

**INDICE**

1.- ANTECEDENTES,	2
1.1 INTRODUCCIÓN;	2
2.- BASE LEGAL VIGENTE,	3
3.- DIAGNOSTICO,	7
3.1.- PROBLEMÁTICA,	7
3.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL,	14
3.2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTERNO;	14
3.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO;	18
3.4.- FODA HIDROJAR-EP,	20
3.4.1- DIAGNOSTICO INTERNO,	20
3.4.2.-DIAGNOSTICO EXTERNO,	28
4.0 OBJETIVOS,	31
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS;	31
5.0 SISTEMA DE PLANIFICACION DE LA EMPRESA HIDROJAR-EP,	33
5.1 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA;	33
5.1.1 ETAPA I: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA,	33
5.1.1.1- MISION Y VISIÓN,	33
5.1.1.2 POLITICAS,	34
5.1.1.3.- VALORES;	35
5.1.1.4.- PROPUESTA DE VALOR;	36
5.1.1.5-LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS;	36
5.1.2.- ETAPA II TRADUCIR LA ESTRATEGIA;	37
5.1.2.1- MAPA ESTRATEGICO,	38
5.1.2.2- MATRIZ ESTRATÉGICA;	39
5.1.2.3.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO,	39
5.1.3 ETAPA III: ALINEAR LA ORGANIZACIÓN;	39
5.1.4 ETAPA IV: PLANEAR LAS OPERACIONES;	40
5.1.5 ETAPA V: MONITOREAR Y APRENDER;	40
5.1.6 ETAPA VI: PROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA;	40
5.2.1 .- ESTRATEGIAS EMPRESARIALES;	40
5.3 PILARES FUNDAMENTALES;	13
5.4 GOBIERNO CORPORATIVO, GESTIÓN ÉTICA Y PARTICIPATIVA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL;	13
6 PLANIFICACION PLURIANUAL,	41
6.1 OBJETIVO;	41
6.2.1 PLAN P1: GESTIÓN EMPRESARIAL COMPETENTE,	46
6.2.2 PLAN (P2): USO EFICIENTE DE AGUA POTABLE,	49
6.2.3 PLAN (P3): SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE.;	60
6.2.4 PLAN (P4): GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS,	69
6.2.5 PLAN (P5): AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES,	73
6.3 INDICADORES DE GESTION,	80
6.3.1 ALCANCE DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS;	80
7.- ACUERDOS DE GESTIÓN (AUTOEVALUACIÓN);	82
8.- PROYECTOS ESTRATÉGICOS ADICIONALES;	82
9.- PLAN PLURIANUAL,	84
9.1.- CRONOGRAMA PLAN PLURIANUAL,	85
10 .- CONCLUSIONES,	86
11 .-ANEXOS,	87

## **1.- ANTECEDENTES**

El 13 de octubre del año 2000, fue firmado un “Convenio Interinstitucional de Abastecimiento de Agua Potable entre La Ilustre Municipalidad del cantón Jaramijó y la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Manta - EPAM”, para que esta última dotara del suministro de agua potable a la población del cantón Jaramijó, convenio que estuvo vigente hasta el 16 marzo de 2018.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jaramijó el 29 de Julio del 2015, contrató la consultoría de estudios de evaluación, diagnóstico y diseños definitivos del Plan Maestro Integrado de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario y Pluvial para el cantón Jaramijó Provincia de Manabí.

Mediante Ordenanza Municipal aprobada por el Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jaramijó, en sesión del 30 de agosto de 2017. Fue creada la Empresa Pública Municipal de Servicios Hidrosanitarios del cantón Jaramijó - HIDROJAR EP.

La Empresa Pública Municipal de Servicios Hidrosanitarios HIDROJAR-EP tiene como finalidad proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial.

Desde el 16 de marzo de 2018 la Empresa Pública de Servicios Hidrosanitarios del cantón Jaramijó - HIDROJAR EP., inició formalmente la prestación del servicio de agua potable al 70% de la población Jaramijense, con soporte en los procesos iniciados desde octubre de 2017 por el equipo de profesionales que conforman la empresa.

### **1.1 INTRODUCCIÓN:**

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

La Planificación estratégica es un proceso dinámico que debe ajustarse a las situaciones cambiantes, tanto del entorno como al interior de la organización como resultado de un proceso sostenido de modernización empresarial en el que está empeñada la Empresa, por lo que se realiza una revisión anual.

El mapa estratégico cuenta con 22 objetivos estratégicos distribuidos en las cuatro perspectivas; y, cuarenta y cinco indicadores que permitirán evaluar los resultados que se alcancen en los próximos años (2019 – 2022).

La propuesta de valor de la Empresa con sus principales grupos de interés está orientada a maximizar los beneficios en tres dimensiones: social, económica y ambiental, en total alineación con la misión empresarial.

El Modelo de gestión de HIDORJAR – EP “Agua de Jaramijó” se articula con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD-Jaramijó, planteándose una acción coordinada con el resto de entidades municipales que realizan intervenciones dentro del territorio del Cantón Jaramijó que en muchos casos pueden ser complementarias, permitiendo optimizar la utilización de recursos y logrando además una mayor satisfacción por parte de la ciudadanía.

## **2.- BASE LEGAL VIGENTE**

### **Constitución de la República del Ecuador**

El Art. 85 ibídem señala que: “La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución de la República se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones: 1.- Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad; 2. (...), cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto;...”;

El Art. 66 de la Constitución de la República ordena que: “Se reconoce y garantizará a las personas: ...25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”;

El Art. 227 ibídem ordena que: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”;

Es deber general del Estado, dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo, conforme lo dispone el numeral 2 del artículo 277 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

El Art. 314 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado será responsable de la provisión, entre otros, de los servicios públicos, los cuales deberán responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad;

El Art. 315. El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

#### **El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida.**

Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria,...” como objetivo de desarrollo nos proponemos impulsar una economía que se sustente en el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, que guarde el equilibrio con la naturaleza e incorpore valor agregado a productos de mayor cantidad y mejor calidad; involucrando a todos los actores y democratizando, a más de los medios de producción, los medios de comercialización.

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

#### **El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.**

Art. 4 el cual dicta que se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

En el mismo cuerpo legal en su Art. 17 primer inciso se precisa que “La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instructivos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales”.

El Art. 63 de la norma antes invocada establece que: “Coordinación con la inversión privada. - Con el fin de procurar la complementariedad entre la inversión pública en sus diferentes niveles y las iniciativas de inversión privada, el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa podrá implementar los mecanismos necesarios de coordinación...”;

El Art. 97 incisos tercero y cuarto señalan: “...Las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado, en base a estos límites, podrán otorgar certificación y establecer compromisos financieros plurianuales. Para las entidades por fuera del Presupuesto General del Estado, los límites plurianuales se establecerán con base en los supuestos de transferencias, asignaciones y otros que se establezcan en el Presupuesto General del Estado y en la reglamentación de este Código...”;

#### **Ley Orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamientos del agua.**

DISPOSICIONES TRANSITORIAS. QUINTA.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados competentes, en materia de provisión de agua y saneamiento, implementarán sistemas adecuados para el abastecimiento de agua potable, de modo que, en el plazo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir y en la estrategia de erradicación de la pobreza y la desigualdad, quede plenamente garantizado el acceso total de la población al agua potable. Del mismo modo, procederán de acuerdo con las metas, objetivos y plazos previstos en el plan nacional de desarrollo y el plan nacional de recursos hídricos a la planificación, implementación y construcción de los sistemas de alcantarillado y de la infraestructura para tratamiento de aguas residuales y desechos urbanos, de modo que se cubran las necesidades de saneamiento de la población y se trate la totalidad de las aguas servidas.

Las NCI. NORMAS DE CONTROL INTERNO No. 406-02 Planificación; 410-03 Plan informático estratégico de tecnología; No. 407 Administración del talento humano. 407-01 Plan de talento humano.

**La LOEP. Ley Orgánica de Empresas Públicas.**

Art. 2.- OBJETIVOS...4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica; 5. 5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

Art. 34.- CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS. 1. PLAN ESTRATÉGICO. será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas, dicho instrumento dará cumplimiento al principio de planificación que rige a la administración pública, estipulado en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, del cual se desprenden las leyes y normas que motivan la necesidad de un Plan Estratégico.

**La Ordenanza que regula la competencia exclusiva de prestación de servicios públicos de agua potable y alcantarillado del Cantón Jaramijó.**

El 31 de agosto del año 2017 se expide la ordenanza que crea la “EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE SERVICIOS HIDROSANITARIOS DEL CANTÓN JARAMIJÓ, con autonomía financiera, administrativa, presupuestaria, técnica y operativa, con personería jurídica, patrimonio propio y con capacidad suficiente para contratar y contraer obligaciones, estando sujeta a las disposiciones establecidas en la Constitución de la Republica, Ley Orgánica de Empresas Publicas, esta ordenanza y en lo que les fuera aplicable la Ley Orgánica del Servicio Público y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, y demás leyes que regulan la administración pública.

### **3.0.- DIAGNOSTICO**

#### **3.1.- PROBLEMATICA**

El cantón Jaramijó cuenta con una extensión territorial de 97 km<sup>2</sup>, se encuentra ubicada en las costas de Manabí, con una ubicación privilegiada por su industrialización, en relación al resto de cantones de la provincia, localizado hacia el sector Oeste de la Provincia de Manabí. Su ubicación geográfica se sitúa en 9°897.777,28 a 9°886.993,24 longitud Este y 535.873,73 a 551.105,00 latitud Norte, referidas al meridiano de Greenwich y al paralelo cero o línea ecuatorial, respectivamente, Geográficamente la cabecera cantonal de Jaramijó está ubicada a 0° 55' 31" de Latitud Sur, y 80° 29' 16" de longitud. Sus límites; al Norte: Océano Pacífico, al Sur: cantón Montecristi, al Este: cantón Portoviejo y, al Oeste: cantón Manta y Océano Pacífico. Abarca una superficie de 96.53 km<sup>2</sup>, de acuerdo a la cartografía del CONALI 2013, la Base Naval de Jaramijó está ubicada al Este de la cabecera cantonal abarcando casi el 50 % del territorio del cantón.

De acuerdo al INEC, tiene el código geográfico 1321, y a nivel jurisdiccional no registra división de parroquias solo cuenta con dos asentamientos nucleados; Base Naval y La Victoria. De acuerdo a la información del INEC 2010 se determina que el 93,09% de la población se asienta en centros consolidados y el restante 6,91% en áreas dispersas. Jaramijó es un cantón de Costa, tiene escasas elevaciones. Su actividad económica se centra en la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Los datos de las proyecciones del INEC para el año 2010 el cantón JARAMIJÓ en su área urbana cuenta con una población de 24.302 habitantes. Para el final del período de diseño, esto es el 2026, contaría con 35.162 habitantes, con una tasa de crecimiento de alrededor del 3,50%.

La pobreza por las necesidades básicas insatisfechas (NBI) según datos del censo 2010 del INEC, establece que el porcentaje de población pobre por NBI es de 77,79%, valor que se encuentra por encima del porcentaje nacional que corresponde a 56,15%, mientras tanto pobreza por NBI por personas es de 79,73%, valor por encima de la Nacional que es de 60,06%

La cobertura de infraestructura con redes de distribución de agua potable, se determina que cubre una área del 50% del sector poblado de Jaramijó. Según memoria técnica del Plan Maestro. Sin embargo debe mencionarse que esta cobertura de infraestructura no refleja la cobertura del servicio de agua potable en Jaramijó. Para determinar esta cobertura se considera el promedio de metros cúbicos facturados en Jaramijó en el año 2014, del cual se tiene un promedio de 637 m<sup>3</sup>/día, la demanda actual es de 4200 m<sup>3</sup>/día, es decir que la EPAM entregaba apenas un 15% de

cantidad de agua para satisfacer las necesidades de la población y que representan unos 3.500 habitantes de los 23.336 actuales en Jaramijó.

En los domicilios de Jaramijó, se encuentran medidores para el control del consumo de agua potable. Hasta diciembre de 2017, Jaramijó tenía registrado 3699 usuarios del servicio de agua potable, en las actividades comercial, industrial, residencial y no residencial. Según información brindada por la Empresa Pública Aguas de Manta - EPAM.

El cuadro siguiente corresponde al número de abonados del cantón Jaramijó; los **usuarios activos** son aquellos abonados que utilizan el servicio de agua potable y tienen medidor para el control del consumo; los **usuarios cortados** aquellos que tienen suspendido el servicio de agua; y los **usuarios directos** aquellos que se abastecen del servicio pero no tienen medidor.

<b>ESTADO</b>	<b>ABONADOS</b>
<u>ACTIVO</u>	<u>2864</u>
<u>CORTADO</u>	<u>743</u>
<u>DIRECTO</u>	<u>92</u>
<b><u>TOTAL GENERAL</u></b>	<b><u>3699</u></b>

Las redes hidrosanitarias antiguas de la ciudad tienen construida aproximadamente unos 30 años, por lo que en muchos lugares de la ciudad existen constantes roturas de dichas redes, lo que ocasiona múltiples inconvenientes en el servicio que estas prestan a la colectividad Jaramijenses, y es por esta razón, que se deben realizar mantenimientos de las redes hidrosanitarias con el fin de garantizar un servicio de calidad en la ciudad.

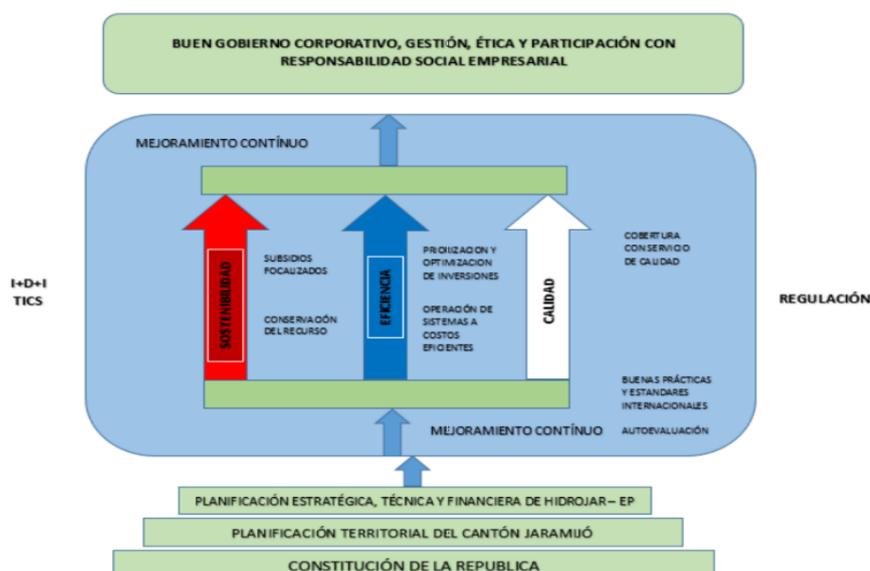
Respecto a la Memoria del Plan Maestro en el ámbito del alcantarillado sanitario, el consultor indica que...”de la evaluación del sistema existente, se determina que la ciudad cuenta con un sistema de alcantarillado sanitario construido, en la parte central, que puede ser mejorado varios tramos que tienen problemas hidráulicos, la proyección del sistema futuro se realizará con el objetivo de reutilizar al máximo el sistema existente”.

La empresa Pública Municipal de Servicios Hidrosanitarios del Cantón Jaramijó (HIDROJAR-EP), fue creada el 31 de agosto del año 2017 con la aprobación de la ORDENANZA QUE REGULA LA COMPETENCIA EXCLUSIVA DE PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTÓN JARAMIJÓ, con el objetivo de asumir las competencias otorgadas por la Constitución de la República del Ecuador para la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de su jurisdicción.

HIDROJAR-EP, desarrolla su gestión administrativa liderada por la Gerencia General, la cual se desglosa por grupos asesor, agregados de valor y apoyo, dentro de las áreas agregadas de valor tenemos la Gerencias Técnico Comercial y Gerencias Técnica de Infraestructuras, de los asesores la Gerencia Jurídica y los de apoyo la Gerencia Administrativa Financiera, en la actualidad existe una prestación de múltiples roles por parte de los funcionarios, lo cual en pocas ocasiones puede ser perceptible la necesidad de mayor personal, pero afecta la gestión, la calidad y logros de ciertos procesos.

### **3.1.2 MODELO DE GESTIÓN**

El desempeño de HIDROJAR – EP se desenvuelve dentro de un modelo, que contempla como base el Mandato Constitucional, la Planificación Territorial del Cantón Jaramijó y la Planificación Estratégica, Técnica y Financiera de la Empresa. Sobre esta base se apoyan tres pilares considerados fundamentales para la organización: Sostenibilidad, Eficiencia y Calidad, que a su vez están enmarcados por prácticas de Buen Gobierno Corporativo, gestión ética y participativa y con Responsabilidad Social Empresarial; todo esto cumpliendo con el marco regulatorio vigente y considerando para su gestión las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's); Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i); y, la Mejora Continua, tal como se esquematiza en el siguiente gráfico:



El Modelo de Gestión de la HIDROJAR-EP, al ser concebido desde los lineamientos de Empresa Pública, parte de la normativa legal que incide dentro de su ámbito de ejecución. La Constitución, la Ley del agua, la Ley de Empresas Públicas, Ordenanzas Constitutivas, Estatuto y Reglamento de la Empresa, Planificación Territorial del Municipio constituyen sus principales instrumentos legales para el cumplimiento de su misión institucional.

El modelo contempla un sistema de Planificación que se nutre del Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021, Planificación de Ordenamiento territorial (GAD Municipal), Políticas Corporativas Planificación Institucional PEDI, Ley de Transparencia, Participación Ciudadana.

Estos parámetros permiten orientar a la Empresa a un nuevo esquema que priorice el ordenamiento sistemático en función de competencias de la Empresa, incluyendo una Planificación Estratégica, Técnica, Financiera y ambiental de mediano y largo plazo que permita continuar con los aspectos positivos que permitan corregir los grandes problemas del pasado.

La gestión de la HIDROJAR-EP estará enmarcada en la Constitución de la República del Ecuador:

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

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

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

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

Las metas de HIDROJAR-EP se regirán en conformidad con el con el Plan del Buen Vivir 2017-2021 el cual dicta lo siguiente: Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria,...” como objetivo de desarrollo nos proponemos impulsar una economía que se sustente en el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, que guarde el equilibrio con la naturaleza e incorpore valor agregado a productos de mayor cantidad y mejor calidad; involucrando a todos los actores y democratizando, a más de los medios de producción, los medios de comercialización.

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

La nueva gestión de la HIDROJAR-EP deberá estar sustentada en una planificación estratégica en la Línea con la Planificación del GAD Municipal de Jaramijó cuyo objetivo principal es “Brindar un servicio oportuno y de calidad a la colectividad en el abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado”.

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

- Dotar y regular servicios públicos de calidad
- Promover el manejo sustentable de los Recursos Hidrológicos del Cantón Jaramijó

Cabe destacar además que el GAD-Jaramijó y específicamente HIDROJAR - EP ha asumido el reto que constituye el cumplir con lo establecido por Naciones Unidas en relación a las metas de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS y en este caso específico con el Objetivo 6 Garantizar la Disponibilidad de agua y su gestión Sostenible y el Saneamiento para todos, reto que ya lo venía cumpliendo en forma sostenida en años anteriores en concordancia con los Objetivos del Milenio.

### **3.1.3 VINCULACIÓN EMPRESARIAL CON LOS NIVELES NACIONAL Y DISTRITAL**

El agua es el más importante soporte de las actividades humanas, por tanto su valor es multidimensional y cada uso del agua define uno diferente; así, las valoraciones de estos servicios atraviesan lo económico, ambiental, social, y por supuesto lo cultural. Es decir que está presentes en el diario vivir, lo que refuerza la relación provisión del servicio-desarrollo humano.

La importancia del agua como un elemento vital para la vida está garantizada en la Constitución de la República que establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable (Art. 12), asegurando así 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 modelo de gestión de HIDROJAR - EP se articula con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 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.

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 deben responder al crecimiento de la demanda de los servicios que ofrece la Empresa y contar con el debido financiamiento, se plantea la necesidad de establecer un Sistema de Planificación que integre todos estos componentes (estratégico, técnico y financiero).

Como un elemento adicional al proceso de planificación, HIDROJAR – EP, cuenta con su Plan Maestro, formulado con un horizonte de planificación hasta el año 2036, en el cual se establecen los proyectos de inversión sobre los cuales debe caminar la Gestión Técnica Empresarial.

### **3.1.4 PILARES FUNDAMENTALES:**

#### **a. SOSTENIBILIDAD**

Desarrollará mecanismos orientados a fortalecer el proceso de equidad social, sostenibilidad financiera y sustentabilidad ambiental, como factores esenciales del bienestar colectivo e individual.

#### **b. EFICIENCIA**

Mantiene cuatro líneas principales de acción: optimización de procesos empresariales; adecuación organizacional ágil y flexible; priorización de inversiones; y, optimización de costos en todas las áreas de la Empresa, con el fin de operar con costos eficientes.

#### **c. CALIDAD**

Enfatiza la universalización de los servicios de agua potable y saneamiento sumados a parámetros de continuidad, calidad físico química y bacteriológica, entre otros.

### **3.1.5 GOBIERNO CORPORATIVO, GESTIÓN ÉTICA Y PARTICIPATIVA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:**

Para asegurar el buen manejo de la administración de HIDROJAR - EP, proteger los derechos de los ciudadanos del Cantón Jaramijó, promover la transparencia interna y externa y fomentar la confianza en los mercados financieros, dentro de la gestión institucional se continuarán incorporando prácticas relacionadas con el fortalecimiento de la planificación estratégica, la declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial, el cumplimiento del marco jurídico, la emisión, revelación y transparencia de la información, la clara definición de la estructura de gobierno; y, la identificación y control de los riesgos, entre otras prácticas de buen gobierno corporativo.

#### **MODERNIZACIÓN (TIC's e I+D+i):**

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

sistematización de experiencias, capacitación y formación del personal en busca de la superación profesional. Resumiendo, una gestión moderna que toma como pilares básicos el conocimiento y la innovación a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

### **REGULACIÓN:**

Entre las competencias de la Agencia de Regulación y Control (ARCA), contempladas en el Art. 23 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, se contempla “Regular y controlar la gestión técnica de todos aquellos servicios públicos básicos vinculados con el agua” 1 ; y, para el cálculo de tarifas se indica en el Art. 139, que las tarifas de estos servicios serán fijadas por los prestadores públicos o comunitarios, sobre la base de las Regulaciones de la Autoridad Única del Agua (AUA).

### **MEJORA CONTINUA:**

Para fortalecer la gestión de la Empresa por procesos y medir la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios que brinda a la ciudadanía del Cantón Jaramijó, se continuará con los mecanismos de autoevaluación que definen las líneas de acción a seguir para su fortalecimiento, crecimiento y cumplimiento con altos estándares internacionales vinculados a sistemas integrados de gestión (ISO’s 9001, 14000, 26000, 27000, OHSAS, AQUARATING), implementando buenas prácticas empresariales y del sector.

## **3.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico estratégico, no es otra cosa que la provisión de sentencias calificadas desde dos ámbitos de acción, el interno que atañe directamente al área enfocada y sobre la cual se tiene inherencia directa y el externo, cuyas fuerzas positivas o negativas pueden influenciar en forma indirecta los desempeños de la Unidad y sobre los cuales no se tiene inherencia directa.

Para realizar el diagnóstico, se trabajó en forma conjunta con cada una de las Gerencias desde el punto de vista operativo y administrativo, para ello, se logró establecer reuniones continuas, quienes en equipos de trabajo y a través de entrevistas personalizadas se logró detectar las fuerzas FODA que permitirán determinar las estrategias pertinentes para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

### **3.2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTERNO:**

Para el enfoque del diagnóstico interno se considerará como puntos de enfoque a cuatro importantes niveles, dignos de considerar por ser procesos claves en el manejo de la empresa, en este caso, el nivel directivo o estratégico, el nivel ejecutivo, nivel asesor, agregador de valor y el nivel de apoyo que complementa la gestión del nivel operativo. En este caso se tiene al:

#### **Nivel Directivo**

Es el nivel más alto de autoridad de la Empresa y está representado por el Directorio. Tiene la competencia para expedir los reglamentos generales, entre ellos el Orgánico y Funcional de la Empresa; aprobar con el carácter de dictamen de comisión, los proyectos de ordenanza que le conciernan; desde el ámbito de la parte organizacional se considerarán las directrices, políticas, objetivos, comunicacional. Está presidido por el Alcalde y conformado por dos concejales, representante de la ciudadanía y el Gerente que cumple las funciones de secretario.

#### **Nivel Ejecutivo**

Es el nivel de autoridad que orienta y ejecuta la política directriz emanada del nivel directivo y está constituido por el Gerente General y los Gerentes de Área. El Gerente General representa a la Empresa en todas las actuaciones de carácter oficial.

#### **Nivel Agregador de Valor**

Es aquel que cumple directamente con las finalidades y objetivos de la Empresa, ejecuta los planes, programas y proyectos aprobados por el nivel ejecutivo. Está integrado por las direcciones Técnica, Operaciones y Comercial y sus correspondientes unidades. En la parte operativa abarca todo lo relacionado con los procesos que implican la operación o el giro del negocio, es decir: la captación, producción, distribución, recolección, descarga, y comercialización. Provisión, el mejoramiento y la calidad del servicio de agua potable, que se entrega a los usuarios.

#### **Nivel Asesor**

El sistema asesor está formado por las unidades de asesoramiento que considere necesarias, el Gerente General. En este caso la empresa tiene asesoría de Planificación de Control y Gestión, Jurídica, Comunicación, en la actualidad solo se encuentra implementada la Jurídica.

#### **Nivel Apoyo:**

Este permite dar soporte al nivel operativo, es un complemento transversal dentro de la institución, en este caso está conformado por la Dirección Administrativa y Financiera quienes mediante su gestión permiten la sostenibilidad de la empresa.

En este sentido, en concordancia con el Art. 9, numeral 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009), mediante Resolución EPH-DIR-2017-002-R el 20 de septiembre del 2017, el Directorio de HIDROJAR-EP aprobó la implementación de la Estructura Organizacional de HIDROJAR-EP; y, con el fin de dar cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión, visión y gestión de sus procesos ha definido la siguiente estructura:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA:**

**1. PROCESOS GOBERNANTES:**

1.1 Directorio

1.2 Gerencia General

**2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

**2.1 GESTIÓN TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA**

2.1.1 Gerencia Técnica de Infraestructura

2.1.1.1 Subgerencia Operativa

2.1.1.1.1 Sistema de Agua Potable

- Planta de Tratamiento
- Mantenimiento y reparación

2.1.1.1.2 Sistema de Saneamiento

- Reactores
- Mantenimiento y reparación

2.1.1.2 Subgerencia de Ejecución de obras y proyectos

- Planificación técnica
- Ingeniería
- Medio Ambiente

**2.2.1 GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

2.2.2 Gerencia Técnica de Comercialización

2.2.2.1 Atención al Cliente

2.2.2.2 Catastro

2.2.2.3 Medición y Facturación

2.2.2.4 Cartera y Cobranzas

2.2.2.5 Reclamos

2.2.2.6 Coactiva

**3. PROCESOS HABILITANTES**

### 3.1 DE ASESORIA

3.1.1 Gestión Jurídica

3.1.2 Auditoría Interna

3.1.3 Planificación Institucional

- Organización y Método.

3.1.4 COMUNICACIÓN SOCIAL

## 4. DE APOYO

### 4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

#### 4.1.1 Sub Gerencia Administrativa

##### 4.1.1.1 Administración del Talento Humano

- Talento Humano
- Desarrollo Institucional
- Trabajo Social
- Seguridad y Salud Ocupacional
  - o Medicina Preventiva y correctiva
  - o Riesgos del trabajo.

##### 4.1.1.2 Servicios Generales

- Servicios Institucionales
- Transporte y mantenimiento

##### 4.1.1.3 Compras Públicas

- Adquisiciones y Proveduría
- Inventario y Control de Activos
- Bodega

##### 4.1.1.4 Tecnologías de la Información y comunicación – TIC`S

- Sistemas, Ingeniería de Software y Mantenimiento
- Soporte Técnico
- Redes, Conectividad, Infraestructura y Operaciones

#### 4.1.2 Sub. Gerencia Financiera

4.1.2.1 Contabilidad

4.1.2.2 Presupuesto

4.1.2.3 Tesorería

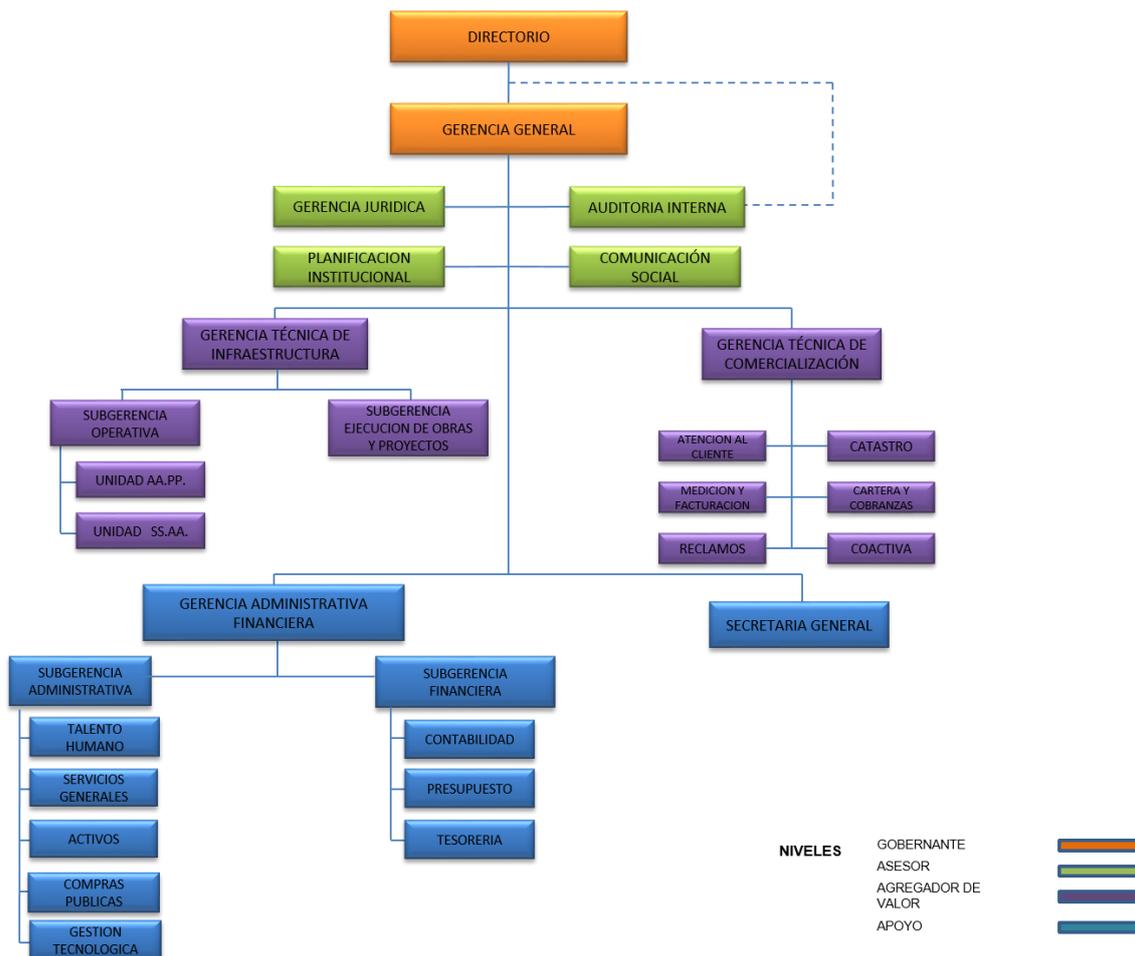
### 4.1.3 GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL

- Archivo documental

- Documentología

**4.1.3.1 VENTANILLA UNICA**

A continuación, en la Ilustración se presenta gráficamente la estructura orgánica por procesos de HIDROJAR-EP:



**3.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO:**

Para este enfoque, se considerarán componentes específicos que tienen injerencia externa positiva o negativa sobre el accionar de la empresa y sobre los cuales esta, no tiene influencia directa para cambiar, manejar o gestionar.

En este caso, los parámetros influyentes para realizar el análisis serán:

### **Componente político**

En este caso, intervienen todos los factores que de alguna manera influyen en el accionar de la empresa como son: el plan nacional para el buen vivir, las políticas de estado en relación al manejo del agua y ambiental, la hegemonía de los grupos de poder, entre otros factores con este matiz.

### **Componente económico**

En el ámbito económico se consideraran todo el ámbito de producción, intercambio, distribución y consumos de bienes y servicios que tienen que ver con el área de desempeño de HIDROJAR EP. En este enfoque se considerará en el campo macroeconómico, aspectos como: la deuda interna, las tasas de interés, el empleo, entre otros. Y, desde el campo microeconómico, los factores a considerar serian la oferta y demanda de productos específicos, en este caso, aquellos que tienen que ver con el servicio de agua potable.

### **Componente Socio-cultural**

En este análisis se tomarán como puntos de referencia la demografía, la educación, la corrupción, la ética entre otros, para enfocar la influencia en el desempeño del área comercial.

### **Componente Tecnológico**

Se considerará este enfoque como la influencia tecnológica, la investigación y desarrollo que se genera en este campo y como se puede potencializar lo interno en función de todo ese bagaje de tecnología que está disponible para el mejoramiento y la modernización del sistema de agua potable de Jaramijó.

### **Componente Legal**

En esta parte se hace relación con la normativa legal vigente a nivel nacional y que pueda afectar el desarrollo de las actividades de la empresa, como la normativa fiscal, la ambiental, la laboral y normativa interna propia de la empresa entre otras.

### **Proveedores**

Es uno de los elementos claves del micro-entorno, en este caso, para la Empresa los proveedores representan aquellos sujetos empresariales que facilitan la labor de desempeño al proveer servicios que permitan el desarrollo de la cadena de valor.

**Cientes**

Principal elemento del micro entorno y a quienes la Empresa les proporciona el servicio de agua potable y saneamiento, son los beneficiarios directos y a quienes la Empresa direcciona su misión, buscando consolidar un servicio eficiente y de calidad.

**3.4.- FODA HIDROJAR-EP**

Para definir el análisis FODA se utilizó la metodología del Business Model Canvas, la cual permite de una forma sencilla reflexionar sobre las áreas clave de la Empresa y cómo deben relacionarse entre sí a fin de que se genere valor para sus clientes y más partes relacionadas. El FODA, está compuesto de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuya sílaba FO, refleja la obtención positiva (fortalezas y oportunidades) interna y externa de información, mientras que la sílaba DA, condensa la información adversa (debilidades y amenazas) desde el ámbito interno y externo.

El FODA, de acuerdo a los componentes de análisis enfocados, se resume en la siguiente matriz:

**3.4.1- DIAGNOSTICO INTERNO**

<b>PLAN ESTRATEGICO DE HIDROJAR-EP</b>					
<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO: ANALISIS AMBIENTAL INTERNO Y EXTERNO</b>					
<b>NIVEL DE PROCESOS</b>	<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>DIAGNOSTICO HIDROJAR-EP</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
<b>DIAGNOSTICO INTERNO</b>					
<b>ESTRATEGICO</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Alto compromiso de la administración con la comunidad	X	
			Existe una estructura explícita y los cargos tienen asignadas sus	X	

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

			funciones y competencias.		
		<b>ESTRUCTURA COMUNICACIONAL</b>	La comunicación es en forma horizontal y directa.	X	
		<b>CULTURAL ORGANIZACIONES</b>	Coordinación con otros departamentos, agilidad en los trámites.	X	
		<b>PLANIFICACION</b>	No existe plan estratégico en la empresa		X
			Existe dependencia responsable de la planificación estratégica institucional	X	
		<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>	Carecen de manual de funciones que especifique y describa las funciones de cada empleado		X
		<b>ESTRUCTURA LEGAL</b>	Los reglamentos aprobados por el directorio se aplican	X	
			Existen normativas y reglamentos internos que viabilicen y orienten los	X	

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

			desempeños y funcionamiento de la empresa		
			No tienen reglamento interno de trabajo aprobado por el directorio		X
			La Gerencia General tiene la atribución de expedir nuevas normativas, resoluciones y reglamentos en materia no laboral	X	
			No fue extendida una base de datos actualizada por el prestador anterior.		X
<b>OPERACIONAL</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>CATASTRO FACTURACION</b>	<b>Y</b>	Se realiza una actualización de usuarios	X
				No se tiene una cartografía básica	
				El registro de usuario no está ligado a la cartografía	
				No existe personal técnico capacitado para manejar catastro	
					X

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

			Existe cronograma para la gestión de recaudación	X	
			El catastro otorgado por el proveedor anterior no se encuentra geo referenciado.		X
			Todos los servicios operativos del área comercial se encuentran contratados	X	
		<b>MEDICION</b>	No hay medidores instalados para la totalidad de usuarios		X
			La totalidad del parque de medidores cumple con un estándar de certificaciones técnicas		X
			No se cuenta con bancos de pruebas de medidores propios para calibración de los mismos		X

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

			No todos los medidores cuentan con precintos de seguridad		X
			Existe un porcentaje bajo de consumos estimados	X	
			No se cuenta con rutas de lectura		X
		<b>COBRANZA</b>	No tienen cartera vencida	X	
			Poca cultura de pago		X
			No existen mecanismos tecnológicos de cobranza		X
			No existe deudas condonadas	X	
			No existe procesos de cobranzas por vía coactiva	X	
			<b>ATENCION AL CONSUMIDOR</b>	Eficiencia en atención al consumidor	X
		Único punto de recaudación			X

<b>OPERACIONAL</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Planta de Tratamiento AAPP y AASS propias y operativas	X	
			No existe infraestructura para el proceso de sedimentación en la captación del agua cruda		X
			Control por macromedidores en los sistemas de distribución de agua potable.	X	
			Planes de operación y manteamientos preventivos y correctivos de infraestructuras, maquinarias y equipos de producción	X	
<b>OPERACIONAL</b>			Se encuentra afectados ciertos sectores de una dotación continua por la antigüedad de las tuberías		X
			Se encuentra respaldada la dotación continua de agua potable por los tanques	X	

			de almacenamiento de la planta de tratamiento de agua.		
			Red antigua con alto grado de obsolescencia funcionando de forma paralela a las redes nuevas		X
			No existen los espacios físicos idóneos para el desarrollo de las actividades y desempeños laborales		X
		<b>SEGURIDAD HIGIENE INDUSTRIAL</b>	No hay manual industrial de seguridad y salud ocupacional aprobado ante la autoridad competente.		X
			No está conformado el comité paritario de la empresa		X
			Existen equipos contraincendios o kit de primeros auxilios	X	
			Bajo el número de empleados y	X	

			trabajadores expuestos a riesgos.		
<b>DE APOYO</b>	<b>FINANCIERO</b>		Apoyo financiero de los directivos para propuestas de mejoramiento	X	
			El Software financiero se encuentra en un 75% implementado		X
	• <b>TALENTO HUMANO</b>	<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	La contratación del personal se la realiza de acuerdo al perfil profesional que se requiere	X	
		<b>NIVEL DE GESTIÓN</b>	No se han implementado indicadores de gestión		X
		<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	Se están incorporando planes de capacitación al personal	X	
		<b>NÚMERO DE PERSONAL</b>	Escaso personal para el manejo de las funciones de Talento Humano		X
		<b>CONTROL DEL PERSONAL</b>	La empresa cuenta con registro o control de asistencia por biométricos	X	

	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>SOFTWARE LIBRE</b>	Uso de Software libre acorde a las normas de control de contraloría	X	
			La empresa tiene un software diseñado y adquirido para las áreas financiera, comercial, técnica para dinamizar resultados.	X	
	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL SERVICIO CON LA COMUNIDAD</b>	Difusión periódica de las labores y servicio ejecutado en la institución a nivel de redes sociales	X	
			Se implementó la página web empresarial	x	
<b>VÍA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA</b>		La empresa no cuenta con un call center		X	
		<b>IMAGEN EMPRESARIAL</b>	La empresa si cuenta con imagen empresarial	X	

**3.4.2.-DIAGNOSTICO EXTERNO**

<b>PLAN ESTRATEGICO DE HIDROJAR-EP</b>				
<b>DIAGNOSTICO EXTERNO</b>				
<b>AMBITO</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>DIAGNOSTICO DE HIDROJAR-EP</b>	<b>O</b>	<b>A</b>

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

<b>MACROECONOMIA</b>	<b>POLITICA ECONOMICA</b>	Generación de Políticas públicas relacionadas al plan del buen vivir	X	
<b>MICROECONOMIA</b>	<b>OFERTA</b>	Único ofertante en el mercado, por lo tanto no tiene competencia	X	
	<b>ALIANZA ESTRATEGICA</b>	Municipio de Jaramijó, Instituciones públicas y privadas para generar convenios	X	
	<b>DEMANDA</b>	Incremento de la demanda por expectativa de la gestión municipal	X	
<b>CLIENTES</b>	<b>SEGMENTACION CARACTERIZACION</b>	Plan Maestro incremento de nuevos sectores con servicio	X	
	<b>MOROSIDAD</b>	Morosidad de clientes		X
	<b>NECESIDAD DE LOS CLIENTES</b>	Existe una modificación constante de las necesidades de los usuarios	X	
		Existen variaciones en la demanda de consumo de agua con tendencia al aumento.	X	
<b>LEGAL</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	Ley de empresas pública que permite la actuación de empresas públicas con autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión	X	
<b>SOCIOCULTURAL</b>	<b>EDUCACION</b>	Escasa cultura de pago		X
		Instalaciones clandestinas		X
	<b>INVESTIGACION E INNOVACION TECNOLOGICA</b>	Innovación constante de la oferta de productos tecnológicos	X	
<b>ETICO Y POLITICO</b>	<b>SISTEMA DE GOBIERNO</b>	Gobierno estable	X	

	<b>PARTIDOCRACIA Y GRUPOS DE PODER</b>	Cambio de grupos de poder	X	
	<b>ETICO</b>	Gobierno que combate la corrupción y con varios mecanismos de transparentar su gestión	X	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>INSUMOS FINANCIEROS</b>	Existencia de líneas de crédito (BDE) para fortalecimiento institucional y financiamiento de los proyectos de infraestructura y comerciales.	X	
<b>AMBIENTAL</b>	<b>IMPACTOS AMBIENTALES</b>	No existen fenómenos naturales externos	X	
<b>OTROS</b>	<b>FUENTE DE CAPTACION</b>	Existen constantes mantenimientos desde la fuente de captación por parte de la Refinería del Pacifico, que obligan detener la distribución del agua.		X

**Nomenclatura:**

O: Oportunidades

A: Amenazas

Para iniciar un proceso de cambio positivo, partir de un diagnóstico, es necesario consolidar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades; así como eliminar nuestras debilidades para evitar las amenazas, de acuerdo a la siguiente representación gráfica:



A partir del presente enfoque y considerando que las debilidades exceden en número, se procedió a priorizarlas haciendo uso del sentido de causalidad, acorde al método de Ishikawa, lo cual

permitió identificar cuál es la causa principal para que se generen problemas, las mismas que luego a través de la interacción de las fuerzas FO DA, permitirán el desarrollo o la definición de estrategias.

PROCESO	DEBILIDADES
ORGANIZACIONAL	No existe plan estratégico, manuales de funciones u otras normativas que determinen el accionar de los funcionarios.
CATASTRO Y FACTURACION	Limitada y desactualizada información de catastro que permita orientar la gestión de cobranza
MEDICION	No tener un parque de medidores nuevos, que cumplan con parámetros que eviten su manipulación.
COBRANZA	Poca cultura de pago y ausencia de mecanismos tecnológicos que agilicen el mismo.
ATENCION AL CLIENTE	Punto único de pago
INFRAESTRUCTURA	Redes Hidráulicas que cumplieron su vida útil
TALENTO HUMANO	No existes suficiente personal en algunas áreas y de las existentes no existe un manual de funciones que permita optimizar los roles.

#### 4.0 OBJETIVOS

##### 4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Para lograr la consecución de la Visión de HIDROJAR-EP se han formulado objetivos estratégicos que abarquen los aspectos considerados en ésta y en la Misión y que están orientados a garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento a la ciudadanía del Cantón Jaramijó sin descuidar la equidad social y la sustentabilidad ambiental.

##### Comunidad:

- Asegurar la eficiencia (continuidad, cobertura y calidad) en la prestación de los servicios públicos operados por la Empresa teniendo en cuenta la sostenibilidad ambiental.
- Establecer procedimientos técnicos encaminados a preservar y proteger los recursos naturales renovables y no renovables que se encuentren expuestos al momento de la ejecución de obras de agua potable o alcantarillado.
- Fomentar una cultura de pago y de ahorro del recurso de agua potable.
- Concienciar a la comunidad sobre el buen uso del agua, con el fin de evitar el uso indiscriminado del líquido vital, fomentando el ahorro en el cliente, mediante la difusión clara y oportuna a través de los medios de comunicación y campañas de promoción para el efecto.

**Financiera:**

- Desarrollar y ejecutar estudios, fiscalizaciones y proyectos relacionados a la infraestructura Hidrosanitarios, y contratar con las entidades del sector público y privado a nivel local, provincial, regional y nacional en beneficio de la colectividad.
- Contratar obras civiles con las entidades del sector público y privado a nivel local, provincial, regional y nacional en beneficio de la colectividad.
- Alcanzar la sostenibilidad de la Empresa con Equidad Social. Formación y Crecimiento.
- Mejorar las competencias del talento humano.
- Disponer de talento humano preparado, técnico, proactivo con iniciativa y con predisposición al cambio, que garantice el óptimo funcionamiento de los procesos productivos y de atención al cliente de esta empresa a través de un proceso adecuado de selección de personal.
- Implementar integralmente el software financiero de la empresa.
- Implementar una cultura de seguridad y salud.
- Contar con información empresarial integrada y oportuna.
- Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la estrategia

**Procesos Internos:**

- Implementar procesos derivados de la cadena de valor de la Empresa, para un adecuado fortalecimiento Institucional.
- Optimizar la operación y mantenimiento de la infraestructura.
- Aumentar y mejorar la infraestructura de los servicios.
- Fortalecer las políticas internas de la empresa con manuales y reglamentos.
- Optimizar los procesos empresariales y la efectividad laboral.

- Contratar Servicios a largo plazo con la finalidad que se genere un adecuado mantenimiento, restauración y potenciación de los equipos e instalaciones que intervengan en el mismo.
- Mejorar la atención al cliente.
- Incrementar la eficacia de la comunicación.
- Generar ingresos/ahorros por la innovación del modelo de negocio.
- Asegurar la disponibilidad del recurso hídrico en el mediano y largo plazo.

## **5.0 SISTEMA DE PLANIFICACION DE LA EMPRESA HIDROJAR-EP**

### **5.1 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

La Planificación Estratégica de HIDROJAR –EP está basada en el modelo de gestión de la estrategia EXECUTION PREMIUM desarrollado por los Doctores Kaplan y Norton, el cual es un referente internacional de buenas prácticas para gestionar la estrategia empresarial.

El Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM está constituido por seis etapas, todas ellas con diferente nivel de madurez en HIDROJAR - EP y que al ser implementadas en una entidad permiten lograr excelencia en la ejecución de la estrategia. Estas etapas que se constituyen en un círculo virtuoso son:

#### **5.1.1 ETAPA I: DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

En la etapa 1, HIDROJAR – EP ha establecido sus fundamentos estratégicos mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, tales como, la declaración de Misión, Visión, Valores, así como el diagnóstico estratégico a través del análisis del macro y micro entorno de la empresa en formato FODA. A partir del diagnóstico se generaron Lineamientos Estratégicos que guían la acción y decisiones en el futuro.

Se definió la Propuesta de Valor que es el “corazón” de la estrategia, donde se planteó la forma en que la organización crea y provee un valor agregado a sus distintos grupos de interés. El resultado de los elementos obtenidos en esta etapa se describe a continuación:

##### **5.1.1.1- MISION Y VISIÓN**

Para materializar el Modelo de Gestión de HIDROJAR – EP se ha formulado la planificación para el período 2019-2022, planteándose la Misión y Visión que se indican a continuación:

**Misión:**

**La Empresa Pública Municipal de Servicios Hidrosanitarios HIDROJAR - EP tiene como finalidad proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial.**

La Responsabilidad Social Empresarial implica que HIDROJAR – EP en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en los habitantes del Cantón Jaramijó, las comunidades aledañas, en los trabajadores y en el medio ambiente, comprometida así en generar valor empresarial.

**Visión:**

**Ser una empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos a nivel local, provincial, regional y nacional.**

**5.1.1.2 POLITICAS**

**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.

**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 Jaramijenses en el desarrollo del Cantón Jaramijó.

**Enmarcar la gestión en la optimización y uso responsable de recursos públicos.**

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

**Promover la participación efectiva y el compromiso 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

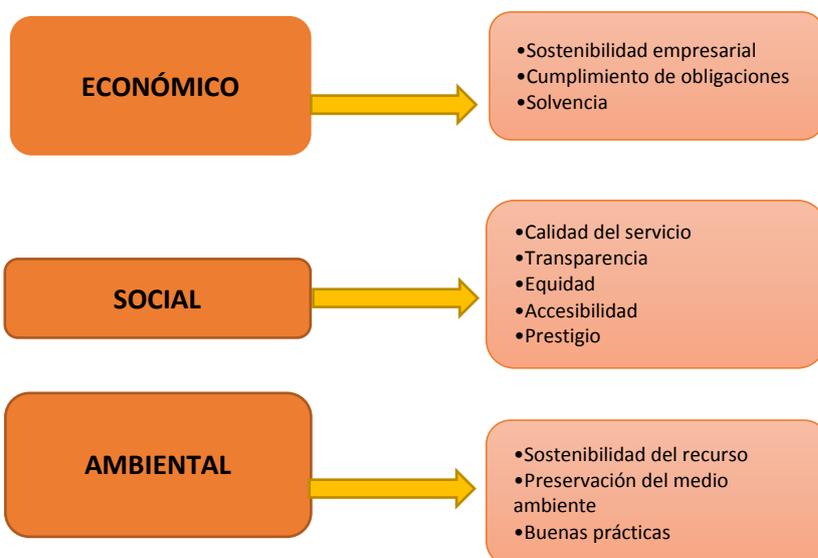
**5.1.1.3.- VALORES:**

Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.</li> </ul>
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•HIDROJAR – 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.</li> </ul>
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•HIDROJAR - EP respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.</li> </ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Empresa asume un compromiso solidario con la ciudadanía del Cantón Jaramijó; considerando a sus clientes como personas con derechos a los servicios.</li> </ul>
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•HIDROJAR - 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.</li> </ul>

**5.1.1.4.- PROPUESTA DE VALOR:**

La Propuesta de valor es el conjunto de atributos de valor que HIDROJAR - EP ofrece a quienes son afectados por las decisiones de la empresa o también denominados “stakeholders”, constituye el corazón de la estrategia, porque permite realizar la gestión a través de este compromiso que hace la institución con estos grupos de interés dentro de los que se encuentra principalmente la comunidad del Cantón Jaramijó.

La propuesta de valor de la Empresa con sus principales grupos de interés está orientada a maximizar los beneficios en tres dimensiones: social, económica y ambiental

**5.1.1.5-LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:**

1. Sostenibilidad financiera: Administrar eficientemente los recursos para alcanzar márgenes operacionales positivos.
2. Mejoramiento comercial: Incrementar el número de conexiones con micro medición y recaudar eficazmente la facturación de los servicios.
3. Excelencia operacional: Ejecutar impecablemente los procesos de la cadena de valor para proveer de agua de calidad continuamente.
4. Planificación empresarial: Incorporar una planificación de corto y largo plazo que integre, coordine y controle la gestión de toda la empresa.

5. Responsabilidad Social: Gestionar los riesgos ambientales, de salud y de seguridad demostrando preocupación por la comunidad y su entorno.
6. Compromiso con los empleados y trabajadores: Contar con el número óptimo de funcionarios y trabajadores, apoyarles en el mejoramiento de sus competencias y dotarles de las herramientas necesarias para su correcto desempeño.

#### **5.1.2.- ETAPA II TRADUCIR LA ESTRATEGIA:**

HIDROJAR - EP Agua de Jaramijó 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 (objetivos), indicadores, metas y proyectos estratégicos para el logro de resultados. La estrategia definida por la Empresa que le permitirá alcanzar la visión planteada incluye un conjunto de hipótesis vinculadas (relaciones causa-efecto), se encuentra definida en el mapa estratégico que se presenta a continuación.

**5.1.2.1- MAPA ESTRATEGICO**

**MAPA ESTRATEGICO**

ESTRATEGIA: EXCELENCIA, INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD

Misión: Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial.

Visión al 2020: HIDROJAR-EP ser una empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos.

COMUNIDAD

Mejorar la satisfacción de los clientes en relación del servicio, mejorando los estándares de servicio

Asegurar la disponibilidad de servicios

FINANCIERA

Alcanzar la sostenibilidad de la empresa con equidad social

PROCESOS INTERNOS

Excelencia en relaciones con los consumidores

Excelencia Operativa

Sostenibilidad

Innovación

FORMACION Y CRECIMIENTO

Capital Organizacional

Capital Información

Capital Humano

### **5.1.2.2- MATRIZ ESTRATÉGICA:**

Con base en los objetivos estratégicos planteados y los indicadores definidos se han establecido las metas para el período 2019 – 2022 en la matriz estratégica de la Empresa.

### **5.1.2.3.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Dentro de este proceso de planificación estratégica es fundamental que se definan cuáles son los Factores Críticos de Éxito los que deben considerarse para la búsqueda de una gestión eficiente y estratégicamente alineada.

FCE1. Asegurar la disponibilidad de agua con calidad a costo eficiente.

FCE2. Diseñar proyectos integrales, que permita la sustentabilidad combinando el recurso del agua.

FCE3. Contar con infraestructura idónea, que permita un adecuado servicio de la demanda de los usuarios del cantón Jaramijó.

FCE4. Asegurar la efectividad, control, asignación y uso de los recursos financieros

FCE5. Identificar e implementar la tecnología óptima de acuerdo a los procesos de la Empresa, como en las áreas de cobranza y catastros.

FCE6. Impulsar la imagen corporativa posicionándose como una empresa eficiente influyente a una cultura de ahorro y pago.

FCE7. Obtener las certificaciones de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y en Sistema de Gestión Ambiental 14001:2015.

FCE8. Dotar del personal idóneo, en condiciones laborales óptimas y con capacidad de gestión que aseguren los resultados al modelo de gestión por procesos.

FCE9. Aprobar ante la autoridad competente el reglamento de SSO, Reglamento interno de trabajo y otras políticas exigidas por la autoridad laboral.

FCE10. Renovar el parque de medidores y redes hidráulicas.

### **5.1.3 ETAPA III: ALINEAR LA ORGANIZACIÓN:**

Con esta finalidad HIDROJAR – EP, está desdoblando los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard a todas las unidades funcionales y procesos de la Entidad y han definido indicadores y metas que serán monitoreadas en forma periódica para medir su cumplimiento. La información

que se genera apoya a la gestión operativa que realizan las diferentes Gerencias y Jefaturas. En esta etapa también se vinculan los proyectos con la estrategia y se estandariza su planificación.

#### **5.1.4 ETAPA IV: PLANEAR LAS OPERACIONES:**

HIDROJAR –EP, 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.

#### **5.1.5 ETAPA V: MONITOREAR Y APRENDER:**

HIDROJAR – EP, realiza el monitoreo y seguimiento mensual de la estrategia y de las operaciones a través de reuniones de Análisis Estratégico -RAEs.

- Control de gestión de Indicadores estratégicos.- Los Indicadores estratégicos se continuarán monitoreando en forma constante y alimentando estadísticas que permiten identificar comportamientos y tendencias para el proceso de toma de decisiones.
- Control de gestión de Programas y Proyectos.- Se incorporarán mejoras en la utilización de las herramientas tecnológicas Project Server y Business Object. Además la Empresa ingresa, monitorea y controla sus proyectos en el Sistema “SIIM”.

#### **5.1.6 ETAPA VI: PROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA:**

HIDROJAR – EP, realiza la actualización y ajuste de su estrategia anualmente a través de talleres que involucran a todas la Gerencias y Jefaturas de la empresa. Con este taller se cierra el ciclo de ejecución de la estrategia mediante la toma de decisiones sobre el rumbo de la organización.

#### **5.2.1 .- ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:**

Las estrategias empresariales están basadas en cuatro ejes o perspectivas empresariales (balance scorecard)<sup>1</sup>, las cuales estarán complementadas con sus respectivos objetivos estratégicos, sustentando la gestión empresarial.

---

<sup>1</sup> Balance Score Card: Es una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores.



**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

- Disponibilidad de los Servicios: Se centra en la cobertura, producción, distribución y calidad de agua potable y la recolección y tratamiento de las aguas residuales.
- Sostenibilidad Financiera: Concentra los esfuerzos en utilizar eficiente los recursos para agregar valor y en mejorar la gestión comercial.
- Credibilidad Institucional: Se basa en crear y sostener una estructura organizacional sólida que por medio de procesos internos eficaces logren el posicionamiento de la empresa.
- Competencia Laboral: Centra al ser humano como la base fundamental de la empresa para el logro de su misión y visión institucional.

**6.- PLANIFICACION PLURIANUAL**

Constituye un Plan de Mejora (PM) las estrategias, los programas, proyectos y acciones planificados con sus respectivos presupuestos financiación y metas de corto, mediano y largo plazo, que deberán acometer los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM), las Juntas Administradoras de Agua Potable (JAAP), previa aprobación de la Autoridad Única de Agua (AUA), para mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos básicos e indicadores de desempeño.

**6.1 OBJETIVO:**

Mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en el cantón Jaramijó.

El PLAN DE MEJORAS de la Empresa Pública Municipal de Servicios Hidrosanitarios HIDROJAR -EP, está conformado por 5 PLANES DE MEJORAS PARCIALES, que se los denomina PM1 al PM5 , cada uno de los cuales contiene un Programa y sus Proyectos que atienden las recomendaciones realizadas por el ARCA “AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL AGUA” y las proyecciones empresariales de HIDROJAR -EP., como se describen a continuación:

DENOMINACIÓN	PROGRAMAS	RECOMENDACIONES DEL ARCA A SER CONSIDERADAS

<p>P1</p>	<p>GESTIÓN                  EMPRESARIAL                  COMPETENTE</p>	<p>* Implementar o mejorar sus herramientas y procesos relacionados a la recopilación de información que permita, al ser procesada y analizada por el mismo prestador, conocer la evolución de la eficiencia en la gestión técnica, comercial, financiera y administrativa de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento; para ello se recomienda utilizar adecuadamente los formularios Anexos de la Regulación 003.</p> <p>* Recopilar y reportar la información de los parámetros para cada mes del año, a través del Anexo 2 de la Regulación 003 y subir la información en el aplicativo web que se encuentra disponible en el siguiente enlace: <a href="http://www.geoarca.gob.ec/sniap/index.php">http://www.geoarca.gob.ec/sniap/index.php</a>, para así poder realizar un análisis de la prestación del servicio a lo largo de todo el año.</p>
<p>P2</p>	<p>USO EFICIENTE DE                  AGUA POTABLE</p>	<p>* Implementar el control del uso eficiente de agua potable, a través de la obtención y sistematización de la información real de los volúmenes de agua que ingresan al sistema y el volumen total facturado, de tal forma que se controlen las pérdidas a fin de mejorar la administración y la gestión del servicio.</p> <p>* Dar estricto cumplimiento a la Norma NTE INEN 1108 vigente (realizar los análisis físico-químico de acuerdo a los requerimientos de la Norma en mención, además realizar los análisis microbiológicos considerando el número de muestras y parámetros exigidos por la Norma en</p>

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

		<p>referencia), con el objetivo de garantizar que la calidad del agua que se brinda a la población del cantón, tanto en el área urbana como rural, para que sea apta para consumo humano.</p>
<p>P3</p>	<p>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE</p>	<p>* Actualizar el catastro de los consumidores de los servicios de agua potable y saneamiento e implementar un programa efectivo de instalación de micromedidores, para de esta manera contar con una medición adecuada del volumen de agua consumido, además, implementar un programa efectivo de facturación y recaudación integral con el objetivo de mantener un financiamiento auto sostenible para operación, mantenimiento y aplicación del servicio.</p> <p>* Implementar un plan de reducción de gastos y de incremento de ingresos que contribuya al equilibrio financiero para garantizar que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 314 de la Constitución de la República en concordancia con el literal d), del artículo 35 de la LORHUyA y el inciso cuarto del artículo 137 del COOTAD.</p> <p>* Determinar los costos reales de prestación de los servicios de agua potable y saneamiento ambiental y los costos que se requieren para su mejoramiento considerando lo establecido en los artículos 137 y 139 de la Ley Orgánica de</p>

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

		Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamientos del Agua.
P4	GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS	* Garantizar la continuidad del servicio de agua potable las 24 horas del día tanto en el área urbana como en el área rural en todo el cantón, en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 314 de la Constitución de la República, de esta manera se evitará que la población busque fuentes alternativas de consumo de agua que podrían no ser aptas para el consumo humano.
P5	AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	* Ampliar el área de cobertura del sistema de alcantarillado e implementar sistemas de tratamiento de aguas residuales, de manera que se garantice el cumplimiento con las normativas ambientales mínimas en cuanto al vertido de aguas residuales a un cuerpo hídrico, como establece el Anexo 1 del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente – TULSMA y evitar las sanciones establecidas en la LORHUyA y en la Regulación Nro. DIR-ARCA-RG-001-2016.

El planteamiento de cada Programa trae consigo la propuesta de Proyectos que deben cubrir un horizonte de corto, mediano y largo plazo. Las actividades de corto plazo corresponden a aquellas que deben realizarse en un período hasta de un (1) año, las de mediano plazo, en un lapso hasta de tres (3) años y las de largo plazo, en un período mayor o igual a cinco (5) años. Todos los períodos mencionados se refieren a años calendario.

ITEMS	PROGRAMAS	PROYECTOS
-------	-----------	-----------

P1	GESTIÓN EMPRESARIAL COMPETENTE	<p>P1.1 Implementación de la estructura orgánica empresarial.</p> <p>P1.2 Tránsito de competencias desde EPAM Manta a HIDROJAR-EP Jaramijó.</p> <p>P1.3 Independencia física para las oficinas de HIDROJAR-EP.</p>
P2	USO EFICIENTE DE AGUA POTABLE	<p>P2.1 Contratación de Operación y Mantenimiento de la Planta de producción de agua potable.</p> <p>P2.2 Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de macromedidores de control en sectores de distribución.</p> <p>P2.3 Reubicación de medidores.</p> <p>P2.4 Control de pérdidas apoyadas en la identificación de redes y componentes de agua potable.</p>
P3	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE	<p>P3.1 Implementación de software para los procesos financieros y comerciales.</p> <p>P3.2 Estudio técnico para la actualización de pliego tarifario según Regulación ARCA.</p> <p>P3.3 Adquisición, instalación y puesta en marcha de medidores para micromedición.</p> <p>P3.4 Catastro georreferenciado de clientes</p> <p>P3.5 Implementación de mejoras en las rutas de tomas de lecturas.</p>
P4	GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS	<p>P4.1 Ampliación de redes de agua potable.</p> <p>P4.2 Mantenimiento del sistema de redes de agua potable.</p>
P5	AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y	<p>P5.1 Ampliación de redes de alcantarillado.</p>

SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	DE DE	<p>P5.2 Mantenimiento del sistema de redes de alcantarillado.</p> <p>P5.3 Planta de tratamiento de aguas residuales</p> <p>P5.4 Construcción de los sistemas de recolección y tratamiento de las aguas residuales de la zona industrial para disminuir el impacto ambiental en el cantón Jaramijó.</p>
--	-------	--

### 6.2.1 PLAN P1: GESTIÓN EMPRESARIAL COMPETENTE

#### 6.2.1.1 Objetivo General:

CONTAR CON UN SOPORTE EMPRESARIAL QUE PERMITA EL DESARROLLO COORDINADO DE LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS, FINANCIERAS, COMERCIALES, LEGALES Y SOCIALES PARA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA EN EL PROCESO DE BRINDAR LOS SERVICIOS HIDROSANITARIOS EN EL CANTÓN.

#### 6.2.1.2 Proyectos:

P1.1 Implementación de la estructura orgánica empresarial.

P1.2 Traslación de competencias desde EPAM Manta a HIDROJAR-EP Jaramijó.

P1.3 Independencia física para las oficinas de HIDROJAR-EP.

Problemáticas identificadas	Nombre del indicador	Unidad del indicador	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	Proyecto	Ejecutor	Plazo
No se realiza captación de agua cruda, debido a que el GADM importa agua en bloque a través de la	Procesos ejecutados	N°	25%		P1.1 Implementación de la estructura orgánica empresarial.	HIDROJAR-EP	4
	Procesos y competencia				P1.2 Traslación de		

<p>EPAM, por lo que necesita Autorización del uso del agua otorgada</p>	<p>s transferidos</p>	<p>N°</p>	<p>50%</p>	<p>GESTIÓN EMPRESARIAL COMPETENTE</p>	<p>competencias desde EPAM Manta a HIDROJAR-EP Jaramijó.</p>	<p>GAD M. HIDROJAR -EP. EPAM MANTA</p>	<p>2</p>
<p>por la Autoridad Única del Agua.  No registra el activo ni el pasivo corriente, por lo que no es posible calcular el Índice de liquidez.</p>	<p>Nuevas oficinas</p>	<p>N°</p>	<p>0%</p>		<p>P1.3 Independencia física para las oficinas de HIDROJAR-EP.</p>	<p>HIDROJAR -EP</p>	<p>3</p>

**6.2.1.3 Metas:**

HIDROJAR – EP, se compromete a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, las actividades descritas en cada proyecto de este programa, en los plazos de referencia indicados hasta la finalización.

Proyectos	Objetivos	Indicadores a reducir/aumentar	Línea Base del Programa	Programa	METAS
-----------	-----------	--------------------------------	-------------------------	----------	-------

			indicador (unidad)		2018	2019	2020	2021	2022
P1.1 Implementación de la estructura orgánica empresarial.	CONTAR CON UN SOPORTE EMPRESARIAL QUE PERMITA EL DESARROLLO COORDINADO DE	Procesos ejecutados	25%	GESTIÓN EMPRESARIAL COMPETENTE	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	00,00 %
P1.2 Trasferencia de competencias desde EPAM Manta a HIDROJAR-EP Jaramijó.	LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS, FINANCIERAS, COMERCIALES, LEGALES Y SOCIALES PARA CONSOLIDACIÓN	Procesos y competencias transferidos	50%		70,00 %	30,00 %	00,00 %	00,00 %	00,00 %
P1.3 Independencia física para las oficinas de HIDROJAR-EP.	DE LA EMPRESA EN EL PROCESO DE BRINDAR LOS SERVICIOS HIDROSANITARIOS EN EL CANTÓN.	Nuevas oficinas	0%		00,00 %	20,00 %	80,00 %	00,00 %	00,00 %

A continuación se presenta el cuadro en el cual se desarrollan las METAS a partir de los proyectos con objetivos.

6.2.1.4 Presupuesto/ Financiamiento por Programas:

Programa	Proyectos / Actividades	FUENTE DE FINANCIAMIENTO TERMINACIÓN DE OBRA					TOTAL
		Monto de crédito	Monto de cooperación	HIDROJAR-EP	Montos por Autogestión	Monto de Aportes de la Comunidad	
GESTIÓN EMPRESARIAL COMPETENTE	Implementación de la estructura orgánica empresarial.			1.000.000,0			1.000.000,0
	Trasferencia de competencias desde EPAM Manta a HIDROJAR-EP Jaramijó.			10.000,0			10.000,0
	Independencia física para las oficinas de HIDROJAR-EP.			400.000,0	20.000,00		420.000,0
COSTO TOTAL EN USD \$				2.410.000,0	20.000,00		2.430.000,0

## 6.2.2 PLAN (P2): USO EFICIENTE DE AGUA POTABLE

### 6.2.2.1 Objetivo General:

DISPONER DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y MEDICIÓN QUE PERMITA ASEGURAR LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN CONFIABLE PARA EL CONTROL APROPIADO DE LOS VOLUMEN DE AGUA, ENCAMINADOS AUMENTAR EL INDICE DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO.

### 6.2.2.2 Proyectos:

P2.1 Contratación de Operación y Mantenimiento de la Planta de producción de agua potable.

P2.2 Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de macromedidores de control en sectores de distribución.

P2.3 Reubicación de medidores.

P2.4 Control de pérdidas apoyados en la identificación de redes y componentes de agua potable.

**6.2.2.3 Componentes Técnicos:**

a) Con lo establecido en los artículos 90 y 92 del Reglamento de aplicación de la LORHUyA. “(...) El titular de la autorización deberá instalar a su costo los aparatos de medición del flujo de agua en los términos que establezca la Autoridad Única del Agua en coordinación con el ARCA.

b) Aplicación de indicadores y parámetros del servicio de agua potable y/o saneamiento establecido en la Resolución Nro. DIR-ARCA-RG-003-2016.

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
UEAP	Eficiencia en el Uso de Agua Potable	VTF= Volumen Total Facturado de agua (medido, estimado y facturado a prestadores) en el periodo de análisis reportado.	
		VAIS= Volumen total de Agua Cruda captada (recibida) durante el periodo informado.	
	Permite establecer el porcentaje de volumen de agua cruda captada (incluye el volumen de agua cruda importada y el agua potable importada) desde cuerpos superficiales y/o subterráneos que se factura al llegar a los consumidores como agua potable.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$IVFE = \frac{VFE}{VTF} * 100$	100%

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
UEAP- ANC	Agua Potable no Contabilizada en la red	VTD= Volumen de agua tratada (que requiere un proceso mínimo de tratamiento, (Ejemplo: desinfección con cloro) distribuida a la red, desde los sistemas de tratamiento operados por el prestador.	
		VTF= Volumen total facturado de agua (medido, estimado y facturado a otros prestadores) en el período reportado.	
	Permite establecer el porcentaje de volumen de agua tratada que se pierde desde que ésta sale a la red de distribución del sistema hasta que llega a los consumidores del servicio y se factura, durante el periodo de evaluación.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$ANC = \frac{(VTD - VTF)}{VTD} * 100$	100%

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
	Cobertura del control de calidad en Análisis bacteriológico para el agua potable	CARAP= Cantidad total de análisis microbiológicos realizados por el prestador durante el periodo reportado.	
		CANAP= Cantidad total de análisis microbiológicos exigidos por la normativa vigente en el periodo reportado (Norma INEN 1108)	
	Permite determinar la calidad de la prestación del servicio de	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo

CCAP	agua potable en términos de cumplimiento de la Norma que reglamenta la cantidad de análisis bacteriológicos que exige la NORMA INEN 1108 quinta revisión, con respecto a la población atendida.	$CCAP = \frac{CAR_{AP}}{CAN_{AP}} * 100$	100%
------	---	--	------

Código	Nombre/Descripción	Parámetros
	Nivel de Conformidad en el Análisis Químico, para el agua potable	<p>PCMAP= Número total de parámetros físicos – químicos y conforme a la muestra de calidad agua potable tomada durante el periodo, (de cada muestra tomada se deberá generar el número de parámetros conformes, de acuerdo al cumplimiento de la Norma INEN 1108.</p> <p>PEMAP= Número Total de parámetros físicos-químicos y evaluados en la muestra de calidad del agua tomada durante el periodo. (De cada muestra tomada se deberá determinar un número total de parámetros determinados)</p> <p>NMAP =Número de muestras de calidad de agua potable n tomadas durante el periodo para análisis de características Físicas- Químicas del agua potable.</p>

NCAFQ		m= Número de meses m en los que se realizaron los análisis de las muestras de agua potable para análisis físico – químico.	
	Permite determinar la calidad de la prestación del servicio de agua potable en términos de cumplimiento de la Norma que reglamenta las características y parámetros de Potabilización del agua, durante el periodo de evaluación.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$NCAQ = \frac{1}{m} * \sum_{i=1}^m \frac{\left( \sum_{j=1}^n PCMP \right)}{NM_{AP}} * 100$	1

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
NCAB	Nivel de conformidad en análisis bacteriológicos ara agua potable	CACAP= Cantidad total de análisis microbiológicos realizados y cuyo resultado cumple en conformidad a la Normativa Aplicable.	
		CANRAP= Cantidad total de análisis microbiológicos realizados por el prestador durante el período reportado.	
	Permite determinar la calidad de la prestación del servicio de agua potable en términos de cumplimiento de la norma que reglamenta las características y parámetros bacteriológicos	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo

	<p>de Potabilización del agua, en observancia del cumplimiento a la Norma del indicador “Cobertura de control de calidad en análisis bacteriológicos de agua potable.</p>	$NCA_B = \frac{CAC_{AP}}{CAR_{AP}} * 100$	<p>100%</p>
--	---	---	-------------

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
ECA	<p>Eficiencia en la capacidad de almacenamiento de agua potable según la Norma Vigente.</p>	<p>AAP= Sumatoria de los volúmenes de los tanques de almacenamiento o de reserva de todo el sistema de distribución de agua potable.</p>	
	<p>Permite determinar la capacidad de almacenamiento en el sistema de agua potable en términos de cumplimiento de la norma que reglamenta el volumen que se debe utilizar de acuerdo a la población atendida por el prestador, durante el periodo de evaluación.</p>	<p>AAPINEN= Volumen total de almacenamiento o de reserva de agua potable exigido por la norma para toda la jurisdicción del prestador del servicio de agua potable (Norma INEN ec.cpe.5.9.1.1992)</p>	<p>Valor óptimo</p>
	<p>Ecuación o formula del indicador :</p> $ECA = \frac{AAP}{AAP_{INEN}} * 100$	<p>100%</p>	

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
VPR	Volumen de pérdidas de agua potable por Km de red	VTD= Sumatoria de los volúmenes de los tanques de almacenamiento o de reserva de todo el sistema de distribución de agua potable.	
		VTF= Volumen total de almacenamiento o de reserva de agua potable exigido por la norma para toda la jurisdicción del prestador del servicio de agua potable (Norma INEN ec.cpe.5.9.1.1992)	
		LRD= Longitud total de red de transporte y distribución de agua potable en funcionamiento en el periodo reportado.	
	Permite establecer el volumen promedio de agua no contabilizada que se perdió por cada Km de red de distribución, durante el periodo de evaluación.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$VPR = \frac{(VTD - VTF)}{LRD}$	100%

Problemáticas identificadas	Nombre del indicador	Unidad del indicador	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	Proyecto	Ejecutor	Plazo
No se realiza tratamiento de agua debido a que la EPAM le entrega al GADM un volumen	UEPA: Eficiencia en el Uso de Agua Potable				P2.1 Contratación de Operación		

<p>mensual de 61.652,17 m3/mes de agua potable.</p> <p>El volumen de agua que ingresa al sistema es equivalente al volumen de agua distribuida a la red con un valor de 61.652,17 m3/mes, debido a que el agua importada ya posee tratamiento, además el volumen total facturado corresponde a 54.259,25 m3/mes, por lo que el porcentaje de agua no contabilizada en la red</p>	<p>CCAP: Cobertura del control de calidad en Análisis bacteriológico para el agua potable</p> <p>NCAB: Nivel de Conformidad en el Análisis Químico, para el agua potable</p> <p>NCAFQ</p>	<p>%</p> <p>0%</p>	<p>0%</p>	<p>USO EFICIENTE DE AGUA POTABLE</p>	<p>y Mantenimiento de la Planta de producción de agua potable.</p>	<p>HIDROJAR-EP</p>	<p>5</p>
<p>presenta un valor de 12%; sin embargo, estos valores son estimados ya que no se cuenta con aparatos de medición de caudales.</p>	<p>UEAP- ANC: Agua Potable no Contabilizada en la red</p> <p>VPR: Volumen de pérdidas de</p>	<p>%</p>	<p>0% del sector que abastece HIDROJAR.</p>		<p>P2.2 Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de macromedidores de control en sectores de distribución.</p>	<p>HIDROJAR-EP</p>	<p>2</p>

	agua potable por Km de red	%	0%		P2.3 Reubicación de medidores.	HIDROJAR-EP	2
		%	10%		P2.4 Control de perdidas apoyados en la identificación de redes y componentes de agua potable.	HIDROJAR-EP	3

**6.2.2.4 Metas:**

HIDROJAR – EP, se compromete a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, las actividades descritas en cada proyecto de este programa, en los plazos de referencia indicados hasta la finalización.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se desarrollan las METAS a partir de los proyectos con objetivos.

Proyectos	Objetivo	Indicadores a reducir/aumentar	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	METAS				
					2018	2019	2020	2021	2022
P2.1 Contratación de Operación y Mantenimiento de la	DISPONER DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y	UEPA: Eficiencia en el							

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

<p>Planta de producción de agua potable.</p>	<p>MEDICIÓN QUE PERMITA ASEGURAR LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN CONFIABLE PARA EL CONTROL APROPIADO DE LOS VOLUMEN DE AGUA, ENCAMINADOS AUMENTAR EL INDICE DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO.</p>	<p>Uso de Agua Potable CCAP: Cobertura del control de calidad en Análisis bacteriológico para el agua potable NCAB: Nivel de Conformidad en el Análisis Químico, para el agua potable NCAFQ</p>	<p>00 %</p>	<p>USO EFICIENTE DE AGUA POTABLE</p>	<p>20,0 %</p>				
<p>P2.2 Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de macromedidores de control en sectores de distribución.</p>		<p>UEAP- ANC: Agua Potable no Contabilizada en la red VPR: Volumen de pérdidas de agua potable por Km de red</p>	<p>00 %</p>		<p>30,00 %</p>	<p>70,00 %</p>	<p>00,00 %</p>	<p>00,00 %</p>	<p>00,00 %</p>
<p>P2.3 Reubicación de medidores.</p>			<p>00 %</p>		<p>20,00 %</p>	<p>80,00 %</p>	<p>00,00 %</p>	<p>00,00 %</p>	<p>00,00 %</p>
<p>P2.4 Control de perdidas apoyados en</p>									

la identificación de redes y componentes de agua potable.			10 %		30,00	35,00	35,00	00,00	00,00
					%	%	%	%	%

**6.2.2.5 Presupuesto/ Financiamiento por Programas:**

Programa	Proyectos / Actividades	FUENTE DE FINANCIAMIENTO TERMINACIÓN DE OBRA					TOTAL
		Monto de crédito	Monto de cooperación	HIDROJAR-EP	Montos por Autogestión	Monto de Aportes de la Comunidad	
USO EFICIENTE DE AGUA POTABLE	Contratación de Operación y Mantenimiento de la Planta de producción de agua potable.			3.128.324,4			3.128.324,4
	Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de, macromedidores de control en sectores de distribución.			15.000,0			15.000,0

	Reubicación de medidores.			75.500,0			75.500,0
	Control de pérdidas apoyados en la identificación de redes y componentes de agua potable.			45.000,0			45.000,0
COSTO TOTAL EN USD \$				3.263.324,4			3.263.324,4

**6.2.3 PLAN (P3): SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE.**

**6.2.3.1 Objetivo General:**

GARANTIZAR EL EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESA, INCREMENTANDO LOS INGRESOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE TARIFAS ADECUADAS Y COBROS OPORTUNOS CON OPTIMIZANDO EL RECURSO HUMANO PARA OBTENER SUSTENTABILIDAD EN LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN.

**6.2.3.2 Proyectos:**

P3.1 Implementación de software para los procesos financieros y comerciales.

P3.2 Estudio técnico para la actualización de pliego tarifario según Regulación ARCA.

P3.3 Adquisición, instalación y puesta en marcha de medidores para micro medición.

P3.4 Catastro georreferenciado de clientes.

P3.5 Implementación de mejoras en las rutas de tomas de lecturas.

**6.2.3.3 Componentes técnicos, financieros y comerciales:**

Aplicación de indicadores y parámetros del servicio de agua potable y/o saneamiento establecidos en la Resolución Nro.DIR-ARCA-RG-003-2016

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
CMAP	Cobertura de micromedición de agua potable	NCMIAP= Total de conexiones de agua potable que cuentan con un medidor instalado (esté funcionando o no) en cada domicilio.	
		NCAP= Total de conexiones de agua potable dentro del Área de Cobertura del Servicio en el periodo reportado.	
	Permite establecer el % de volumen de agua tratada que se factura sin medición, durante el período de evaluación.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$CMAP = \frac{NCMIAP}{VTDap} * 100$	100%

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
IVFE	Índice de Volumen Facturado Estimado	VFE= Volumen de agua facturada estimado (sin lectura de micromedición). Incluye el volumen por uso doméstico, comercial, industrial, otros y, en bloque.	
		VTF= Volumen Total facturado de agua (medido, estimado y facturado a otros prestadores) en el periodo reportado.	
	Permite establecer el % de volumen de agua tratada que se factura sin	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo

	medición, durante el periodo de evaluación.	$IVFE = \frac{VFE}{VTF} * 100$	100%
--	---	--------------------------------	------

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
IR	Índice de Recaudación	REF= Monto total efectivamente recibido (por cualquier medio de pago) durante el periodo por servicios de agua potable y alcantarillado.	
		FTS= Monto total de facturación en el periodo, por los servicios de agua potable (incluyendo agua exportada) y alcantarillado (incluyendo aguas residuales importadas)	
	Permite evaluar el comportamiento de la recaudación, la calidad del proceso de facturación y la efectividad de la cobranza por parte del prestador de los servicios durante el periodo de evaluación	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$IR = \frac{REF}{FTS} * 100$	100%

Código	Nombre/Descripción	Parámetros
--------	--------------------	------------

MO	Morosidad	FPC= Monto total de facturación pendiente de cobro en el periodo, por los servicios de agua potable (incluyendo agua exportada) y alcantarillado (incluyendo aguas residuales importadas)	
		FTS= Monto total de facturación en el periodo, por los servicios de agua potable (incluyendo agua exportada) y alcantarillado (incluyendo aguas residuales importadas)	
	Permite evaluar el nivel de cuentas por cobrar por concepto de la cobranza realizada por parte del prestador de los servicios públicos durante el periodo de evaluación.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$MO = \frac{FPC}{FTS} * 100$	100%

Código	Nombre/Descripción	Parámetros
EIT	Egresos totales respecto a Ingresos totales	ET= Egresos Totales o Costos Totales de la prestación del servicio de agua potable y/o saneamiento. Incluye costo operativos y costos generales de administración y comercialización (ventas)
		ITS= Monto de ingresos efectivamente recibidos (por cualquier medio de pago) durante el año por servicios de agua y alcantarillado + Otros ingresos durante el año (Cartera, Créditos, transferencias,

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

		subsidios, donaciones, etc., relacionados con el servicio de agua y alcantarillado.	
	Permite evaluar el nivel de eficiencia financiera del prestador del servicio al final del periodo informado para cubrir sus costos y gastos de administración, operación, mantenimiento y comercialización a partir de los ingresos totales percibidos por los servicios.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$EIT = \frac{ET}{ITS} * 100$	100%

Código	Nombre	Descripción	Unidad	Valor promedio (mensual)
VAS	Viviendas existentes en el Área de cobertura del Servicio	Cantidad total de viviendas existentes dentro de la jurisdicción del prestador.	Nº	4.574  (INEC 2010)
VSAP	Viviendas existentes que cuentan con Servicio de Agua Potable	Cantidad total de viviendas existentes dentro del área de cobertura del servicio, que cuentan con el servicio de agua potable provisto por el prestador.	Nº	3.976  (GAD JARAMIJÓ 2015)

Problemáticas identificadas	Nombre del indicador	Unidad del indicador	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	Proyecto	Ejecutor	Plazo
<p>Posee un total de 3.015 conexiones de agua potable, y las viviendas reportadas en el área de cobertura del servicio fue de 3.976, de las cuales 3.181 viviendas cuentan con el servicio de agua potable, lo cual permite que el 80% de las viviendas registradas en el área de cobertura del servicio tengan abastecimiento de agua para consumo humano; sin embargo, según el dato obtenido del Censo de Población y Vivienda INEC, para el año 2010 el número de viviendas fue de 4.574, por lo que al menos 30% de las viviendas no cuentan con el servicio de agua potable, en consecuencia, denota la presencia de errores en el número de viviendas reportado por el GADM.</p>	EIT: Egresos totales respecto a ingresos totales	%	65%	<p>SOSTENIBILIDAD FINANCIER A Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE</p>	P3.1 Implementación de software para los procesos financieros y comerciales.	HIDROJAR-EP	3
	IR: Índice de recaudación	%	20%		P3.2 Estudio técnico para la actualización de pliego tarifario según Regulación ARCA.	HIDROJAR-EP	2
	IVFE: Índice de Volumen Facturado Estimado	%	70%		P2.3 Adquisición, instalación y puesta en marcha de medidores para micromedición	HIDROJAR-EP	3
	CMAP: Cobertura de micromedición de agua potable	%	0%		P3.4 Catastro georeferenciado de clientes	HIDROJAR-EP	2
<p>Registra 2.930 conexiones que disponen de micromedidores instalados, las mismas que poseen medidor instalado y operativo, lo que representa una eficiencia en el sistema de micromedición del 100%, sin embargo, 85 conexión es de agua potable no cuentan con micromedición.</p>	VSAP: Viviendas existentes que cuentan con Servicio de Agua Potable	%	10%	P3.5 Implementación de mejoras en las rutas de tomas de lecturas.	HIDROJAR-EP	3	
	MO : Morosidad	%					

6.2.3.4 Metas:

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

HIDROJAR – EP, se compromete a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, las actividades descritas en cada proyecto de este programa, en los plazos de referencia indicados hasta la finalización.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se desarrollan las METAS a partir de los proyectos con objetivos.

Proyectos	Objetivo	Indicadores a reducir/aumentar	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	METAS			
					2018	2019	2020	2021
P3.1 Implementación de software para los procesos financieros y comerciales.	GARANTIZAR EL EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESA, INCREMENTANDO LOS INGRESOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE TARIFAS ADECUADAS Y COBROS OPORTUNOS CON OPTIMIZANDO EL RECURSO HUMANO PARA OBTENER	EIT: Egresos totales respecto a ingresos totales	65 %	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE	40,00 %	35,00 %	35,00 %	00,00 %
P3.2 Estudio técnico para la actualización de pliego tarifario según Regulación ARCA.	SUSTENTABILIDAD EN LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN.	IR: Índice de recaudación	20 %		20,00 %	80,00 %	00,00 %	00,00 %
P2.3 Adquisición,		IVFE: Índice de Volumen Facturado Estimado						
		CMAP: Cobertura de						

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

instalación y puesta en marcha de medidores para micromedición		micromedición de agua potable	70 %		20,00 %	40,00 %	40,00 %	00,00 %
P3.4 Catastro georreferenciado de clientes		VAS: Viviendas existentes en el Área de cobertura del Servicio  VSAP: Viviendas existentes que cuentan con Servicio de Agua Potable	00 %		10,00 %	90,00 %	00,00 %	00,00 %
P3.5 Implementación de mejoras en las rutas de tomas de lecturas.		MO : Morosidad	10 %		20,00 %	30,00 %	50,00 %	00,00 %

6.2.3.5 Presupuesto/ Financiamiento por Programas:

Programa	Proyectos / Actividades	FUENTE DE FINANCIAMIENTO TERMINACIÓN DE OBRA					TOTAL
		Monto de crédito	Monto de cooperación	HIDROJAR-EP	Montos por Autogestión	Monto de Aportes de la Comunidad	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y COMERCIAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE	Implementación de software para los procesos financieros y comerciales.			200.000,0			200.000,0
	Estudio técnico para la actualización de pliego tarifario según Regulación ARCA.			15.000,0			15.000,0
	Adquisición, instalación y puesta en marcha de medidores para micromedición			180.000,0			180.000,0

	Catastro georeferenciado de clientes			45.000,0			45.000,0
	Implementación de mejoras en las rutas de tomas de lecturas.			15.000,0			15.000,0
COSTO TOTAL EN USD \$				455.000,0			455.000,0

#### 6.2.4 PLAN (P4): GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS

##### 6.2.4.1 Objetivo General:

ASEGURAR LA DOTACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE REDES QUE BRINDE SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD.

##### 6.2.4.2 Proyectos:

P4.1 Ampliación de redes de agua potable.

P4.2 Mantenimiento del sistema de redes de agua potable.

##### 6.2.4.3 Componentes técnicos, financieros, comerciales y sociales:

Constan dentro de este Plan como principal el componente Técnico, para ello se debe cumplir con lo establecido en los Arts. 32, 137, y la disposición transitoria tercera de LORHUyA, debiendo aplicarse también lo dispuesto en la Ordenanza de creación de la Empresa Pública de Servicios Hidrosanitarios del Jaramijó, y lo correspondiente en la Resolución No. DIR-ARCA-RG-003-2016.

Código	Nombre/Descripción	Parámetros
--------	--------------------	------------

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

CS	Continuidad del servicio de agua potable	DSAP= Número de horas de servicios de agua potable por día, provisto a la mayoría de la población.	
	Permite determinar la continuidad de la prestación del servicio de agua potable en relación a la cantidad de horas diarias en que el servicio fue interrumpido por cortes programados o no programados, durante el periodo de evaluación.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo
		$CS = \frac{DSAP}{24} * 100$	100%

Código	Nombre/Descripción	Parámetros	
CSAP	Cobertura del Servicio de agua potable	VSAP= Cantidad total de viviendas existentes dentro del área de cobertura del servicio, que cuentan con el servicio de agua potable previsto por el prestador.	
		VSAS= Cantidad total de viviendas existentes dentro del área de cobertura del servicio en la jurisdicción del prestador.	
	Permite determinar el porcentaje de cobertura en la	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

	prestación del servicio de agua potable en relación al Área de Cobertura del Servicio (ACS) definida por el prestador.	$CSAP = \frac{VSAP}{VAS} * 100$	100%
--	--	---------------------------------	------

Problemáticas identificadas	Nombre del indicador	Unidad del indicador	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	Proyecto	Ejecutor	Plazo
En calidad de servicio, la continuidad en la distribución de agua potable fue del 33%, lo que significa que el abastecimiento de agua para el consumo humano fue provista durante 8 horas al día.	CS: Continuidad del servicio de agua potable.	%	33%	GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS	P4.1 Ampliación de redes de agua potable.	HIDROJAR -EP OTROS CRÉDITOS NO REEMBOLSABLE.	5
	CSAP: Cobertura del servicio de agua potable.	%	80%		P4.2 Mantenimiento del sistema de redes de agua potable.	HIDROJAR-EP	5

**6.2.4.4 Metas:**

HIDROJAR – EP, se compromete a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, las actividades descritas en cada proyecto de este programa, en los plazos de referencia indicados hasta la finalización.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se desarrollan las METAS a partir de los proyectos con objetivos.

Proyectos	Objetivos	Indicadores reducir/aumentar	a Línea Base del indicador (unidad)	Programa	METAS				
					2018	2019	2020	2021	2022
P4.1 Ampliación de redes de agua potable.	ASEGURAR LA DOTACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE REDES QUE BRINDE SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD.	CS: Continuidad del servicio de agua potable. CSAP: Cobertura del servicio de agua potable	33%	GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS	20,00	10,00	10,00	30,00	30,00
P4.2 Mantenimiento del sistema de redes de agua potable.			80%		%	%	%	%	%

**6.2.4.5 Presupuesto/ Financiamiento por Programas:**

Programa	Proyectos / Actividades	FUENTE DE FINANCIAMIENTO TERMINACIÓN DE OBRA					TOTAL
		Monto de crédito	Monto de cooperación	HIDROJAR-EP	Montos por Autogestión	Monto de Aportes de la Comunidad	
GARANTIZAR SERVICIOS CONTINUOS	Ampliación de redes de agua potable.			800.000,0	1.192.960,81		1.992.960,81
	Mantenimiento del sistema de redes de agua potable.			220.000,0			220.000,0
COSTO TOTAL EN USD \$				1.020.000,0	1.192.960,81		2.212.960,81

Los valores correspondientes a la columna de Montos por autogestión, son los tomados del Presupuesto Actualizado del Plan Maestro correspondiente a Redes de Distribución de Agua Potable.

## 6.2.5 PLAN (P5): AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES

### 6.2.5.1 Objetivo General:

GARANTIZAR SERVICIOS QUE CUIDEN LA SALUD DE LA POBLACIÓN Y EL MEDIO AMBIENTE, CUMPLIENDO CON LAS NORMATIVAS AMBIENTALES MÍNIMAS EN CUANTO A AGUAS RESIDUALES COMO LO ESTABLECE EL TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE – TULSMA.

### 6.2.5.2 Proyectos:

P5.1 Ampliación de redes de alcantarillado.

P5.2 Mantenimiento del sistema de redes de alcantarillado.

P5.3 Planta de tratamiento de aguas residuales

P5.4 Construcción de los sistemas de recolección y tratamiento de las aguas residuales de la zona industrial para disminuir el impacto ambiental en el cantón Jaramijó.

**6.2.5.3 Componentes técnicos, financieros, comerciales y sociales:**

Código	Nombre/Descripción	Parámetros		
CSAL	Cobertura del Servicio de alcantarillado	VSAL=Cantidad total de viviendas existentes dentro del área de cobertura del servicio que cuentan con el servicio de alcantarillado provisto por el prestador.		
		VAS=Cantidad total de viviendas existentes dentro del área de cobertura del servicio dentro de la jurisdicción del prestador		
	Permite determinar el porcentaje de cobertura de la prestación del servicio de agua potable en Relación al Área de Cobertura del Servicio (ACS) definida por el prestador.	Ecuación o formula del indicador :	Valor óptimo	
		$CSAL = \frac{VSAL}{VAS} * 100$	100%	

6.2.5.4 Metas:

Problemáticas identificadas	Nombre del indicador	Unidad del indicador	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	Proyecto	Ejecutor	Plazo
Presenta un total de 1.823 conexiones de alcantarillado dentro del área de cobertura al igual que el número de viviendas cuentan con el servicio de alcantarillado, y el total de viviendas registradas en el área de cobertura del servicio fue de 3.976, lo cual permite que el 46% de las viviendas registradas en el área de cobertura del servicio	CSAL: Cobertura del Servicio de alcantarillado	%	48%	AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	P5.1 Ampliación de redes de alcantarillado.	HIDROJAR -EP OTROS CRÉDITOS NO REEMBOLSABLE.	2-5
		%	80%		P5.2 Mantenimiento del sistema de redes de alcantarillado.	HIDROJAR-EP	1 a 5
		%	0%		P5.3 Planta de tratamiento de aguas residuales	HIDROJAR -EP OTROS CRÉDITOS NO REEMBOLSABLE.	5
		%	0%		P5.4 Construcción de los sistemas de recolección y tratamiento de las aguas residuales de la zona industrial es	HIDROJAR -EP OTROS CRÉDITOS NO REEMBOLSABLE.	5

<p>tengan conexiones a la red pública de alcantarillado, sin embargo, según el dato obtenido del Censo de Población y Vivienda INEC, para el año 2010 el número de viviendas fue de 4.574, por lo que al menos el 60% de las viviendas no cuentan con el servicio del alcantarillado, en consecuencia, denota la presencia de errores en el número de viviendas reportado por el GADM,</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>además se reporta 115 conexiones a fosas sépticas.</p>							
<p>El volumen de aguas residuales vertidas con tratamiento fue de 1,783 m<sup>3</sup>/mes, mientras que la capacidad total de la planta de tratamiento de las aguas residuales fue de 2.600 m<sup>3</sup>/mes.</p>							

HIDROJAR – EP, se compromete a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, las actividades descritas en cada proyecto de este programa, en los plazos de referencia indicados hasta la finalización. A continuación se presenta el cuadro en el cual se desarrollan las METAS a partir de los proyectos con objetivos.

--	--	--	--	--	--

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

Proyectos	Objetivos	Indicadores a reducir/aumentar	Línea Base del indicador (unidad)	Programa	METAS				
					2018	2019	2020	2021	2022
P5.1 Ampliación de redes de alcantarillado.	GARANTIZAR SERVICIOS QUE CUIDEN LA SALUD DE LA POBLACIÓN Y	CSAL: Cobertura del Servicio de alcantarillado	48%	AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	10,00 %	10,00 %	20,00 %	30,00 %	30,00 %
P5.2 Mantenimiento del sistema de redes de alcantarillado.	EL MEDIO AMBIENTE, CUMPLIENDO CON LAS NORMATIVAS AMBIENTALES		80%		20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %
P5.3 Planta de tratamiento de aguas residuales	MÍNIMAS EN CUANTO A AGUAS RESIDUALES COMO LO ESTABLECE EL TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA		00%		00,00 %	10,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %
P5.4 Construcción de los sistemas de recolección y tratamiento de las aguas residuales de la	DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE – TULSMA.		00%		00,00 %	10,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %

zona industriales.									
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**6.2.5.5 Presupuesto/ Financiamiento por Programas:**

Programa	Proyectos / Actividades	FUENTE DE FINANCIAMIENTO TERMINACIÓN DE OBRA					TOTAL
		Monto de crédito	Monto de cooperación	HIDROJAR-EP	Montos por Autogestión	Monto de Aportes de la Comunidad	
AMPLIACIÓN DE COBERTURA Y SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	Ampliación de redes de alcantarillado.			800.000,0			800.000,0
	Mantenimiento del sistema de redes de alcantarillado.			400.000,0			400.000,0
	Planta de tratamiento de aguas residuales				1.515.840,05		1.515.840,05
	Construcción de los sistemas de recolección y tratamiento de las aguas residuales de la				9,635,243.00		9,635,243.00

	zona industriales.						
COSTO TOTAL EN USD \$				1.200.000,00	11.151.083,05		12.351.083,05

Los valores correspondientes a la columna de Montos por autogestión, son los tomados del Presupuesto Actualizado del Plan Maestro correspondiente a Planta de Tratamiento de aguas residuales.

### 6.3 INDICADORES DE GESTION

#### 6.3.1 ALCANCE DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS:

**Satisfacción de la Demanda de Agua Potable en el Cantón Jaramijó.-** Incluye aquellos nuevos proyectos que permiten dotar de agua potable a la población, garantizando la satisfacción de la demanda, en el mediano y largo plazo, tomando como fuentes tanto el agua superficial como la subterránea.

**Incremento y optimización de la capacidad de potabilización.-** Se compone de varios proyectos contemplados en el Plan Maestro que permiten ampliar la capacidad de la planta de tratamiento en función de la demanda de la población, para lo cual se prevé la contratación de los servicios de operación y mantenimiento a largo plazo, a fin de garantizar la dotación continua y permanente del líquido vital.

**Nuevas líneas de conducción de agua tratada.-** Incluye proyectos orientados a ampliar la capacidad de transmisión de agua tratada en función del incremento previsto en el resto de componentes de los sistemas de agua potable.

**Universalización de la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado.-** Incorpora aquellos proyectos que permiten llegar a nuestros clientes del cantón Jaramijó través de redes y conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado, aprovechando la infraestructura con que ya cuenta la Empresa, considerando parámetros de calidad y normas vigentes.

**Reducción de Consumos.-** Este Programa tiene tres ejes principales: ambiental relacionado con el manejo del recurso; comunicacional relacionado con los aspectos educativos y culturales de la población orientados al buen uso del agua y disminución del desperdicio, tales como el cambio de sanitarios de bajo consumo e instalación de reductores de consumo, control de presiones y arreglo de fugas; y, el tarifario referente a temas económicos y de equidad como son subsidios y accesibilidad.

**Agua No Contabilizada.-** Los principales proyectos estratégicos 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.

**Gestión ambiental.-** está orientado a gestionar sustentablemente el recurso agua para consumo humano generado en las cuencas y micro cuencas 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. Los principales proyectos están relacionados con el análisis de riesgo sísmico, controles de infiltración y caudales incontrolados, optimizar la operación y manejo de captaciones y conducciones de agua cruda, entre otros.

**Fortalecimiento Institucional (Gestión del Talento Humano, Servicio al cliente, Modernización empresarial y otros).-** Considerando que la base de toda empresa eficiente es su talento humano, HIDROJAR - EP incorpora en este Programa, una serie de proyectos orientados a fortalecer las competencias que debe tener el personal para lograr altos niveles de eficiencia que permitan apoyar el cumplimiento de la estrategia planteada. Está en proceso la adquisición e implementación de los demás sistemas que componen el Sistema SIIM; así como la implementación del Catastro de Usuarios.

#### **Innovación:**

HIDROJAR –EP- valora la innovación como una fuente importante para mejorar su eficiencia, considerando que muchos de los cambios que se realizan en la organización son producto de la innovación. Entre los principales proyectos que se plantean dentro de este Programa, están la

creación de una Unidad que se encargue de la elaboración de proyectos, Reducción de consumos domiciliarios, Plataforma Interactiva, (entre otros).

#### **7.- ACUERDOS DE GESTIÓN (AUTOEVALUACIÓN):**

La Gerencia General impulsará la creación de Esquemas de Compromiso con los resultados de la organización, materializados a través de Acuerdos de Gestión, que se suscribirán entre los Gerentes Técnicos, y el Gerente General.

#### **8.- PROYECTOS ESTRATÉGICOS ADICIONALES:**

En consideración a que en la Empresa se desarrollan algunos tipos de proyectos, todos ellos orientados a fortalecer diferentes procesos de la organización y que desde sus diferentes ámbitos de acción apoyan a la estrategia, se definieron los proyectos como estratégicos considerando la siguiente clasificación y parámetros de evaluación:

##### **Proyectos de Operaciones y Mantenimiento.-**

- Sectorización Hidráulica.
- Control de presiones en la red de distribución.
- Contratación de operación y mantenimiento.
- 

##### **Proyectos de Infraestructura Agua Potable.-**

- Ampliación de redes de agua potable.
- Ampliación tanques de almacenamiento de agua potable.
- Mantenimiento de sistema de redes de agua potable.

##### **Proyectos de Innovación.-**

- Reducción de consumos domiciliarios.
- Plataforma Interactiva.

##### **Proyectos de Fortalecimiento institucional.-**

- Plan de Continuidad del Negocio
- Focalización de subsidios
- Implementación de un Sistema Integral de Call Center

**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

- Formulación del Plan Estratégico de Tecnologías de Información – PETI
- Manual de Puestos
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamentos de SSO
- Implementar comité paritario de ser el caso



**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022**

**9.- PLAN PLURIANUAL**

PLAN PLURIANUAL DE LA EMPRESA HIDROJAR-EP															
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	PROYECTOS DE INVERSIÓN	LINEA BASE	PROGRAMACIÓN %					COSTOS ANUALES USD \$					PRESUPUESTO REQUERIDO	Gestiones para el financiamiento
				2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022		
Proveer los servicios hidrosanitarios, dando mantenimiento a los sistemas de agua potable y alcantarillado siendo amigables con el medio ambiente.	<p>Procesos ejecutados</p> <p>Procesos y competencias transferidos</p> <p>Nuevas oficinas</p> <p>UEPA: Eficiencia en el Uso de Agua Potable</p> <p>CCAP: NCA: y NCAv</p> <p>UEPA: ANC: Agua Potable no Controlada en la red</p> <p>VPR: Volumen de pérdidas de agua potable por Km de red</p> <p>EIT: Egresos totales respecto a Ingresos Diales IR: Índice de recaudación VFE Índice de Volumen Facturado Estimado</p> <p>CAP: Cobertura de micromedición de agua potable</p> <p>VAS: Viviendas existentes en el Área de cobertura del Servicio.</p> <p>VSAP: Viviendas existentes que cuentan con Servicio de Agua Potable</p> <p>MO: Morosidad</p> <p>CS: Continuidad del servicio de agua potable CSAP: Cobertura del servicio de agua potable</p> <p>CSAL: Cobertura del Servicio de alcantarillado.</p>	<p>1 Implementación de la estructura orgánica empresarial.</p> <p>2 Transferencia de competencias desde EPAM Maná a HIDROJAR-EP Jaramijó.</p> <p>3 Independencia física para las oficinas de HIDROJAR-EP.</p> <p>1 Contratación de Operación y Mantenimiento de la Planta de producción de agua potable.</p> <p>2 Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de macromedidores de control en sectores de distribución.</p> <p>3 Reubicación de medidores.</p> <p>4 Control de pérdidas apoyados en la identificación de redes y componentes de agua potable.</p> <p>1 Implementación de software para los procesos financieros y comerciales.</p> <p>2 Estudio técnico para la actualización de pliego de ofertas según Resolución ARCA.</p> <p>3 Adquisición, instalación y puesta en marcha de medidores para micromedición</p> <p>4 Censo georreferenciado de clientes</p> <p>5 Implementación de mejoras en las rutas de tomas de bebederos.</p> <p>1 Ampliación de redes de agua potable.</p> <p>2 Ampliación de Tanques de Potabilización en la Planta de Agua Potable</p> <p>3 Mantenimiento del sistema de redes de agua potable.</p> <p>1 Ampliación de redes de alcantarillado.</p> <p>2 Mantenimiento del sistema de aguas residuales.</p> <p>3 Planta de tratamiento de aguas residuales</p> <p>4 Construcción de los sistemas de recolección y tratamiento de las aguas residuales de la zona industrial para disminuir el impacto ambiental en el cantón Jaramijó, Provincia de Manabí</p>	25%	5,00%	35,00%	35,00%	35,00%	0,00%	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	1.000.000,00	
			50%	1,00%	2,00%	2,00%	1,00%	1,00%	7.000,00	3.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	10.000,00	
			0%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80.000,00	320.000,00	320.000,00	320.000,00	320.000,00	400.000,00	20.000,00
			0%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	195.000,00	680.464,80	714.556,09	750.355,35	787.948,15	3.128.324,39	
			0%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	15.100,00	60.400,00	10.500,00	15.750,00	15.750,00	75.500,00	
			10%	30,00%	35,00%	30,00%	30,00%	30,00%	13.500,00	15.750,00	15.750,00	15.750,00	15.750,00	45.000,00	
			65%	0,00%	35,00%	30,00%	30,00%	0,00%	80.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	200.000,00	
			20%	30,00%	80,00%	30,00%	30,00%	30,00%	3.000,00	12.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	180.000,00	15.000,00
			70%	30,00%	40,00%	40,00%	30,00%	30,00%	360.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	180.000,00	
			0%	1,00%	1,00%	0,00%	1,00%	1,00%	4.500,00	40.500,00	40.500,00	40.500,00	40.500,00	45.000,00	
			10%	30,00%	30,00%	50,00%	30,00%	30,00%	3.000,00	4.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	15.000,00	
			33%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	180.000,00	80.000,00	80.000,00	240.000,00	240.000,00	900.000,00	1.192.980,81
			80%	30,00%	20,00%	20,00%	20,00%	30,00%	44.000,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00	220.000,00	
			48%	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	30,00%	80.000,00	80.000,00	160.000,00	240.000,00	240.000,00	800.000,00	
			80%	30,00%	20,00%	20,00%	20,00%	30,00%	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	400.000,00	1.515.940,05
0%	30,00%	10,00%	30,00%	30,00%	30,00%						0,00				
0%	30,00%	10,00%	30,00%	30,00%	30,00%						0,00				
<b>TOTALES</b>															
							971.100,00	1.577.114,80	1.824.306,09	1.604.355,35	1.391.948,15	7.348.824,39	12.364.043,86	9.535.243,00	



## **10.- CONCLUSIONES**

En si HIDROJAR – EP-, se constituye como una Empresa Joven, recién constituida que prioriza la Planificación y cuenta con instrumentos que le permiten proyectarse al futuro con pasos seguros para mantener servicios de alta calidad y atender la demanda en el mediano y largo plazo, sin descuidar los principios de sostenibilidad, equidad y solidaridad en la prestación de servicios básicos vinculados con mejorar la calidad de vida de la población Jaramijense. El control de gestión es esencialmente un sistema de información cuyas entradas son los datos para medir la ejecución; y sus salidas son los logros obtenidos, así como los indicadores de desempeño calculados a partir de esos datos; siendo lo más importante, las decisiones que se toman a partir de esta información, siempre bajo un exigente esquema de autoevaluación.

Así mismo la Empresa está enfocada en buscar nuevos recursos a través de préstamos con multilaterales, alianzas estratégicas, cooperaciones, entre otras, que permitan financiar los proyectos estratégicos.

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 Cantón, recordando siempre la misión empresarial: **“La Empresa Pública Municipal de Servicios Hidrosanitarios HIDROJAR - EP tiene como finalidad proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial”**.

**11 .-ANEXOS**



