cantonal y en los centros de las parroquias urbanas, promueven valores tradicionales, con actos que contienen sentidos de pertenencia territorial, motivados por el desarrollo de su vida en sociedad.

Cayambe fortalece el estado plurinacional e intercultural, por la aceptación de las diferentes nacionalidades, pueblos y culturas en el territorio ecuatoriano, sin atomizar o dividir sino mejorando las funciones del Estado y la administración pública; pero al mismo tiempo está la búsqueda de la interculturalidad que va más allá del respeto, la tolerancia y el reconocimiento de la diversidad, porque es más bien un proceso político, epistemológico y ético dirigido a la construcción de sociedades, relaciones y condiciones de vida nuevas y distintas, no sólo en lo económico, sino también en la cosmología, conocimientos, saberes ancestrales, relación con la naturaleza y la espiritualidad. Todo esto porque en esta ciudad convergen y coexisten diferentes culturas y nacionalidades. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Tecnológico

El acelerado desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) abre un abanico de oportunidades que las instituciones deben identificar para aprovecharlas e incorporarlas en la gestión como estrategia para una administración pública más eficiente y efectiva que ofrezca productos y servicios de calidad para la sociedad urbana cayambeña. Lamentablemente la empresa aún no cuenta con un Plan comunicacional y un Plan tecnológico que permita mejorar y acelerar los procesos de la gestión pública como requerimiento de los usuarios/as.

Ecológico

Al momento la empresa cuenta con algunas captaciones de agua, legalmente concedidas, está buscando otras posibilidades ante la amenaza de que el calentamiento global incida en la desaparición del líquido vital de alguna captación. El cantón al encontrarse rodeado de abundante flora y con la presencia del nevado del Cayambe tiene posibilidades de lograr nuevas captaciones y concesiones de agua. Sus micro cuencas más importantes son el río La Chimba, quebrada Puluví, quebrada Upayacu, Río Granobles, Río Blanco, quebrada Yasnán, Río Sayaro, Río Guáchala, Río Pisque. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

La ciudad de Cayambe puede construir reservorios de agua para captar el líquido vital en las épocas de mayores precipitaciones, como se demuestra en el cuadro que se presenta a continuación:

Estación	Meses de mayor precipitación
Olmedo - Pichincha	Enero- mayo
	Octubre – diciembre
Tomalón - Tabacundo (MA2T)	Abril con un valor de 88,6mm.
	Diciembre y octubre con 21,8 y 19,3mm, respectivamente.
Cangahua (M344)	Marzo- abril y octubre - diciembre.
Cayambe (M359)	Enero - mayo y octubre – diciembre

Basado en el PDYOT del Cantón Cayambe 2015 - 2025

Las fuentes de agua del cantón que son los ríos y sus afluentes se encuentran en proceso de degradación debido a la contaminación de éstos por actividades humanas, las cuales no tienen un manejo adecuado.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

En el periodo 2000 – 2008 se ha deforestado alrededor de 414,87ha, lo que está afectando directamente con la provisión de agua superficial y subterránea en las partes bajas de las cuencas hidrográficas. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

La red hidrográfica del cantón está compuesta por ríos perennes y ríos intermitentes que nacen en los páramos del Cayambe y del cerro Pambamarca. El río más importante del cantón es el Pisque con dirección noreste – suroeste, límite natural con el cantón Pedro Moncayo. Este río se forma por la unión de los ríos Granobles y Guachalá. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Dentro del cantón se ha registrado 12 lagunas, de las cuales 9 se encuentran dentro del Parque Nacional Cayambe Coca. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

El territorio cantonal está atravesado por varias acequias y canales, captadas en las partes altas de los flancos del volcán Cayambe y son trasladadas a las comunidades y centros poblados. El canal de mayor importancia y gran polémica corresponde al canal de riego de Cayambe-Pedro Moncayo, que cruza la parte norte del cantón, con dirección de este a oeste.

En la parte sur del cantón, atravesando las parroquias de Cangahua, Otón, Santa Rosa de Cusubamba, Ascázubi y los páramos de la comunidad de Moras, está el canal de riego de Guanguilqui que nace de los páramos del Parque Nacional Cayambe Coca. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Dentro del mismo ámbito de los recursos ecológicos está el **componente Biofísico**, con sus potencialidades y problemas:

Potencialidades: Cayambe tiene 3 subcuencas hidrográficas: a) La Río Napo con su subcuenca Río Coca, b) La Río Esmeraldas con su subcuenca Río Guayllabamba; y, c) La Río Mira con su subcuenca del mismo nombre. Cada subcuenca tiene sus microcuencas, las cuales permiten que en el cantón Cayambe exista una disponibilidad de recurso hídrico para dotar de agua potable a la población, para dotar de agua tratada al sector industrial y para dotar de agua para riego para el sector agrícola. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Promover medidas de adaptación que aumenten la resiliencia de la población y de los medios de vida ante los cambios actuales y futuros del clima. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Problemas: El cantón Cayambe no cuenta con planes de manejo de las subcuencas existentes, esto hace que no existan políticas de desarrollo sustentable, en función del uso del recurso hídrico para las actividades económicas que realizan las industrias presentes, esto ocasiona contaminación del recurso hídrico. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

No existe en el cantón un plan de manejo de residuos sólidos urbanos ni rurales, esto incrementa la contaminación del recurso hídrico, afectando a la salud no solo del pueblo Cayambe sino también el sistema hídrico de la región. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Disminución de la disponibilidad de agua para riego debido a ligeras variaciones en la intensidad y frecuencia de la precipitación durante el año, también se ha identificado a la sequía como la principal amenaza climática que impacta al cantón. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Laboral

Para el año 2015 la empresa cuenta con 75 trabajadores de los cuales 7 personas nos presta el GADIP-MC mismos que se encuentran distribuidos 2 en agua potable y 5 en Aseo; la EMAPAAC-EP tiene 68 personas directamente a su cargo que se encuentran distribuidos en: 15 administrativos, 22 de Agua Potable; 31 personas laboran en la recolección y transporte de Residuos Sólidos en la ciudad urbana de Cayambe. Para administrar a estos grupos humanos no se cuenta con los subsistemas del sistema integrado de administración de personal, así como se carece de esta normativa: Código de Ética, Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos. Tampoco existe la Unidad de Administración de Recursos Humanos o UARHs, ni una persona encargada específicamente para ello.

2.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial

Es muy importante que la institución realice un análisis a profundidad del sector al que pertenece. Este análisis comprende la identificación y cuantificación de las principales variables que permiten determinar las condiciones del sector en el nivel territorial más desagregado.

Por lo tanto, es necesario examinar los problemas y las variables relativos a cada sector, puesto que ello favorece la mejor comprensión de la realidad. Todo esto posibilitará determinar el accionar que cada uno de los sectores incorporará para dar respuesta a la problemática, la misma que debe ser desglosada y detallada priorizando y asignando los recursos necesarios para su solución.

El cantón Cayambe forma parte de la provincia de Pichincha. Su cabecera cantonal, San Pedro de Cayambe, se encuentra sobre los 2.700 msnm, aproximadamente a 75 km al Nororiente del Distrito Metropolitano de Quito. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Cayambe tiene una extensión de 1.350 km², limitando al Norte con Imbabura, al Suroeste con Quito, al Sureste con Napo, al Este con Sucumbíos y al Oeste con el cantón Pedro Moncayo. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cayambe, el cantón está compuesto por ocho parroquias, de las cuales dos son urbanas: Cayambe y Juan Montalvo; y, seis son rurales: San José de Ayora, Ascázubi, Santa Rosa de Cusubamba, Otón, Cangahua y Olmedo. Cayambe tiene como fecha de cantonización el 23 de Julio 1883, según los datos de la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC 2010) la población es de 85.795 habitantes; distribuidos de esta manera: a) Población – hombres 41.792; y, b) Población – mujeres 44.003. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

El 50% de la población cayambeña trabaja en la cabecera cantonal, lo que refleja una capacidad de retención relativamente fuerte. El 89% de la población de la ciudad se queda trabajando en esta parroquia, el 8.3% sale de la ciudad al Quinche y Quito y el 2.4% restante a otras parroquias del mismo cantón). *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

El centro urbano atrae además a un tercio de la población trabajadora de las parroquias de Olmedo, Ayora, Cusubamba y Juan Montalvo y un poco menos de 15% de la de las parroquias de Cangahua y Otón. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Las parroquias rurales de Cangahua (71%), Otón (59%) y Olmedo (51%) también tienen un importante grado de retención por trabajo en sus propias parroquias. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

La mayoría de los trabajadores de Santa Rosa de Cusubamba y Ascázubi salen de sus parroquias, ya sea para la cabecera cantonal (33.3% y 5.5% respectivamente) u otras ciudades (43.2% y 45% respectivamente). *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

La cabecera cantonal se encuentra sobre una planicie de suaves pendientes. El centro urbano, que se encuentra consolidado alrededor del Parque Central, es el de más alta densidad de construcciones y habitantes, ya que tiene un uso eminentemente comercial combinado con residencial.

Los barrios periféricos están dedicados exclusivamente al uso residencial, mientras en los accesos a la ciudad se distingue un uso industrial, especialmente en la entrada Sur.

Hasta finales de los años setenta, la ciudad de Cayambe era una ciudad pequeña, con un crecimiento lento, vinculado principalmente a la producción agropecuaria y de lácteos. A partir del establecimiento de empresas florícolas, la ciudad creció aceleradamente debido al inicio de un proceso de migración importante, extendiendo la ciudad sobre todo hacia el Este de la Carretera Panamericana, el Sur (Miraflores) y el Noroccidente (Sigsal). *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Tratándose de un fenómeno nuevo, inusitado y rápido, la planificación del cantón ha sido rebasada y ha sido muy difícil el control del crecimiento urbano. Ello provocó dos situaciones: por un lado, empezaron a densificarse ciertas zonas en el casco urbano y por otro, aparecieron nuevos barrios que no contaban con servicios básicos. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Por su parte, los centros poblados urbanos de las parroquias Juan Montalvo y Ayora fueron adosándose a los límites de la ciudad, dando inicio a un proceso de conurbación (conjunto de poblaciones próximas entre ellas, cuyo progresivo crecimiento las ha puesto en contacto) que pronto se retratará en una sola mancha urbana. Estas parroquias a su vez presentan el proceso de densificación en la parte concentrada de la parroquia y carencia de servicios en la zona de expansión o periférica. En efecto, la planificación urbana no va al ritmo del crecimiento real. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

De hecho hay ausencia de una reglamentación estructurada, detallada y mecanismos claros de control de uso y ocupación del suelo urbano y rural. No se tiene una visión a largo plazo en términos globales de planificación del territorio del cantón, únicamente se ha discutido sobre la ubicación de infraestructuras grandes como un nuevo mercado, un terminal terrestre, una universidad y un parque en la zona comprendida entre Cayambe y Ayora, lo cual dinamizará la zona de la Remonta. Al mismo tiempo se prevé la apertura de una nueva vía de ingreso al centro de la ciudad desde la Panamericana, consolidando la zona. De todas maneras, hay una voluntad política de responder a la demanda de servicios básicos (prioridad expresada a través la Asamblea Cantonal), por la gente de los barrios y las parroquias: el presupuesto fue incrementado de manera importante debido a la actualización del catastro rural. Así hay una expansión de la infraestructura

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

tanto al nivel rural como urbano (más al nivel rural porque la cobertura es menos desarrollada). (*Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025*)

Según la encuesta aplicada por la Consultora GMC-CENTRO CICC en el año 2001, el 85,3% de las viviendas en el cantón Cayambe cuenta con un sistema de eliminación de excretas adecuado y el restante 14,7% tan sólo cuenta con letrina o no tiene ningún tipo de sistema de saneamiento. Este indicador refleja las condiciones sanitarias del hogar que asegura un ambiente saludable que evita la diseminación de enfermedades crónicas ya que su ausencia está relacionada con la proliferación de insectos y ratas, así como la transmisión de las enfermedades que éstas causan.

La ciudad de Cayambe obtiene agua para el consumo humano de estas cuatro fuentes: Pinanhurco (10-15 l/s) en verano un promedio de 5 l/s, que sirve a los barrios de Cruz Loma y Álvarez Chiriboga; Paquiestancia-Cariacu (15-18 l/s), que abastece a los barrios Altos de sector nor oriental de la ciudad urbana; El Quingo (18 l/s) abastece a los barrios la Remonta y Portales de San Pedro; y, Tajamar (85 l/s, actual fuente principal de agua) que abastece al 70% de la población del sector urbano de Cayambe.

No se cuenta aún con piscinas de oxidación de las aguas servidas, por lo que las aguas negras existentes en la comunidad se evacúan por un alcantarillado sanitario. El mismo brinda servicio a una parte del área urbana central, otra parte es evacuada hacia los “tumbes” (acequias cubiertas y semicubiertas) y también está siendo canalizada, de manera directa, hacia el cauce natural del Yasnán. La observación de campo y cálculos preliminares evidenciaron que la cobertura del alcantarillado alcanza al 47,8% del área de la parroquia Cayambe y el 80-85% al resto del área urbana. (*Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025*)

Según los datos del Censo de Vivienda 2010, alrededor del 50% de los hogares totales del cantón tienen servicio de recolección de residuos sólidos (basura) por medio de carro recolector (es decir un recolector pasa por sus hogares con cierta frecuencia para recolectar la basura). En las zonas urbanas, el 88% de hogares recibe este servicio. En el ámbito rural, la recolección de basura cubre al 15% de los pobladores y se realiza en general a los hogares localizados en las cabeceras parroquiales y las zonas de acceso del sistema de recolección. Es decir la mayoría de los hogares en las zonas rurales recurren principalmente a la incineración o entierro de sus desechos (42%) o al depósito de los desechos en terrenos desocupados o hacia las quebradas (37%). Al momento la ciudad cuenta, además con cuatro recolectores y con una barredora mecánica. *Censo de Vivienda 2010.*

Para evitar los diversos focos de contaminación y fuente de múltiples enfermedades, sobretudo el agua destinada para el consumo humano, periódicamente y al azar la empresa toma muestras y envía al laboratorio bioquímico de la Universidad Central del Ecuador para su análisis correspondiente, además está en proceso la adquisición de la tecnología para instalar el propio Laboratorio del Agua, sitio en el que la Coordinadora de Control de la Calidad probará que el líquido vital cumpla con los parámetros de la calidad determinados por la respectiva Norma INEN No. 1108.

En la cuenca del Pisque, la mayoría de los proyectos de agua potable son abastecidos por fuentes ubicadas en las partes altas, captadas directamente de las vertientes. Aunque en las fuentes el agua es apta para el consumo humano, se contamina en los cauces. En este mismo sentido, existen vertientes que se encuentran rodeadas de terrenos en los que se aplican fertilizantes y pesticidas o donde los animales beben de las mismas aguas destinadas al consumo humano. El creciente déficit de agua obliga a las personas a mezclar las aguas potables con las de riego para así suplir sus necesidades. La población local utiliza las acequias

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

para lavar la ropa y dar agua a sus animales, como si fueran quebradas. El agua potable se usa también para una variedad de actividades productivas, desde las huertas familiares y viveros forestales comunitarios hasta las plantas lavadoras de autos. Finalmente, las fuentes de los sistemas de riego también se ubican en las partes altas y el agua se conduce por canales y acequias abiertas, fácilmente contaminables. Es por esto que es imprescindible regular este tipo de actividades y educar a las personas directamente perjudicadas con el propósito de disminuir los altos índices de morbilidad y mortalidad presentes en el cantón. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

2.3. Matriz de actores

Los actores sociales son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la empresa. Estos pueden influir la inercia de la institución, tanto en el logro de transformaciones como en la permanencia del statu quo. El análisis e identificación de actores permitirá a la institución planificar tomando en cuenta los efectos de las relaciones con otros actores, así como definir las medidas necesarias para desarrollar con éxito sus acciones.

Algunos tipos de actores sociales son: instituciones y empresas públicas, empresas privadas, comunidad, contratistas, personas naturales; entre otros, como se describen a continuación:

Actores públicos, privados, sociedad civil.

En el sector urbano hay organizaciones barriales, comités pro mejoras, que cuentan con una federación de barrios, asociaciones de comerciantes, asociaciones gremiales, de artesanos, de pequeños industriales y por supuesto están los productores agroindustriales asociados en sus sectores como el florícola y haciendas. A esto habría que sumarle la presencia de gente que ha llegado otras regiones y provincias del país y se han establecido en Cayambe, principalmente en el las áreas urbanas. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

En números hay en Cayambe 34 comunas jurídicas, 3 fundaciones jurídicas, 2 corporaciones jurídicas, reconocidas por el MAGAP. También se contabilizan 111 comités pro mejora, comunitarios o de gestión y representación organizada de los pobladores, así como 86 asociaciones en diferentes estados de funcionamiento, que son asociaciones de productores, de vendedores, de campesinos, trabajadores, etc. También se contabilizan 22 fundaciones activas reconocidas por el MIES. *(Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015-2025)*

Se recomienda continuar con los procesos de consulta en Asambleas a los actores sociales del cantón para recoger en el desarrollo de los planes y proyectos a implementarse la opinión y la participación de la población, así como su concurso en la ejecución directa de la obra. Pues los pobladores están dispuestos a trabajar junto con la EMAPAAC-EP en la construcción y la ejecución de los proyectos prioritarios de servicios de agua potable, alcantarillado y aseo, que históricamente se han relegado y se han dejado sin cubrir. Para ello recordemos que:

En agua potable:

- En el 2015 el número de usuarios con agua potable asciende a 8.031; de los que:
 - a) Los usuarios de la categoría son 3.910.
 - b) Los usuarios de la categoría comercial son 3.875.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- c) Los usuarios de la categoría industrial son 64.
- d) Los usuarios de la categoría oficial son 59
- e) Los usuarios de la categoría espacial (tercera edad y discapacitados) son 123
Gestión Comercialización EMAPAAC-EP
- En el 2015 el volumen de agua potable disponible por habitante fue de 70.30m³.
- En el 2015 el 70% de viviendas tiene acceso a la red pública de agua potable.
Gestión Agua Potable y Alcantarillado EMAPAAC-EP

En Alcantarillado:

- En el 2015 el 80.48% de usuarios tiene servicio de alcantarillado, que equivale a 6.463 usuarios.
Gestión Agua Potable y Alcantarillado EMAPAAC-EP

Para mejorar los indicadores anteriores; se debe formular una planificación general hasta el 2025 de un sistema integral de agua potable, alcantarillado y depuración de aguas servidas para el cantón Cayambe, misma que estará ejecutada hasta el año 2019.

En el cuadro que sigue se sugiere una estrategia para la provisión y control del servicio público de agua potable y alcantarillado, para garantizar el acceso sostenible al agua para consumo humano con estándar de calidad:

Política de articulación	Contenidos y responsabilidades	Líneas de acción
El GADIPMC y EMAPAAC-EP lideran un Comité de Gestión Técnica que elaborará un Plan de Ejecución y Gestión del Proyecto del Plan de Saneamiento, así como de los proyectos que están en ejecución.	Coordinar, monitorear y evaluar la efectividad y eficacia de los procesos junto con: i) SENA-GUAS para que las licencias y todos los requerimientos técnicos puedan ser otorgados de manera fluida y a tiempo, ii) La AME para la asistencia técnica en la gestión y logro de financiamientos públicos y multilaterales.	Definir áreas de cobertura de servicios en el corto, mediano y largo plazo en función al crecimiento de la demanda. Alinear los proyectos en ejecución con el proyecto Plan Maestro de Agua 2025. Preparar las capacidades institucionales para ser objeto de financiamiento.

Esta sugerencia servirá para formular los ejes y opciones estratégicas que se enunciarán más adelante.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

DISEÑO DE LA MATRIZ DE ACTORES						
No.	ACTORES	Percepciones sobre las Funciones y/o roles que cumple	Percepciones sobre la Información que posee / comparte	Percepciones sobre su Involucramiento en la Gestión	Percepciones sobre este actor	Percepciones al interior
1	SECRETARÍA NACIONAL DEL AGUA (SENAGUA)	SENAGUA: institución estatal, encargada de administración del agua. Fomenta políticas, normas y planes requeridos para una administración y gestión del agua eficiente. Debe coordinar con organismos operativos a nivel nacional y con diferentes actores y usuarios del país.	Tiene información actualizada sobre uso y concesiones del agua en Ecuador. No coordina acciones con otras dependencias que poseen información actualizada como el Consejo Provincial de Pichincha.	SENAGUA institución legalmente autorizada para administrar e recurso hídrico. Su tamaño y presupuesto impiden cumplimiento satisfactorio de su rol.	Los actores ven a esta institución muy lejana y difusa. Sin capacidades para cumplir efectivamente su rol.	Para técnicos del SENAGUA, los actores gubernamentales son los únicos llamados al control y manejo de recursos hídricos. Este actor in visibiliza a los otros actores involucrados en el tema del agua, los considera exclusivamente beneficiarios.
2	Ministerio de Salud	Tiene algunas atribuciones para el manejo de la calidad del agua	No posee información actualizada sobre los temas que le competen	No existe coordinación con otros entes gubernamentales con los cuales cruzan en responsabilidades	Los usuarios demandan de este ministerio mayor actividad para apoyar a sistemas locales y manejar aguas contaminadas y prevenir efectos de salud por su uso	No tiene los recursos y capacidades para ejercer su control. Sus responsabilidades no han sido internalizadas entre quienes forman parte de esta cartera de estado
3	Ministerio del Ambiente MAE	Miembro del directorio del CNRH tiene a su cargo la protección del recurso (protección de fuentes de agua, manejo de la calidad del agua, por ejemplo)	No posee información actualizada sobre los temas que le compete	No existe coordinación con otros entes gubernamentales con los cuales se cruzan en responsabilidades. La distribución de responsabilidades inorgánica en la que no se diferencian las atribuciones para normar y regular, de las atribuciones para controlar	Autoridad ambiental y encargada de la protección del recurso.	No tiene los recursos y capacidades para ejercer su control.
4	Ministerio de Obras públicas	Miembro del directorio del CNRH tiene a su cargo la ejecución o coordinación de ciertas obras de Infraestructura.	Posee información sobre las obras ejecutadas pero no la comparte con otros entes gubernamentales	No existe coordinación con otros entes gubernamentales con los cuales se cruzan en responsabilidades	Actor invisible a los ojos de la sociedad civil e incluso para aquellos que forman parte de la estructura gubernamental.	No se tiene información
5	SENPLADES	Planificación para el desarrollo.	No se tiene información	No se tiene información	Invisible a los ojos de la mayoría de actores. No hay claridad sobre sus responsabilidades y el alcance de su trabajo	No se tiene información

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

6	Instituto Nacional de Hidrología y Meteorología (INAHMI)	Obtención procesamiento y divulgación de la información Hidrometeorológica	Posee información climatológica a nivel macro y general proveniente de la red básica de estaciones. En General comparte la información pues es su obligación por ley.	No son una parte explícita del manejo, pero se reconoce que su trabajo debería servir para alimentar de información al CNRH	Organismo que debe cumplir el rol de difundir información pero que no tiene capacidades para hacerlo	INAHMI tiene que ser fortalecido para cumplir con el rol encomendado. Se consideran una institución débil que debe ser tomada en cuenta dentro del sistema de manejo de RRHH.
7	CONELEC	Encargado de la gestión del subsector hidroeléctrico	Posee información sobre su ámbito de trabajo que comparte específicamente con actores relacionados a su sector y actividad.	Cumple su rol institucional, no vela por el manejo del agua sino por su Aprovechamiento	Institución preocupada por cumplir con su labor y responsabilidades. Son visibles ante los actores gubernamentales	No se tiene información
8	Gobierno autónomo descentralizado o del Consejo Provincial de Pichincha	No tiene un rol establecido en el marco legal sobre el manejo del agua. Esta institución está generando proyectos de infraestructura de riego a través de concesiones a su nombre.	Posee información actualizada relacionada con su planificación. No comparte esta información con otros entes estatales o seccionales	Trata de obtener roles que no le han sido asignados por ley por ejemplo, en el tema de riego	Actor con capacidad técnica y económica para el manejo de los RRHH. No es visto por los actores locales como legítimo para desempeñar un rol dentro del manejo.	No se tiene información
9	Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Aseo Cayambe EMAPAAC-EP	Tiene roles en temas como el saneamiento, distribución y protección del agua otorgados a través de los procesos de descentralización del Estado	Posee información actualizada relacionada con su planificación, pero no comparte con otros entes estatales o seccionales	Normalmente no coordina sus acciones con otros actores encargados del manejo del recurso.	Actor lejano y sin intereses claros de establecer relaciones con actores de la sociedad civil. No posee recursos y sus capacidades técnicas no incluyen Elementos sociales.	Institución llamada a solucionar el abastecimiento del agua de la ciudad de Cayambe.
10	Gobierno autónomo descentralizado intercultural y plurinacional del Municipio de Cayambe	Tiene roles en temas como la operación, mantenimiento y distribución del agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos.	La UMDS posee información sobre el manejo.	Intenta tener mayor protagonismo en el manejo del agua, saneamiento ambiental, pero sus capacidades son limitadas.	Visto localmente por las comunidades como un actor que desea manejar el RRHH imponiendo su autoridad. Tiene el respaldo de la ciudadanía.	Debe por ley manejar el tema del agua potable, alcantarillado y residuos sólidos. Temas que deben ser fortalecidos.
11	Dirección Municipal de Medio Ambiente de Cayambe	Contaminación del agua. Actor invisibilizado por otras instancias municipales	Posee cierta información sobre el manejo industrial del agua, que no es compartida con otros actores	No se ha visto involucrada directamente en el manejo del agua. Su rol principal podría darse en el de vigilancia y control de vertidos industriales.	No se tiene información	No se tiene información
12	Organizaciones Barriales	Un número determinado de barrios de la ciudad urbana de Cayambe organizan para apoyar a la EMAPAAC-EP en la gestión de agua potable, alcantarillado y manejo de residuos sólidos.	No poseen información suficiente para coadyuvar en la gestión empresarial.	Se organizan alrededor de la Directiva de Barrios.	Organizaciones proactivas pero con pocas capacidades para aportar a la gestión empresarial.	Deben ser fortalecidos para aportar a la gestión empresarial.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

13	ONGs	Las ONGs tienen diferentes roles y apoyan en diferentes sectores de la cuenca, dando capacitación, asesoría técnica, fortalecimiento para el manejo de sistemas de riego, alternativas productivas, mejoramiento de uso del agua, etc. Entre las ONGs con presencia constante de trabajo en el tema de RRHH se encuentran: a) Randi, b) CESA	Poseen información amplia dependiendo del lugar donde trabajan, así por ejemplo: a) Randi: Cayambe, Tabacundo, b) CESA: sector oriental de Cangahua, Cayambe	Su rol se ha enfocado en el fortalecimiento de las diferentes capacidades locales para el manejo de los RRNN	Aliados del manejo hídrico en las comunidades locales, pero con cierto recelo de parte de actores gubernamentales y del sector privado	Cumplen sus roles institucionales por mística y ven un aporte en sus acciones
14	Universidades	Principalmente dedicados a temas de investigación y capacitación. La universidad con mayor actividad en el tema hídrico es la Central del Ecuador.	Poseen información puntual sobre ciertos temas, generalmente no la comparten o difunden por temas relacionados a sus capacidades de comunicación	No tienen un rol legal específico para el manejo del agua	Aliado importante para un manejo integral	Con apertura al apoyo pero con preocupaciones y limitantes financieras para hacerlo
15	FONAG	El Fondo del Agua trabaja para lograr el suministro de suficiente cantidad de agua de buena calidad, mediante el financiamiento de acciones orientadas al cuidado de recursos hídricos.	Tiene información técnica y socio ambiental de la cuenca, está a disposición de los otros actores, pero no la comparte de manera proactiva	Tienen apoyo del DMQ y ejercen sus actividades en ciertos puntos de la cuenca, apoyando proyectos de manejo y protección de los RRHH	Brazo de relacionamiento comunitario de la EMAPACC-EP, organización reconocida por actores. Los actores de la sociedad civil en muchos casos, no tienen información suficiente	Se consideran un ente autónomo con capacidades para proponer un manejo integral del RRHH en su ámbito geográfico de acción
16	Foro de RRHH	El foro de RRHH es una plataforma de entidades y personas que se dedican al trabajo en el tema del agua. Es una respuesta a la gran cantidad de interrogantes sobre la política de manejo de los RRHH existentes a nivel nacional y provincial	Poseen información que está disponible para los actores de la cuenca.	No tienen un rol legal específico para el manejo del agua	Red de organizaciones que plantean cambios interesantes pero que tienen un sesgo hacia lo local y no advierten un manejo integral de los RRHH	Se consideran una plataforma alternativa impulsada debido a la inacción gubernamental para tratar temas de manejo de RRHH
17	Sector Privado	Conformado por asociaciones y gremios de productores de diferentes productos, todos usuarios del agua y sin coordinación clara con otros sectores y actores	No tienen mayor información sobre el manejo del agua, excepto aquella relacionada directamente con sus operaciones. La información en este sector es difusa y muchas veces centralizada.	No tienen un rol legal específico, es un sector dispuesto a colaborar con el manejo desde sus nichos de acción.	Sector sin roles en el manejo y con intereses particulares que no necesariamente se compaginan con un manejo integral	Sector importante con necesidades sobre el recurso y con las posibilidades de apoyar a su manejo.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

18	Asociación de Barrios de la ciudad de Cayambe	Conformado por los barrios: San Antonio de Cruz Loma, Álvarez Chiriboga, Altos Pinos, Primero de Mayo, La Estación, San Ruperto San Pedro, 23 de Julio, Portales de San Pedro, Donoso, La Remonta y Sara Jarrín.	No tienen mayor información sobre el manejo del agua, pero están dispuestos a trabajar conjuntamente con la EMAPAAC-EP, con la única condición de que se les informe sobre la gestión realizada y planificada.	Tienen un rol legal específico, es un sector dispuesto a colaborar con el manejo empresarial, desde sus nichos de acción.	Sector con roles en el manejo de los servicios públicos y con intereses colectivos que se compaginan con un manejo integral de atención a la ciudadanía.	Sector importante con necesidades sobre los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad.
19	Entidades financieras	Banco del Pichincha, Pacifico, Internacional, Pro-Credit de Fomento, Solidario, y algunas cooperativas de ahorro y crédito. Cooperativa 23 de julio, Cooperativa Pedro Moncayo, Servipagos, UniBanco, Banco Solidario y Casa Campesina	No tienen mayor información sobre el manejo del agua, alcantarillado y gestión integral de residuos sólidos, pero podrían trabajar conjuntamente con la EMAPAAC-EP.	Tienen un rol legal específico y pueden colaborar con el manejo empresarial, desde sus nichos de acción.	Sector sin roles en el manejo de los servicios públicos y con intereses particulares que no se compaginan con un manejo integral de atención a la ciudadanía.	Sector importante con necesidades sobre los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad.
20	Sector salud	Hospital cantonal "Raúl Maldonado Mejía", de Cayambe, 6 subcentros de salud, Dispensario de las Fuerzas Armadas, Dispensario del IESS, Dispensario de la misión salesiana, Dispensarios del Ministerio de Salud.	Tienen alguna información sobre el manejo del agua, alcantarillado y gestión integral de residuos sólidos, por lo que pueden trabajar conjuntamente con la EMAPAAC-EP.	Tienen un rol legal específico y pueden colaborar con el manejo empresarial, desde sus nichos de acción.	Sector con roles en el manejo de los servicios públicos y con intereses colectivos que se compaginan con un manejo integral de atención a la ciudadanía.	Un sector importante con necesidades sobre los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad.
21	Proveedores de la EMAPAAC-EP	Empresas proveedoras de uniformes y ropa de trabajo para el personal administrativo y operativo, seguros de vida y accidentes personales para los empleados y trabajadores, materiales de oficina, materiales de aseo, limpieza, insumos para tratamiento del agua potable, combustibles para el parque auto motor, servicios de mecánica automotriz, repuestos automotrices, repuestos y mantenimiento de las plantas de tratamiento y potabilización del agua insumos y equipos informáticos, mantenimiento de la infraestructura y servicios generales, internet.	No tienen mayor información sobre el manejo del agua, alcantarillado y gestión integral de residuos sólidos, pero están dispuestos a trabajar conjuntamente con la EMAPAAC-EP, con la única condición de que se les pague a tiempo.	Tienen un rol legal específico, es un sector dispuesto a colaborar con el manejo empresarial, desde sus nichos de acción.	Sector sin roles en el manejo de los servicios públicos y con intereses particulares que no se compaginan con un manejo integral de atención a la ciudadanía.	Un sector importante con necesidades sobre los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

22	Artesanos y profesionales	Trabajadores agrícolas y forestales, Conductores de equipos de transporte, artes gráficas y otros, Trabajadores de los servicios, No especificadas, Comerciantes y vendedores, Mineros hilanderos y otros, Zapateros, ebanistas, joyeros, electricistas y otros, Profesionales, técnicos y trabajadores asimilados, Personal administrativo y trabajador asimilado, Fuerzas Armadas, Directores y funcionarios públicos superiores.	No tienen mayor información sobre el manejo del agua, alcantarillado y gestión integral de residuos sólidos.	No tienen un rol legal específico, pero pueden colaborar con el manejo empresarial, desde sus nichos de acción.	Sector sin roles en el manejo de los servicios públicos y con intereses particulares que no se compaginan con un manejo integral de atención a la ciudadanía.	Sector importante con necesidades sobre los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad.
23	Usuarios industriales, agropecuarios, florícolas, comerciantes, grandes grupos comerciales y entidades oficiales	Sector agropecuario, Sector Agroindustrial, Industria láctea, Sector Turístico, Corporación de floricultores de Cayambe, asociaciones de vendedores, dos de vendedores autónomos o independientes (informales), dos mercados en Cayambe (Mercado Central Municipal y Mercado Dominical), vendedores de bizcochos. Grandes grupos comerciales: GRAN AKI, TIA, SANTA MARIA, 58 entidades oficiales.	Tienen alguna información sobre el manejo del agua, alcantarillado y gestión integral de residuos sólidos, por lo que pueden trabajar conjuntamente con la EMAPAAC-EP.	Tienen un rol legal específico, es un sector que puede colaborar con el manejo empresarial, desde sus nichos de acción.	Sector con roles en el manejo de los servicios públicos y con intereses particulares que pueden compaginarse con un manejo integral de atención a la ciudadanía.	Sector importante con necesidades sobre los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad.
24	Empresa Eléctrica del Norte, EMELNORTE	Genera hidroelectricidad para abastecimiento de Cayambe	Posee información actualizada relacionada con su planificación. No comparte esta información con otros entes estatales o seccionales	No tiene un rol claro en el manejo.	Debería tener mayor control de sus actividades	No se considera un actor contaminador de causas hídricas. Recalca sus acciones de conservación y recuperación del recurso.

Conclusiones de la Matriz de Actores:

1. No existe un Plan Maestro de Gestión Integral del Agua Potable y Alcantarillado para Cayambe.
2. Falta de coordinación de los organismos encargados del manejo del agua.
3. Desconocimiento de los responsables directos en el sistema de manejo del agua y de instrumentos de gestión adecuados.
4. Ambigüedad de responsabilidades y designaciones para todos los niveles y escalas.
5. Inexistencia de políticas y objetivos comunes y determinados.
6. No se toman en cuenta las escalas de competencias y participación.
7. Ineficacia en la toma de decisiones de las escalas más bajas, como factor clave para la implementación de un Plan Maestro de Gestión Integral del Agua Potable y Alcantarillado.
8. No se responsabiliza el cumplir y hacer cumplir las funciones a cada actor.
9. No se asume una participación representativa y equitativa.
10. No se dotan de atribuciones a las instancias existentes para resolver conflictos.

Estas conclusiones servirán para formular los ejes y opciones estratégicas que se enunciarán más adelante.

2.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

La exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

Fortalezas: Son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos empresariales positivos.

Fortalezas:
El 24.6% del personal tiene actitud positiva, está dispuesto al cambio, es profesional, capacitado, entrenado y con experiencia, sobre todo el operativo.
Contamos con stock de material mínimo necesario, con infraestructura mínima para brindar servicios básicos a la ciudadanía y con material para venta de acometidas de agua potable y sus accesorios.
Empezamos un proceso de innovación tecnológica en hardware y software para el funcionamiento del sistema de recaudación y plantas de tratamiento del agua.
Contamos con parte de los permisos de uso de aprovechamiento de las fuentes de agua que provienen del nevado Cayambe, aguas subterráneas y superficiales, faltan las concesiones de río Blanco y Pinanhurco, también se logró la caracterización de los residuos sólidos.
Estamos en proceso de contratación de un proyecto que mejore la imagen corporativa de la empresa, se hace publicidad rodante en recolectores y el buen trato a la ciudadanía es nuestro impacto positivo.
Estamos iniciando el proceso de coactivas para mejorar la recaudación de la cartera vencida.

Oportunidades: Son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la empresa.

Oportunidades:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

a)	Contamos con la Constitución de la República, el COOTAD, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Plan de Ordenamiento Territorial y Ordenanzas vigentes que garantizan el manejo óptimo de los servicios empresariales.
b)	Apoyo del GADIP-MC hacia la EMAPAAC-EP
c)	Crece la población con la demanda de servicios, nuestros clientes son cautivos porque no tienen otra empresa de agua para cambiarnos por ella, entonces llegamos a todos los sectores sociales.
d)	Se puede captar nuevas fuentes de agua con sus respectivas concesiones.
e)	Posibilidad de créditos externos porque existen líneas de crédito y proyectos del Banco del Estado.

Debilidades: Son deficiencias internas de la empresa, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar.

Debilidades:	
a)	Carencia de subsistemas de administración de personal, manifestado en: 1) Comportamiento organizacional inadecuado, mala relación entre personal operativo y administrativo; 2) Desmotivación con inadecuado clima laboral, ausencia de compromiso del personal con la empresa, resistencia al cambio, indisciplina; 3) Análisis de Puestos, manifestado en falta de competencias del personal y ausencia del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos; 4) Selección y Contratación de Personal, manifestado en: inexistencia de un Analista de Talento Humano, Analista de Sistemas; 5) Inducción y Socialización, manifestado en falta de socialización del personal nuevo y antiguo; 6) Capacitación y entrenamiento manifestado en ausencia de programas respectivos; 7) Evaluación del Desempeño, manifestado en desconocimiento sobre el grado de cumplimiento del personal en sus cargos; 8) Sistema de remuneraciones manifestado en el descontento del personal con sus sueldos y con inequidad en los mismos; 9) Estadísticas y Control de Personal manifestado en: falta de Reglamento que norme relaciones laborales y un sistema de administración de rutinas de personal.
b)	Inadecuada infraestructura física, con oficinas muy pequeñas, insuficientes, iluminación deficiente, temperatura inadecuada, falta de limpieza, muebles insuficientes, sin baterías sanitarias cercanas para el personal de la empresa, sin movilización permanente para personal que labora en el campo, con asistentes prestados para que limpien las oficinas.
c)	Tecnología informática obsoleta, sin comunicación en redes y con poca eficacia de los radios, faltan de equipos para tratamiento del agua potable, sin laboratorio de Agua Potable.
d)	Aguas servidas no son tratadas, porque no existen piscinas de oxidación; insuficiente cuidado de quebradas porque no se trabaja para preservar las fuentes de agua y sus afluentes, no se buscan proyectos de agua a corto plazo; hay problemas en el sistema de alcantarillado, por insuficiente colaboración de la ciudadanía.
e)	Inexistente normativa institucional; manifestada en carencia de: Reglamento Interno de Trabajo; Código de Ética; Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos; Manual de Procedimientos basado en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; Plan de Capacitación Anual; Instructivos; Reglamentos; Plan de Comunicación Empresarial; Plan Estratégico Institucional; Plan Anual de Política Pública; Plan Maestro de Agua Potable; Plan de Contingencias; Plan de Riesgos Naturales y Antrópicos. Estructura empresarial incompleta, porque no se cuenta con: Comité de Gestión de Desarrollo Institucional; Secretaría del Directorio; Administración de Recursos Humanos; Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Gestión Técnica de Control de la Calidad de Procesos Agregadores de Valor; Asesoría Jurídica; Recursos Materiales y Servicios Generales; Comunicación Social. Hay dispersión de subprocesos que merecen fusionarse en algunas unidades empresariales analizando las cargas de trabajo.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

f)	Falta publicidad y promoción de servicios empresariales, inexistentes programas para lograr apoyo ciudadano, no hay ni unidad ni responsables de Comunicación Social, constantes reclamos de la ciudadanía por la mala atención recibida y por demoras en reconexiones.
g)	Falta recursos económicos para reparar daños emergentes en plantas de tratamiento, así como para obra pública y no funciona la gestión de coactivas.

Amenazas: Son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la empresa, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto.

AMENAZAS:	
a)	Cambios en leyes y reglamentos, crecimiento no regularizado de la ciudad (urbanizaciones)
b)	Posibilidad de cambio del régimen político en Alcaldía de Cayambe y Gerencia de empresa.
c)	Malas costumbres de la gente y falta de cultura de ahorro del agua potable y manejo de desechos sólidos en la población, sumado a la falta de control de mascotas que ensucian la ciudad y además el mal tratado de la ciudadanía al servidor público por desconocimiento de Ordenanzas.
d)	Calentamiento global puede disminuir y/o secar nuestras fuentes de agua, sumada a la contaminación del medio ambiente, con tratamiento inadecuado de aguas servidas y resistencia de la gente a construir botaderos.

2.5. Insumos

Como insumos para el diagnóstico institucional sirvieron los talleres de trabajo, encuestas, entrevistas y grupos focales realizados con el personal de la empresa. Entre ellos están a) El análisis del entorno interno y externo, b) El análisis sectorial y diagnóstico territorial, c) La Matriz de Actores, d) Descripción y diagnóstico institucional, e) Diagnóstico catártico, f) Diagnóstico sobre el grado de satisfacción de los proveedores; y, g) Diagnóstico sobre el grado de satisfacción de los usuarios.

- a) **El análisis del entorno interno y externo.-** Este análisis se realizó mediante taller de trabajo con el personal administrativo de la empresa, sus resultados están en el numeral 2.4 de este Plan y servirán para redactar los ejes y opciones estratégicas que se enuncian más adelante.
- b) **Análisis sectorial y diagnóstico territorial.-** El 07 de diciembre de 2015 se realizó el Diagnóstico Focalizado dialogando con Gerente General y el Jefe Financiero Administrativo; las siguientes inquietudes tuvieron las correspondientes respuestas:
 - 1) **¿Cuál es el negocio?** Realización de estudios para cumplir con el ciclo del agua, provisión y mantenimiento del alcantarillado; y, gestión integral de desechos sólidos; para proveer de los servicios de agua potable, alcantarillado y aseo a los habitantes urbanos de la ciudad de Cayambe. *Referencias: Ordenanza 18/2012 del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe.*
 - 2) **¿Cuál es la misión de la organización?** Proveer el servicio de agua potable, alcantarillado y aseo de calidad, con honestidad y transparencia administrativa, teniendo en cuenta la responsabilidad social y preservando el medio ambiente de la ciudad de Cayambe. *Referencias: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la EMAPAAC-EP.*

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- 3) **¿Cuál es el sector?** Agua potable, alcantarillado y aseo de la ciudad de Cayambe. *Referencias: Código Orgánico de Organización Territorial y Administración Descentralizada, COOTAD.*
- 4) **¿Cuál es su gobierno y representación legal?** La empresa está gobernada y administrada por el Directorio y Gerencia General respectivamente, cada unidad con atribuciones conferidas por la Ordenanza 18/2012. Ley de Compañías y por los Estatutos. La representación legal de la Empresa le corresponde al Gerente General, de conformidad con la referida ordenanza y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. *Referencias: Ordenanza 18/2012 del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural y Plurinacional del Municipio de Cayambe.*
- 5) **¿Cuál es la integración de su capital?** a) Venta de bienes y servicios que corresponde al 53%, b) Transferencias y donaciones de capital que corresponde al 24%, c) Tasas y contribuciones que corresponde al 22%; y, d) Otros ingresos que corresponde al 1%. *Referencia: Proyecto para el Mejoramiento de la Prestación de Servicios de Agua Potable y Recolección de Desechos Sólidos en la Ciudad urbana de Cayambe, 2014.*
- 6) **¿Cuál es su ubicación geográfica?** Ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha. *Referencias: Proyecto para el mejoramiento de la prestación de servicios de agua potable y recolección de desechos sólidos en la ciudad urbana de Cayambe.*
- 7) **¿Cuál es la competencia de la EMAPAAC-EP?** La EMAPAAC-EP no tiene competencia en su servicio. *Referencias: Código Orgánico de Organización Territorial y Administración Descentralizada, COOTAD.*
- 8) **¿Cuál es la ventaja competitiva?** La ventaja competitiva de la EMAPAAC-EP radica en el hecho de que no hay otra empresa que ofrezca agua potable, alcantarillado y aseo a la ciudad de Cayambe, se trata de clientes cautivos. *Referencias: Realidad de la ciudad de Cayambe.*
- 9) **¿Cuáles son los clientes internos?** Gestión Jurídica, Gestión Financiera Administración, Secretaría de Gerencia, Gestión Técnica de Control de la Calidad de los Procesos Agregadores de Valor, Gestión Agua Potable y Alcantarillado, Gestión Integral de Residuos Sólidos y Gestión Comercialización. *Referencias: Realidad de la ciudad de Cayambe.*
- 10) **¿Cuáles son los clientes externos?** Actualmente los usuarios de la EMAPAAC-EP son alrededor de 8.031: Domésticos 3.910, b) Comerciales 3.875, c) Industriales 64, d) Oficiales 59, Especial (tercera edad y discapacitados) 123. *Referencias: Gestión Comercialización EMAPAAC-EP*
- 11) **¿Cuál es el comportamiento los usuarios?** a) La mayoría no tiene cultura de pago, lo que genera morosidad y cartera vencida, b) La mayoría no cuida las mascotas (perros) mismas que ensucian la ciudad; y, c) Algunos ciudadanos /nas tratan mal a los colaboradores de la EMAPAAC-EP. *Referencias: Gestión Comercialización de EMAPAAC-EP.*
- 12) **¿Cuáles son los proveedores?** Empresas proveedoras de uniformes y ropa de trabajo para el personal administrativo y operativo, seguros de vida y accidentes personales para los empleados y trabajadores, materiales de oficina, materiales de aseo, limpieza, insumos para tratamiento del agua potable, combustibles para el parque auto motor, servicios de mecánica automotriz, repuestos automotrices, repuestos y mantenimiento de las plantas de tratamiento y potabilización del agua, insumos y equipos informáticos, mantenimiento de la infraestructura y servicios generales, internet. *Referencias: Registro de proveedores y correspondientes facturas.*

Las respuestas a estos interrogantes servirán para formular los ejes y opciones estratégicas que se enuncian más adelante y constan en el correspondiente informe que se entregó al Administrador del Contrato.

- c) El 2 de diciembre de 2015 se concluyó el **diagnóstico catártico** aplicando el taller de trabajo a 48 encuestados, 15 administrativos y 35 operativos, los resultados fueron entregados al Administrador

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

del Contrato y sirvieron para la formulación de las Opciones Estratégicas que se enuncian más adelante. Lo más relevante de este diagnóstico está en las recomendaciones que se transcriben a continuación:

En el ámbito de los recursos humanos; se debe:

- 1) Dictar un **seminario de habilidades directivas** para los ejecutivos, jefaturas y supervisores de la empresa; para mejorar la forma de tratar al personal.
- 2) Dictar **seminarios de comportamiento humano** en la organización para: reestablecer la buena relación entre el personal operativo con el administrativo, establecer un clima laboral sano, cambiar las actitudes, mejorar las relaciones interpersonales superando complejos y egoísmos, crear el compromiso del personal con la empresa, lograr el trabajo en equipo, disminuir la resistencia al cambio; entre otros temas,
- 3) Realizar **programas de capacitación específica** para que el personal eleve el grado de desempeño en sus puestos de trabajo, compensando la falta de profesionalismo,
- 4) Realizar la **evaluación de desempeño del personal**, para tomar decisiones sobre: incentivos al personal que cumple a cabalidad con su trabajo, reubicarles en sus puestos de trabajo, revisar sueldos con equidad,
- 5) **Seleccionar y contratar personal técnico y/o auxiliar** para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, Unidad de Recursos Humanos y Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- 6) **Optimizar el recurso humano** de la empresa,
- 7) **Aplicar todos los subsistemas del sistema integrado de administración de personal**, como: Plan de Personal; Análisis de puestos; Valoración de puestos; Reclutamiento y selección de personal; Contratación de personal; Inducción y re inducción del personal, Motivación y Comunicación, Capacitación y entrenamiento de personal; Evaluación del desempeño; Seguridad y Salud Ocupacional; Estadísticas y control de personal; entre otros,
- 8) **Aplicar la el sistema disciplinario al personal**, acorde a la Ley Orgánica de Servicio Público y al Código del Trabajo,
- 9) **Dialogar con el personal operativo** para cambiar la percepción de que el personal administrativo es excesivo y gana demasiado.

En el ámbito de los recursos organizativos; se debe:

- 1) Diseñar, elaborar, aprobar, socializar y aplicar la normativa necesaria para la correcta administración empresarial, con productos como: Reglamento Interno de Trabajo; Código de Ética; Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos; Manual de Procedimientos basado en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos; Plan de Capacitación Anual; Instructivos; Reglamentos; Plan de Comunicación Empresarial; Plan Estratégico Institucional, Plan Anual de Política Pública (indicadores de gestión en cada departamento); entre otros documentos
- 2) Crear las siguientes Unidades: Comité de Gestión de Desarrollo Institucional; Administración de Recursos Humanos; Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Gestión Técnica de Control de la Calidad los Procesos Agregadores de Valor; Gestión Asesoría Jurídica; Unidad de Recursos Materiales y Servicios Generales,
- 3) Fusionar Presupuesto con Contabilidad; Recursos Materiales y Servicios Generales con: Bodega, Servicios Generales, Mantenimiento y Servicios y Transporte; Gestión Jurídica con

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

Contrataciones y Administración del proceso de Coactivas; Secretaría de Gerencia con Documentación, Archivo y Comunicación Social.

En el ámbito de los recursos materiales y servicios generales; se debe:

- 1) Contar con suficiente stock de material de trabajo en la bodega, para atender oportunamente los requerimientos del personal,
- 2) Contar con un área especial donde guardar las herramientas (armarios),
- 3) Coordinar la oportuna entrega de la nueva infraestructura física, adecuada para oficinas funcionales, espacios para trabajo productivo, con la suficiente iluminación, ventilación, temperatura satisfactoria, limpieza oportuna, espacios para archivadores,
- 4) Disponer de movilización permanente para el personal que labora en el campo,
- 5) Implementar la gestión de residuos sólidos en las oficinas de la empresa,
- 6) Disponer de baterías sanitarias cercanas para el personal y también para los usuarios/as.

En el ámbito de los recursos tecnológicos; se debe:

- 1) Dar prioridad a la utilización del vehículo, bajo una planificación de las áreas correspondientes.
- 2) Comprar equipos de comunicación (radios), así como nuevos computadores con el software adecuado, modernas impresoras, nuevas plantas para el tratamiento de agua potable y el respectivo laboratorio,
- 3) Contratar una empresa que proporcione un adecuado servicio de internet,
- 4) Dar soporte técnico y mantenimiento preventivo y correctivo y al parque informático de la empresa.

En el ámbito de los recursos financieros; se debe:

- 1) Precautelar los recursos financieros para dar sostenibilidad a la empresa en el tiempo y lograr la autonomía financiera; procediendo con: el cobro de la cartera vencida de años anteriores, coordinando la aplicación del procedimiento de gestión coactiva, actualizando los catastros, incentivando a los usuarios para que paguen puntualmente; eliminando conexiones clandestinas con la fuga del agua, disminuyendo el desperdicio del agua; entre otros,
- 2) Conseguir crédito internos y/o externos para cubrir daños emergentes en las plantas de tratamiento y para obra pública.

En el ámbito de los recursos marketing y publicidad; se debe:

- 1) Planificar, organizar y desarrollar campañas para: elevar la imagen positiva de la empresa, incentivar el buen uso del agua, promocionar los productos que entrega la empresa para el adecuado consumo del agua y el manejo de los residuos sólidos, cuidar el manejo de las mascotas que ensucian la ciudad, respetar los horarios para sacar la basura,
- 2) Diseñar y aplicar un sistema de buena atención al público para disminuir el tiempo de reacción en la solución de los problemas que tenga el usuario y elevar el grado de satisfacción con la gestión empresarial.

En el ámbito de los recursos ecológicos; se debe:

- 1) Tratar las aguas servidas de la ciudad de Cayambe,
 - 2) Atender al 100% el sistema de alcantarillado,
 - 3) Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan Maestro del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Cayambe; puntualizando entre otros temas: las quebradas y las fuentes hídricas, mejorar la calidad del agua potable, preservar las fuentes de agua, implementar el laboratorio de agua potable, buscar nuevos proyectos de agua a corto plazo, proteger las fuentes y afluentes del sector; entre otros,
 - 4) Disponer de piscinas de oxidación para desechos y aguas residuales domésticas.
- d) El 10 de diciembre de 2015 se concluyó el diagnóstico sobre el **grado de satisfacción de los proveedores**, aplicado en taller a 7 encuestados, los resultados fueron entregados al Administrador del Contrato y sirvieron para la formulación de las Opciones Estratégicas que se enuncian más adelante. Lo más relevante de este diagnóstico está en las recomendaciones que se transcriben a continuación:
- 1) Mejorar la imagen de la empresa ante los proveedores, trabajando en la satisfacción de sus requerimientos,
 - 2) Mejorar el proceso de pago, cumpliendo fechas, con trato amable y eliminando el desfile del proveedor deambule por muchas dependencias,
 - 3) Realizar seminario de atención al público, para dejen de ser lentos, sigan siendo amables y estandaricen el trato al público,
 - 4) Buscar la forma de cumplir con estas sugerencias: Establecer un sistema de pagos por internet o bancos, Emitir en forma oportuna las planillas de pago del servicio, Diseñar un plan de mejora continua, Ser recíprocos con la atención rápida y garantizada que dan los proveedores y la atención que reciben a cambio, Dar al proveedor toda la información sobre materiales requeridos; y, Realizar campañas de sensibilización a la ciudadanía para que se mantenga limpia la ciudad y se recicle.
- e) El 10 de diciembre de 2015 se concluyó el diagnóstico sobre el **grado de satisfacción de los usuarios**, representados por directivos barriales, aplicado en taller a 13 encuestados, los resultados fueron entregados al Administrador del Contrato y sirvieron para la formulación de las Opciones Estratégicas que se enuncian más adelante. Lo más relevante de este diagnóstico está en las recomendaciones que se transcriben a continuación:
- 1) Mejorar la imagen de la empresa, en camino a la excelencia, abandonado el rango de regular;
 - 2) Dictar un seminario de atención al público, con temas como éstos;
 - 3) Amabilidad y puntualidad del personal;
 - 4) Esfuerzo por hacer mejor las cosas; respuesta al saludo, hacer bien las cosas desde el principio hasta el final;
 - 5) Informar cuando van a cortar el servicio del agua o taponamiento el alcantarillado;
 - 6) No dejar las excavaciones abiertas por mucho tiempo y revisar las fugas de agua;
 - 7) Mejorar la infraestructura de la empresa es deplorable y da mala imagen empresarial, porque su espacio físico es muy limitado;
 - 8) Realizar campañas para mantener un Cayambe limpio;
 - 9) Cambiar progresivamente las redes de distribución;

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- 10) Contar con una oficina donde manifestar nuestras quejas, reclamos y sugerencias y que quienes cobran los rubros sean amables,
- 11) Informar a la ciudadanía por cualquier medio sobre las obras que están realizando, trabajando en talleres con los directivos barriales, planificando y mejorando las obras de infraestructura, dando mayor atención a los requerimientos barriales, dictando programas de atención al cliente e Involucrar a la comunidad en nuevos proyectos y hacer más obras en el campo del agua potable;
- 12) Mejorar en la cantidad y calidad de los servicios;
- 13) Mejorar los cronogramas de trabajo para que atiendan a todos los que requerimos;
- 14) Modernizar el sistema de toma de lecturas; ñ) Realizar análisis de cloro y PH en las casas de los usuarios esporádicamente por parte de los técnicos que toman lecturas;
- 15) Realizar un reajuste más justo de las tarifas del agua,
- 16) Seguir investigando cómo mejorar la calidad del agua, con planes de acción oportunos, lo que beneficiará a la comunidad;
- 17) Socializar las obras y acciones que realiza la empresa, a la comunidad;
- 18) Relaciones humanas a los empleados de la empresa;
- 19) Tener un Plan Maestro;
- 20) Tener un plan de contingencias.

Estas conclusiones servirán para formular los ejes y opciones estratégicas que se enunciarán más adelante. Los resultados fueron entregados al Administrador del Contrato.

2.6. Procedimiento

- Para el desarrollo de las matrices FODA se trabajó en taller participativo con el personal, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; conforme se indica en el esquema que se presenta a continuación.

Esquema del diagnóstico FODA

FORTALEZAS: Se cuenta con algún personal técnico para el trabajo Existe material de trabajo e infraestructura básicos. Tecnología básica. Existen fuentes de agua y caracterización de residuos sólidos. Existe un proyecto para mejorar imagen empresarial. Proceso de coactivas y actualización de tarifas de servicios inciden positivamente en gestión financiera.	OPORTUNIDADES: Constitución de la República, COOTAD, LOEP, Plan de Ordenamiento Territorial y Ordenanzas vigentes garantizan óptimos servicios empresariales. Existe apoyo político y económico del GADIP-Cayambe. Crece población cautiva que demanda servicios. Posibilidad de captar nuevas fuentes de agua con sus concesiones. Posibilidad de créditos externos y/o proyectos del Banco del Estado.
DEBILIDADES: Carencia de subsistemas de administración de personal. Inadecuada infraestructura física. Tecnología empresarial obsoleta. Aguas servidas no son tratadas: Insuficiente cuidado de quebradas. No hay proyectos de agua a corto plazo. Hay problemas en alcantarillado. Inexistente normativa institucional. Falta publicidad y promoción empresarial. Insuficientes recursos económicos.	AMENAZAS: Crecimiento no regularizado de la ciudad. Posibilidad de cambio del régimen político en Alcaldía de Cayambe. Malas costumbres de la gente. Inexistencia de maquinaria necesaria en el país. Calentamiento global. Crisis financiera en el país con disposición gubernamental de no cobrar los servicios públicos a entidades del Estado, conexiones clandestinas y fugas de agua, crecimiento de morosidad.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- Para el análisis sectorial y diagnóstico territorial se trabajó en taller participativo con el Gerente General y el Jefe Financiero Administrativo, respondiendo a las 11 interrogantes formuladas, conforme se presenta en el numeral 2.5, literal c).
- Para el Diagnóstico catártico se trabajó en taller participativo con el personal administrativo y operativo de la empresa, identificando lo que no les agrada en la institución y la forma de corregir, tipificando por cada uno de los recursos organizacionales: humanos, materiales, tecnológicos, ecológicos, de marketing y publicidad, organizativos y financieros.
- Para el desarrollo de las matrices FODA se trabajó en taller participativo con el personal, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; conforme se indica en el esquema que se presenta a continuación.
- Para diagnosticar el grado de satisfacción de los proveedores se trabajó en taller participativo con proveedores de la empresa, convocados expresamente para ello, identificando el impacto de la imagen empresarial, las cosas que nos les agrada y qué más debería hacer la empresa para satisfacer sus expectativas.
- Para diagnosticar el grado de satisfacción de los usuarios se trabajó en taller participativo con directivos barriales como representantes de los usuarios de los servicios empresariales, convocados expresamente para ello, identificando el impacto de la imagen empresarial, las cosas que nos les agrada y qué más debería hacer la empresa para satisfacer sus expectativas.

3. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

Los Elementos Orientadores de la Institución (EOI) permiten determinar a dónde queremos ir como institución y hacen posible la inclusión de los objetivos organizacionales dentro de los objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir. Los EOI son: la misión, la visión y los valores empresariales.

3.1. Misión

Proveer los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos; continuos, oportunos y de calidad a nuestros usuarios, con honestidad, transparencia, responsabilidad social; respetando la interculturalidad y la plurinacionalidad de la población de la ciudad de Cayambe.

3.2. Visión

Liderar la gestión de la prestación de los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos, en la ciudad de Cayambe, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad; innovando tecnología, infraestructura y competencias del talento humano.

3.3. Principios y Valores

Principios:

- 1) Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población cayambeña;
- 2) Promover al desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado y de las actividades económicas asumidas por éste con la población cayambeña;

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- 3) Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación y potabilización del agua, en la comercialización de la misma, en el mantenimiento y expansión del alcantarillado y en la recolección de residuos sólidos; preservando el ambiente.
- 4) Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación del agua potable, alcantarillado y recolección de residuos

Valores:

Equidad.- La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía urbana del cantón Cayambe, promoviendo la inclusión social (universalidad).

Honestidad en todas las gestiones empresariales.- La EMAPAAC-EP encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.

Respeto integral por las personas.- La EMAPAAC-EP respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

Responsabilidad social.- La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía de la ciudad de Cayambe; considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios; y precautelado el medio ambiente.

Transparencia en la administración de los recursos públicos.- La EMAPAAC-EP actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

3.4. Insumos

- a) Con el Gerente General y el Jefe Financiero Administrativo se revisó brevemente la historia de la empresa, basados en la Ordenanza Municipal No. 18/2012.
- b) Al amparo de la misma Ordenanza se revisó el rol de la empresa, sus competencias, facultades y atribuciones o función principal y funciones secundarias.

3.5. Procedimiento

En reunión de trabajo con el Gerente General y el Jefe Financiero Administrativo se definió la misión, visión y valores éticos y morales; que están ya enunciados.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Se cuidó que los objetivos estratégicos institucionales (OEI) respondan al Plan Nacional para el Buen Vivir, en base al rol, competencias o funciones que le fueron asignadas a la institución. Así mismo se observó que

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

estos objetivos sean el desglose de la visión, que guarden consistencia con la misión y el análisis FODA y que claramente definidos, ser medibles, realistas y coherentes. Finalmente se vigiló que guarden relación con las políticas empresariales que constan en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Vinculación de los objetivos empresariales con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir		
Objetivos Empresariales	El 1er. # es del OEI y el 2do. # del OPNBV	Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir
Objetivo 1.- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Cayambe y obtener una rentabilidad social, mediante la prestación eficaz y eficiente de los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos	Uno con Dos; Uno con Tres; Uno con Cuatro; Uno con Once	Objetivo 1.- Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
Objetivo 2.- Administrar los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad, para otorgar servicios continuos y de óptima calidad; precautelando el medio ambiente y satisfaciendo las expectativas de los usuarios/as.	Dos con Tres; Dos con Cuatro; Dos con Ocho	Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
Objetivo 3.- Potenciar las competencias del talento humano, para alcanzar la eficacia y eficiencia empresariales, mediante la administración de los subsistemas integrados de la gestión de personal.	Dos con Dos; Dos con Cinco; Dos con Seis; Dos con Nueve; Dos con Diez; Dos con Once;	Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.
Objetivo 4.- Optimizar los recursos materiales y servicios generales, para facilitar la gestión de las unidades administrativas y técnicas de la empresa, con infraestructuras, materiales adecuados y servicios indispensables para lograr espacios productivos y un sano ambiente de trabajo.	Tres con Tres; Tres con Cuatro; Tres con Seis; Tres con Siete; Tres con Ocho.	Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
Objetivo 5.- Innovar la tecnología empresarial, para acelerar la gestión, mediante el aprovechamiento del hardware y software de última generación.	Cinco con Dos; Cinco con Tres; Cinco con Cuatro; Cinco con Seis; Cinco con Siete; Cinco con Diez; Cinco con Once	Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
Objetivo 6.- Mejorar la imagen empresarial, como estrategia de expansión de los servicios, mediante el alto grado de satisfacción de los usuarios con los servicios que entrega la empresa.	Seis con Dos; Seis con Siete; Seis con Diez	Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
Objetivo 7.- Implementar la gestión por procesos, como elemento de entrada para mantenerse con la planificación estratégica e incursionar en la gestión de la calidad.	Siete con Seis; Siete con Siete; Siete con Once.	Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
Objetivo 8.- Precautelar la permanencia de la empresa en el tiempo, para seguir sirviendo a la ciudadanía con los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos, mediante la suficiencia de recursos financieros y la óptima administración de los mismos.	Ocho con Dos; Ocho con Tres; Ocho con Seis; Ocho con Nueve; Ocho con Diez; Ocho con Once.	Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
		Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
		Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
		Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
		Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

Luego de los filtros antes indicados, los objetivos estratégicos empresariales quedaron igual:

- 1) Administrar los servicios de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad, para otorgar servicios continuos y de óptima calidad; precautelando el medio ambiente y satisfaciendo las expectativas de los usuarios;
- 2) Potenciar las competencias del talento humano, para alcanzar la eficacia y eficiencia empresariales, mediante la administración de los subsistemas integrados de la gestión de personal.
- 3) Optimizar los recursos materiales y servicios generales, para facilitar la gestión de las unidades administrativas y técnicas de la empresa, con infraestructuras, materiales adecuados y servicios indispensables para lograr espacios productivos y un sano ambiente de trabajo.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

- 4) Innovar la tecnología empresarial, para acelerar la gestión, mediante el aprovechamiento del hardware y software de última generación.
- 5) Mejorar la imagen empresarial, como estrategia de expansión de los servicios, mediante el alto grado de satisfacción de los usuarios con los servicios que entrega la empresa.
- 6) Implementar la gestión por procesos, como elemento de entrada para mantenerse con la planificación estratégica e incursionar en la gestión de la calidad.
- 7) Precautelar la permanencia de la empresa en el tiempo, para seguir sirviendo a la ciudadanía con los servicios de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos, mediante la suficiencia de recursos financieros y la óptima administración de los mismos.

5. MATRIZ DE INDICADORES

En las páginas que siguen se ubica la matriz correspondiente al año 2016, porque para los próximos años del cuatrienio 2016 -2019 se tomarán como punto de partida los programas, macro proyectos, proyectos, sub proyectos y actividades previstas para el año que corresponda (del Plan de Acción 2016 -2019, que está al final de este documento), más o lo que no se hizo en el período que fenece y más las contingencias del momento.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

Diseño de la Matriz de Indicadores del POA 2016

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	METAS	CUATRIMESTRES y %			Insuficiente	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
						I	II	III				
FINANCIERA	Precautelar la permanencia de la empresa en el tiempo, para seguir sirviendo a la ciudadanía con los productos de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos, mediante la suficiencia de recursos financieros y la óptima administración de los mismos.	Ejecución presupuestaria	Contadora	Presupuesto ejecutado/presupuesto estimado x 100	0	50%	50%	X				
		Ejecución de las Reformas Presupuestarias	Contadora	Reforma presupuestaria ejecutada/reforma presupuestaria estimada x 100	0	100%	0	X				
		Certificaciones presupuestarias	Contadora	Certificaciones presupuestarias entregadas/certificaciones solicitadas x100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Cédulas presupuestarias	Contadora	Cédulas presupuestarias entregadas/cédulas programadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Registros Contables	Contadora	Registros contables elaborados/registros programados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Informes financieros	Contadora	Informes financieros entregados/informes solicitados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Conciliaciones bancarias	Contadora	Conciliaciones bancarias realizadas/conciliaciones bancarias programadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Roles de pago	Contadora	Roles de pago efectuados/roles de pago programados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Plan periódico de caja	Tesorera	Porcentaje de ejecución del plan	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Plan anual de caja	Tesorera	Porcentaje de ejecución del plan	0	0	100%	X				
		Libro caja bancos	Tesorera	Porcentaje de elaboración del libro caja bancos	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Registro de garantías y valores	Tesorera	Garantías registradas/ Garantías valoradas receptadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Retenciones y declaraciones mensuales al SRI	Tesorera	Retenciones y declaraciones realizadas/ Retenciones y declaraciones programadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Flujo de caja	Tesorera	Flujo de caja efectuado/flujo de caja programado x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
		Pagos	Tesorera	Pagos efectuados/pagos programados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
DEL USUARIO	Administrar los servicios	Producción y consumo mensual de cada sistema de agua potable	Coord. Control Calidad	Producción y consumo mensual de cada sistema de agua potable/producción y consumo programado x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

Implementación de nuevas tecnologías	Coord. Control Calidad	Implementación de nuevas tecnologías/tecnologías existentes x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Control de calidad del agua en puntos de producción	Coord. Control Calidad	Porcentaje de cumplimiento de la norma de control de calidad del agua potable apta para consumo humano.	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Construcción de un tanque de 300m3 en los Pinos	Jefe Agua Potable	Porcentaje de construcción del tanque de agua en los Pinos	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Construcción de un reservorio	Jefe Agua Potable	Porcentaje de construcción del reservorio	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Mantenimiento preventivo y correctivo de redes de agua potable y alcantarillado	Jefe Agua Potable	Mantenimiento preventivo y correctivo de redes de agua potable y alcantarillado realizado/lo programado x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Planta de tratamiento de agua potable 10 l/s	Jefe Agua Potable	Porcentaje de construcción de la planta de tratamiento de agua potable.	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Quejas, daños, denuncias y atención a usuarios sobre el servicio de agua potable y alcantarillado	Jefe Agua Potable	Soluciones dadas /Reclamos de los usuarios x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Actas de Entrega – Recepción de contratos	Jefe Agua Potable	Actas de Entrega – Recepción de contratos firmadas/sobre contratos suscritos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Factibilidad, revisión y aprobación de proyectos de distribución de agua potable y alcantarillado para programas habitacionales propuestos	Jefe Agua Potable	Factibilidades entregadas/ Solicitudes de agua potable y alcantarillado de programas habitacionales nuevos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Disminución de pérdidas comerciales y físicas	Jefe Agua Potable	Disminuciones efectuadas/ Pérdidas comerciales y físicas encontradas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Revisión y suspensión de conexiones clandestinas de agua potable	Jefe Agua Potable	Revisiones y suspensiones de conexiones efectuadas/Conexiones clandestinas de agua potable detectadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Control del buen uso del agua potable y alcantarillado por parte de los usuarios	Jefe Agua Potable	Número de casos de desperdicio del agua potable y alcantarillado controlados/número de casos detectados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Operación y mantenimiento de alcantarillado	Jefe Agua Potable	Número de problemas solucionados en la operación y mantenimiento del alcantarillado/número de problemas detectados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Instalación del alcantarillado	Jefe Agua Potable	Instalación exitosa del alcantarillado realizada/instalación programada x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Control diario de la asistencia del personal de agua potable y alcantarillado	Jefe Agua Potable	Número de controles diarios de personal de agua potable y alcantarillado/número de días trabajados en el mes x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

DEL USUARIO	Novedades sobre accidentes de trabajo	Jefe Potable	Agua	Número de novedades de accidentes de trabajo emitidos/total de accidentes de trabajo ocurridos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Sistema de macro medición del agua	Jefe Potable	Agua	Número de reportes mensuales sobre datos de macro medición del agua entregados/número de reportes mensuales elaborados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Desbordes en los tanques de almacenamiento y la insuficiencia de volumen útil	Jefe Potable	Agua	Litros de agua desperdiciados en desborde/volumen del tanque x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Laboratorio de agua potable	Jefe Potable	Agua	Porcentaje de cumplimiento de la norma INEN para garantizar la pureza del agua potable	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Operación y mantenimiento del sistema de conducción y distribución de agua potable	Jefe Potable	Agua	Usuarios beneficiados con el servicio/número total de usuarios del sistema x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Manejo de residuos sólidos	Jefe de Aseo		Usuarios que beneficiarios de la recolección de basura/ total de habitantes de la ciudad x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Cobertura semanal de la recolección de basura	Jefe de Aseo		Cobertura semanal de recolección de basura/cobertura mensual programada x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Volumen de residuos sólidos recolectados	Jefe de Aseo		Volumen de residuos sólidos recolectados/volumen de residuos sólidos programado x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Mantenimiento de automotores	Jefe de Aseo		Automotores con mantenimiento/total de automotores existentes x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Monitoreo de recorrido de los automotores	Jefe de Aseo		Recorrido real de los automotores/recorrido estimado x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Requerimientos de nuevos recolectores y barredora	Jefe de Aseo		Cobertura real de recolección de residuos sólidos/ cobertura requerida por la ciudadanía x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Convenios para recolección de residuos sólidos	Jefe de Aseo		Convenios de recolección de residuos sólidos cumplidos/convenios firmados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Denuncias sobre la gestión integral de residuos sólidos	Jefe de Aseo		Denuncias atendidas/ Denuncias receptadas/ x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Procesamiento de abono orgánico	Jefe de Aseo		Abono procesado /Cantidad de abono sometido a procesamiento/ x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Control de asistencia diaria del personal de recolección y aseo público	Jefe de Aseo		Novedades solucionadas/novedades detectadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Accidentes de trabajo y demás novedades laborales	Jefe de Aseo		Accidentes de trabajo reportados/accidentes detectados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				
Incremento comparativo del uso del agua en la ciudad	Jefe Comercialización		Incremento del uso del agua en un tiempo determinado/uso de agua programado x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X				

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

		Suspensión del servicio de agua potable	Jefe Comercialización	Suspensiones de agua comunicadas/suspensiones del servicio realizadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Programa de sectores, rutas y recorridos de lecturas	Jefe Comercialización	Número de lecturas realizadas/lecturas programadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Novedades, reclamos y requerimientos de usuarios, cambios de categoría, re facturación y notas de crédito	Jefe Comercialización	Reclamos atendidos/Número de reclamos receptados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Clasificación de clientes por categorías	Jefe Comercialización	Categorías de clientes determinadas/número total de clientes x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Facturación por consumo	Jefe Comercialización	Número de facturas impresas/facturación programada x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Informe de cartera vencida	Jefe Comercialización	Cartera vencida mensual/cartera vencida total x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Reportes de recaudación	Jefe Comercialización	Número de reportes de recaudación mensual/recaudación total programada x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Solicitudes de instalaciones nuevas	Jefe Comercialización	Solicitudes atendidas /Solicitudes receptadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Registros y estadísticas de servicios y reclamos	Jefe Comercialización	Servicios y reclamos solucionados/ Servicios y reclamos receptados/ x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
PROCESOS INTERNOS	Implementar la gestión por procesos, para mantenerse con planificación estratégica e incursionar en la gestión de la calidad	Plan Operativo Anual	Jefe Financiero Administrativo	Plan Operativo Anual presentado a tiempo	0	0	100%	X			
		Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación de POA	Jefe Financiero Administrativo	Porcentaje de ejecución del POA	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Plan Anual de Política Pública	Jefe Financiero Administrativo	Plan Anual de Política Pública presentado a tiempo	0	0	100%	X			
		Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación del Plan Anual de Política Pública	Jefe Financiero Administrativo	Porcentaje de ejecución del PAPP	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Optimizar los recursos materiales y servicios generales, para facilitar la gestión de las unidades	Demandas y juicios	Asesora Jurídica	Número de demandas y juicios efectuados/demandas y juicios presentados x 100	33.33%	33.33%	3.33%	X			
		Patrocinios judiciales y constitucionales	Asesora Jurídica	Número de patrocinios judiciales y constitucionales realizados/ patrocinios presentados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Asesoramiento legal y pronunciamientos jurídicos	Asesora Jurídica	Número de asesoramientos y pronunciamientos efectuados/número de asesoramientos solicitados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

		Proyectos de leyes, decretos, acuerdos, normas, contratos y convenios realizados	Asesora Jurídica	Proyectos ejecutados/proyectos solicitados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Procesos de contratación pública	Asesora Jurídica	Procesos de contratación pública correctamente ejecutados/procesos programados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Procesos de coactivas	Asesora Jurídica	Procesos de coactivas realizados/procesos predeterminados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Registros actualizados de proveedores	Asesora Jurídica	Número de registros de proveedores actualizados/total de proveedores x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Procesos de importación de equipos y materiales	Asesora Jurídica	Procesos de importación operados/procesos solicitados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Cumplimiento de convenios institucionales	Asesora Jurídica	Convenios institucionales cumplidos/convenios firmados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Informe de ejecución y control del PAC	Asesora Jurídica	Compras realizadas/compras programadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Convenios de pago de las cuentas morosas	Asesora Jurídica	Convenios de pago elaborados/convenios de pago solicitados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Innovar la tecnología	Infraestructura física, adecuada para oficinas funcionales, espacios para trabajo productivo, baterías sanitarias	Analista Administrativo	Infraestructura física lograda/infraestructura física programada x 100	80%	20%	0	X			
		Valoración de bienes muebles	Analista Administrativo	Bienes muebles valorados/total de bienes muebles de la empresa x 100	50%	0	50%	X			
		Mantenimiento de bienes muebles e inmuebles	Analista Administrativo	Número de bienes muebles e inmuebles mantenidos/total de bienes x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Inventario de suministros y materiales	Analista Administrativo	Suministros y materiales inventariados/total de Suministros y materiales de la empresa x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Ingreso y egreso de suministros y materiales	Analista Administrativo	Egresos de materiales/ ingresos de materiales x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Activos fijos inventariados	Analista Administrativo	Número de activos fijos inventariados/total de activos fijos x 100	100%	0	0	X			
		Actas entrega – recepción de materiales, suministros, equipos y muebles	Analista Administrativo	Actas de entrega recepción firmadas/actas elaboradas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Reglamento de movilización vehicular	Analista Administrativo	Acciones tomadas sobre movilización vehicular/acciones reglamentadas x 100	0	90%	10%	X			
		Remates y/o baja de bienes muebles	Analista Administrativo	Bienes muebles rematados o dados de baja/total de bienes muebles x 100	0	0	100%	X			
		Registro de matriculación del parque automotor	Analista Administrativo	Número de vehículos matriculados/total de vehículos x 100	0	100%	0	X			
		Mantenimiento de hardware y software	Analista de Sistemas	Número de computadores con mantenimiento/total de computadores x 100	50%	0	50%	X			

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

		Sistemas informáticos integrados	Analista de Sistemas	Número de sistemas informáticos integrados/sistemas informáticos anteriores x 100	60%	20%	20%	X			
		Página web institucional	Analista de Sistemas	Funcionamiento óptimo de la página web institucional	60%	20%	20%	X			
		Políticas y normas para el uso de equipos, programas y suministros informáticos	Analista de Sistemas	Número de usuarios de computación aplicando las políticas y normas/número total de usuarios de la computación x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Mejora tecnológica	Analista de Sistemas	Inventario de nuevos equipos/inventario de equipos anteriores x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Perfiles de usuarios para acceso a las bases de datos	Analista de Sistemas	Número de usuarios de computación con perfiles para acceder a la base de datos/número de usuarios que utilizan computador x 100	60%	20%	20%	X			
		Claves para usuarios de los sistemas en producción	Analista de Sistemas	Número de usuarios con clave para el sistema de producción/número total de usuarios que utilizan la computación x 100	60%	20%	20%	X			
		Archivo, información y documentación	Secretaria de Gerencia	Número de documentos y archivos actuales/número de documentos ingresados para archivar x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Atención a clientes internos y externos	Secretaria de Gerencia	Número a tenciones realizadas/ Número de reclamos de clientes internos y externos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Plan estratégico de comunicación externa	Secretaria de Gerencia	Porcentaje de aplicación del Plan	50%	40%	10%	X			
		Cartelera informativa institucional	Secretaria de Gerencia	Grado de satisfacción de clientes internos y externos con el funcionamiento de la cartelera.	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Ruedas de prensa	Secretaria de Gerencia	Número de reclamos, ofrecimientos e informes realizados en ruedas e prensa/número de ruedas de prensa realizadas x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches	Secretaria de Gerencia	Número de documentos producidos y aprobados/total de documentos requeridos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
		Material impreso, audio, video, multimedia, internet y virtuales con temas relacionados con la gestión institucional	Secretaria de Gerencia	Número de productos elaborados y aprobados/total de productos requeridos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
Protocolos institucionales y relaciones públicas	Secretaria de Gerencia	Protocolos realizados / protocolos programados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X					
APRENDIZAJE Y POTENCIALIDADES	Reglamento Interno de Trabajo	Analista de Talento Humano	Problemas e interrelaciones resueltos/problemas generados x 100	100%	0	0	X				

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

	Código de Ética	Analista de Talento Humano	Problemas éticos y morales resueltos/problemas generados x 100	0	20%	80%	X			
	Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos	Analista de Talento Humano	Puestos descritos, clasificados y valorados/total de puestos de la empresa x 100	20%	80%	0	X			
	Subsistema de selección de personal	Analista de Talento Humano	Personal seleccionado técnicamente/total de personal que ingresa a la empresa x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Contratos de personal	Analista de Talento Humano	Número de contratos de personal firmados/total de contratos requeridos x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Subsistema de inducción y socialización de personal	Analista de Talento Humano	Personal inducido y socializado/total de personal de la empresa x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Plan de capacitación	Analista de Talento Humano	Número de programas de capacitación ejecutados/total de programas planificados x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Evaluación del desempeño	Analista de Talento Humano	Número de personas evaluadas en su desempeño/total de trabajadores de la empresa x 100	60%	20%	20%	X			
	Estadísticas y control de personal	Analista de Talento Humano	Número de informes de estadísticas y control de personal entregados/total de movimientos de personal ocurridos en el año x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Estadísticas de riesgos ocupacionales	Analista de Talento Humano	Número de informes sobre riesgos ocupacionales presentados/total de novedades ocupacionales dadas en el año x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			
	Administración de nómina y liquidaciones	Analista de Talento Humano	Número de quejas del cliente interno sobre la administración de nómina y liquidaciones/total de empleados y trabajadores x 100	33.33%	33.33%	33.33%	X			

6. EJES Y OPCIONES ESTRATÉGICOS

Ejes estratégicos.- Basado en las conclusiones de los diagnósticos: focalizado, catártico, del grado de satisfacción de los proveedores, del grado de satisfacción de los usuarios, del FODA y de la Matriz de Actores; se formulan los siete (7) ejes estratégicos, coincidentes con los siete objetivos estratégicos, concordantes con los siete recursos empresariales; humanos, materiales, tecnológicos, ecológicos, de marketing y publicidad, organizativos y financieros. Se denominan ejes estratégicos porque sirven como puntales de la estructura organizacional, no se puede prescindir de ellos porque se caería dicha estructura.

Opciones estratégicas.- Se dicen opciones porque los directivos y ejecutivos de la empresa tienen la opción de trabajar con las estrategias sugeridas o buscar nuevas alternativas. Estas opciones se desarrollan ajustadas a los objetivos empresariales, a los ejes estratégicos y a los recursos institucionales. Como resultado del análisis indicado se presentan siete grupos de opciones estratégicas, cada grupo pertenece a un campo de los recursos empresariales.

- 1) **Para recursos humanos:** Amparados en el COOTAD, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Plan de Ordenamiento Territorial y Ordenanzas vigentes y si se consigue financiamiento externo y/o se aprovechan los proyectos del Banco del Estado; se debe formular y aplicar los siguientes subsistemas de administración de personal:
 - 1.1 Dictar un Programa de Comportamiento Humano en la Organización como mecanismo para restaurar y mantener un sano clima organizacional que logre eficiencia y eficacia del personal.
 - 1.2 Diseñar y aplicar el subsistema de Motivación y Comunicación Empresarial que coadyuve al cambio de comportamiento del personal, en búsqueda de la excelencia.
 - 1.3 Diseñar y aplicar el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, como estrategia para optimizar la carga de trabajo del personal y la valoración correspondiente para pagar a igual trabajo igual remuneración.
 - 1.4 Diseñar y aplicar el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, como medio para encontrar al personal idóneo para los puestos de trabajo.
 - 1.5 Formular y aplicar el Plan de Personal, con la finalidad de garantizar el crecimiento y desarrollo del talento humano en la empresa.
 - 1.6 Diseñar y aplicar el subsistema de Contratación de Personal para garantizar los derechos de la empresa y del talento humano que labora en ella.
 - 1.7 Diseñar y aplicar el subsistema de Inducción y Socialización para socializar al talento humano de la empresa y lograr la producción desde el primer momento y comprometido con los usos y costumbres de la organización.
 - 1.8 Diseñar y aplicar el subsistema de Capacitación y Entrenamiento de personal para elevar el nivel de desempeño del talento humano, coadyuvando a la eficiencia y eficacia empresarial.
 - 1.9 Diseñar y aplicar el subsistema de Evaluación del Desempeño, para determinar el grado de cumplimiento del personal con su puesto de trabajo y tomar las medidas correctivas que el caso amerite.
 - 1.10 Diseñar y aplicar el subsistema de remuneraciones para pagar en forma competitiva con el medio y la naturaleza de la empresa, reteniendo a los mejores trabajadores y empleados.
 - 1.11 Precautelar la salud y salubridad de los trabajadores diseñando y aplicando el subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

1.12 Diseñar y aplicar el subsistema de Estadísticas y Control de Personal para optimizar la administración de acciones de rutina de personal, como: asistencia, permisos, licencias, disciplina, vacaciones, ascensos, traslados, despidos, actas de finiquito, entre otros.

2) Para recursos materiales: Amprados en el apoyo político del GADIP-Cayambe en el incremento de clientes cautivos y la posibilidad de créditos externos y proyectos del Banco del Estado; se debe:

2.1 Acondicionar la infraestructura física, con oficinas adecuadas y suficientes, óptima iluminación, temperatura y limpieza, muebles suficientes, con baterías sanitarias cercanas para el personal de la empresa, suficiente material de trabajo y de oficina, movilización permanente para personal que labora en el campo y con personal propio para que limpien las oficinas.

2.2 Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física instalada y/o adoptar otra infraestructura que permita contar con espacios de trabajo productivos, que conlleve a la ergonomía.

3) Para recursos tecnológicos: Amparados en el apoyo político y económico del GADIP-Cayambe, en el incremento de clientes cautivos y la posibilidad de créditos externos y proyectos del Banco del Estado; se debe:

3.1 Contar con tecnología informática moderna, con mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software, con un adecuado sistema de recaudación, con comunicación en redes, con eficacia de los radios, con máquinas para el tratamiento del agua potable, con programas que permitan detectar las fugas y el volumen de agua no contabilizada que incide en las bajas coberturas y mala calidad de los servicios.

3.2 Diseñar y poner en funcionamiento la página web para promocionar en los usuarios las Ordenanzas, los servicios empresariales, las obras civiles y promulgar las políticas institucionales sobre el mal uso del agua potable, manejo de residuos sólidos y descuido de la población con la vida de las mascotas.

3.3 Concienciar a la ciudadana para que haga buen uso del agua, lo que incrementará la cobertura, cantidad, calidad y frecuencia de la prestación de los servicios del agua potable.

3.4 Poner a funcionar el Laboratorio de Agua Potable, para garantizar la salud de los consumidores del líquido vital.

3.5 Diseñar, construir y poner a funcionar la nueva planta de agua potable (Los Pinos), para satisfacer la demanda insatisfecha del líquido vital por parte de los usuarios.

3.6 Diseñar, construir y poner a funcionar el nuevo tanque de reservorio de agua para tratamiento de la misma y distribución a los usuarios.

3.7 Adquirir y poner en funcionamiento del sistema de micro medición, para determinar las cantidades de agua en las diferentes plantas y reservorios y de esa forma programar la provisión del recurso hídrico para la ciudadanía.

3.8 Reparar daños emergentes en las plantas de tratamiento y las redes de distribución de agua potable y conducción de alcantarillado, disminuyendo el tiempo de reacción, para satisfacer las expectativas de los usuarios.

3.9 Mejorar las conexiones subterráneas de alcantarillado, manteniendo un adecuado sistema de limpieza de las alcantarillas para evitar colisiones en épocas de lluvia.

3.10 Mejorar y/o buscar otros sistemas de recolección y tratamiento de la basura, reformulando los horarios e instalando contenedores de basura en las aceras de la ciudad.

- 4) Para recursos ecológicos:** Amparados en el marco jurídico que nos da el COOTAD, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Plan de Ordenamiento Territorial, en las Ordenanzas vigentes y en el apoyo político y económico del GADIP-Cayambe, en el crecimiento de la población cautiva que demanda los servicios, en la posibilidad de créditos externos y/o proyectos del Banco del Estado y funcionamiento de la gestión de coactivas; se debe:
- 4.1 Gestionar la concesión de nuevas fuentes de agua, como mecanismo para precautelar la provisión del recurso hídrico ante posibles impactos del calentamiento global y sequía de las fuentes de agua que ya cumplieron su vida útil.
 - 4.2 Tratar las aguas servidas con piscinas de oxidación, cuidando las quebradas para preservar las fuentes de agua y sus afluentes, buscando proyectos de agua a corto plazo y solucionando problemas en el sistema de alcantarillado.
- 5) Para recursos de marketing y publicidad:** Amparados de en el apoyo político y económico del GADIP-Cayambe, el crecimiento de la población cautiva que demanda los servicios y en la posibilidad de créditos externos y/o proyectos del Banco del Estado; se debe:
- 5.1 Formular y poner en funcionamiento del Plan de Comunicación Empresarial, para emprender en una agresiva campaña de publicidad y promoción de servicios empresariales, poniendo a funcionar la unidad de Comunicación Social, con un proyecto de mejora de la imagen corporativa, para lograr el apoyo ciudadano.
 - 5.2 Atender en forma eficiente y eficaz los constantes reclamos de la ciudadanía por la mala atención recibida y por demoras en reconexiones.
 - 5.3 Corregir las malas costumbres de la gente, la falta de cultura de ahorro del agua potable, el manejo de residuos sólidos, la falta de control de mascotas y el mal tratado de la ciudadanía al servidor público por desconocimiento de ordenanzas.
 - 5.4 Capacitar al personal en los contenidos de servicio al cliente y a la ciudadanía en general para realizar una eficiente atención, mejorando sus aptitudes y actitudes.
 - 5.5 Manejar las obras y los servicios básicos con los más altos estándares de eficiencia y eficacia, enfocado a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y con una permanente rendición de cuentas.
 - 5.6 Informar a la ciudadanía sobre lo que se está ejecutando en la empresa, con campañas informativas de interés general para los ciudadanos, sobre los estados de situación financiera y presupuestaria de la empresa, regulaciones y procedimientos internos.
 - 5.7 Pautar en los medios de comunicación locales (radio, prensa y televisión) que están a disposición permanente de las entidades.
 - 5.8 Facilitar a los usuarios el acceso a la información, en algunos casos se menciona que se debe solicitar en secretaría, otros directamente al responsable del departamento que posee la información, etc. La poca claridad al respecto, hace que al ciudadano/a le tome más tiempo y mayor costo en ocasiones los empleados dan diferentes respuestas, porque no tienen información sistematizada o codificada, no disponen de personal para hacer ese trabajo, no cuentan con la autorización del Gerente o es demasiada información, mucha burocracia o porque nos encontramos con una ciudadanía apática y conformista, misma que requiere de capacitación en el tema para que reclame sus derechos y cumpla sus obligaciones.
 - 5.9 Estimular la participación ciudadana, como un mecanismo que permita de forma equitativa, transparente y colectiva construir una sociedad cada vez más democrática y solidaria, de

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

tal forma que la empresa cuente autogestión de los barrios, con sus recursos materiales, económicos y personales en la ejecución de obras de los sectores que demanden la acción empresarial.

- 5.10 Potenciar los mecanismos de participación ciudadana en los procesos de identificación, priorización, planificación, ejecución, evaluación y auditoría social de los proyectos de dotación de los servicios empresariales.

6) Para recursos organizativos: Amparados en lo que dispone el COOTAD, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Plan de Ordenamiento Territorial, las Ordenanzas vigentes, en el crecimiento de población cautiva que demanda los servicios y en la posibilidad de créditos externos y/o proyectos del Banco del Estado; se debe:

- 6.1 Elaborar y poner en funcionamiento el Reglamento Interno de Trabajo, para administrar las interrelaciones de los empleados y trabajadores con los ejecutivos de la empresa y las relaciones laborales entre ellos mismos.
- 6.2 Diseñar y aplicar el Código de Ética, como mecanismo para poner en práctica los valores empresariales, que significa sistematizar las formas éticas y morales de hacer las cosas y comportarnos con los compañeros de trabajo y con los usuarios.
- 6.3 Actualizar el Manual de Procedimientos basado en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, como mecanismo para optimizar los recursos empresariales en la gestión de los servicios institucionales, como preámbulo para llegar a certificar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- 6.4 Formular, aplicar y monitorear el Plan Estratégico Institucional, como estrategia para direccionar la gestión empresarial en el corto, mediano y largo plazo.
- 6.5 Formular, aplicar y monitorear el Plan Operativo Anual para cumplir los objetivos, indicadores y metas empresariales y/o tomar medidas correctivas y a tiempo.
- 6.6 Formular, aplicar y monitorear el Plan Anual de Política Pública, como mecanismo para controlar los programas, macro proyectos, proyectos, subproyectos y actividades de inversión, ligando las políticas y objetivos empresariales con los objetivos y políticas del Plan para el Buen Vivir.
- 6.7 Formular, poner en funcionamiento y monitorear el Plan Maestro de Agua Potable, para optimizar la gestión empresarial de agua potable, alcantarillado y recolección de residuos sólidos.
- 6.8 Formular y poner en funcionamiento el Plan de Contingencias Empresariales, como plan alternativo o plan B, ante situaciones inesperadas.
- 6.9 Formular, poner en funcionamiento y monitorear el Plan de Riesgos Naturales y Antrópicos, como mecanismo para precautelar la salud y vida de los trabajadores, la vida útil de las fuentes de agua, el óptimo funcionamiento de las plantas de tratamiento del agua, las redes de distribución de agua y alcantarillado, el sistema integral de recolección de residuos sólidos, los fenómenos de la naturaleza y los problemas derivados de la mano humana.
- 6.10 Completar la estructura empresarial haciendo funcionar el Comité de Gestión de Desarrollo Institucional; la Unidad de Recursos Humanos; Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Gestión Técnica de Control de la Calidad de Procesos Agregadores de Valor; Asesoría Jurídica; Recursos Materiales y Servicios Generales; Comunicación

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

Social; todo ello para optimizar la gestión empresarial en beneficio de los usuarios de nuestros servicios.

7) Para recursos financieros: Amparados en las fuentes de financiamiento de la empresa y las proyecciones en el corto, mediano y largo plazo; se debe:

- 7.1 Realizar campañas para incentivar a la población a regularizar su situación de morosidad presentándole alternativas y facilidades para ponerse al día en sus obligaciones, antes de iniciar el proceso de coactiva que demanda la Ley.
- 7.2 Mejorar las recaudaciones, disponiendo de equipo moderno, locales adecuados, diseño de formularios, ubicación de las oficinas relacionadas, medios de transporte para los inspectores y notificadores, comodidades para los usuarios, ordenamiento de los archivos, entre muchos otros, son aspectos que impactan en las metas de las recaudaciones.
- 7.3 Diseñar y aplicar el proceso de coactivas para cobrar las cuentas a los usuarios morosos y de esa manera garantizar la sostenibilidad empresarial.
- 7.4 Actualizar en forma anual las tarifas de agua potable y recolección de residuos sólidos, verificando los catastros y la relación costo beneficio de los servicios que entrega la empresa.
- 7.5 Detectar y corregir las conexiones clandestinas y fugas de agua para coadyuvar al sostenimiento económico de la empresa.
- 7.6 Lograr la sostenibilidad de los servicios básicos con un adecuado sistema de financiamiento que garantice su administración, operación, mantenimiento y durabilidad de las inversiones. La gestión de los servicios básicos deberá entenderse como una propuesta organizativa que garantice la orientación de los recursos para lograr el incremento de la cobertura, mejorar las cantidades, calidades y frecuencias y mejorar y/o facilitar las oportunidades de acceso a la prestación de los servicios y el fortalecimiento financiero de los mismos.

7. Identificación de programas, macro proyectos, proyectos y sub proyectos empresariales

Para Identificar los programas, macro proyectos, proyectos y sub proyectos que la EMAPAAC-EP debe elaborar y ejecutar en el cuatrienio 2016 – 2019; se parte de:

- a) Los siete objetivos estratégicos empresariales de la EMAPAAC-EP, indicados en este Plan Estratégico Institucional.
- b) Cinco de los doce objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir:
 - 1.- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
 - 3.- Mejorar la calidad de vida de la población.
 - 7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.
 - 9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
 - 11.- Asegurar la soberanía y de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

c) Tres de los seis componentes del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe 2015 – 2025;

1.- Biofísico

4.- Asentamientos Humanos

6.- Político Institucional y de Participación Ciudadana

En razón de lo expuesto los programas, macro proyectos, proyectos y sub proyectos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Aseo para el cuatrienio 2016 -2019 son los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

7. MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL CUATRIENIO 2016-2019

MATRIZ DE PROGRAMAS, MACRO PROYECTOS, PROYECTOS Y SUBPROYECTOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y ASEO CAYAMBE, EMAPACC-EP, CUATRIENIO									
COMPONENTES PDYOT GADIP MC 2015 2025	OBJETIVOS DEL PNBV	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPAPAAAC-EP	PROGRAMAS	MACRO PROYECTOS	PROYECTOS	SUBPROYECTOS	RESPONSABLES	INDICADORES	METAS
1.- Biofísico	3.- Mejorar la calidad de vida de la población	Administrar los servicios de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad, para otorgar servicios continuos y de óptima calidad; precautelando el medio ambiente y satisfaciendo las expectativas de los	Gestión Territorial y Biodiversidad	Territorio y Biodiversidad.	Conservación de la biodiversidad y recursos naturales del Cantón	Gestión de laderas, páramos, micro cuencas, y zonas de recargas hídricas (humedales)	Gestión Agua Potable y Alcantarillado	Gestión realizada/gestión programada x 100	≥56%
						Fondo ambiental y del agua		Fondo capitalizado / fondo programado x 100	≥96%
						Plan de capacitación y educación ciudadana		Programas ejecutados / programas planificados x 100	≥96%
					Gestión integral del riesgo y cambio climático del Cantón	Plan de adaptación y mitigación del cambio climático a la amenaza de sequía		Adaptación y mitigación logradas / adaptación y mitigación programada x 100	≥56%
						Alianzas para realizar estudios e investigaciones en conservación de páramos y fuentes hídricas		Estudios e investigaciones realizados / estudios e investigaciones programados x 100	≥96%
4. Asentamientos Humanos	7.- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global	Administrar los servicios de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad, para otorgar servicios continuos y de óptima calidad.	Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento Ambiental	Agua Segura para Consumo Humano	Elaboración del Plan Maestro de agua potable Cayambe 2050	Estudios de sistemas de conducciones y redes domiciliarias.	Gestión Agua Potable y Alcantarillado	Estudios efectuados / estudios programados x 100	≥96%
						Maximización de la conservación de los ecosistemas de producción de agua existentes (fuentes de agua y páramos).		Conservación de ecosistemas logrados / conservación programada x 100	≥56%
						Estudios y construcción del sistema de agua potable Huayco Machay.		Avance de la construcción / planificación x 100	≥96%
						Reducción de volúmenes no contabilizados y ampliación de la medición (racionalización del consumo)		Reducción de volúmenes no contabilizados logrados / reducción programada x 100	≥76%

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

6. Político Institucional y de Participación Ciudadana	11. Asegurar la soberanía y de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	Innovar la tecnología empresarial, para acelerar la gestión, mediante el aprovechamiento del hardware y software de última generación.	Gobernabilidad y Participación Plurinacional e Intercultural	Alcantarillado	Adquisición de materiales, equipos y la contratación de mano de obras necesarias para la ejecución de las obras civiles.	Gestión Integral Residuos Sólidos	Adquisiciones y contrataciones realizadas / adquisiciones y contrataciones programadas x 100	≥96%					
					Estudios de diseño del Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado		Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado entregado/Plan contratado x100	≥96%					
					Estudios definitivos para dotar de agua potable al cantón Cayambe		Estudios definitivos/contratación x 100	≥96%					
					Construcción del Laboratorio de Agua Potable.		Laboratorio construido/ programación x 100	≥96%					
					Construcción del Tanque de 300m3 en Los Pinos.		Tanque construido / programación x 100	≥96%					
					Construcción de un Reservorio.		Reservorio construido / programación x 100	≥96%					
					Construcción de la planta de tratamiento de Agua Potable de 10l/s. Los Pinos		Planta construida / programación x 100	≥96%					
	Residuos sólidos	Plan maestro del sistema integral de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas	Ampliar y mejorar continuamente la gestión integral de residuos sólidos.	Mejoramiento realizado / mejoramiento programado x 100	≥76%								
	9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.	Potenciar las competencias del talento humano, para alcanzar la eficacia y eficiencia empresariales, mediante la	Gobernabilidad y Participación Plurinacional e Intercultural	Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad	Equipamiento Físico y Tecnológico	Implementación de un sistema de comunicación externo virtual, auditivo y escrito	Gestión Financiera Administrativa	Implementación ejecutada / implementación programada x 100	≥96%				
										Fortalecimiento Institucional de la EMAPAAC-EP	Plan de capacitación para la transformación y modernización institucional de los trabajadores de la EMAPAAC-EP	Programas realizados / programas planificados x 100	≥96%
											Elaboración y aplicación del Reglamento Interno de Trabajo.	Documento elaborado / programación x 100	≥96%
											Redacción y aplicación del Código de Ética.	Documento elaborado / programación x 100	≥96%

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

		administración de los subsistemas integrados de la gestión de personal.			Preparación y aplicación del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos.	Documento elaborado / programación x 100	≥96%
		Redacción y aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.			Subsistema elaborado / programación x 100	≥96%	
		Elaboración y aplicación del Subsistema de Inducción y Socialización de Personal.			Subsistema elaborado / programación x 100	≥96%	
		Preparación y aplicación del Evaluación del Desempeño del Personal.			Subsistema elaborado / programación x 100	≥96%	
		Formulación y aplicación del Subsistema Estadísticas y Control de Personal.			Subsistema elaborado / programación x 100	≥96%	
		Diseño y aplicación del Sistema de Administración de Riesgos del Trabajo.			Subsistema elaborado / programación x 100	≥96%	
		Operación y mantenimiento de infraestructura e instalaciones empresariales			Operación y mantenimiento realizado / operación mantenimiento programado x 100	≥76%	
11. Asegurar la soberanía y de los sectores	Implementar la gestión por procesos como elemento de entrada		Seguimiento, monitoreo y Evaluación del Plan	Elaboración del Plan Estratégico Institucional de la EMAPAAC-EP	Documento elaborado / programación x 100	≥96%	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

	para mantenerse con la Planificación Estratégica e incursionar en la gestión de la calidad.		Estratégico Institucional	Dotar de insumos técnicos y de capacidades operativas para una gestión efectiva y eficiente mediante la implementación de mecanismos de planificación política estratégica, con énfasis en la gestión del servicio público y el monitoreo, seguimiento y evaluación interna.		PAPP elaborado / Plan programado x 100	≥96%	
				Plan Estratégico Político de Comunicación que incluya el plan de medios y acciones de visibilidad y de posicionamiento de la nueva gestión con enfoque intercultural.		Plan Estratégico Político de Comunicación / plan programado x 100	≥76%	
				Implementación del sistema de monitoreo y evaluación del PEI, estrategias de difusión, encuestas de opinión, cartelera institucional.		Acciones tomadas / Conclusiones de informes de monitoreo y evaluación x 100	≥76%	
				Monitoreo del PAPP 2016		Acciones tomadas / Conclusiones de informes de monitoreo y evaluación x 100	≥96%	
						Plan elaborado / programación x 100	≥96%	
	Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	Mejorar la imagen empresarial, como estrategia de expansión de los servicios, mediante el alto grado de satisfacción de los usuarios con los productos que entrega la empresa.		Otros documentos organizativos	Formulación y aplicación del Plan de Contingencias Empresariales.	Secretaría de Gerencia	Plan elaborado / programación x 100	≥96%
					Formulación y aplicación del Plan de Riesgos Naturales y Antrópicos.		Plan elaborado / programación x 100	≥96%
					Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos Empresariales		Manual elaborado / programación x 100	≥96%
					Diseño del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa		Sistema elaborado/ programación x 100	≥96%
				Gobernabilidad y Participación Plurinacional e Intercultural	Sistema de Participación Ciudadana y Control Social.		Número de veces de participación ciudadana / número de protocolos institucionales realizados x 100	≥56%

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

8. PLAN DE ACCIÓN DE LA EMAPAAC-EP PARA EL AÑO 2016

Con lo que antecede, a continuación se presenta el Plan de Acción para el cuatrienio 2016 – 2019, documento este del que se partirá para la formulación de los Planes Operativos Anuales 2016, 2017, 2018 y 2019, porque para cada ejercicio económico se determinará lo que no se hizo en el periodo que fenece, más lo que está indicado en el Plan de Acción y más las contingencias de ese momento.

PERSPECTIVA FINANCIERA						
No.	INDICADORES	RESPONSABLE	2016	2017	2018	2019
PROYECTO: PLAN MAESTRO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA						
1	Concienciación a la ciudadanía para disminuir la morosidad.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
2	Diseño y aplicación del proceso de coactivas.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
3	Actualización anual de las tarifas de agua potable y recolección de residuos sólidos.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
4	Búsqueda de financiamiento interno y externo, apalancado en el crecimiento empresarial.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD						
5	Ejecución presupuestaria	Contadora	X	X	X	X
6	Ejecución de las Reformas Presupuestarias	Contadora	X	X	X	X
7	Certificaciones presupuestarias	Contadora	X	X	X	X
8	Cédulas presupuestarias	Contadora	X	X	X	X
9	Registros Contables	Contadora	X	X	X	X
10	Informes financieros	Contadora	X	X	X	X
11	Conciliaciones bancarias	Contadora	X	X	X	X
12	Roles de pago	Contadora	X	X	X	X
13	Plan periódico de caja	Contadora	X	X	X	X
14	Plan anual de caja	Contadora	X	X	X	X
15	Libro caja bancos	Contadora	X	X	X	X
16	Registro de garantías y valores	Contadora	X	X	X	X
17	Retenciones y declaraciones mensuales al SRI	Contadora	X	X	X	X
18	Flujo de caja	Contadora	X	X	X	X
19	Pagos	Contadora	X	X	X	X
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA						
20	Plan periódico de caja	Tesorera	X	X	X	X
21	Plan anual de caja	Tesorera	X	X	X	X
22	Libro caja bancos	Tesorera	X	X	X	X
23	Registro de garantías y valores	Tesorera	X	X	X	X
24	Retenciones y declaraciones mensuales al SRI	Tesorera	X	X	X	X

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

25	Flujo de caja	Tesorerera	X	X	X	X
26	Pagos	Tesorerera	X	X	X	X
PERSPECTIVA DEL USUARIO						
PROYECTO: 1.1 Agua: PLAN MAESTRO DE AGUA POTABLE CAYAMBE						
27	Estudios de sistemas de conducciones y redes domiciliarias	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
28	Maximización de la conservación de los ecosistemas de producción de agua existentes (fuentes de agua y páramos).	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
29	Estudios y construcción del sistema de producción de agua en Huayco Machay.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
30	Reducción de volúmenes no contabilizados y ampliación de la medición (Racionalización del consumo).	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
31	Adquisición de materiales y equipos; y, contratación de mano de obra necesaria para la ejecución de las obras civiles.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
32	La modelación hidráulica y de las normas de diseño.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
33	Fortalecimiento del trabajo de los sistemas de gestión comunitaria del agua.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
34	Estudio y Diseño de Proyectos de Agua Potable.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X	X	X	X
35	Estudio y diseño del Plan Maestro del Agua Potable y Alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
36	Estudios definitivos para datar de agua potable al cantón Cayambe	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
37	Actualización del catastro de usuarios de agua potable del cantón Cayambe	Jefe de Comercialización	X			
38	Construcción del Laboratorio de Agua Potable.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
39	Construcción del Tanque de 300m3 en Los Pinos.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
40	Construcción de un Reservoirio.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
41	Adquisición de tubería para la Construcción de Sistemas de Agua Potable en la ciudad de Cayambe.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
42	Construcción de la planta de tratamiento de Agua Potable de 10l/s.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
43	Adquisición de materiales para la construcción de sistemas de alcantarillado en la ciudad de Cayambe.	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado.	X			
PROYECTO: 1.2 ALCANTARILLADO						
44	Elaboración del plan maestro del sistema integral de alcantarillado y depuración de aguas servidas.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
45	Estudios de normativas para el diseño y aplicación en obras de alcantarillado.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
46	Estudios para el diseño, normativa y construcción del sistema de tratamiento de aguas servidas.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X
47	Adquisición de materiales y equipos y contratación de mano de obra necesaria para la ejecución de las obras civiles, además de la participación de las comunidades con el trabajo de las mingas.	EMAPAAC-EP/GADIP	X	X	X	X

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

PROYECTO: 1.3 RESIDUOS SÓLIDOS							
48	Ampliación y mejoramiento continuo de la gestión integral de residuos sólidos.	EMAPAAC-EP/ GADIP/ IEPS/ GADPICHINCHA/ MIPRO	X	X	X	X	
49	Cadena de valor del reciclaje y compostaje con el involucramiento de actores comunitarios, públicos y privados para promover la inclusión económica y social local (EPS).	EMAPAAC-EP/ GADIP/ IEPS/ GADPICHINCHA/ MIPRO	X	X	X	X	
50	Diseño e implementación de alianzas público- privado –academia - comunitario y barrial para: reducir basura, salvaguardar recursos naturales, conservar y/o producir energía y evitar polución; basadas en las realidad y prácticas propias del territorio plurinacional e intercultural de Cayambe.	EMAPAAC-EP/ GADIP/ IEPS/ GADPICHINCHA/ MIPRO	X	X	X	X	
PROYECTO: 1.4 GESTIÓN AMBIENTAL Y CAMBIO CLIMÁTICO							
51	Gestión de laderas, páramos, micro cuencas y zonas de recargas hídricas (humedales).	GADIP/ MAE IEPS/ GADPICHINCHA	X	X	X	X	
52	Fondo del agua.	GADIP/ MAE IEPS/ GADPICHINCHA	X	X	X	X	
53	Gestión integral de riesgos.	GADIP/ MAE IEPS/ GADPICHINCHA	X	X	X	X	
54	Plan de capacitación y educación para el desarrollo y ciudadana.	GADIP/ MAE IEPS/ GADPICHINCHA	X	X	X	X	
55	Medidas de adaptación al cambio climático en zonas vulnerables a la amenaza de sequía.	GADIP/ MAE IEPS/ GADPICHINCHA	X	X	X	X	
56	Alianzas para realizar estudios e investigaciones en conservación de páramos y fuentes hídricas con los actores públicos, privados y comunitarios; basadas en la realidad y prácticas propias del territorio plurinacional e intercultural de Cayambe.	GADIP/ MAE IEPS/ GADPICHINCHA	X	X	X	X	
GESTIÓN TÉCNICA DE CONTROL DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR							
57	Producción y consumo mensual de cada sistema de agua potable	Coordinadora de Control de la Calidad	X	X	X	X	
58	Implementación de nuevas tecnologías	Coordinadora de Control de la Calidad	X	X	X	X	
59	Control de calidad del agua en puntos de producción	Coordinadora de Control de la Calidad	X	X	X	X	
GESTIÓN TÉCNICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO							
60	Mantenimiento preventivo y correctivo de redes de agua potable y alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
61	Quejas, daños, denuncias y atención a usuarios sobre el servicio de agua potable y alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
62	Actas de Entrega – Recepción de contratos	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
63	Factibilidad, revisión y aprobación de proyectos de distribución de agua potable y alcantarillado para programas habitacionales propuestos	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
64	Disminución de pérdidas comerciales y físicas	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
65	Revisión y suspensión de conexiones clandestinas de agua potable	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
66	Control del buen uso del agua potable y alcantarillado por parte de los usuarios	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
67	Operación y mantenimiento del alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
68	Instalación del alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
69	Control diario de la asistencia del personal de agua potable y alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	
70	Novedades sobre accidentes de trabajo	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

71	Desbordes en los tanques de almacenamiento y la insuficiencia de volumen útil	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X
72	Operación y mantenimiento del sistema de conducción y distribución de agua potable	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado	X	X	X	X
73	Programas de mantenimiento y reparaciones de las tuberías que conforman los colectores y circuitos de alcantarillado	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado		X		
74	Informes de control y supervisión de funcionamiento de las plantas de tratamiento de aguas residuales	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado		X		
75	Informe sobre problemas en las redes de alcantarillado, determinando la insuficiencia de volumen útil	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado		X		
76	Determinación de nuevas captaciones de agua	Jefe de Agua Potable y Alcantarillado		X		
GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS						
77	Manejo de residuos sólidos	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
78	Cobertura semanal de la recolección de basura	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
79	Volumen de residuos sólidos recolectados	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
80	Mantenimiento de automotores	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
81	Monitoreo de recorrido de los automotores	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
82	Requerimientos de nuevos recolectores y barredora	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
83	Convenios para recolección de residuos sólidos	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
84	Denuncias sobre la gestión integral de residuos sólidos	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
85	Procesamiento de abono orgánico	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
86	Control de asistencia diaria del personal de recolección y aseo público	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
87	Accidentes de trabajo y demás novedades laborales	Jefe de Gestión Integral de Residuos Sólidos	X	X	X	X
GESTIÓN COMERCIALIZACIÓN						
88	Incremento comparativo del uso del agua en la ciudad	Jefe Comercialización	X	X	X	X
89	Suspensión del servicio del agua potable	Jefe Comercialización	X	X	X	X
90	Programa de sectores, rutas y recorridos de lecturas	Jefe Comercialización	X	X	X	X
91	Novedades, reclamos y requerimientos de usuarios, cambios de categoría, re facturación y notas de crédito	Jefe Comercialización	X	X	X	X
92	Clasificación de clientes por categorías	Jefe Comercialización	X	X	X	X
93	Facturación por consumo	Jefe Comercialización	X	X	X	X
94	Informe de cartera vencida	Jefe Comercialización	X	X	X	X
95	Reportes de recaudación	Jefe Comercialización	X	X	X	X

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

96	Solicitudes de instalaciones nuevas	Jefe Comercialización	X	X	X	X
97	Registros y estadísticas de servicios y reclamos	Jefe Comercialización	X	X	X	X
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
PROYECTO: PLAN MAESTRO DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD EMPRESARIAL						
98	Aplicación y monitoreo del Plan Operativo Anual de la empresa.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
99	Aplicación y monitoreo del Plan Anual de Política Pública.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
100	Formulación y aplicación del Plan de Contingencias Empresariales.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
101	Formulación y aplicación del Plan de Riesgos Naturales y Antrópicos.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
102	Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos Empresariales	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
103	Diseño del Sistema de Gestión e la Calidad en la empresa	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
104	Control de la actualización y correcta aplicación de todos los estatuto, reglamentos, manuales, instructivos y sistemas que se formulen y utilicen en la empresa.	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
COORDINACIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA						
105	Plan Operativo Anual	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
106	Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación de POA	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
107	Plan Anual de Política Pública	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
108	Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación del Plan Anual de Política Pública	Jefe Financiero Administrativo	X	X	X	X
GESTIÓN JURÍDICA						
109	Demandas y juicios	Asesora Jurídica	X	X	X	X
110	Patrocinios judiciales y constitucionales	Asesora Jurídica	X	X	X	X
111	Asesoramiento legal y pronunciamientos jurídicos	Asesora Jurídica	X	X	X	X
112	Proyectos de leyes, decretos, acuerdos, normas, contratos y convenios realizados	Asesora Jurídica	X	X	X	X
113	Procesos de contratación pública	Asesora Jurídica	X	X	X	X
114	Procesos de coactivas	Asesora Jurídica	X	X	X	X
115	Registros actualizados de proveedores	Asesora Jurídica	X	X	X	X
116	Procesos de importación de equipos y materiales	Asesora Jurídica	X	X	X	X
117	Cumplimiento de convenios institucionales	Asesora Jurídica	X	X	X	X
118	Informe de ejecución y control del PAC	Asesora Jurídica	X	X	X	X
119	Convenios de pago de las cuentas morosas	Asesora Jurídica	X	X	X	X
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES						
PROYECTO: PLAN MAESTRO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES						
120	Acondicionamiento de la nueva infraestructura física para la empresa, con espacios productivos y muebles ergonómicos.	Analista Administrativo	X	X	X	X
121	Adquisición del material de trabajo necesario, innovación tecnológica en hardware y software e infraestructura adecuada para brindar los servicios básicos a la ciudadanía.	Analista Administrativo	X	X	X	X
122	Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física instalada.	Analista Administrativo	X	X	X	X
123	Dotación de servicios generales a todo el personal de la empresa y a los usuarios que vistan la institución.	Analista Administrativo	X	X	X	X
OTRAS ACTIVIDADES:						

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

124	Valoración de bienes muebles	Analista Administrativo	X	X	X	X
125	Mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles	Analista Administrativo	X	X	X	X
126	Inventario de suministros y materiales	Analista Administrativo	X	X	X	X
127	Ingreso y egreso de suministros y materiales	Analista Administrativo	X	X	X	X
128	Activos fijos inventariados	Analista Administrativo	X	X	X	X
129	Actas entrega – recepción de materiales, suministros, equipos y muebles	Analista Administrativo	X	X	X	X
130	Reglamento de movilización vehicular	Analista Administrativo	X	X	X	X
131	Remates y/o baja de bienes muebles	Analista Administrativo	X	X	X	X
132	Registro de matriculación del parque automotor	Analista Administrativo	X	X	X	X
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES TICs						
PROYECTO: PLAN MAESTRO DE ADMINISTRACION DE SISTEMAS INFORMÁTICOS						
133	Adquisición de una tecnología informática moderna, con su respectivo licenciamiento	Analista de Sistemas	X	X	X	X
134	Diseño y funcionamiento de la página web de la empresa.	Analista de Sistemas	X	X	X	X
135	Concienciación de la ciudadana para que haga buen uso del agua.	Analista de Sistemas	X	X	X	X
136	Adquisición de tecnología básica para agua potable, alcantarillado y aseo.	Analista de Sistemas	X	X	X	X
OTRAS ACTIVIDADES:						
137	Mantenimiento de hardware y software	Analista de Sistemas	X	X	X	X
138	Sistemas informáticos integrados	Analista de Sistemas	X	X	X	X
139	Página web institucional	Analista de Sistemas	X	X	X	X
140	Políticas y normas para el uso de equipos, programas y suministros informáticos	Analista de Sistemas	X	X	X	X
141	Mejora tecnológica	Analista de Sistemas	X	X	X	X
142	Perfiles de usuarios para acceso a las bases de datos	Analista de Sistemas	X	X	X	X
143	Claves para usuarios de los sistemas en producción	Analista de Sistemas	X	X	X	X
UNIDAD DE SECRETARÍA DE GERENCIA						
PROYECTO: PLAN MAESTRO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS						
144	Formulación y funcionamiento del Plan de Comunicación Empresarial.	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
145	Desarrollo del Seminario de Atención al Público.	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
146	Involucramiento de la ciudadanía en la gestión empresarial.	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
147	Rendición de cuentas a la ciudadanía.	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
148	Pautaje en los medios de comunicación.	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
149	Coordinación con los Barrios para lograr el trabajo participativo.	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
OTRAS ACTIVIDADES:						
150	Archivo, información y documentación	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
151	Atención a clientes internos y externos	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
152	Plan estratégico de comunicación externa	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
153	Cartelera informativa institucional	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
154	Ruedas de prensa	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
155	Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico, memorias y afiches	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
156	Material impreso, audio, video, multimedia, internet y virtuales con temas relacionados con la gestión institucional	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X
157	Protocolos institucionales y relaciones públicas	Secretaria de Gerencia	X	X	X	X

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMAPAAC-EP

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO						
PROYECTO: PLAN MAESTRO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
158	Elaboración y aplicación del Reglamento Interno de Trabajo.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
159	Redacción y aplicación del Código de Ética.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
160	Preparación y aplicación del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
161	Redacción y aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
162	Elaboración y aplicación del Subsistema de Inducción y Socialización de Personal.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
163	Formulación y aplicación del Plan de Capacitación y Entrenamiento.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
164	Preparación y aplicación del Evaluación del Desempeño del Personal.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
165	Formulación y aplicación del Subsistema Estadísticas y Control de Personal.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X
166	Diseño y aplicación del Sistema de Administración de Riesgos del Trabajo.	Analista de Talento Humano	X	X	X	X

9. MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE ESTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Este procedimiento se realizará mediante el monitoreo y seguimiento de los Planes Operativos Anuales y Planes Anuales de Política Públicas de los cuatro años. Para realizar el seguimiento se debe partir de los indicadores de gestión y las metas. Los indicadores de gestión se consiguen aplicando esta relación matemática: lo logrado sobre lo planificado y por 100, así se consigue el porcentaje, mismo que será verificado en la tabla de alertas, scores sobre 100 y scores cualitativos (que está al final), para dependiendo de los resultados registrados tomar las acciones correspondientes.

ALERTA	SCORE /100	SCORE CUALITATIVO	ACCIONES
ALERTA ROJA	Score \leq 65	Insuficiente	Acción correctiva inmediata
ALERTA NARANAJA	65 \geq Score \pm 80	Satisfactorio	Acción correctiva
ALERTA AMARILLA	80 \geq Score \pm 95	Muy bueno	Acción preventiva
ESTADO DESEADO	Score \geq 96	Excelente	Reconocimiento