



DIRECCIONAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN ESTRATÉGICO RESUMEN EJECUTIVO 2024 – 2027

Abril 2024

1. INTRODUCCIÓN

EPMAPS ha sido un referente en la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica Execution Premium, creado por Robert Kaplan y David Norton en el 2008, bajo el cual ha logrado dar continuidad y vida a la estrategia empresarial. En base a este modelo, la Empresa realizó su taller anual de revisión y actualización de la estrategia, a fin de mejorar y adaptar la gestión de la Empresa a los cambios internos y externos que inciden en la gestión de la Organización, tales como las políticas, formuladas por el Alcalde del DMQ.

En este taller se revisó el Diagnóstico estratégico considerando para ello el análisis FODA, se ajustaron los objetivos estratégicos, indicadores y las metas en función de los niveles alcanzados hasta septiembre del 2023, tomando en cuenta para la proyección los nuevos retos a los que se enfrenta la Empresa, el cambio de autoridades y las finanzas de la Empresa debido a las inversiones principalmente del Programa de Agua Potable y Alcantarillado para Quito.

En concordancia con el modelo de Planificación adoptado por la EPMAPS, que demanda la integración de los niveles estratégico y operativo se considera la Planificación de Largo Plazo (Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado, Plan para la Descontaminación de los Ríos de Quito, Modelo Financiero), Mediano Plazo (Plan Plurianual de inversiones y Presupuesto Plurianual) y Corto Plazo (Plan Operativo Anual, Plan de Trabajo, Presupuesto y Plan Anual de Contrataciones).

2. ANÁLISIS SITUACIONAL Y MODELO DE GESTIÓN

El desempeño de EPMAPS se enmarca en un modelo de gestión, que contempla como base el Mandato Constitucional, la Planificación Territorial del DMQ y la Planificación Estratégica, Técnica y Financiera de la Empresa además se alinea al Plan de Gobierno Municipal. Sobre esta base se apoyan tres pilares fundamentales para la organización: Transparencia, Eficiencia y Calidad, que a su vez están amparados por prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Sostenibilidad; todo esto, cumpliendo con el marco regulatorio vigente y considerando para su gestión las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC); la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i); y, la Mejora Continua, tal como se esquematiza en el siguiente gráfico:



En este contexto, es relevante resaltar que el MDMQ y particularmente la EPMAPS, persistirá en abordar el desafío de cumplir con los estándares establecidos por las Naciones Unidas en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este compromiso, se alinea directamente con la política de Responsabilidad Social Corporativa. En particular, el enfoque está en el Objetivo 6 de los ODS, que busca garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible, y el acceso a saneamiento para todos, trabajando hacia el cumplimiento de sus metas específicas.

METAS DEL ODS 6

Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable, a un precio asequible para todos

Lograr el acceso equitativo a servicios de saneamiento e higiene adecuados para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y las personas en situaciones vulnerables.

Mejorar la calidad del agua mediante la reducción de la contaminación, la eliminación del vertimiento y la reducción al mínimo de la descarga de materiales y productos químicos peligrosos, la reducción a la mitad del porcentaje de aguas residuales sin tratar y un aumento sustancial del reciclado y la reutilización en condiciones de seguridad a nivel mundial

Aumentar sustancialmente la utilización eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir sustancialmente el número de personas que sufren de escasez de agua

Poner en práctica la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.

Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.

Ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en el desarrollo para la creación de capacidad en actividades y programas relativos al agua y el saneamiento, incluidos el acopio y almacenamiento de agua, la desalinización, el aprovechamiento eficiente de los recursos hídricos, el tratamiento de aguas residuales y las tecnologías de reciclajes y reutilización.

Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.

Este esfuerzo, refleja nuestro compromiso continuo con la sostenibilidad y el bienestar integral de la comunidad que servimos. Además, nos comprometemos a garantizar calidad y continuidad en los servicios de agua y alcantarillado en el DMQ, enfocándonos en la expansión de la cobertura y el tratamiento eficiente de aguas residuales. Estas iniciativas no solo se mantendrán a largo plazo, sino que proporcionarán servicios a toda la población del DMQ, independientemente de su situación socioeconómica. Para lograrlo, el enfoque será la preservación de recursos hídricos mediante un manejo adecuado de cuencas y microcuencas que alimentan los sistemas de agua.

Se incentivarán prácticas de consumo responsable, preservación ambiental y generación de energía aprovechando nuestras instalaciones. Paralelamente, implementaremos buenas prácticas de gestión empresarial y Gobierno Corporativo, reafirmando nuestro compromiso integral con la comunidad y el entorno ambiental. Adicionalmente a este Objetivo, EPMAPS cumple de manera complementaria con otros objetivos como:



Fuente: Naciones Unidas (www.undp.org)

2.1. VINCULACIÓN EMPRESARIAL CON LOS NIVELES NACIONAL Y DISTRITAL

La importancia del agua como un elemento vital está acogida en la Constitución de la República del Ecuador en la cual establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable (Art. 12), garantizando su universalidad, eficiencia, siendo además patrimonio nacional estratégico de uso público y como tal, el Estado garantiza la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos (Art. 411).

El territorio ecuatoriano expresa los desafíos globales de la gestión del recurso hídrico y a través del Plan de creación de oportunidades del 2021-2025, el estado tiene como objetivo número 13 “Promover la Gestión Integral de los recursos hídricos” estableciendo políticas, lineamientos territoriales y metas a las que la empresa se vincula con el fin de proteger, regenerar, recuperar y conservar el recurso hídrico y sus ecosistemas asociados, promoviendo la gestión sostenible del mismo.

La EPMAPS ha priorizado su actuar en cumplir con los estándares establecidos por las Naciones Unidas en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y actualmente se encuentra liderando la mesa de ODS 6 “Agua Limpia y Saneamiento”, cuyo propósito particular se orientó a promover estrategias y proyectos de consumo responsable del agua, con el fin de disminuir el impacto del uso de este recurso, así como impulsar proyectos relacionados al saneamiento.

La EPMAPS, de igual forma, está alineada con los preceptos de la Ordenanza Metropolitana 060 de la Infraestructura Verde Azul, cuyo objetivo es gestionar el territorio de manera integral, a fin de mantener el abastecimiento de servicios ambientales, reducir el riesgo de desastres de origen natural y antrópico, así como fortalecer la resiliencia ambiental y social frente a los efectos del cambio climático, conservación de la biodiversidad, fenómenos hidrometeorológicos y movimientos en masa en el DMQ.

El modelo de gestión de la EPMAPS se articula con el PMDOT en la medida que la Empresa es un ente ejecutor de las políticas, planes, programas y proyectos metropolitanos relacionados con la provisión de los servicios de agua potable y saneamiento.

Por otro lado, se articula al Plan de Uso y Gestión del suelo en cuanto a que la EPMAPS a través de la dotación de los servicios de agua potable y alcantarillado, contribuye al cumplimiento del Modelo Territorial Deseado que promueve el desarrollo social, económico, ambiental y cultural en el DMQ, con el fin de generar una ciudad equitativa en donde las oportunidades, servicios y espacios se distribuyan para todos los ciudadanos.

En esta medida, la Empresa entiende requiere realizar una gestión coordinada, complementaria y articulada con las distintas instancias municipales que son rectoras y ejecutoras de programas y proyectos en el territorio, tomando en cuenta que es ahí donde se resuelve la provisión de servicios de agua potable y saneamiento.

De igual manera, se articula al Plan de Gobierno del Alcalde del MDMQ dentro del Eje 1: Hábitat, seguridad y convivencia ciudadana ; y Eje 5: Territorio, Intercultural, Ecológico, Deportivo y Activo, mismos que incluyen el trabajos en descontaminación para reducir la afectación a los ríos y mejorar la calidad del agua de Quito, ampliar la cobertura que contemple la regulación de barrios y dotación de servicios básicos (agua, alcantarillado), finalmente, salvaguardar las fuentes de agua y gestionar sus riesgos en un marco de inversión en materia de ambiente.

Considerando que la planificación técnica debe responder a la estrategia organizacional definida en la Planificación Estratégica, y por otro lado, que los programas y proyectos contemplados en los planes plurianuales y anuales de inversiones deben responder al crecimiento de la demanda de los servicios que ofrece la Empresa así como, contar con el debido financiamiento, se establece un Sistema de Planificación que integra todos estos componentes (estratégico, técnico y financiero).

A continuación, se muestra el alineamiento de los programas y proyectos al PMDOT y el Programa de Gobierno de la Alcaldía:

OBJETIVO ESTRATÉGICO PMDOT	PROGRAMA	PROYECTO	EJE PGA	TEMATICA	LINEA DE ACCIÓN
OE3. CONSOLIDAR COMUNIDADES Y BARRIOS SOSTENIBLES, INCLUSIVOS Y RESILIENTES, QUE CUENTEN CON SERVICIOS Y UN HÁBITAT DE CALIDAD	AGUA	RENOVACIÓN Y REPOTENCIACIÓN DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE	EJE 1. HABITAT, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA	HABITAT	Hacer de Quito una ciudad incluyente, democrática, bien planificada y administrada, que permita el acceso equitativo a vivienda digna y universal a servicios básicos. Una ciudad policéntrica, dinámica, atractiva y funcional, que potencie la organización barrial y la gestión desconcentrada.
	AGUA	INFRAESTRUCTURA NUEVA DE AGUA POTABLE	EJE 1. HABITAT, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA	HABITAT	Hacer de Quito una ciudad incluyente, democrática, bien planificada y administrada, que permita el acceso equitativo a vivienda digna y universal a servicios básicos. Una ciudad policéntrica, dinámica, atractiva y funcional, que potencie la organización barrial y la gestión desconcentrada.
	SANEAMIENTO	DESCONTAMINACIÓN DE RÍOS Y QUEBRADAS	EJE 5. TERRITORIO INTERCULTURAL, ECOLÓGICO, DEPORTIVO Y ACTIVO	AMBIENTE	Llevar a cabo el plan de recuperación y descontaminación prioritaria de los ríos Machángara, San Pedro, Monjas y Chiche, así como la reforestación de zonas sensibles con especies nativas.

	SANEAMIENTO	INFRESTRUCTURA NUEVA SANEAMIENTO	DE	EJE 1. HABITAT, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA	HABITAT	Hacer de Quito una ciudad incluyente, democrática, bien planificada y administrada, que permita el acceso equitativo a vivienda digna y universal a servicios básicos. Una ciudad policéntrica, dinámica, atractiva y funcional, que potencie la organización barrial y la gestión desconcentrada.
--	-------------	--	----	--	---------	--

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EPMAPS

3.1. DIAGNÓSTICO ANALISIS FODA

La EPMAPS ha implementado como herramienta de análisis de la estrategia, el realizar un análisis FODA, el cual identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas que enfrenta la Empresa. Esta herramienta, brinda una lista breve del análisis externo e interno y ayuda a comprender temas claves que la institución debe considerar cuando formula la estrategia.

3.2. MODELO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

La Planificación Estratégica de la EPMAPS está basada en el modelo EXECUTION PREMIUM desarrollado por los Doctores Kaplan y Norton, el cual es un referente internacional de buenas prácticas para gestionar la estrategia empresarial y cuyo enfoque radica en planificar su estrategia con su ejecución operativa.

Este modelo, integra los niveles estratégicos y operativos que permite de una manera sistemática, lógica, y coherente, implementar la planificación y gestión de la Empresa. Se compone de seis etapas, todas ellas con diferente nivel de madurez y que al ser implementadas en una entidad permiten lograr excelencia en la ejecución de la estrategia. Estas etapas son:



Fuente: R. Kaplan y D. Norton. The Execution Premium
 “Integrando las Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas”
 Elaborado por: Gerencia de Planificación y Desarrollo

Dentro del marco de este modelo, como parte de la Etapa 1: Formular la Estrategia, la Empresa ha establecido sus fundamentos estratégicos con la declaración de Misión, Visión, Propósito organizacional, Valores y los Principios.

3.2.1. FORMULAR LA ESTRATEGIA

En la etapa 1, la Empresa ha establecido sus fundamentos estratégicos, se ha realizado el diagnóstico estratégico a través del análisis del entorno macro y micro de la empresa desarrollando el FODA, a partir del cual se generaron Lineamientos Estratégicos que guían la acción y decisiones en el futuro.

3.2.1.1. MISIÓN

PROVEER SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO CON EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

3.2.1.2. VISIÓN

SER UNA EMPRESA DE GESTIÓN SOSTENIBLE E INNOVADORA, LÍDER EN SERVICIOS PÚBLICOS EN LA REGIÓN

3.2.1.3. PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

CONTRIBUIMOS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA CIUDADANÍA DE QUITO, ASEGURANDO LA GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA

3.2.1.4. PRINCIPIOS



3.2.1.5. POLÍTICAS

POLÍTICAS

DESARROLLAR UNA GESTIÓN EXIGIBLE, VERIFICABLE Y OBSERVABLE

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

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

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

DESARROLLAR UNA GESTIÓN CONFIABLE Y EFICIENTE AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA

Enfoque de servicio a nuestro cliente para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable.

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

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

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL

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

3.2.1.6. VALORES

VALORES

EQUIDAD

La Empresa trabaja por la ciudadanía a través del acceso universal a sus servicios y de la promoción de la inclusión social. 01

RESPECTO

La EPMAPS, a través de sus acciones, respeta y valora los intereses y necesidades de sus grupos de interés internos y externos. 02

RESPONSABILIDAD

La Empresa afianza su compromiso diario de responsabilidad con la ciudadanía del DMQ; reconociendo a sus clientes como el principio y fin en el ciclo de provisión de sus servicios. 03

TRANSPARENCIA

La EPMAPS compromete una gestión responsable, transparente y equitativa que fomente e incentive la participación ciudadana en protección del ejercicio y cumplimiento de sus derechos, que prevenga y combata la corrupción. 04

SERVICIO

Promover una relación cercana con la ciudadanía, al ofrecer un servicio humanizado que genere empatía con el usuario. 05

3.2.1.7. PROPUESTA DE VALOR

La Propuesta de valor es el corazón de la estrategia, ya que son un conjunto de atributos que la EPMAPS, a través de sus diferentes áreas y procesos ofrece a sus grupos de interés:



FUENTE: Departamento de Desarrollo Corporativo y Sostenibilidad
ELABORADO POR: Gerencia de Planificación y Desarrollo

La Empresa busca la satisfacción de todas las partes interesadas de forma legítima en sus actividades. Su forma de gestión contempla el establecimiento de metas empresariales compatibles con el respeto de la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales, orientada a maximizar los beneficios en cinco dimensiones: **personas, prosperidad, planeta, propósito y principios.**



3.2.1.8. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



3.2.1.9. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



Los factores críticos de éxito (FCE) son elementos clave que determinan el éxito de una organización en la implementación de su estrategia, siendo esenciales para lograr ventajas competitivas y alcanzar los objetivos estratégicos. Identificar y gestionar adecuadamente estos factores es crucial para la ejecución exitosa de la estrategia, ya que impactan directamente en la capacidad de la organización para sobresalir en su

entorno competitivo.

3.3. TRADUCIR LA ESTRATEGIA

La EPMAPS ha realizado la traducción de los fundamentos estratégicos en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), con el fin de poner la estrategia en acción. El Balanced Scorecard contiene el Mapa Estratégico, con sus Objetivos, Indicadores y Metas, la priorización de proyectos estratégicos que apoyen el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y las estrategias competitivas.

3.3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

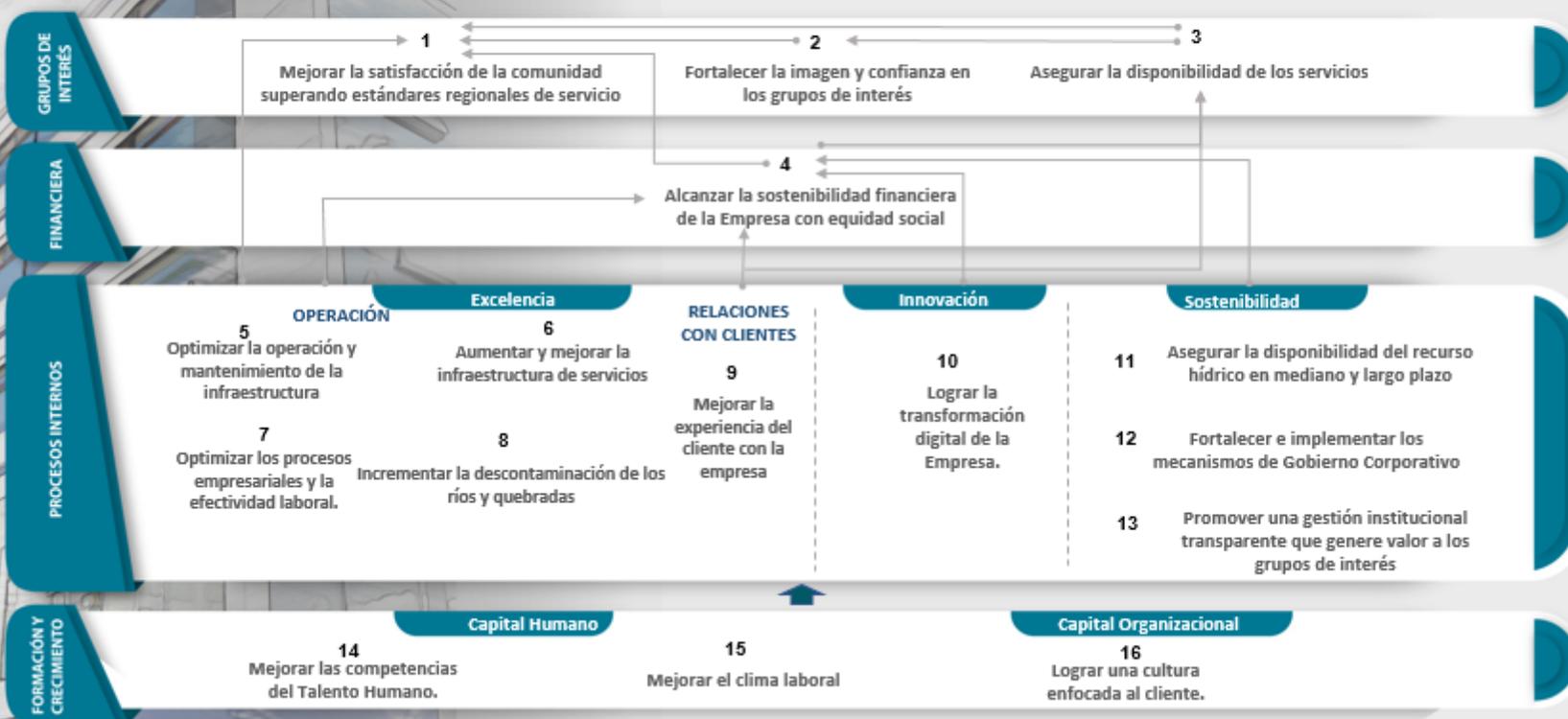
Para lograr la consecución de la Visión se han formulado objetivos estratégicos que abarquen los aspectos considerados en ésta y en la Misión y que estén orientados al cumplimiento de nuestro Propósito organizacional.

La estrategia definida por la Empresa que le permitirá alcanzar la visión planteada incluye un conjunto de hipótesis vinculadas (relaciones causa-efecto). En base a la metodología Balanced Scorecard.

EXCELENCIA, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Propósito organizacional

Contribuimos a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía de Quito, asegurando la gestión integral del agua.



3.3.2. ALCANCE DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS

En función de los servicios públicos que presta la Empresa, se establecieron los programas y subprogramas, los cuales se enmarcan en el Art 52 de la Ordenanza Metropolitana 060 de la Infraestructura Verde Azul, que se detallan a continuación:

Programa 1. Universalización del servicio de agua potable y alcantarillado

El programa de universalización del servicio de agua potable y alcantarillado comprende la ejecución de proyectos, subprogramas y demás actividades que permitan llegar con el líquido vital a toda el área de cobertura de la Empresa garantizando calidad y continuidad del servicio, a través de la construcción de redes y conexiones domiciliarias tanto de agua potable como alcantarillado, aprovechando la infraestructura con que ya cuenta la Empresa y considerando las normas vigentes. Este programa incluye proyectos (estudios y obras) cuyo objetivo sea el incremento de la cobertura de agua potable y alcantarillado.

En este programa, la Empresa trabaja en la provisión de servicios de barrios regularizados, así como en pedidos de la comunidad que se encuentren enmarcados dentro de las políticas territoriales del Distrito, dando un énfasis importante a la atención de parroquias rurales y de barrios urbano-marginales.

Programa 2. Incremento en el suministro de agua cruda

En este programa se incluye todos los proyectos de líneas de conducción de agua cruda que ejecutará la Empresa, con el objeto de ampliar la capacidad de transportar el caudal necesario para cubrir la demanda del DMQ. Se incluye dentro de este componente, los estudios de pre-inversión (prefactibilidad, factibilidad y diseño definitivo), la construcción de la infraestructura; y demás actividades que se pueden llevar a cabo para apoyar este programa.

Programa 3. Incremento de la capacidad de potabilización

Este programa se compone de un conjunto de proyectos, subprogramas y demás actividades cuyo propósito es ampliar la capacidad de producción de agua potable de la Empresa, sean estas iniciativas nuevas o reposiciones, ampliaciones o mejoramiento a las PTAP existentes en la Empresa. Se consideran los estudios de pre-inversión y la construcción de las obras en los diversos sistemas de potabilización.

Programa 4. Incremento de la capacidad de transmisión y almacenamiento de agua tratada

Incluye proyectos, subprogramas y demás actividades orientadas a ampliar la capacidad de transmisión de agua tratada y almacenamiento (tanques) en función del incremento previsto en el resto de componentes de los sistemas de agua potable.

Programa 5. Reducción de Consumo

El agua es un bien indispensable para la vida en el planeta y su manejo es responsabilidad de todos, por lo que la racionalización de su consumo es de importancia estratégica, ya que permite preservar el recurso agua y en el caso de la Empresa diferir en el tiempo altas inversiones que implican captar nuevas fuentes de agua que abastezcan los sistemas de agua potable del DMQ.

Este Programa abarca tres componentes: ambiental, la educación y sensibilización a los diferentes actores sobre el cuidado del recurso desde su fuente; comunicacional, relacionado con los aspectos educativos y culturales de la población orientados al buen uso del agua y disminución del desperdicio, tales como la instalación de reductores de consumo; y, tarifario, referente a temas económicos y de equidad como son subsidios y accesibilidad.

Programa 6. Agua no contabilizada

Con miras a fortalecer la gestión operativa eficiente de la Empresa, se ha formulado un plan de largo plazo, sobre el manejo de agua no contabilizada. Los principales proyectos relacionados a este programa tienen que ver con la modelación y sectorización hidráulica, instalación de macro medidores, sistemas de telemetría y telecontrol, gestión comercial en conexiones clandestinas; y, en varios casos, la reposición de infraestructura que ha cumplido con su vida útil.

Programa 7. Gestión del Agua

El Programa de Gestión del Agua contempla los proyectos que promuevan la satisfacción de la demanda de agua potable para el DMQ, a través de la implementación de acciones que aseguren la disponibilidad de agua superficial y subterránea, actual y futura en las cuencas aportantes de los sistemas de agua potable y en las zonas en donde se prevé realizar nuevas captaciones, considerando las interdependencias territoriales.

Programa 8. Drenaje urbano

Incorpora aquellos subprogramas, proyectos y demás acciones que permitan optimizar la capacidad de drenaje pluvial, especialmente en la ciudad de Quito, disminuyendo la ocurrencia de inundaciones, incluye el diseño e implementación de Sistemas Urbanos de Drenaje Sostenibles.

En este programa se incluye proyectos que permitan mitigar los riesgos derivados de la erosión hídrica asociada a las descargas de los sistemas de alcantarillado. Así como, proyectos que mitiguen los efectos de fenómenos hidrometeorológicos, orientadas a mantener la correcta operatividad de la infraestructura pública de la Empresa,

Programa 9. Descontaminación de Ríos de Quito

En el camino hacia un manejo responsable e integral del ciclo del agua, que va desde la captación del recurso hasta su devolución a la naturaleza, con el menor impacto posible, se ha elaborado el Plan de Descontaminación de los ríos y quebradas del DMQ. El Programa incorpora aquellos subprogramas, proyectos y acciones orientadas a descontaminar los ríos y quebradas del DMQ, así como el tratamiento de aguas residuales.

Programa 10. Mantenimiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado

Este programa contempla el conjunto de intervenciones u operaciones que se realizan a todos los equipos y sistemas de agua potable (captación, conducción, tratamiento, transmisión y almacenamiento); y alcantarillado de la Empresa, para prevenir o reparar las mismas con el objeto de mantener su funcionamiento. En este programa incluye las reparaciones, reposición de redes y limpieza de sumideros, entre las principales.

Programa 11. Gestión ambiental

Conforman proyectos y acciones orientadas a gestionar sustentablemente el recurso agua para consumo humano generado en las cuencas y microcuencas que abastecen los sistemas de agua potable, así como prevenir y manejar adecuadamente los posibles impactos ambientales que podrían producirse por las actividades que realiza la Empresa en sus procesos constructivos y de operación. Incluye la conservación de humedales, páramo, bosques y matorrales remanentes en áreas de captación de agua para consumo humano.

Entre las iniciativas orientadas a la protección del agua desde las cuencas está la conservación de bosques nativos, la protección de cuencas y microcuencas, el manejo sustentable del ecosistema páramo; y, la implementación de programas de capacitación dirigidos a los habitantes de su zona de influencia, sobre el buen manejo de los ecosistemas asociados.

Programa 12. Fortalecimiento Institucional

Son proyectos que contribuyen a mantener, mejorar u optimizar la gestión estratégica, financiera, comercial, administrativa y del talento humano de la Empresa; dirigidos a fortalecer el modelo de gestión empresarial implementada; reducir gastos; e incrementar ingresos propios de la EPMAPS.

Para esto, se apalancará en la implementación de procesos, procedimientos, buenas prácticas reconocidas a nivel mundial, así como también el desarrollo de aplicaciones y herramientas tecnológicas que permitan atender con agilidad, oportunidad y efectividad tanto al cliente interno como a los usuarios y demás grupos de interés de la EPMAPS. En este grupo incluyen todos los proyectos que tengan relación con aspectos legales, ambientales y/o regulatorios que deben cumplir la Empresa.

Programa 13. Innovación

El programa de innovación contempla varios proyectos de innovación que consideran ideas, hitos y actividades que se llevarán a cabo para crear un producto, servicio o resultado único con componentes de innovación es decir que resuelven un problema de manera diferente a la habitual en la institución con impacto positivo tanto en la gestión de conocimiento como en la estrategia empresarial.

Programa 14. Investigación

El programa de investigación contempla varios proyectos de investigación que generan un análisis para obtener un producto científico. El mismo podrá disponer de actividades que recaben información y formulen hipótesis sobre un determinado fenómeno social o natural, que tiene como objetivo fundamental generar conocimiento inédito sobre problemas y/o necesidades del entorno. Se considera el estudio y análisis de un desarrollo, la ejecución de pruebas y el análisis de resultados para la implementación del mismo.

Programa 15. Satisfacción del cliente

El Programa de Satisfacción del cliente es el conjunto de proyectos cuyo objetivo es asegurar el mejoramiento continuo de los servicios prestados por la Empresa, en beneficio de los clientes en el DMQ.

Programa 16. Manejo de emergencias

El Programa de Manejo de emergencias comprende el grupo de proyectos que permitan garantizar la provisión del servicio de agua potable, saneamiento y generación hidroeléctrica, antes, durante y después de la materialización de una potencial emergencia a consecuencia de desastres naturales, amenazas y eventos negativos de origen antrópico, tales como amenazas a la seguridad de la Empresa, falta de insumos y servicios esenciales para la Empresa, contaminación ambiental, emergencias sanitarias, conmoción social, calamidad pública, entre otros, dentro del marco del Sistema Metropolitano de Gestión de Riesgos.

3.4. ALINEAR LA ORGANIZACIÓN

Como parte de la Etapa 3: Alinear la Organización, ésta tiene como principal propósito, alinear a toda la Empresa hacia la estrategia, esto facilita la comprensión y el compromiso del personal que integra las diferentes unidades de la Empresa con el cumplimiento de la estrategia y permite visualizar cuál es la contribución de los diferentes procesos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; para ello se definen objetivos de segundo y/o tercer nivel, mediante una relación causa – efecto.

Con este propósito la empresa, desdobra el mapa estratégico en todas las unidades funcionales y procesos de la entidad y de esta manera definir indicadores y metas que a ser monitoreados para medir su cumplimiento. La información que se genera en este alineamiento apoya a la gestión operativa que realizan las diferentes Gerencias y Direcciones.

3.5. PLANEAR LAS OPERACIONES

Dentro de la Etapa 4: Planear las Operaciones, la Empresa está realizando un esfuerzo sostenido para el mejoramiento de los procesos críticos, especialmente aquellos vinculados con la cadena de valor, a fin de ser capaz de sustentar con éxito el cumplimiento de sus objetivos, para lo que se deberá tomar en cuenta:

- a) Relación de los procesos con las prioridades estratégicas.
- b) Relacionar la estrategia con las proyecciones de disponibilidad de recursos que permitan cubrir gastos operativos y de inversión requeridos para cumplir con las metas establecidas en el Plan Estratégico.

La EPMAPS cuenta con una planificación en el corto, mediano y largo plazo, los cuales aportan al cumplimiento de la estrategia.

La Empresa en su planificación a largo plazo cuenta con el Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado, formulado con un horizonte de planificación hasta el año 2040, así como, el Plan para la Descontaminación de los Ríos de Quito, mismos que establecen los macro-proyectos de inversión sobre los cuales debe enfocarse la planificación técnica de mediano y corto plazo.

Como parte de la Planificación Financiera, se cuenta con un Modelo Financiero de Largo Plazo que incorpora los ingresos previstos, las inversiones, los costos de operación y mantenimiento de la Empresa, los gastos administrativos y financieros; y el pago del servicio de la deuda, formulando los estados financieros proyectados con miras a establecer mecanismos para garantizar una economía sana y la toma oportuna de decisiones.

La planificación de actividades de mediano plazo se determina en el Plan Plurianual de Inversiones; y del corto plazo, en el Plan de Inversiones, Plan Operativo Anual, Plan de Trabajo y Plan Anual de Contrataciones que están alineados al Presupuesto de la organización.

En este punto, es importante mencionar que se está trabajando en la implementación de una metodología para priorización de proyectos de inversión que permita jerarquizar o priorizar proyectos de inversión que ejecuta la EPMAPS, constituyéndose, de esta forma, en una herramienta que apoya al fortalecimiento de la planificación y en una respuesta a la necesidad de contar con un instrumento consistente que permita seleccionar en forma racional y eficiente de un universo de proyectos aquellos que, por sus resultados, son considerados como prioritarios y, por lo tanto, serán incluidos en el Planificación Empresarial. Incluirá la elaboración de un instructivo, un modelo de puntuación multicriterio; y la creación de un Comité de Inversiones.

3.6. MONITOREAR Y APRENDER

La Empresa dentro de la Etapa 5: Monitorear y aprender, realiza el monitoreo y seguimiento mensual de la estrategia y de las operaciones a través de la herramienta informática SMART SUITE y utilizando la metodología de las Reuniones de Análisis Estratégico -RAEs. Este proceso integra la información de la estrategia y las operaciones en una estructura de reuniones de análisis de la gestión diseñadas de forma sistémica para la toma de decisiones.

Complementariamente y a fin de vincular la Planificación Estratégica con la Planificación Operativa, se realiza el análisis e implementación de soluciones operativas a problemas puntuales, así como también se monitorea el avance de las iniciativas estratégicas y proyectos contemplados en el Plan de Inversiones, Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contrataciones, Plan de Trabajo y Presupuesto a través de las Reuniones de Análisis Operativo –RAOs que se las realiza en cada Gerencia.

Se cuenta con tres niveles de control de gestión: estratégico, operativo y financiero; permitiendo evaluar resultados, ejecución, contratación e inversión.

Control de Gestión de Indicadores estratégicos, programas y proyectos

Los Indicadores estratégicos se continuarán monitoreando en forma constante y alimentando las estadísticas que permiten identificar comportamientos y tendencias para el proceso de toma de decisiones. Considerando el grado de madurez del proceso de planificación de la gestión empresarial, se desarrolló una herramienta informática (SMART SUITE) de seguimiento de los indicadores y objetivos estratégicos, lo que genera ahorro en el tiempo de obtención de información para la toma de decisiones, la misma que está disponible en línea para los ejecutivos de la Empresa. Adicionalmente, se está trabajando en la generación reportes empresariales a través de Microsoft BI, en el cual se visualizan resultados operativos y estratégicos de la gestión.

Para realizar el control y seguimiento de proyectos y tareas operativas, la Empresa utiliza la herramienta tecnológica Project Server, amigable con el usuario y que permite mejorar los reportes de seguimiento y análisis del desempeño del Plan de Trabajo de la institución.

Además, la Empresa ingresa, monitorea y controla sus proyectos contemplados en el POA en el Sistema “Mi Ciudad”, software manejado por el Municipio del DMQ que permite integrar la gestión de las diferentes Empresas y dependencias Municipales.



Esquema de alertas y semaforización para el logro de objetivos y Control de Gestión

Se ha implementado un exigente esquema de semaforización corporativo para medir el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos, programas a ejecutarse y proyectos, que permita disparar alertas dentro de los sistemas informáticos y métodos de control de gestión, para una ágil toma de decisiones y acciones.

El esquema planteado es el siguiente:

ALERTA	SCORE/10	SCORE CUALITATIVO	ACCIONES
ALERTA ROJA	SCORE < 65	Insuficiente	Acción Correctiva Inmediata
ALERTA NARANJA	65 ≤ SCORE < 80	Satisfactorio	Acción Correctiva
ALERTA AMARILLA	80 ≤ SCORE < 95	Muy Bueno	Acción Preventiva
ESTADO DESEADO	SCORE ≥ 95	Excelente	Reconocimiento

3.7. PROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA

Dentro de la **Etapa 6: Probar y adaptar la estrategia**, para realizar la actualización y ajuste de su estrategia, se realiza la socialización anual con todos los ejecutivos de la Empresa, en el que se analiza los cambios registrados tanto en el ámbito externo como al interior de la organización, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las metas establecidas para los indicadores vinculados, a fin de ajustarlos, con el cual se cierra el ciclo de ejecución de la estrategia para la toma de decisiones sobre el rumbo de la organización.

4. ACUERDOS DE GESTIÓN (AUTOEVALUACIÓN)

La Gerencia General ha impulsado la creación de Esquemas de Compromiso con los resultados de la organización, materializados a través de Acuerdos de Gestión, que se suscriben entre los Gerentes y Directores de la Empresa y el Gerente General.



5. CONCLUSIONES

- La EPMAPS ha demostrado un compromiso claro con la implementación de estrategias alineadas a su planificación estratégica, destacando la revisión y ajuste anual de objetivos, indicadores y metas, evidenciando un enfoque retrospectivo y prospectivo.
- La alineación de la estrategia de la EPMAPS con el PMDOT y el Programa de Gobierno Municipal refleja una integración efectiva de las directrices externas en la formulación de objetivos estratégicos, mostrando una conexión directa con las necesidades y prioridades de la comunidad y el entorno.
- La adopción de la metodología Balanced Scorecard se revela como un enfoque clave para la EPMAPS, permitiendo la identificación de 16 objetivos estratégicos y 36 indicadores distribuidos en diversas perspectivas, como formación y conocimiento; procesos internos; y financiera y grupos de interés.
- La estrategia de la EPMAPS se proyecta hacia el futuro, comprometiéndose a garantizar la disponibilidad de agua y saneamiento para toda la población del DMQ, independientemente de su condición socioeconómica, mientras preserva los recursos hídricos y fomenta la sostenibilidad ambiental y la gestión eficiente.
- La implementación y éxito de la estrategia están respaldados por el compromiso evidente de la Gerencia General de la EPMAPS. Su liderazgo activo se refleja en la revisión y ajuste de la estrategia, la alineación con directrices municipales y gubernamentales. Este compromiso es fundamental para garantizar la ejecución efectiva y el logro de los objetivos.
- La revisión y ajuste anual de la estrategia, la implementación de proyectos y programas específicos para mejorar la calidad del servicio y el compromiso con la sostenibilidad evidencian un enfoque holístico en la gestión estratégica de la EPMAPS. Esta integración entre estrategias de sostenibilidad financiera, atención al cliente, gestión de riesgos y compromiso con el desarrollo sostenible resalta la capacidad de la Empresa para adaptarse, innovar y responder eficazmente a los desafíos cambiantes del entorno, asegurando así un crecimiento continuo y una contribución significativa al bienestar de la comunidad.



- Finalmente, se concluye que la Empresa ha realizado un importante esfuerzo de planificación a todo nivel, siendo este el punto de partida, ahora el reto propuesto es ejecutar lo planificado en beneficio del DMQ, recordando siempre nuestro propósito: *“CONTRIBUIMOS A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA CIUDADANÍA DE QUITO, ASEGURANDO LA GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA”* y mejorando o al menos manteniendo los niveles de eficiencia alcanzados, realizando una gestión que contemple la integridad, transparencia y prácticas de Buen Gobierno.