

Caso de éxito en gestión del cambio hacia la sostenibilidad empresarial

Primera implementación del ciclo integral de
AquaRating en el mundo

Autores:

Verónica Sanchez

Marco Antonio Cevallos

Corinne Cathala

Editores:

Keisuke Sasaki

Lucio Javier Garcia Merino

Marcello Basani

Federico Pérez Peñalosa

Anamaria Núñez Zelaya

División de Agua y Saneamiento

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-01838

Caso de éxito en gestión del cambio hacia la sostenibilidad empresarial

Primera implementación del ciclo integral de AquaRating en el mundo

Autores:

Verónica Sanchez
Marco Antonio Cevallos
Corinne Cathala

Editores:

Keisuke Sasaki
Lucio Javier Garcia Merino
Marcello Basani
Federico Pérez Peñalosa
Anamaria Núñez Zelaya

Diciembre 2019

Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo
Sánchez, Verónica.

Caso de éxito en gestión del cambio hacia la sostenibilidad empresarial: primera implementación del ciclo integral de AquaRating en el mundo / Verónica Sánchez, Marco Antonio Cevallos, Corinne Cathala; editores, Keisuke Sasaki, Lucio Javier Garcia Merino, Marcello Basani, Federico Pérez Peñalosa, Anamaria Núñez Zelaya. p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1838)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Water utilities-Ecuador-Management. 2. Municipal water supply-Ecuador-Management. 3. Corporate governance-Ecuador. 4. Organizational change-Ecuador. 5. Social responsibility of business-Ecuador. I. Cevallos, Marco Antonio. II. Cathala, Corinne. III. Sasaki, Keisuke, editor. IV. Garcia Merino, Lucio Javier, editor. V. Basani, Marcello, editor. VI. Pérez Peñalosa, Federico, editor. VII. Núñez Zelaya Anamaria, editora. VIII. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Agua y Saneamiento. IX. Título. X. Serie.

IDB-TN-1838

Códigos JEL: Q25, M10.

Palabras clave: AquaRating, transformación, cambio, mejora, empresa, gestión, indicadores, gobierno corporativo.

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2019 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



CASO DE ÉXITO EN

GESTIÓN DEL CAMBIO

H A C I A L A
SOSTENIBILIDAD
EMPRESARIAL

PRIMERA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO
INTEGRAL DE AQUARATING EN EL MUNDO

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA
DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO -
EPMAPS - AGUA DE QUITO 2018

Tabla de contenidos

Antecedentes	4
Del círculo vicioso al círculo virtuoso	7
Enfoque de resultados	9
Modelo de gestión	11
Sistema de planificación	12
Gobierno corporativo	13
AquaRating	16
a) La herramienta	
b) Su adopción por EPMAPS	
c) Generación de Planes de Mejora	
d) Cultura Empresarial en la consecución de resultados	
Resultados en cifras	27
Lecciones aprendidas	29
Bibliografía	31



4

Antecedentes

Según Naciones Unidas, la escasez de agua afecta a más del 40 por ciento de la población mundial, una cifra alarmante que probablemente crecerá con el aumento de las temperaturas globales producto del cambio climático. Aunque 2.100 millones de personas han conseguido acceso a mejores condiciones de agua y saneamiento desde 1990, la decreciente disponibilidad de agua potable de calidad es un problema importante que aqueja a todos los continentes.

En 2011, 41 países experimentaban estrés hídrico; 10 de ellos estaban a punto de agotar su suministro de agua dulce renovable y ahora dependen de fuentes alternativas. El aumento de las sequías y la desertificación ya está empeorando estas tendencias. Se estima que al menos una de cada cuatro personas se verá afectada por escasez recurrente de agua para 2050.

Características hídricas de Latinoamérica

31 % de las reservas de agua dulce del mundo están en América Latina

40 millones de personas carecen de acceso a agua potable

125 de personas no tienen acceso al servicio de saneamiento.¹
MILLONES

70 % de las aguas residuales vuelve a los ríos sin ser tratadas.²

150 muertes al año provienen de enfermedades hídricas.
MIL

85 % de los fallecimientos corresponde a niños menores de 5 años.

1 AVINA <http://www.informeavina2013.org/>

2 Los retos de Agua en Latinoamérica, Sergio Campos <https://www.youtube.com/watch?v=eUgJthneSLY>

Características hídricas de Ecuador

88%

Acceso al agua
en promedio

70%

De alcantarillado

25%

Hay sectores de
la costa sobre
todo donde estos
indicadores no
superan el 25%.³



Fuente: https://issuu.com/falconeria/docs/agua_potable_y_saneamiento_ecuador

Ante el crecimiento acelerado de la población en la ciudad de Quito y el incremento notable de la demanda de agua potable, el Concejo Municipal determinó buscar nuevas alternativas para afrontar las crecientes necesidades de la población; es así que en junio de 1960, se creó la Empresa Municipal de Agua Potable y a partir de 1993 se fusiona con la Empresa Municipal de Alcantarillado, y nace la EMAAP-Q, creada por la ordenanza 3057, del 18 de noviembre de 1993.

La Ordenanza Metropolitana 309, del 5 de mayo de 2010, crea la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS⁴, cuyo objeto principal es: “Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y en general, explotar la infraestructura de los sistemas para la captación, conducción, producción, distribución y comercialización de agua potable; la recolección de aguas lluvias; y la recolección, conducción y tratamiento de aguas servidas”, mediante este acto normativo, se substituyó a la EMAAP-Q.

³ SENAGUA

⁴ <https://www.aguaquito.gob.ec>

6

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), publicada en octubre 2009, en el artículo 4 reconoce que las empresas públicas son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, destinadas a la gestión de sectores estratégicos y a la prestación de servicios públicos.

En cuanto a normativa metropolitana, se sancionó en septiembre de 2009 la ordenanza 301, que establece el régimen

común para la organización y funcionamiento de las empresas públicas metropolitanas, destacando esta norma la autonomía de las empresas, reglamentando la administración y dirección de estas. Únicamente para asegurar la coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado, es decir el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

La empresa se encuentra regulada por la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, a través de la Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA).

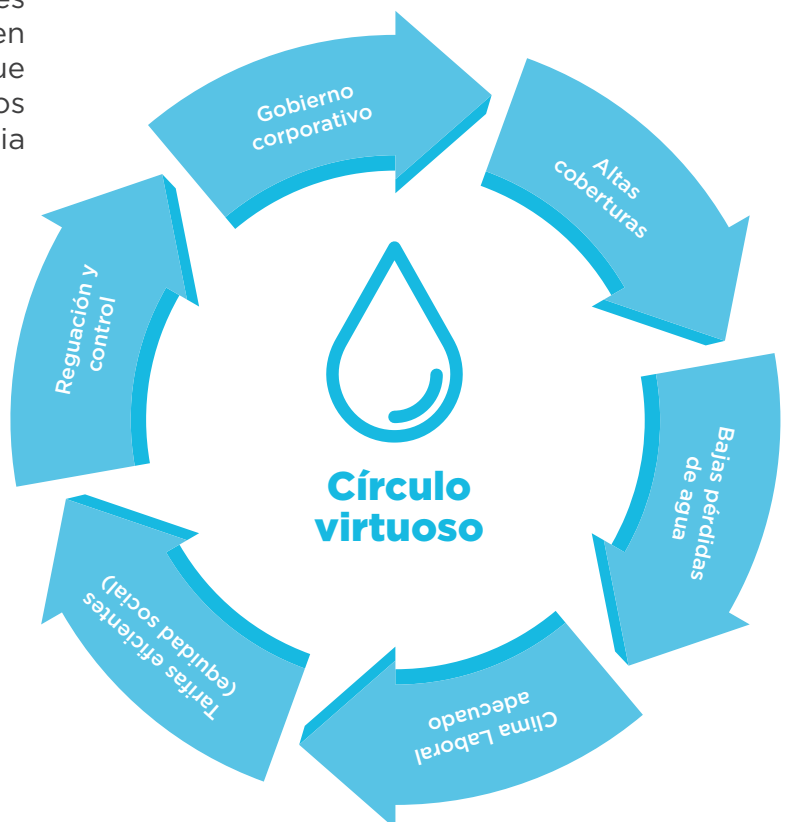
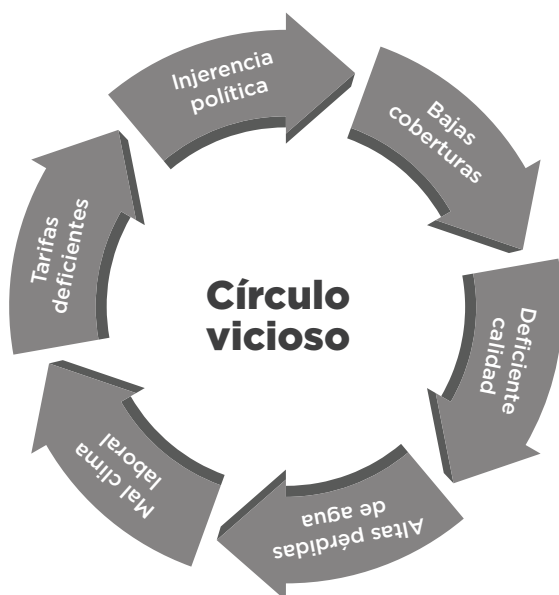


7

Del círculo vicioso al círculo virtuoso

Una parte muy importante de la problemática del sector se concentra en la **gestión del agua**, que se ha caracterizado por un círculo vicioso, en el cual predominan las bajas coberturas tanto de agua potable como de alcantarillado y mucho peor en tratamiento de aguas residuales; agua potable que no cumple con la normativa de calidad y servicio deficiente; altas pérdidas tanto comerciales como operativas; mal clima laboral en las instituciones; tarifas deficientes que ni siquiera alcanzan a cubrir los costos operativos; y, también, una alta injerencia política, entre los aspectos más relevantes.

El gran reto para los operadores es pasar de este círculo vicioso a un círculo virtuoso, en el que se alcancen altas coberturas de los servicios; bajas pérdidas de agua; clima laboral adecuado y con sistemas de compensación salarial; tarifas eficientes con parámetros de equidad, sostenibilidad y



Fuente: EPMAPS

8

transparencia; regulación y control; y buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión empresarial.

EPMAPS-Agua de Quito ha sido parte de esta transformación, para lo cual ha recorrido un camino de no menos de 15 años (2003-2018).

El área de prestación de los servicios de agua potable y saneamiento es el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), que abarca una superficie de 4.235,2 Km² y está ubicado entre los 2.400 y 4.500 m s. n. m., en una gran cuenca interandina, con diferentes unidades geomorfológicas, pisos climáticos y sistemas ecológicos, expuesto a potenciales riesgos (sismos, deslizamientos y eventuales erupciones volcánicas). Además, está conformado por la ciudad de Quito y treinta y tres parroquias suburbanas y rurales. Las fuentes de agua se ubican en su mayoría sobre los 3.400 m s. n. m. en la Cordillera de los Andes.

La Empresa emprende diferentes acciones, garantizando el consumo directo del agua mediante el aseguramiento de la calidad con planes de seguridad en todos los procesos. Alcanza niveles de conformidad sobre el 99,9% de la norma 1108 del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

EPMAPS-Agua de Quito realiza una importante inversión en infraestructura verde, siendo el mayor aportante del Fondo de Protección de Agua para Quito (FONAG). Este recibe por parte de EPMAPS el 2% de la recaudación anual de los servicios de agua potable y alcantarillado; también es propietaria de 20 mil hectáreas de páramo en donde se ubican las principales fuentes de agua para la ciudad.

DMQ

2.7 millones

de habitantes aproximadamente.



99.2 %

de cobertura en el suministro de agua potable con servicio continuo.

93.8%

de alcantarillado, siendo el tratamiento de aguas residuales el gran reto para los años venideros.

641 mil

clientes y 1,768 servidores.

220 millones

de m³ de agua potable en 20 plantas de tratamiento que son abastecidas desde 240 fuentes superficiales, con lo que se cubre en su totalidad una demanda de 8 m³/s.



23 MW

de energía son producidos. Aproximadamente el 85% se utilizan en la operación de la Empresa y el remanente se comercializa en el mercado nacional.

9

Enfoque de resultados

En el año 2000, el DMQ contaba con los siguientes indicadores de gestión:

Indicador	Diciembre 2000
Número de usuarios	295.000
Cobertura de Agua Potable	83,25%
Cobertura de Alcantarillado	65,77%
Continuidad del Servicio*	97, 92%
Índice de Calidad de Agua	98,00%
Índice de Agua No Contabilizada	37,10%
Empleados x 1000 conexiones AP	7
Índice de Micro medición	78%

* al 2014

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las coberturas de servicios eran bajas, distando mucho para llegar a la universalidad, una gestión comercial con muchas oportunidades de mejora, y exceso de personal (óptimo, menos de 3 empleados por 1000 conexiones), entre otros aspectos menos relevantes.

En diciembre del año 2002 se suscribe el préstamo BID 1424/OC-EC, Programa de Saneamiento Ambiental, Fase I, con el objetivo general de reducir la ocurrencia de inundaciones, aluviones y deslizamientos e incrementar los servicios de agua potable y alcantarillado en sectores prioritarios del DMQ, así como fortalecer la capacidad institucional para una gestión eficiente de los servicios de agua potable y alcantarillado que presta EMAAP-Q.

Específicamente el Componente de Fortalecimiento Institucional comprendía obras y acciones tendientes a la reducción de los costos en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, tales como el programa de control de agua no facturada y la expansión del sistema de monitoreo hidrometeorológico. Incluyó además la elaboración de estudios para creación de un fondo para subsidio directo al consumo de los usuarios de bajos ingresos y para actualización de costos del servicio.

En diciembre del año 2007 se suscribe el contrato de préstamo 1802/OC-EC, Programa de Saneamiento Ambiental, fase II, cuyo objetivo fue dotar a la población del DMQ de servicios de agua potable, alcantarillado y control de inundaciones *de forma eficiente, sostenible y en el largo plazo*.

10

Bajo el Componente de Fortalecimiento Institucional se financiaron, entre otras, las siguientes actividades para fortalecer la gestión empresarial: (a) la preparación de la planificación estratégica y operativa de la Empresa, incluyendo la realización del Plan Estratégico 2007-2010, un estudio para la optimización de la estructura organizacional y el diseño e implementación de un plan informático que permitan la asignación de recursos y el seguimiento de sus resultados por metas y la mejora de los flujos de comunicación empresarial; (b) la implementación de un plan de mejoras en la eficiencia de procesos técnicos en el área de Operación y Mantenimiento de la EMAAP-Q, con el propósito de reducir los costos y mejorar la calidad de los servicios; (c) la formulación de un sistema integral de gestión ambiental.

Estas operaciones las hizo la Unidad Ejecutora del Programa de Saneamiento Ambiental (PSA), con dependencia directa de la Gerencia General, lo cual permitió minimizar el riesgo de injerencia política en el desarrollo del Programa. Adicionalmente, la capacidad en temas de adquisiciones y la eficiencia en el manejo de los recursos permitieron ejecutar un mayor número de procesos y obras a las inicialmente planificadas; y, finalmente, la calidad y la permanencia del personal de la Unidad

Ejecutora garantizaron eficiencia en el desarrollo del Programa

Con las inversiones financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, además de un importante incremento en la cobertura de agua potable y alcantarillado en el DMQ, se fortalecieron varios procesos, en especial en las áreas comercial, operacional y planificación, como por ejemplo la implementación de un sistema de lecto facturación o facturación en sitio, el diseño un Plan de Implementación de Tarifas y Focalización de Subsidios, un sistema georreferenciado del sistema de agua potable, ejecución del Plan de Control y Reducción de Agua No Contabilizada, Ampliación de la Red Hidrometeorológica, Estudios de Determinación del Valor de los Activos Fijos.

En la segunda operación se implementó el Sistema de Planificación Estratégica Técnica, Financiera y Operativa, fue actualizado el Plan Maestro de agua potable y alcantarillado hasta el 2040, se creó una nueva estructura organizacional y se formuló el Plan Estratégico Informático.

Como se puede ver todas las acciones antes descritas han sido la base para diseñar un Modelo de Negocio eficiente en corto y mediano plazos como lo vamos a describir más adelante.

11

Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

EPMAPS-Agua de Quito, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial con el ODS 6: “Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos”, cuenta con un modelo de gestión que vincula la misión y visión empresarial con los objetivos de mediano y largo plazo.

Este modelo contempla como base la Constitución del Ecuador, la planificación municipal y empresarial, sobre las cuales se apoyan tres pilares: sostenibilidad, eficiencia y calidad, que soportan buenas prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial; todo esto apoyado por conceptos de modernización (I+D+i y TICS) y regulación, a través de la mejora continua, para lo cual ha tomado como modelo el Sistema de Evaluación y Caracterización AquaRating⁵.



12

Sistema de planificación

La Empresa desarrolló un sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo que integra los componentes: técnico, financiero y estratégico. En este sentido la Empresa cuenta con un Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado, formulado con un horizonte de planificación hasta el año 2040, al igual que el Plan para la Descontaminación de los Ríos de Quito, que establecen los proyectos de inversión sobre los cuales debe caminar la gestión técnica empresarial.

Complementa la planificación estratégica un modelo financiero de largo plazo, que incorpora los ingresos previstos, las inversiones, los costos de operación y mantenimiento y los gastos administrativos y financieros, formulando los estados

financieros proyectados con miras a establecer mecanismos para garantizar una economía sana.

Todos estos elementos se plasman en la planificación estratégica con sus respectivos planes, programas, proyectos, indicadores y metas, que son monitoreados de manera permanente en sistemas informáticos para la toma oportuna de decisiones, siguiendo el modelo Execution Premium de los Drs. Kaplan y Norton.

Los indicadores de gestión que maneja la Empresa, así como su evolución en el tiempo, la sitúan en un sector con alta reputación, no solo a nivel local, sino internacional, lo cual se puede evidenciar en el benchmarking que realiza ADERASA.

P L A N

E S T R A T E G I C O

13

Gobierno corporativo

Para asegurar un óptimo desempeño de EPMAPS-Agua de Quito, proteger los derechos y equidad de los ciudadanos del DMQ, promover la transparencia interna y externa y fomentar la confianza en los mercados financieros que le permitan a la Empresa acceder a los recursos que necesita para financiar las inversiones de expansión y mantenimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento, la Empresa incorpora buenas prácticas de gobierno corporativo, basado en los siguientes pilares.



Pilares del buen gobierno corporativo



Estructura de gobierno



Rendición de cuentas



Equidad



Transparencia

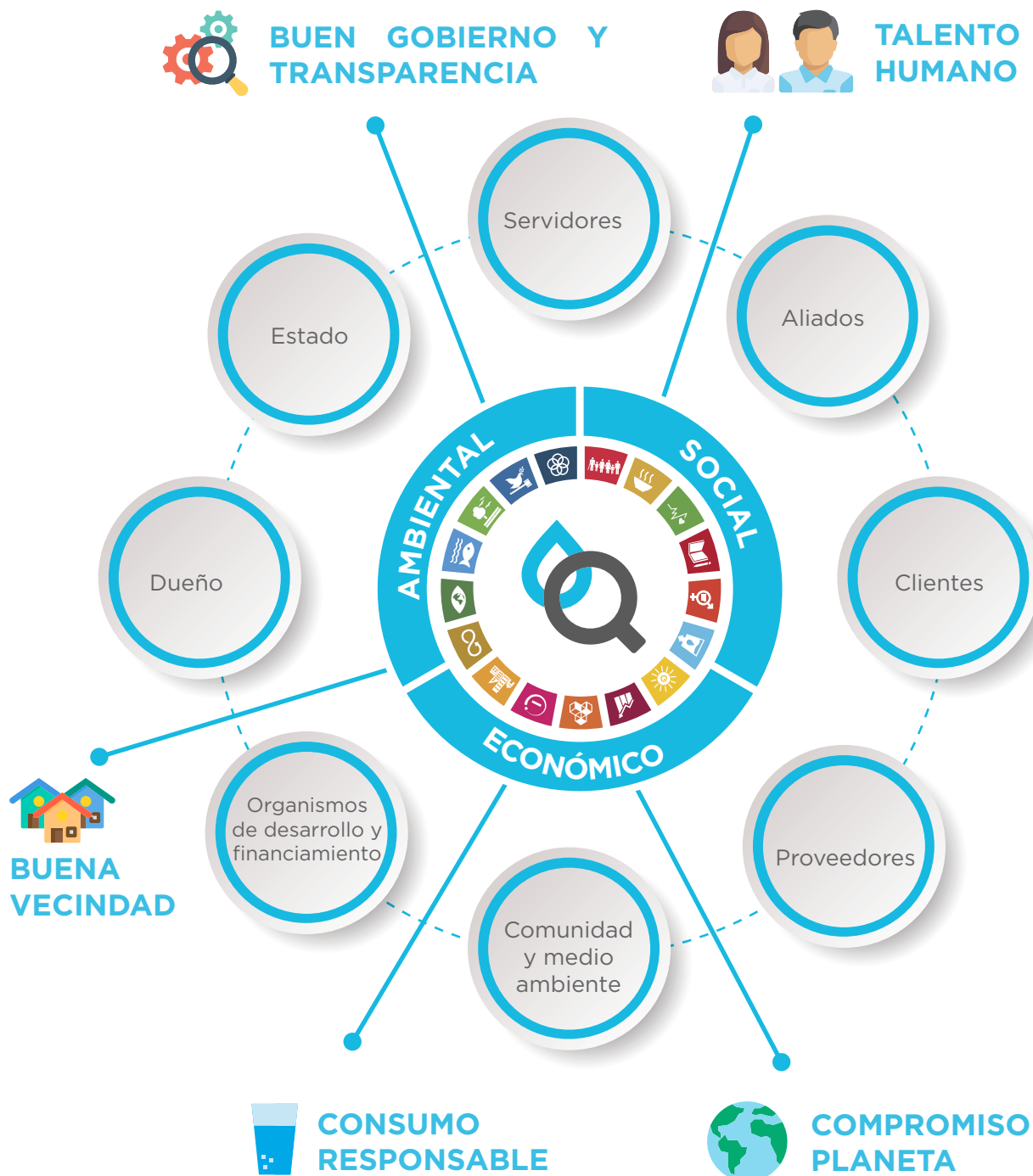


Responsabilidad

Fuente: Código de buen gobierno corporativo

El buen gobierno corporativo (BGC), además, determina claramente los roles y facultades de cada órgano de gobierno (municipio, directorio y gerencia general), el establecimiento de la propiedad, las responsabilidades, la toma de decisiones, la supervisión, la eficiencia empresarial, la transparencia, la generación del valor compartido y el crecimiento sostenido de la Empresa; también, el establecimiento del ambiente de control y rendición de cuentas, garantizando la aplicación y funcionamiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.

La adopción de estas prácticas, que son de carácter voluntario, se convierte en una ventaja competitiva y en beneficios para la EPMAPS, al dotársele de un amplio valor agregado respecto a las demás empresas de servicios, colocando a la Empresa en una posición de liderazgo y de máxima transparencia que representa un activo intangible de primer orden, situación que es valorada positivamente por los mercados de capitales, compañías de seguros, agencias de calificación, miembros, proveedores en general.

Modelo de Sostenibilidad: (Ejes, grupos de interés y focos de actuación)

Basados en la ordenanza metropolitana n° 084, “Responsabilidad Social para el Fomento del Distrito Metropolitano de Quito como un territorio Sostenible y

Responsable”, la norma ISO 26000, los 10 principios del Pacto Global, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los estándares de sostenibilidad

15

del Global Reporting Initiative (GRI), la Empresa tiene implementada una estrategia de RSE alineada con la nueva agenda urbana y los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible, principalmente el ODS 6.

En este campo, en 2017, a través de la Cooperación Técnica con el BID de Transparencia, Gestión de información y gobernanza en el Sector de Agua & Saneamiento - RG-T2744, se generó un esquema de gobernanza y plan de acción, que comprendió proponer una política, un modelo de gestión, relacionamiento con los grupos de interés, entre otros.

En este sentido, EPMAPS definió su modelo de sostenibilidad a través de acciones e iniciativas que procuran generar valor compartido con sus grupos de interés, buscando impactar positivamente en cinco focos de actuación: compromiso planeta,

consumo responsable, buena vecindad, buen gobierno y transparencia; y, además, talento humano, alineado con los tres ejes de la RSE: Ambiental, económico y social (Ver gráfico, Modelo de sostenibilidad) .

También la Empresa ha invertido sumas importantes para cambiar la plataforma del back office y front office con las herramientas ERP e ISU de SAP, con respaldos y soporte en la nube, así como nuevos proyectos utilizando el GIS y ESRI para inteligencia de negocios e integridad de los datos.

También, a través de esta Cooperación Técnica de Transparencia, gestión de información y gobernanza en el sector de Agua & Saneamiento, EPMAPS participó en la generación de un plan de integridad basado en la caja de herramientas (CANVAS), donde se impulsaron planes de acción en algunos procesos críticos.

AquaRating

EL Modelo AquaRating

Como se ha descrito hasta aquí, la Empresa cuenta con un modelo de gestión enfocado a la Sostenibilidad, Eficiencia y Calidad, pero carecía de una herramienta para gestionarlo. Se practicaban para tales fines métodos empíricos, artesanales y desintegrados. Luego de investigar varias opciones en el mercado sin ningún resultado, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en estrecha colaboración con la International Water Association (IWA), desarrolló AquaRating (www.AquaRating.org), herramienta que mediante una evaluación integral y objetiva de todas las áreas y procesos de la cadena de valor de las empresas prestadoras de servicios de agua potable y saneamiento, identifica potenciales oportunidades de mejora frente a indicadores estratégicos y a la aplicación de mejores prácticas, definiendo una línea base para desarrollar procesos de mejora continua, innovación, aprendizaje y gestión de cambio.

Entre 2012 y 2013 se realizaron pruebas piloto con 13 empresas del sector, se generó el documento *Estándar AquaRating*⁶ y en 2014 se desarrolló la primera versión del software donde participó también EPMAPS.

El piloto tuvo dos modalidades: 1. ingreso de información y obtención de resultados de evaluación (modalidad A) y 2. la auditoría de esta información en escritorio y en visita (modalidad B). Con esta oportunidad EPMAPS solicitó que se audite la información, con el propósito de conocer con claridad el estado en que se encontraba la Empresa en todas sus áreas. Como resultado se obtuvo una línea base sobre la cual se diseñó y ejecutó un plan de mejora, con miras a certificarse como primera empresa en el mundo y cumplir con su estrategia de mejora continua.

Ya para 2016 se produjo la puesta en marcha, operación y actualización continua de la iniciativa. La EPMAPS fue la primera empresa en el mundo en completar el proceso y obtener la Certificación AquaRating en diciembre de 2016, y en febrero 2019 la recertificación.

6 Disponible: <https://publications.iadb.org/es/aquarating-un-estandar-internacional-para-evaluar-los-servicios-de-agua-y-saneamiento>

17



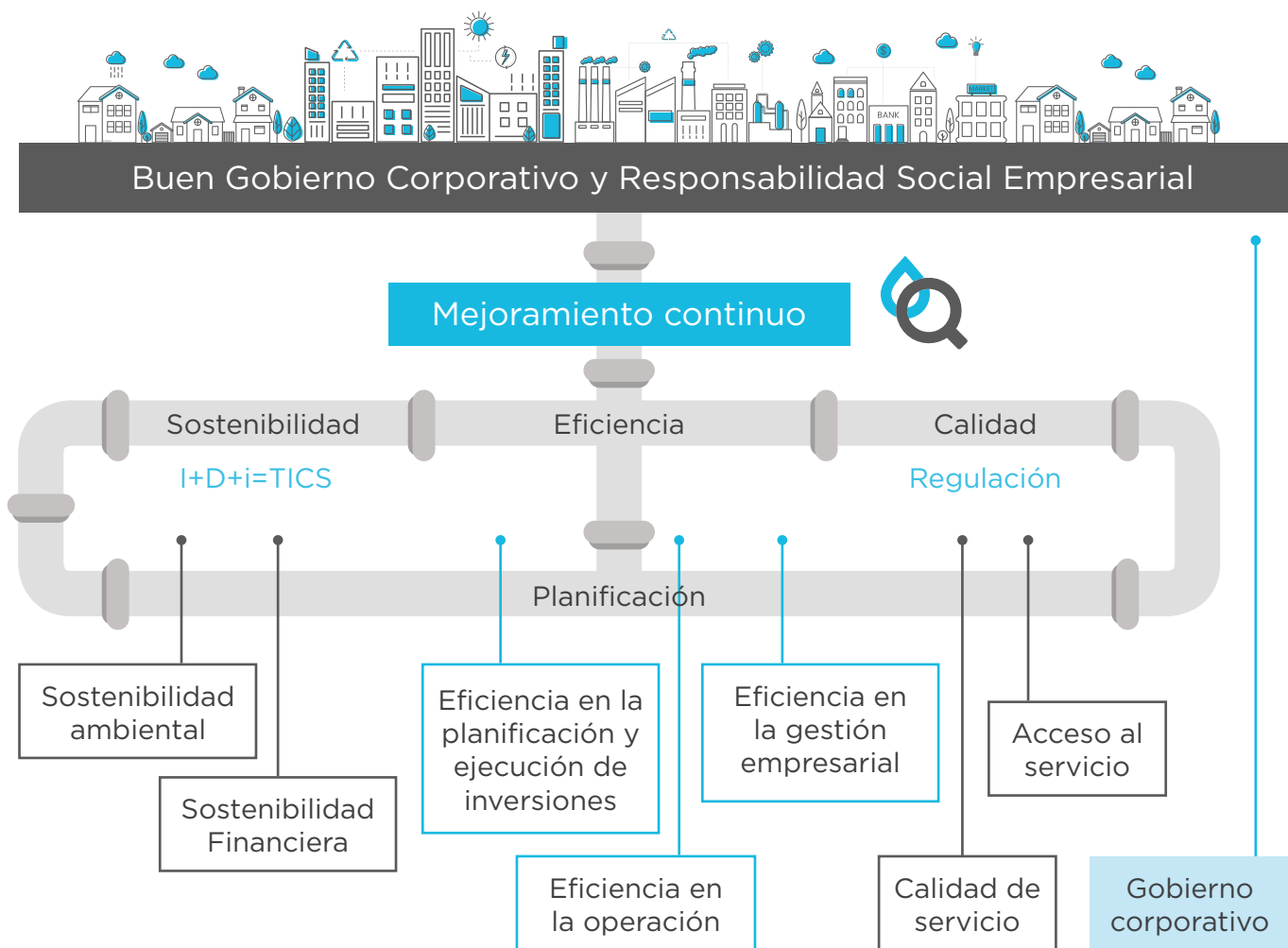
En definitiva, es un sistema desarrollado específicamente para evaluar empresas del sector de agua y saneamiento, es altamente prescriptivo en las prácticas requeridas y exigente en las metas de desempeño para los indicadores. Es prescriptivo puesto que sus prácticas describen en forma detallada la forma como deben ser aplicadas y/o los niveles mínimos exigibles para su aplicación.

Este **sistema voluntario y universal** ofrece una **evaluación y caracterización** del servicio de agua y/o saneamiento *rigurosa, integral y basada en información fiable*. Contiene 8 áreas de evaluación, 60 indicadores compuestos por 101 variables y 52 grupos de prácticas compuestas por 381 prácticas individuales.



Su adopción por EPMAPS

EPMAPS-Agua de Quito alineó AquaRating a su modelo de gestión, convirtiéndose en su principal herramienta, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



19

Las 8 áreas de evaluación de AquaRating están muy bien alineadas con los elementos del modelo de gestión: eficiencia (planificación y ejecución de inversiones, operación, gestión empresarial); sostenibilidad (ambiental, financiera); calidad (calidad del servicio, acceso al servicio); y gobierno corporativo.

Para implementar AquaRating como la herramienta para gestionar la Empresa, se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario con personal clave, bajo la coordinación del Departamento de Procesos y Calidad, que es el encargado de realizar el enlace con las diferentes áreas técnicas, administrativas y de asesoría, las cuales proporcionan la información relacionada tanto de prácticas e indicadores, como para el diseño y monitoreo de los planes de mejora. Toda esta información es validada por los gerentes de área respectivos. La conformación de este equipo no generó ningún costo adicional, puesto que la carga de trabajo es relativamente baja, por lo que no se requiere personal a tiempo completo.

El equipo de trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Áreas Técnicas



6 delegados

Áreas Administrativas



5 delegados

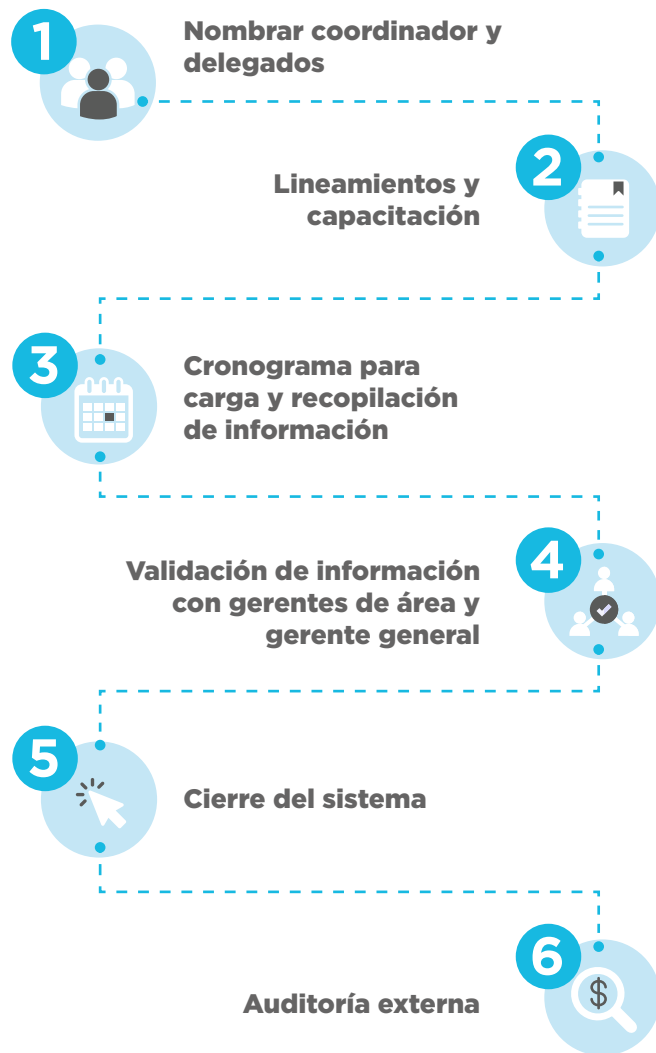
Áreas de Asesoría



2 delegados

20

EPMAPS-Agua de Quito, a nivel general, es decir en las 8 áreas de aplicación, realiza anualmente autoevaluaciones de su gestión, utilizando AquaRating, para lo cual aplica el siguiente flujo de actividades:



Generación de planes de mejora

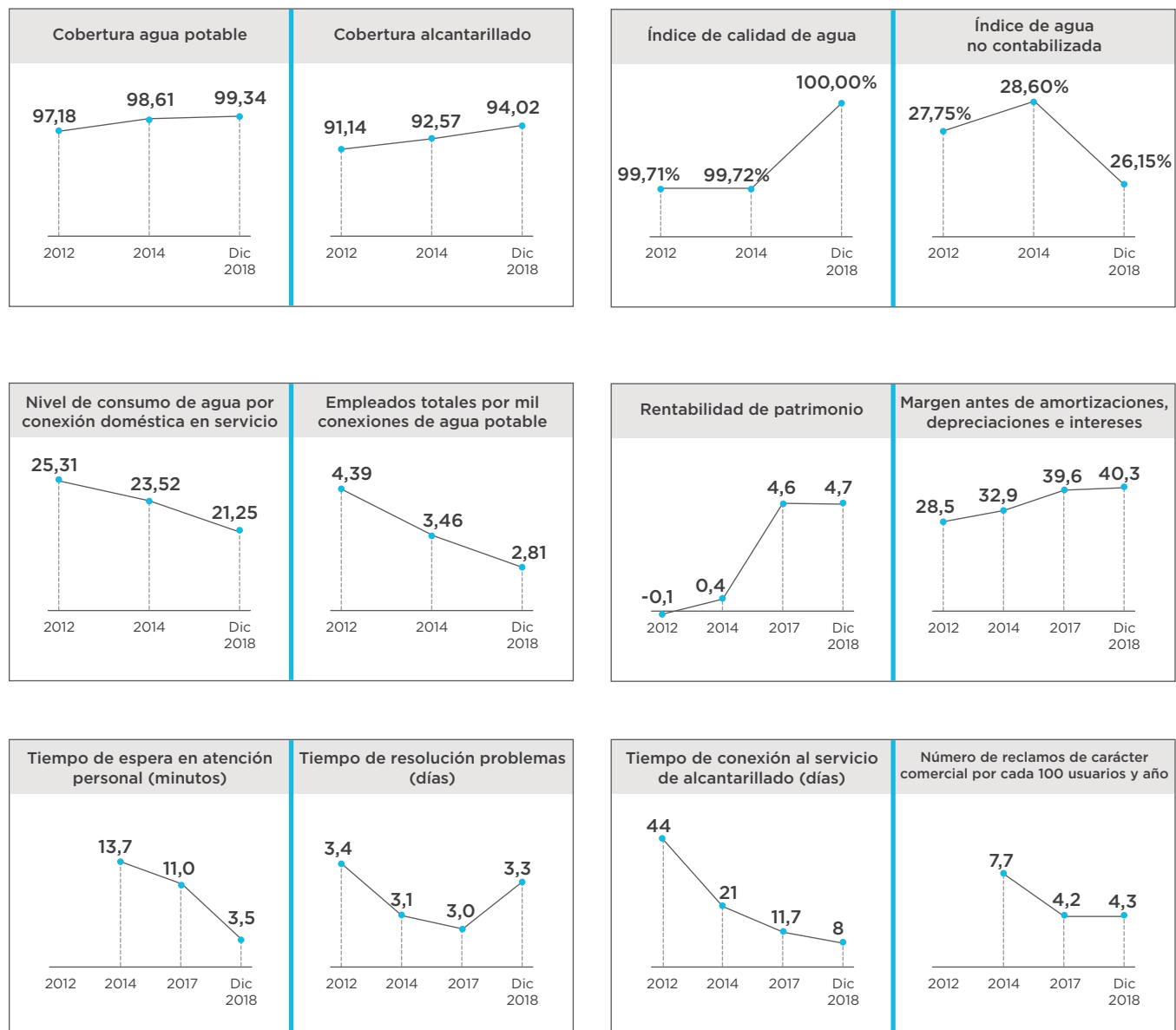
Producto de los ejercicios de autoevaluación, al ser una herramienta para la mejora continua se generan planes de mejora, con el objeto de incorporar o mejorar prácticas y alcanzar metas en indicadores. Estos planes son diseñados siguiendo el proceso indicado en el siguiente gráfico:



21

El diseño y el monitoreo constante de estos planes garantizan el cumplimiento de metas, indicadores, adopción de buenas prácticas, etc., logrando la mejora continua, como se puede apreciar en los gráficos más adelante, en los que se han escogido tres momentos para mirar la tendencia del indicador. El primero en el año 2012, cuando EPMAPS participó en el proyecto piloto y cuya

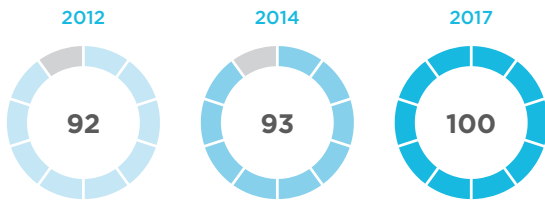
información fue objeto de una auditoría completa. El segundo momento fue en el año 2014; con la información de dicho año **Agua de Quito fue la primera empresa en el mundo en certificarse bajo el estándar AquaRating**; y el tercer momento fue en febrero del 2019, fecha en la cual se obtuvo la recertificación, como primera en el mundo también.



22

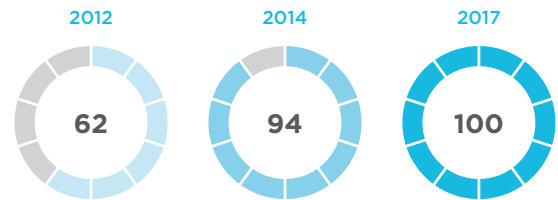
El mismo procedimiento utilizado para mejorar indicadores se usó para el mejoramiento o incorporación de nuevas prácticas. Aquí unos ejemplos:

Supervisión y control



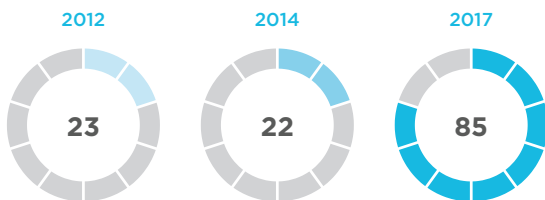
Acreditación del Laboratorio de Calibración de Equipos de Medición de Calidad

Gestión de reclamos



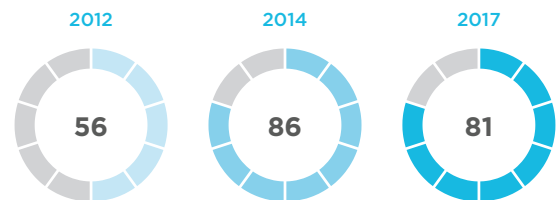
Realizar el monitoreo y análisis de reclamos con frecuencia trimestral

Sistemas de seguimiento de proyectos



Implementación del SAP y otras aplicaciones (SCSP) para el seguimiento de proyectos en cuanto a costos y plazos definidos en las diferentes fases: Estudios, contratación, ejecución

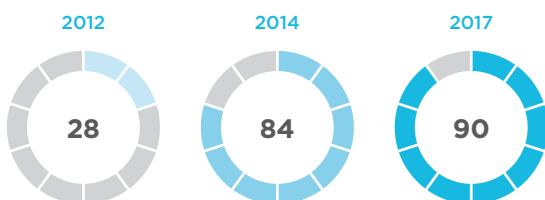
Preparación de emergencias



Análisis de riesgos y vulnerabilidades

Desarrollo e implementación de los planes, procedimientos de actuación ante emergencias

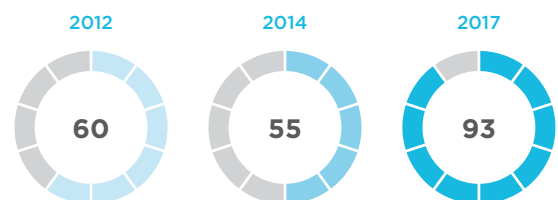
Gestión de pérdidas reales



Procedimiento de estimación de pérdidas (IWA) y monitoreo mensual

Gestión de presiones en base a resultados de pérdidas

Sistema de control de gestión

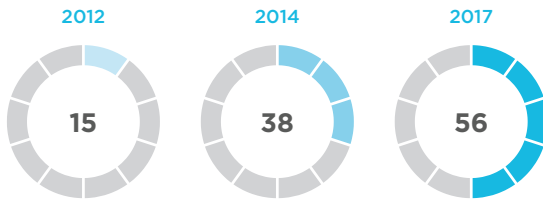


El monitoreo del cumplimiento de objetivos es mensual y se reporta a Directorio

Se mejora el cumplimiento de las metas

23

Funcionamiento del gobierno corporativo



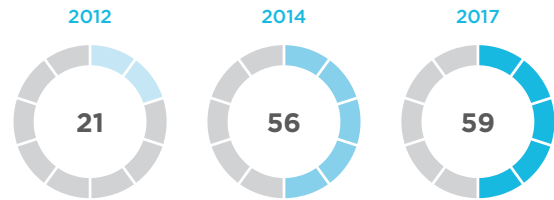
Incorporación de miembro independiente

Autoevaluación del Directorio

Regularización del funcionamiento del Directorio

Aprobación de políticas y códigos de conducta

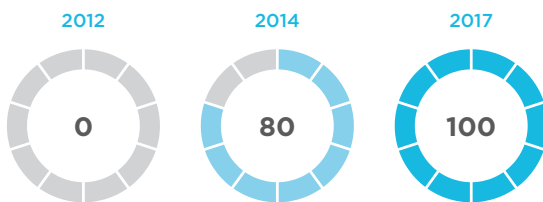
Implicación ambiental en la planificación



Costos ambientales implementados en los proyectos de obra

Clasificación de las masas de agua por interés ecológico

Eficacia en la facturación



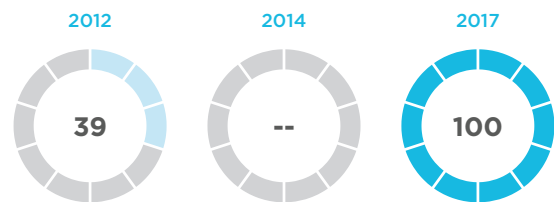
Se supera el 99% (mínimo requerido 97%)

Instalación y remplazo de medidores dañados

Planificación de toma de lecturas para horarios y días de mejor disponibilidad

Reubicación de medidores

Errores en facturación



Reducción de la tasa de facturas reemitidas por error (límite máximo sistema 1%)

Control mediante fotografía y georreferenciación de las lecturas

Fiscalización permanente

Cultura empresarial en la persecución de resultados

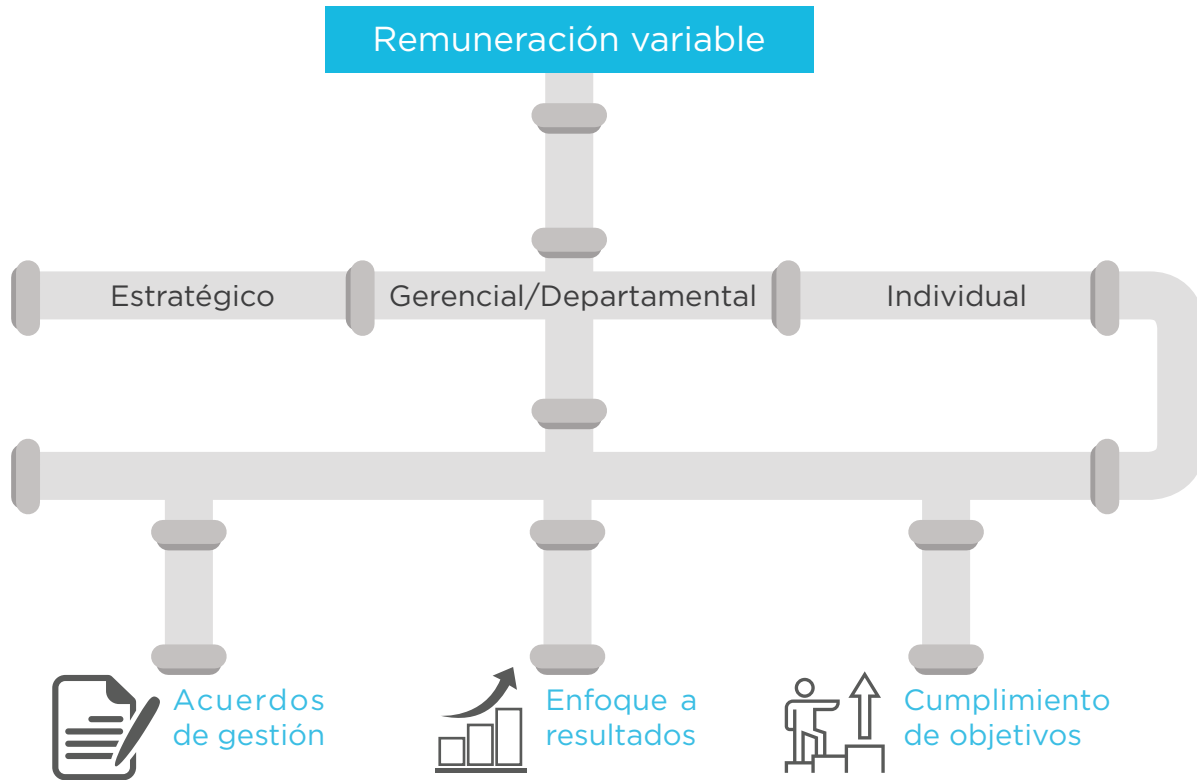
Otro aspecto importantísimo ha sido vincular el cumplimiento de los planes de mejora, resultado de la aplicación de AquaRating y de otros temas, a un esquema de recompensa: “Remuneración variable o remuneración por resultados”.

Para adoptar este sistema de recompensa,

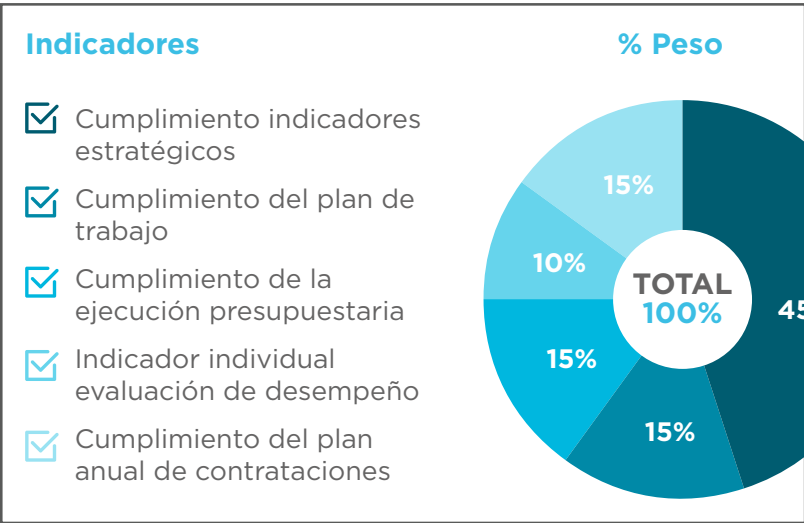
cada gerencia suscribe un acuerdo de gestión con la Gerencia General, por medio del cual se compromete a cumplir con las metas de los indicadores (incluidos los de AquaRating), planes de mejora, plan anual de compras y presupuesto, los mismos que tienen un peso y ponderación específica de acuerdo con su importancia.

24

Esquema de remuneración variable



Indicadores, pesos y porcentajes



Calificación	Condición	% de pago
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente A ★★★★★★★★	95,01% - 100%	100%
<input type="checkbox"/> Excelente B ★★★★★★★★	90,01% - 95%	90%
<input type="checkbox"/> Muy buena A ★★★★★★★	85,01% - 90%	80%
<input type="checkbox"/> Muy buena B ★★★★★★	80,01% - 85%	70%
<input type="checkbox"/> Satisfactorio A ★★★★★	75,01% - 80%	50%
<input type="checkbox"/> Satisfactorio B ★★★	70,01% - 75%	40%
<input type="checkbox"/> Satisfactorio C ★★	65,01% - 70%	25%
<input type="checkbox"/> Insatisfactorio ★	00,00% - 65%	0%

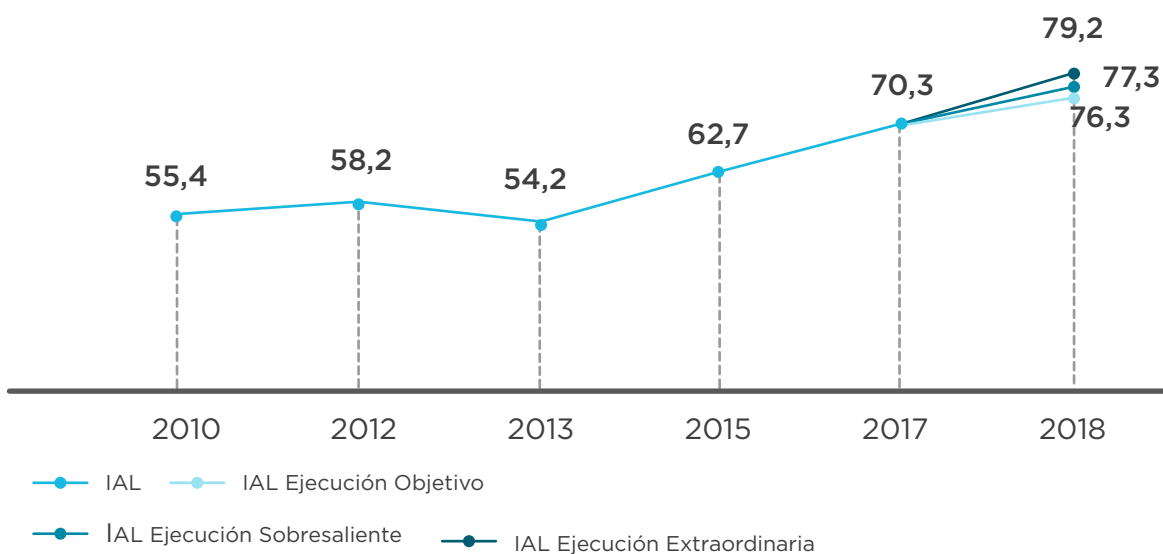
26

Con la recompensa por el cumplimiento de los planes de mejora se logró, además de la mejora continua, un cambio de cultura empresarial; los empleados cambiaron su forma de trabajo, ya no se enfocaron solo en cumplir un horario, sino en cumplir resultados. Esto también generó un mejor trabajo en equipo.

Esta evolución de la cultura corporativa se

pudo evidenciar a través de un indicador importante, que es el clima laboral, donde se evidencia que las primeras mediciones eran por el orden del 55% y en 2017 se logró el 70,3%. Esta mejora se debe a los planes de acción ejecutados, capacitación, planes de carrera, la mejora continua, que han logrado que los empleados tengan un profundo orgullo por la Empresa.

Clima laboral EPMAPS



Resultados en cifras

Además de los resultados mostrados en los indicadores y en la implementación de prácticas, es importante mirar el efecto que ha tenido la gestión del cambio en el estado de pérdidas y ganancias (cifras auditadas).

Tabla 5: Estado de pérdidas y ganancias anual

	2012 USD	2014 USD	2017 USD	2018 USD
Ingresos de actividades ordinarias	119.643.800,99	133.059.748,59	150.512.842,15	153.177.284,78
Costo de venta	70.173.828,39	63.097.386,97	71.053.957,72	81.077.465,55
Utilidad Bruta	49.469.972,60	69.962.361,62	79.458.884,43	72.099.819,23
Transferencias Recibidas	29.679.060,20	23.984.040,53	16.689.623,25	13.151.733,83
Otros ingresos	9.491.666,27	5.409.429,88	5.089.084,65	11.320.107,31
Gastos de administración	42.953.361,77	45.777.149,47	45.747.785,96	40.798.657,73
Gastos de venta	15.424.986,78	17.501.619,62	18.657.499,09	17.843.475,09
Resultado de ejercicio	30.262.350,52	36.077.062,94	36.832.307,28	37.929.527,55
Otros resultados integrales		(7.864.436,00)	(2.325.465,75)	933.300,92
Resultado integral del año	30.262.350,52	28.212.626,94	34.506.841,53	38.862.828,47

Si revisamos las inversiones realizadas y las transferencias del Municipio, vemos que estas han disminuido en el tiempo, de USD 29,6 millones a USD 13 millones en el 2018; sin embargo, se han mantenido similares niveles de inversión y se han mejorado los indicadores estratégicos.

La capacidad de generación de ingresos propios se ha fortalecido en los últimos años como se aprecia en el PyG, considerando que no ha habido ajustes tarifarios.

28

También es importante destacar la reducción de costos administrativos y el incremento en el resultado integral de 30 a 38 millones de dólares.

En los siguientes indicadores se puede apreciar también cómo evolucionó la situación financiera:

	2014	2015	2016	2017	Dic 2018
Margen antes de amortizaciones, depreciaciones e intereses EBITDA (Acumulado)	28,29%	30,65%	40,75%	39,56%	40,33%
Índice de liquidez* ($\cdot > 1,1$)	1,07	1,03	1,21	1,85	1,85
Ratio de cobertura de servicio de la deuda* ($\cdot > 1,1$)	1,59	1,61	1,70	1,26	1,42
Apalancamiento pasivo sobre patrimonio* ($\cdot < 0,5$)	0,23	0,19	0,16	0,15	0,13

En este cuadro podemos apreciar la mejora del margen EBITDA, del 28,2 % al 40,3% en 5 años, así como la mejora en el indicador de liquidez.

Otro resultado importante es la Calificación Riesgo “AAA” (escala nacional) en el año 2015 por la calificador de riesgos internacional (Class International Rating).

Desde el año 2014 hasta el 2017, se obtienen Estados Financieros Auditados (EE.FF) bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIF's) sin salvedades en los informes de auditoría externa, y en el año 2017 por primera vez sin recomendaciones de la firma auditora externa, misma que cuenta con la aprobación de la Contraloría General del Estado.

Gracias a la solidez financiera, técnica y de gestión, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) otorgó un crédito sin garantía soberana por USD 70 millones para la construcción del Proyecto Ramal Chalpi Papallacta y Complementarios, siendo EPMAPS la única empresa pública en el Ecuador en obtener un crédito de esa naturaleza.

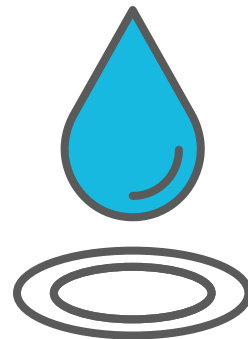


Lecciones aprendidas

- La transformación de EPMAPS de un círculo vicioso a uno virtuoso le ha tomado alrededor de 15 años de una misma visión (2003-2018). Debido a la continuidad de la gestión empresarial e implementación de las mejoras prácticas, así como al empoderamiento y orgullo de su personal, que se refleja en los altos niveles alcanzados en los indicadores de gestión y el clima laboral que son la carta de presentación de la Empresa.
- Sin duda las operaciones de crédito (y las operaciones de asistencia técnica) con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en las cuales se incluyeron indicadores de gestión han impulsado a la Empresa a la mejora continua y a la implementación permanente de los más altos estándares; es por eso que el BID se convierte en un aliado estratégico para la gestión del cambio.
- Las buenas prácticas en gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial son esenciales para crear valor y buscar mecanismos de ir más allá de lo que exige la ley, involucrando a los grupos de interés, apostándole a la innovación, tomando como base la ética y la transparencia para lograr la sostenibilidad social, económica y ambiental.
- La adopción del estándar AquaRating como principal herramienta de gestión y la implementación, control y monitoreo de planes de mejora con base en AquaRating han sido de fundamental importancia para marcar la ruta empresarial.
- El gran reto para EPMAPS y para las empresas del sector será siempre promover que la administración y dirección sean realizadas desde un enfoque puramente técnico, minimizando la injerencia política que tanto daño hace; sin embargo, son los ciudadanos los llamados a exigir que se rindan cuentas de la gestión y deberían apropiarse de la Empresa, siendo ellos sus verdaderos dueños.
- Otro aspecto para considerar es el intercambio de buenas prácticas con entidades vinculadas al sector y operadores, así como el benchmarking.

30

- Del 2000 al 2019, han permanecido en funciones 3 gerentes generales, dando continuidad y mejorando la planificación con horizontes a corto, mediano y largo plazo, lográndose efectivos cumplimientos de metas e indicadores de gestión y, lo más importante, alcanzando cobertura universal de los servicios básicos de agua potable y alcantarillado a la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.
- Para mejorar la salud financiera de la Empresa no ha sido necesario incrementar tarifas de forma brusca, sino más bien optimizar procesos. Así se ha logrado no transferir ineficiencias a los usuarios de los servicios e ir buscando la autosostenibilidad financiera.





Bibliografía

Informe de Terminación de Proyecto PCR 1424/OC-EC
Informe de Terminación de Proyecto PCR 1802/OC-EC
Informe de Gobierno Corporativo, Fidel Cuellar 2015
Informe de Gestión Comercial, Jean Loup Jordain 2016
Informe de Responsabilidad Social, Paula Restrepo 2017
Estándar Internacional AquaRating (www.aquarating.org)
Informe Consorcio WIN, Cewas y SIWI 2018
Auditorias AQUARATING, Certificación y recertificación
Planes de Mejora de AQUARATING
Informes Mensuales de Seguimiento y Monitoreo de Indicadores
Informes Semestrales para el Directorio

Plan de Responsabilidad Social
Planes Estratégicos 2014- al 2020
Plan de Negocios 2018
Memoria de Sostenibilidad 2018
Informe de Gestión 2014-2019

