

# “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2010 – 2014 Y PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2010 DE EPSASA”

---



## Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A.

**-EPSASA-**

Referencia:

CONTRATO DE CONSULTORÍA asociado a  
ADJUDICACIÓN DIRECTA SELECTIVA N° 008-2009-EPSASA/CEP –  
EPSASA

Informe: Planeamiento Estratégico 2010 – 2014

---

Elaborado por:



## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA – EPSASA .....</b>	<b>7</b>
3.1	Reseña histórica .....	8
3.2	Estructura organizacional .....	9
3.2.1	Gerencias .....	10
3.3	Situación Actual .....	12
3.3.1	Situación Actual del Sector .....	12
3.3.2	Situación Actual de la Empresa .....	14
3.3.3	Misión actual 2003 - 2007 .....	19
3.3.4	Visión Actual 2003 -2007 .....	19
3.3.5	Objetivos 2003 - 2007 .....	20
	<b>PARTE I Pensamiento Estratégico .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
4.1	Planificación Estratégica .....	20
4.2	Metodología de estudio .....	21
4.2.1	Enunciación de la misión .....	21
4.2.2	Enunciación de la visión .....	22
4.2.3	Valores institucionales .....	22
4.2.4	Metas de largo plazo .....	22
4.2.5	Análisis FODA .....	23
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>24</b>
5.1	Análisis del Entorno General .....	24
5.2	Análisis interno de la empresa .....	25
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS FODA DE EPSASA .....</b>	<b>26</b>
6.1	Fortalezas .....	26
6.2	Debilidades .....	27
6.3	Oportunidades .....	27
6.4	Amenazas .....	28
<b>7</b>	<b>DEFINICIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>28</b>
7.1	Visión .....	28
7.2	Misión .....	28
7.3	Valores Institucionales .....	28
7.3.1	Honestidad .....	29
7.3.2	Atención al cliente .....	29

7.3.3	Puntualidad .....	29
7.3.4	Compromiso.....	29
7.4	Metas de largo plazo .....	29
7.4.1	Calidad del Servicio .....	29
7.4.2	Recursos Humanos.....	29
7.4.3	Sostenibilidad Económica y Financiera .....	29
7.4.4	Servicio de Atención al Cliente .....	30
7.4.5	Medio Ambiente .....	30
<b>PARTE II Plan Estratégico .....</b>		<b>30</b>
<b>8</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>30</b>
8.1	Gerencia General:.....	30
8.1.1	Objetivos Específicos Gerencia General .....	30
8.2	Gerencia Comercial:.....	31
8.2.1	Objetivos Específicos Gerencia Comercial.....	31
8.3	Gerencia de Administración: .....	31
8.3.1	Objetivos Específicos Gerencia Administración.....	31
8.4	Gerencia de Operaciones:.....	31
8.4.1	Objetivos Específicos Gerencia de Operaciones:.....	32
8.5	Gerencia de Ingeniería:.....	32
8.5.1	Objetivos Específicos Gerencia de Ingeniería .....	32
<b>9</b>	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>32</b>
9.1	Gerencia General .....	33
9.2	Gerencia Comercial.....	37
9.3	Gerencia de Administración .....	42
9.4	Gerencia de Operaciones.....	45
9.5	Gerencia de Ingeniería.....	49
<b>10</b>	<b>ESTRATEGIAS.....</b>	<b>53</b>
10.1	Gerencia General .....	53
10.2	Gerencia Comercial.....	54
10.3	Gerencia de Administración .....	54
10.4	Gerencia de Operaciones.....	55
10.5	Gerencia de Ingeniería .....	56
<b>11</b>	<b>TÁCTICAS.....</b>	<b>57</b>
11.1	Gerencia General .....	57
11.2	Gerencia Comercial.....	58
11.3	Gerencia de Administración .....	59
11.4	Gerencia de Operaciones.....	61
11.5	Gerencia de Ingeniería .....	62
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>



## Ilustraciones

Ilustración 1 Ámbito de Jurisdicción EPSASA .....	9
Ilustración 2 Organigrama de EPSASA.....	10
Ilustración 3 Volumen producido y captado por EPSASA .....	17
Ilustración 4 Cobertura de Agua Potable .....	18
Ilustración 5 Principales Datos Comerciales .....	18
Ilustración 6 Niveles de Morosidad.....	19
Ilustración 7 Lógica en el desarrollo de un Plan Estratégico.....	21
Ilustración 8 Proceso Metodológico .....	23

## Tablas

Tabla 1 Conformación del Directorio .....	11
Tabla 2 Categorías de las EPS.....	13
Tabla 3 Concentración poblacional Región Ayacucho .....	14
Tabla 4 Creación de Asociaciones y Asentamientos Humanos en Ayacucho .....	15
Tabla 5 Fuente de Abastecimiento - Huamanga.....	16
Tabla 6 Estado de Resultados de EPSASA en miles de soles.....	25
Tabla 7 Participación Gerencial.....	26
Tabla 8 Objetivos Estratégicos 2010 -2014 Gerencia General.....	34
Tabla 9 Indicadores Obtenidos de Objetivos Específicos 2010-2014 Gerencia General. ....	35
Tabla 10 Indicadores Estratégicos - Gerencia Comercial 2010 -2014.....	38
Tabla 11 Indicadores obtenidos de Objetivos Específicos 2010-2014 - Gerencia Comercial .....	40
Tabla 12 Objetivos Estratégicos 2010-2014 Gerencia de Administración .....	43
Tabla 13 Indicadores Obtenidos de los Objetivos Específicos 2010 -2014 – Gerencia de Administración .....	44
Tabla 14 Indicador Estratégico 2010 - 2014 - Gerencia de Operaciones .....	46
Tabla 15 Indicadores Obtenidos de los Objetivos Específicos 2010-2014 – Gerencia Operacional .....	47
Tabla 16 Indicadores Estratégicos 2010 -2014 Gerencia de Ingeniería .....	50
Tabla 17 Indicadores Obtenidos sobre los objetivos específicos.....	51

## 1 INTRODUCCIÓN

---

El presente informe se encuentra enmarcado dentro del entregable final del contrato de consultoría asociado a la adjudicación directa selectiva N° 008-2009-EPSASA/CEP bajo la supervisión de la Gerencia General específicamente de la Oficina de Desarrollo Institucional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho en adelante EPSASA.

El desarrollo del informe detalla el Plan Estratégico 2010 - 2014 de EPSASA el mismo que tuvo la participación de la alta dirección de la empresa a través de cuatro talleres guiados por el moderador siguiendo una metodología que permita ordenar la lluvia de ideas y transformarlas en un Plan Estratégico ordenado de acuerdo a la realidad el cual a traviesa la empresa.

El Plan Estratégico de EPSASA es el principal documento de gestión institucional en él se define la razón de ser de la empresa y guía las acciones a fin de cumplir con los objetivos que se definen en ello.

El Planeamiento Estratégico es un proceso en cual se definen la visión, misión, metas de largo plazo, objetivos y estrategias a partir del análisis FODA en ese sentido es necesaria la participación de los principales actores y la obtención de información acerca de los principales problemas que atraviesa cada gerencia y sus puntos críticos.

El informe detalla los estudios que antecedieron al objetivo de la consultoría especialmente de GTZ PROAGUA y del SISTEMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES seguidamente se pone énfasis en la información relevante de la empresa que incluye la reseña histórica, estructura organizacional entre otros detalles. Se desarrolla el marco teórico que incluye la metodología empleada en la elaboración del informe, mediante encuestas se determina el diagnóstico empresarial y en el primer taller se define el análisis FODA como punto de inicio de la definición del pensamiento estratégico en el segundo taller se desarrolla el total del Planeamiento Estratégico esto incluye los objetivos, indicadores estratégicos asimismo las estrategias y tácticas.

## 2 ANTECEDENTES

---

Entre los años 1999 y 2000 EPSASA desarrolló su Pensamiento Estratégico, Plan Estratégico 2000 - 2004 y su plan operativo anual 2000 con la ayuda técnica de PROAGUA GTZ.

Debido a los diferentes cambios que ha sufrido la organización como son los proyectos ejecutados con el financiamiento de KFW de Alemania en esos años, destinadas a mejorar la infraestructura de la institución, acompañado de cambios realizados al personal por cuestiones políticas la realidad la institución ha variado motivo por el cual en Enero del 2003 se realizó la actualización del Plan Estratégico 2003-2007 con asesoramiento técnico de GTZ PROAGUA.

Estos planes se desarrollaron con apoyo de todas las áreas a través de una serie de encuestas anónimas que ayudaron a determinar la visión, misión y valores instituciones, que actualmente figuran en su página web, además cada área de la empresa elaboró su análisis FODA donde se establecieron las metas de los Indicadores Estratégicos 2003 -2007; dichas planes estuvieron a cargo de Ing. Frank Vidalón como moderador y Lic. Eloy Alarcón como Comoderador en el año 2003.

En el año 2009 a través Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Sub Sector Saneamiento se procede a la actualización de los planes estratégicos elaborados por EPSASA con apoyo de la Cooperación Técnica Alemana GTZ – PROAGUA en el 2003 bajo Resolución Directorial N° 010 – Vivienda/VMCS-DNS de fecha 05 de Marzo 2008 donde se aprueba el formato de propuesta de acciones iniciales para el fortalecimiento de la gestión social y empresarial de las Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento (EPS)

El Plan de Fortalecimiento de Capacidades empresariales se desarrolló en las instalaciones de la sede central de la empresa (Ayacucho), el cual estuvo encabezado por el Gerente General en coordinación con las demás gerencias con el fin de orientar los esfuerzos y acciones al cumplimiento de planes de acción que permitan el desarrollo y capacitación del personal

El objetivo central del fortalecimiento de capacidades es idear un modelo de gestión que permita al personal desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz en aras de cumplir de los objetivos institucionales trazados por la empresa (EPS).

El Plan se elaboró en colaboración de los gerentes, directores y jefes del área lo que ayudó a sentar las bases para el desarrollo del diagnóstico y el análisis FODA de la empresa que permitió analizar la situación institucional interna y externa con el fin de diseñar la visión, misión, valores institucionales, estrategias, indicadores de gestión y finalmente las metas.

De manera similar en esta consultoría se diseño del plan estratégico en colaboración constante del personal a través de talleres y encuestas que se realizaron en la institución.

## 3 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA – EPSASA

---

Es necesario conocer a la empresa desde sus orígenes hasta la situacional actual en la que se encuentra, esto proporcionará un diagnóstico preliminar en la cual se establecerá el pensamiento estratégico de acuerdo a la realidad el cual atraviesa.

### 3.1 Reseña histórica

En el año 1993 se constituye el Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Huamanga y Huanta S.A. (EMAPA), en cumplimiento a lo dispuesto por el D.S. 030-91-PCM y demás normas.

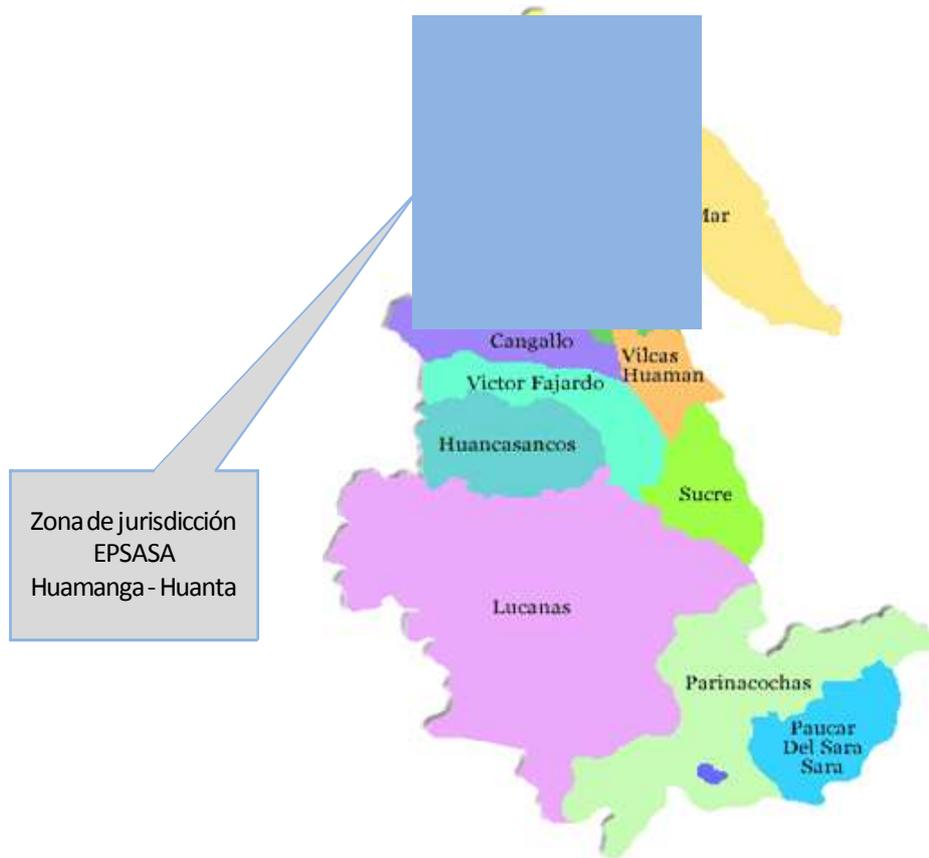
El 27 de diciembre de 1996, se modifica la razón social de la empresa a “Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A”. (E.P.S. Ayacucho S.A.) en cumplimiento a lo dispuesto por el art. 18° y 3ra Disposición complementaria de la Ley General de Servicios de Saneamiento Ley 26338 y el 21 de diciembre de 1998, en sesión ordinaria de la Junta General de Accionistas se acuerda modificar el estatuto de la EPS Ayacucho S.A. en cumplimiento a la nueva Ley de Sociedades, cambiando sus siglas a EPSASA como es conocida actualmente.

EPSASA es una Entidad Prestadora Municipal de derecho privado, con autonomía técnica, administrativa y económica; normada por la ley N° 26338 Ley General de Saneamiento y su Reglamento aprobado con D.S N° 09-95-PRES y la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, y presupuestalmente está comprendida dentro de las Empresas de tratamiento empresarial, bajo el ámbito de la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Tiene como objetivo principal brindar los servicios de agua potable y alcantarillado a las localidades de Huamanga y Huanta, su actividad principal es la captación, tratamiento, almacenamiento y distribución del agua potable para uso doméstico, comercial e industrial en su ámbito de jurisdicción. De igual manera programa y ejecuta obras y proyectos referidos al sector como son ampliación y mejoramiento del sistema de saneamiento; la entidad que regula principalmente las tarifas cobradas a los usuarios es la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).

EPSASA se encuentra ubicado en el Jr. Manco Capac N° 342 de provincia de Huamanga departamento de Ayacucho y la sucursal de Huanta es Jr Julio C. Tello N° 155 del distrito de Huanta.

Ilustración 1 Ámbito de Jurisdicción EPSASA



Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

El ámbito de jurisdicción de EPSASA se centra básicamente en dos distritos como se puede apreciar en el [Ilustración 1](#) Huanta y Huamanga atendiendo a una población estimada de 93,360 y 221, 469<sup>1</sup> habitantes respectivamente.

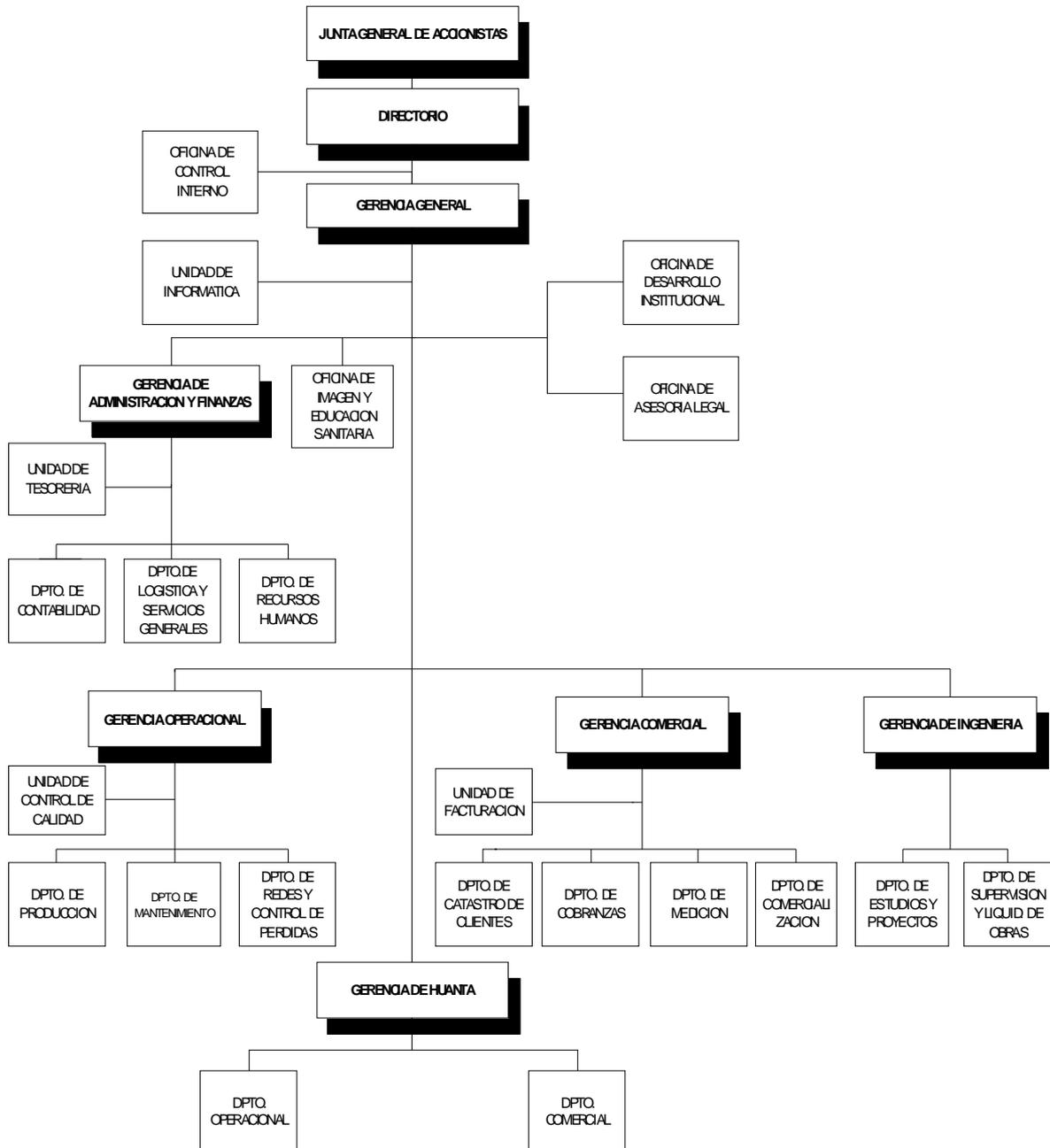
### 3.2 Estructura organizacional

La organización, dirección y administración de la empresa depende básicamente de la Junta General de accionistas, Directorio y la Gerencia General, donde cada una establece lineamientos de política con la finalidad de brindar los mejores servicios al usuario de manera eficiente y eficaz.

<sup>1</sup> Fuente; Censo poblacional 2007 Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Ilustración 2 Organigrama de EPSASA

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EPSASA 2006**



Fuente: EPSASA

Como se puede apreciar en la [Ilustración 2](#) EPSASA se divide en seis gerencias esenciales, cada una de ellas participa en la elaboración del planeamiento estratégico, son las siguientes:

### 3.2.1 Gerencias

### **3.2.1.1 Gerencia General**

Es el máximo órgano de la institución encargada de la gestión y dirección de la misma

### **3.2.1.2 Gerencia de Administración y finanzas**

Como órgano de apoyo tiene la principal responsabilidad de brindar soporte logístico en las diferentes oficinas de la institución además de procesar la información financiera oportuna.

### **3.2.1.3 Gerencia Operacional**

Es el órgano más importante debido a que tiene la responsabilidad de brindar los servicios de agua y desagüe sus principales funciones son: captación, conducción, producción y distribución de agua potable asimismo realiza los controles de calidad de acuerdo a los estándares vigentes.

### **3.2.1.4 Gerencia Comercial**

Su principal responsabilidad es velar el correcto funcionamiento del sistema comercial esto incluye, conexiones de agua potable y alcantarillado, lecturas de consumo, reparto de recibos asimismo el establecimiento de políticas de cobranzas.

### **3.2.1.5 Gerencia de Ingeniería**

Es el órgano que se encarga de formular, elaborar y ejecutar de proyectos de Inversión Pública en Saneamiento.

### **3.2.1.6 Gerencia Huanta**

Está conformada por el departamento operacional, comercial y una unidad de apoyo administrativo

Los accionistas de EPSASA están conformados por 5 representantes de las siguientes municipalidades:

- Municipalidad Provincial de Huamanga
- Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.
- Municipalidad Distrital de Carmen Alto.
- Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno
- Municipalidad Provincial de Huanta

Los funcionarios responsables del normal y correcto funcionamiento de la institución están a cargo del directorio que está compuesto de la siguiente manera:

**Tabla 1 Conformación del Directorio**

**DIRECTORIO**

Dos representantes de las municipalidades
Representante del Concejo Regional de Colegios Profesionales de Ayacucho
Representante de la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Ayacucho
Representante del Gobierno Regional de Ayacucho.

Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

Uno de los objetivos centrales de EPSASA es brindar el mejor servicio a los usuarios en tal sentido el directorio tiene la potestad de dirigir al gestión administrativa tomando en consideración el cumplimiento de las normas, formulación de planes maestros y programas de operación, de acuerdo a la Visión – Misión de la institución.

### 3.3 Situación Actual

#### 3.3.1 Situación Actual del Sector

La población del Perú, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda, es alrededor de 28 millones de habitantes, de los cuales 21,1 millones viven zonas urbanas; y 7,2 millones, en zonas rurales. El país está dividido en 24 departamentos, con 196 provincias y 1.833 distritos, siendo 1,521 distritos los atendidos con agua potable y alcantarillado por las municipalidades, juntas administradoras de servicios de saneamiento u otras; mientras que 312 distritos se encuentran bajo el ámbito de 50 EPS supervisadas por la SUNASS, de las cuales 48 son empresas municipales; una, SEDAPAL, se encuentra bajo la responsabilidad del Gobierno Central; y una, Aguas de Tumbes (ATUSA), se encuentra administrada de una empresa privada bajo la modalidad de Concesión.

Estas EPS brindan servicios de agua potable, alcantarillado y en algunos casos tratamiento de las aguas residuales, a un total de 17,1 millones de habitantes, es decir un 81,0 % de la población urbana y un 60,4% de la población total a nivel nacional, de los cuales el 86% cuentan con los servicios de agua potable y 77% alcantarillado.

SEDAPAL atiende a la capital de la República y a la provincia constitucional del Callao y es la EPS de mayor tamaño, con una cobertura de 92% en su jurisdicción. Lima cuenta con 8.4 millones de habitantes, casi el 50% de la población urbana del Perú y el 30% del total.

La SUNASS ha clasificado en cuatro categorías a las EPS, la misma que se muestra en la [Tabla 2](#) asimismo se describe como:

- i. SEDAPAL: Por ser la EPS que abastece a la ciudad de Lima y Callao, constituye un grupo por sí misma, ya que tiene 1,1 millones de conexiones de agua potable.
- ii. EPS Grandes: Son las que abastecen a ciudades grandes, por lo que tienen entre 40 mil a 200 mil conexiones de agua potable.
- iii. EPS Medianas: Tienen entre 10 mil a 40 mil conexiones de agua potable.

- iv. **EPS Pequeñas:** Son las que abastecen a poblaciones urbanas pequeñas, por lo que tienen menos de 10 mil conexiones de agua potable

**Tabla 2 Categorías de las EPS**

CATEGORIA	CONEXIONES
<b>SEDAPAL</b>	Más de 1 millón de conexiones
<b>EPS GRANDES</b>	>40,000 hasta 200,000
<b>EPS MEDIANAS</b>	>10,000 hasta 40,000
<b>EPS PEQUEÑAS</b>	<10,000

Fuente: SUNASS

En total las EPS, incluida SEDAPAL, cuentan con 2,9 millones de conexiones domiciliarias de agua potable, de las cuales 1,3 millones de conexiones corresponden a SEDAPAL, mientras que 1,6 millones de conexiones corresponden a las 49 EPS restantes a nivel nacional. Con relación al alcantarillado, se ha totalizado 2,6 millones de conexiones, de las cuales 1,2 millones corresponden SEDAPAL.

Los sistemas de alcantarillado administrados por las empresas de saneamiento en el Perú, recolectaron aproximadamente 750 millones de m<sup>3</sup> de aguas residuales provenientes de conexiones domiciliarias, de los cuales 421 millones de m<sup>3</sup> fueron generados por los servicios que brinda SEDAPAL en Lima y Callao. A diciembre de 2008, menos del 30% de este volumen recibe algún tipo de tratamiento previo a su descarga, con lo que el 70% del volumen de aguas residuales no recibe aparentemente ningún tratamiento.

La problemática de las empresas del sector, no solamente es complicada en los aspectos de la infraestructura y el nivel de servicio brindado, sino básicamente en la administración y organización de las mismas. Con las excepciones de SEDAPAL que pertenece al FONAFE y a ATUSA que ha sido concesionada al sector privado, las EPS son de propiedad de los municipios provinciales y en algunos casos distritales, situación que políticamente, representa un cambio radical luego de cada periodo de elecciones municipales.

Este aspecto que representa el cambio de autoridades de manera integral o parcial en la composición de los representantes de sus accionarios, significa que si no cuenta la EPS con una institucionalización de sus planes y proyectos de mediano plazo, es muy posible que no se ejecuten o que existan distintos criterios o propuestas que no se ajusten a una visión de largo plazo que los sistemas de agua potable y alcantarillado requieren para un adecuado desarrollo.

Si bien SUNASS ha logrado institucionalizar de manera parcial la formulación del Plan Maestro Optimizado, la falta de capacidad de gerencia en la mayoría de las EPS, sumado a lo complejo de la formulación de los modelos planteados para el PMO, han dado como resultado que muy pocas EPS cuentan con un Plan Maestro y la mayoría está accediendo a asesoría de la propia SUNASS, la DNS y agencias de cooperación para la formulación de sus planes.

Por otro lado, muchas veces la estructura del planeamiento público genera problemas de coordinación entre el presupuesto, las compras del año, la formulación de los planes de diferentes niveles y la aprobación de tarifas, financiamiento y generación de los recursos para la operación.

Es así que, en primera instancia, las EPS requerían un fortalecimiento interno para el desarrollo y elaboración de sus diferentes planes, incluyendo el PMO, planes financieros y presupuestos, realistas y retadores a la vez. Ello significa que es necesario e imprescindible generar una cultura de planeamiento que signifique una directriz obligatoria para la empresa bajo cualquier gestión, independiente de quien o quienes la dirijan toda vez que si se concertase financiamiento externo o se apliquen procesos de participación del sector privado, p.e. concesiones, lo anterior reduciría el riesgo y/o incrementaría seguridad para el financista o inversionista que requiere continuidad en la política y administración del sector.

En la actualidad, como consecuencia del cambio climático, las condiciones de producción y abastecimiento son cada vez mas inciertas, sobre todo en las zonas de la costa, por lo que el planeamiento de las EPS deberá orientarse a ganar eficiencia con los recursos existentes, creando conciencia en la población de las dificultades para el abastecimiento y de la necesidad de tratar las aguas residuales para un posible rehusó en otras áreas de la economía local.

### 3.3.2 Situación Actual de la Empresa

El ámbito de jurisdicción de EPSASA se encuentra dentro de región Ayacucho, específicamente atiende a dos provincias (de once provincias que conforman el departamento) Huamanga con su capital Ayacucho y Huanta, que cuentan con una población de 221,469 y 93,360 respectivamente.

La región Ayacucho está compuesta por 11 provincias, 111 distritos, 1375 caseríos, 855 anexos y 141 comunidades campesinas<sup>2</sup>. La mayor parte de región es sierra y selva alta.

El 51% de la población pertenece al área, la rural, llegando a ser el 75% de la población de Cangallo, mientras que en Huamanga se concentra el 69% de la población urbana, la distribución es de la siguiente manera:

**Tabla 3 Concentración poblacional Región Ayacucho**

Población	Concentración poblacional
<b>Huanta, Huamanga y La Mar</b>	61%
<b>Lucanas, Parinacochas, Paucar del Sara</b>	18%
<b>Vilcashuaman, Sucre, Cangallo, Fajardo y Huancasancos</b>	21%

Fuente: MEF 2007  
 Elaboración: ESAN

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF

La PEA más representativa se concentra en el sector primario 69% (sector agrícola donde el producto que más se cosecha es cacao, diversas frutas, café y hoja de coca) seguido del sector terciario 26.3% básicamente reflejado en el sector turismo. Entre las principales ciudades que aporta el PBI es Huanta debido a la producción agropecuaria (frutas) Ayacucho por la producción de fruta principalmente lúcuma, palta.

La zona norte representa la parte urbana, mientras en la parte sur en su mayoría son zonas rurales donde el servicio de agua potable son escasas

La región tiene problemas de baja articulación de la estructura económica y política debido a la división política, existen problemas de salud, violencia urbana y rural por la presencia del narcotráfico en el Vrae la infraestructura vial esta desarticulada acompañado del deterioro de los suelos agrícolas y una insuficiente cobertura de agua potable y alcantarillado en toda la región en general es necesario mencionar las grandes pérdidas que sufrieron a causa de un alud que básicamente deterioro los sistemas de desagüe y alcantarillado.

La ciudad de Ayacucho alberga la mayor concentración de la población en la región 221, 469 habitantes alrededor del 38% de la población de la región, es centro político y económico de la región.

El 71% de población de la provincia está concentrada en la ciudad de Ayacucho y la población urbana representa el 94%<sup>3</sup>, la expansión urbana ha venido incrementándose en los diferentes distritos de la ciudad de manera desordenada en el siguiente cuadro se muestra la creación de nuevas asentamientos humanos, este fenómeno es uno de los principales problemas en la ampliación de los servicios de agua y saneamiento

**Tabla 4 Creación de Asociaciones y Asentamientos Humanos en Ayacucho**

Distrito	N° Asociaciones /Asentamientos	Años de creación	N° Lotes creados
<b>Ayacucho</b>	18	2001 - 2005	6,953
<b>Jesús de Nazareno</b>	10	2006 - 2008	450
<b>San Juan Bautista</b>	7	2004 – 2005	1,220
<b>Carmen Alto</b>	7	2006 – 2007	2,715
<b>Total</b>	42		<b>11,338</b>

Fuente: COFOPRI, MUNICIPALIDADES DISTRATALES Y MUNICIPALIDAD DISTRITAL AYACUCHO.

Como se puede apreciar [Tabla 4](#) solo en entre los años 2001 y 2008 se han creado en total 11,338 lotes comprendidas en las diferentes asociaciones y asentamientos humanos en la ciudad de Ayacucho, este es un problema que la municipalidad ha tratado de resolver mediante el Plan de Desarrollo Urbano 2008 – 2018 que ayudará a la EPSASA dentro del plan de expansión del servicio.

<sup>3</sup> Fuente: Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Ayacucho – Municipalidad Distrital de Huamanga

Otra de las zonas de jurisdicción es la provincia de Huanta que tiene una población de 93, 360 habitantes es la segunda provincia más poblada y desarrollada del departamento de Ayacucho, es una de las zonas que fue azotada por el terrorismo que dejó secuelas irreparables como muertes, desapariciones y pérdida del cultivo agrícola, esto originó en la región el aumento de pobreza y pobreza extrema disminuyendo la calidad de vida de la población

La actividad económica de Huanta es principalmente agrícola donde la escasez de agua para riego ha mermado la producción, entre los principales productos que ofrece la región son:

- En la Selva: el cacao, café, naranja, plátano y la hoja de coca
- Zonas alto andinas y medias: Papa y maíz
- En valles: tuna, palta, naranja y chirimoya.

En este distrito se encuentran abundante agua almacenada en las diferentes lagunas sobre los 3600 m.s.n.m debido al deshielo de los glaciares y las lluvias en las nevadas a pesar de estas condiciones existen algunas restricciones que se debe de tomar en consideración.

- Visible escasez del agua, por el agotamiento de las fuentes: Razhuillca.
- El 40% del agua se encuentra almacenado en lagunas y en las partes más altas por encima de 4 000 m.s.n.m., y resulta no utilizable, por lo vulnerable del aspecto geológico, morfológico, fisiográfico e hidrográfico.
- El 60% del agua se escurre a través de los ríos por los valles más bajos por debajo de 500 m. s. n. m. y resulta no utilizables, por motivos antes mencionados.
- Contaminación de los lagos y ríos a nivel distrital por diversos agentes, entre ellos los residuos sólidos y los relaves mineros<sup>4</sup>.

### 3.3.2.1 Diagnóstico Operacional

#### Abastecimiento y producción de agua potable:

En la localidad de Huamanga la captación de agua se realiza en la superficie mediante lagunas formadas a los deshielos y las lluvias, en la actualidad existen dos fuentes de abastecimiento la primera proviene de las quebradas<sup>5</sup> y la segunda del proyecto Especial Rio Cachi.

Tabla 5 Fuente de Abastecimiento - Huamanga

Fuente	Oferta (l/s)
Chiara	100
Proyecto Cachi	400
<b>Total</b>	<b>500</b>

Fuente: PMO EPSASA 2008 – 2012

<sup>4</sup> Fuente: Plan de Desarrollo de Huanta – Municipalidad Distrital de Huanta

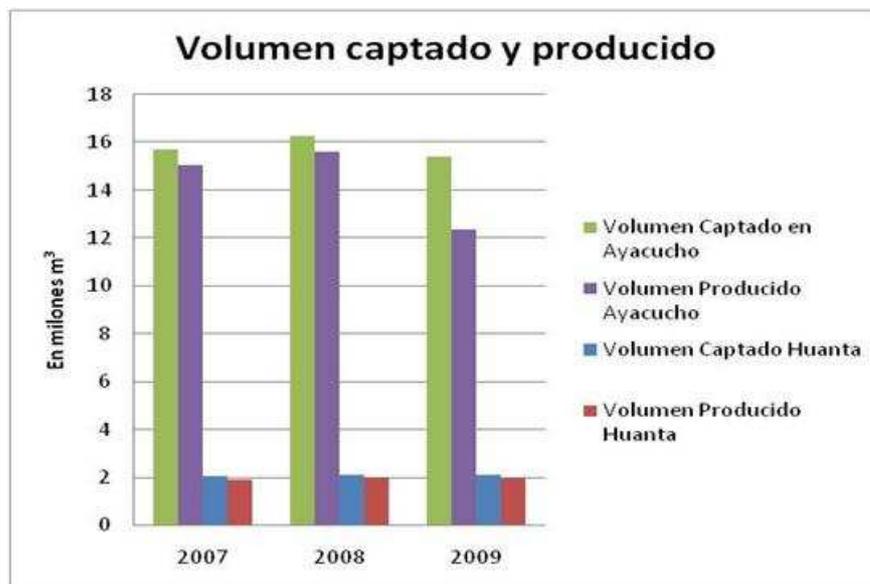
<sup>5</sup> Específicamente proviene de las quebradas Chiara, Qosqohuayco, Mutuhuayco

Como se puede apreciar en la [Tabla 5](#) la principal fuente de abastecimiento el ciudad de Ayacucho está conformado por el Proyecto Cachi. El agua captada es llevada a las plantas de tratamiento mediante canales elaborados de concreto reforzado.

Con respecto a la localidad de Huanta el abastecimiento de agua tiene origen en el complejo de lagunas de Razuhuilca como consecuencia de los deshielos del nevado del mismo nombre, estas aguas desembocan el rio Huanta que produce aproximadamente 85 l/s.

Actualmente EPSASA en la ciudad de Ayacucho posee dos plantas de tratamiento de agua potable; la primera (Planta N° 1) tiene una capacidad de tratar hasta 360 l/s mientras la segunda planta de tratamiento (Planta N° 2) tiene una capacidad de tratar hasta 180 l/s. en el distrito de Huanta se tiene una planta de tratamiento con una capacidad de 65 l/s.

**Ilustración 3 Volumen producido y captado por EPSASA**

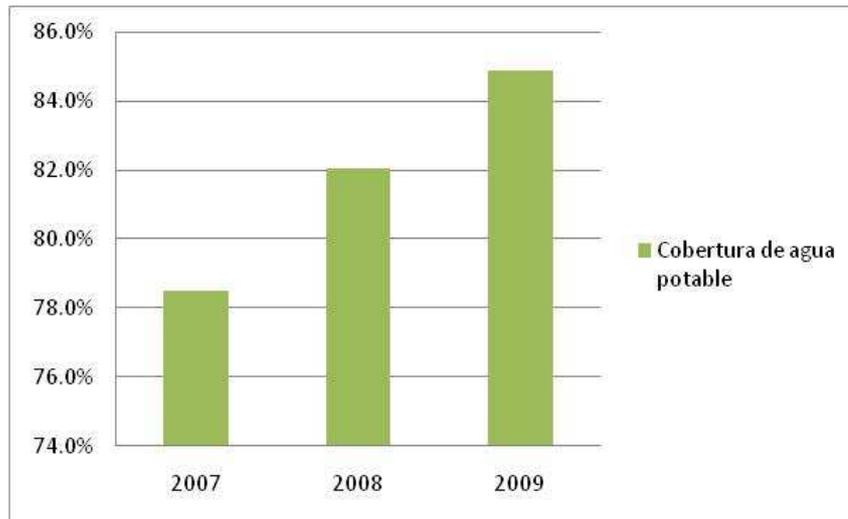


Fuente: EPSASA  
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la [Ilustración 3](#) los niveles de producción de agua potable ha venido incrementándose, pero en el 2009 hubo una pequeña disminución debido, entre otros factores, al alud que se dio en el mes de diciembre ocasionando daños en las líneas de aducción.

Respecto a la cobertura se tiene:

Ilustración 4 Cobertura de Agua Potable



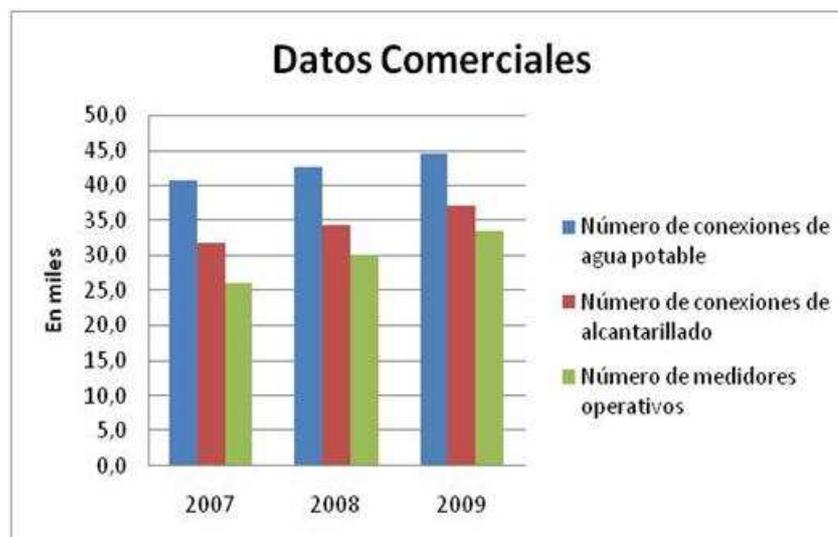
Fuente: EPSASA  
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la Ilustración 4 los niveles de cobertura de agua se estuvo incrementando debido a la ejecución de proyectos de saneamiento en la zona de jurisdicción.

### 3.3.2.2 Diagnostico Comercial

Durante los años 2008 y 2009 se ejecutaron una serie de acciones que permitieron mejorar los principales indicadores de gestión comercial; se tiene:

Ilustración 5 Principales Datos Comerciales



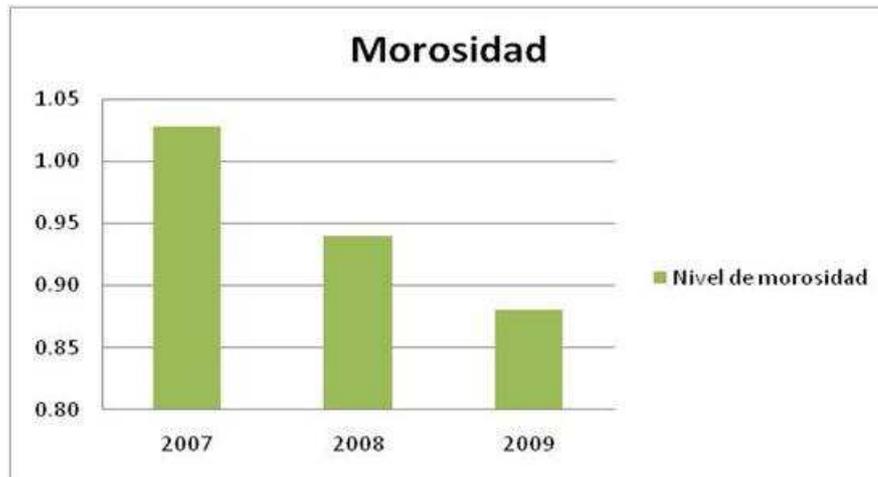
Fuente: EPSASA  
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la Ilustración 5 los indicadores en su totalidad han aumentado esto se debe, entre otras acciones, a la gestión de tercerización de

cortes y reapertura de medidores, implementación de lecturas por RPM, al cambio de medidores inoperativos, etc

Uno de los indicadores más importantes está referido al nivel de morosidad que enfrenta la EPS

**Ilustración 6 Niveles de Morosidad**



Fuente: EPSASA  
 Elaboración: Propia

Como se aprecia en la [Ilustración 6](#) los niveles de morosidad han venido disminuyendo esto se debe que durante el año 2009 se han venido formulando políticas de cobranzas a través de directivas establecidas por la gerencia respectiva adicionalmente sean anulado y quebrado los expedientes así como se han implementado equipos destinado a cobranzas.

### 3.3.3 Misión actual 2003 - 2007

En la actualidad de misión de EPSASA es:

*“Satisfacer de manera sostenible con equidad y liderazgo, la demanda de prestación de Servicios de Saneamiento”.*

La elaboración del plan estratégico se desarrolló en forma conjunta con GTZ PROAGUA y El Sistema de fortalecimiento de capacidades del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

### 3.3.4 Visión Actual 2003 -2007

En la actualidad EPSASA tiene la siguiente visión

*“Brindar a la población el servicio de agua potable y alcantarillado, con competitividad, eficiencia y eficacia empresarial y protegiendo el medio ambiente”.*

### 3.3.5 Objetivos 2003 - 2007

#### **OBJETIVO GENERAL**

Garantizar a los usuarios la prestación de los servicios de saneamiento en las mejores condiciones de calidad, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y a la salud de la población.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Captar, producir y distribuir el agua potable con los niveles de eficacia, eficiencia de operación y mantenimiento, de acuerdo a las metas de gestión, recolección y disposición de las aguas servidas en condiciones óptimas y preservando el medio ambiente<sup>6</sup>.

## PARTE I Pensamiento Estratégico

### 4 MARCO TEÓRICO

---

#### 4.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en determinar los lineamientos que debe de seguir una institución con el objetivo de cumplir las metas de mediano y largo plazo

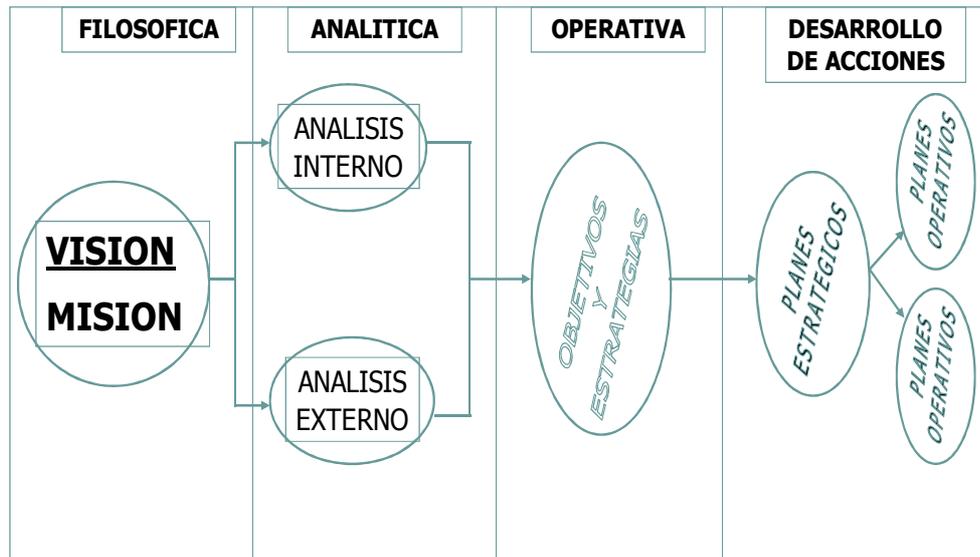
La definición de planeamiento estratégico, si bien enfatiza el primer aspecto esencial de la estrategia, referido al horizonte temporal de mediano y largo plazo de los objetivos estratégicos, sin embargo deja de lado el aspecto competitivo, consustancial al concepto de estrategia.

Los objetivos de una organización, según lo atestigua la experiencia humana en los campos de los negocios, la política y el deporte, suelen frecuentemente ingresar en un curso de colisión con los objetivos de otras organizaciones, las cuales en razón de tal circunstancia se constituyen precisamente en competidores. Es por esta razón que muchos de los pensadores han estado evaluando el concepto de estrategias para el desarrollo del plan.

---

<sup>6</sup> Extraídos de la pagina web de EPSASA

Ilustración 7 Lógica en el desarrollo de un Plan Estratégico



Elaboración ESN

En la [Ilustración 7](#) se puede apreciar el proceso en el desarrollo de un plan estratégico a nivel empresarial.

En una institución pública como las EPS la planificación estratégica es diferente a una empresa normal, en efecto por ser un monopolio natural y presta un servicio básico para la vida muchas los objetivos no se centran en la rentabilidad de la empresa sino en el nivel de cobertura y en la calidad del servicio a población usuaria.

Es importante para EPSASA contar con un plan estratégico debido a que le proporcionara la guía con la finalidad de conseguir sus objetivos a mediano y largo plazo, aun en su zona de jurisdicción es necesario aumentar el nivel de cobertura, como se ha visto en párrafos anteriores la ciudad viene creciendo de manera desordenada.

## 4.2 Metodología de estudio

Mediante encuestas y con el constante apoyo de las diferentes gerencias se enunciará la misión, visión, Valores institucionales y las metas de largo plazo.

Para el desarrollo del pensamiento estratégico se reunieron en grupos cada uno representado por cada gerencia, una vez establecida el pensamiento estratégico por áreas empezó a debatir la postura, llegando a establecer los lineamientos finales

### 4.2.1 Enunciación de la misión

Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla la Empresa.

Es la declaración fundamental del que hacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La Misión constituye la Imagen Actual que proyecta la Empresa.

La misión se desarrolló en conjunto con las diferentes gerencias que participaron en el primer taller elaborado por ESAN

#### **4.2.2 Enunciación de la visión**

La Visión constituye una declaración que guía a la Empresa en un contexto interno y externo cambiante. El enunciado de la Visión impulsa a la propia empresa y la motiva para lograr el cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas. La Visión constituye, por tanto, la Imagen Futura que debiera detentar la Empresa.

De manera similar a la misión esto se desarrolló con el primer taller realizado por ESAN.

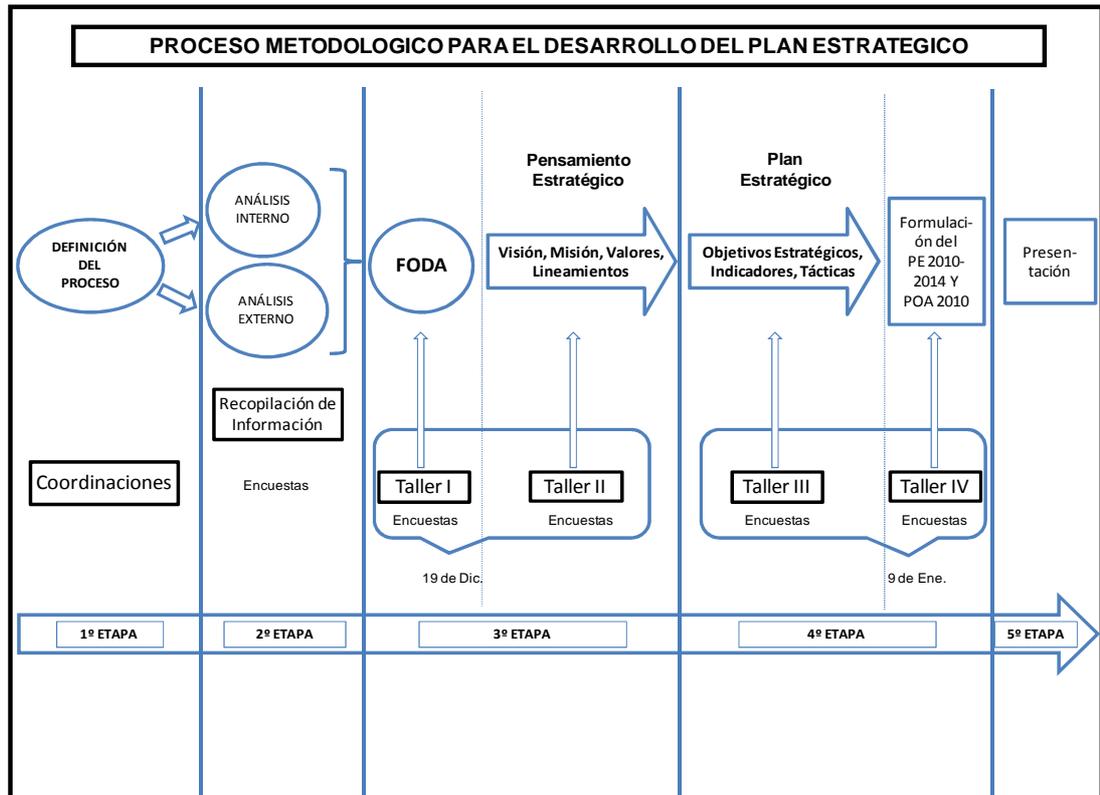
#### **4.2.3 Valores institucionales**

Los valores institucionales son parámetros que sirve de guía a la empresa en desarrollo de sus actividades estas fueron establecidos por los gerentes.

#### **4.2.4 Metas de largo plazo**

Nos mostrará cuales deben de ser los objetivos que se deben seguir en base a una serie de indicadores establecidos por la empresa en el desarrollo de los talleres.

Ilustración 8 Proceso Metodológico



Elaboración: ESAN

Como se muestra en la [Ilustración 8](#) está previsto realizar cuatro talleres de los cuales nos brindara información relevante para el desarrollo del Plan Estratégico de EPSASA en este informe se analizarán los talleres donde obtuvo como resultado del Plan Estratégico.

#### 4.2.5 Análisis FODA

El Análisis FODA es un método que tiene por objeto examinar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) Empresarial, a fin de construir una Matriz que permita proponer los Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas de la Empresa, para alcanzar la Visión.

##### **Análisis del Macroambiente:**

Consiste en determinar qué Factores exógenos más allá de la Empresa condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos llamados Amenazas.

##### **Análisis del Microambiente:**

Consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la Entidad, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la Empresa en su funcionamiento y operación en relación con la Misión.

Dichos factores, entre otros, pueden ser: Organización, personal, infraestructura, tecnología utilizada, nivel de acceso a la información, situación financiera y presupuestal, etc.

Para efectos de la determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, la Empresa podrá aplicar complementariamente a las disposiciones de la presente Guía otros métodos y técnicas que coadyuven a identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Entidad, con precisión.

Para EPSASA se aplicó una encuesta – taller con los principales autoridades en capítulos posteriores se detallará los resultados de la aplicación.

## **5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

---

### **5.1 Análisis del Entorno General**

En líneas anteriores se detalló algunos aspectos del entorno como son la población que atiende, los niveles económicos que enfrenta las localidades de Huamanga y Huanta en esta sección detallaremos algunos aspectos complementarios dentro de los sectores económicos, sociales y políticos entornos a la empresa.

Una de las principales ventajas de EPSASA se debe al carácter monopólico de la institución, motivo por el cual es regulado en aspectos técnicos, financieros y tarifarios (dando mayor importancia a este último) de parte del estado mediante la SUNASS que a través los Planes Maestros Operativos (PMO) evalúa la modificación del esquema tarifario entre otros aspectos.

EPSASA viene recibiendo ayuda técnica de las diferentes instituciones nacionales e internacionales dentro del sector saneamiento como son GTZ Proagua así como del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento mediante la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS) capacitando al personal en diversos temas tanto técnicos como administrativos.

En la actualidad y como vimos en párrafos anteriores la demanda por el servicio se viene incrementando debido al crecimiento de la población en las ciudades de Ayacucho y Huanta, pero la principal dificultad es que dicho crecimiento se realiza de manera desordenada incrementando el número de asentamientos humanos y asociaciones.

El cambio climático ha sido un factor determinante en el suministro de agua potable una de las principales fuentes de abastecimiento de EPSASA los nevados de las quebradas de Chiara están desapareciendo debido al calentamiento global esto originará en el largo plazo buscar una nueva fuente de producción el cual incurrirá en altos niveles de inversión.

Otro de los factores que es importante mencionar es el aspecto político en el cual se encuentra enmarcada la institución, el manejo administrativo está a cargo de las municipalidades como accionistas y uno de los aspectos negativos se da cuando existe

un cambio de autoridades lo cual provoca un cambio de personal básicamente gerentes que en muchos de los casos no cuenta con la experiencia necesaria dentro del sector en consecuencia no hay continuación de los planes previamente establecidos con autoridades anteriores.

## 5.2 Análisis interno de la empresa

Uno de los principales aspectos a reconocer en la empresa está referido a la gerencia operacional y la parte comercial, respecto al primero se debe de mencionar la continuidad del servicio que ha mejorado actualmente se tiene una continuidad promedio de 21 horas en Ayacucho y 16 horas en el distrito de Huanta.

La calidad del producto también ha mejorado debido a la presencia de cloro y turbiedad ha disminuido y se encuentra dentro de los estándares mínimos permitidos, existe en tratamiento de aguas de casi un 98% debido a las inversiones que realiza la empresa para modernizar su infraestructura actual además de los diferentes estudios que realiza la empresa, respecto al segundo se ha tenido un bajo nivel de morosidad (0.88 meses) con respecto a los años anteriores en consecuencia de las políticas adecuadas de cobranzas.

Se debe de tomar en cuenta que EPSASA adolece del fortalecimiento institucional debido a que no existe una coordinación constante entre las diferentes áreas de la empresa, poca capacidad de gerenciar.

En plano laboral las remuneraciones no se encuentran en los niveles de satisfacción del trabajador esto hace que el clima laboral se deteriore con respecto a otros empleados de remuneraciones superiores, el sistema administrativo deficiente y el trato a los clientes muchas veces no son las más adecuadas deteriorando la imagen de la institución frente a la población usuaria.

Con respecto a las finanzas si vemos los estados financieros de EPSASA en la [Tabla 6](#) entre los años 2006 – 2008 vemos que en todos los años no obtiene ganancias esto se debe básicamente a un problema tarifario es decir los costos de producir agua es superior a los ingresos que se obtienen por ello.

**Tabla 6 Estado de Resultados de EPSASA en miles de soles**

Cuenta	2006	2007	2008
<b>Ingresos</b>	8.349	8.916	9.793
Costo de Ventas	-4.128	-6.129	-6.477
<b>Utilidad bruta</b>	<b>4.221</b>	<b>2.789</b>	<b>3.316</b>
Gastos de venta	-1.607	-2.026	-2.175
Gastos de administración	-2.065	-2.577	-2.682
Otros Ingresos	109	94	138
Otro Gastos	-138	-1.186	-1.217
<b>Utilidad Operativo</b>	520	-1.872	-1.546
Ingresos financieros	9	178	6
Gastos financieros	-1.289	-1.186	-1.217
<b>Utilidades Netas*</b>	<b>-759</b>	<b>-2.881</b>	<b>-2.757</b>

\*No se ha tomado en consideración el impuesto a la renta y la participación de los trabajadores debido al resultado negativo del ejercicio en los tres periodos de análisis.  
 Fuente. Estados financieros EPSASA - Contabilidad

Existe problemas financieros debido al resultado negativo, además de ello se suma las grandes deudas que está acumulando básicamente con COL FONAVI.

## 6 ANÁLISIS FODA DE EPSASA

Para el análisis FODA se conto con las siguientes gerentes adicionalmente su personal de confianza.

**Tabla 7 Participación Gerencial**

<b>Nombres y apellidos</b>
<b>Nilo Hinojosa Vivanco</b>
<b>Tulio Baltazar Córdoba</b>
<b>Javier Velarde Rondinel</b>
<b>Julián Gonzales Chiquillo</b>
<b>Pastor Pérez Acevedo</b>
<b>Rigoberto Tacas Perez</b>
<b>Mariano Mitma Huamaní</b>
<b>Honorato Palomino Rua</b>

Fuente: EPSASA  
 Elaboración: ESAN

El análisis FODA que se desarrollo mediante un taller realizado en grupos constituidos por gerentes de cada área

Dentro de los grupos establecidos se han discutido diversos factores que por una parte ayuden a fortalecer a la institución y por otra los aspectos negativos que impiden el cumplimiento de los objetivos.

En primera instancia la discusión fue por gerencia es decir entre el personal que la conforma se expuso por cada grupo, en una segunda instancia se agrupo por gerentes (alta dirección) donde por concertación de ideas estableció el FODA de la institución que se muestra a continuación

### 6.1 Fortalezas

Entre las que se identificaron en los talleres tenemos

- Bajo índice de morosidad en cobranza, que en el periodo 2009 alcanzó el 0.88 meses equivalentes de facturación. Desde el punto de vista porcentual, el 84%

de la facturación se cobra en el mismo mes, que en dos meses se llega a 94% de efectividad de cobranza.

- Alto promedio de Continuidad en el servicio con un promedio con 21 horas en Ayacucho y 16 Horas en Huanta.
- Optima calidad en la producción de agua, que sobrepasa los estándares mínimos en las pruebas de control de calidad en las muestras de cloro libre y turbiedad, (92 %)
- 98% de tratamiento de aguas residuales
- Fuente de recursos hídricos óptimos de buena calidad, con captación garantizada de agua cruda.
- Experiencia del personal en la actividad de servicios de agua potable y alcantarillado
- Se cuenta con equipo de última generación para mantenimiento de redes de alcantarillado
- Fuente de agua superficial y conducción por gravedad al 100%.
- Se cuenta con un modelo tecnológico en tratamiento de aguas residuales.
- Estudios técnicos viabilizados.

## 6.2 Debilidades

- Deficiente prestación de servicio, por débil organización empresarial.
- El sistema de información existente es obsoleto.
- Falta de políticas de reducción de pérdidas de agua potable
- No existe compromiso de trabajo e identificación con la institución.
- Falta de liderazgo y principio de autoridad.
- Poca capacidad de gestión para lograr el financiamiento.
- Inestabilidad política y administrativa en la empresa.
- Injerencia política en la gestión empresarial
- Limitaciones en la dirección y gestión empresarial.
- Documentos de gestión desactualizado del sistema administrativo (manual de procedimientos, etc.).
- Inadecuada política remunerativa.
- Área de proyectos inadecuadamente implementada.
- Inexistencia de política de expansión de mercados.
- Inestabilidad en cargos directivos
- Poco interés de los trabajadores para capacitarse
- No contamos con sistema de información gerencial
- Falta de especialistas en saneamiento por las bajas remuneraciones
- No existe buen clima laboral, por inequidad remunerativa y relaciones interpersonales deterioradas.
- Estructura organizacional desfasada
- Maltrato a los clientes en la atención de reclamos y otros.
- Infraestructura inadecuada administrativa
- Sistema de redes de Agua y desagüe con antigüedad mayores que su vida útil en Huanta.

## 6.3 Oportunidades

- La presencia de las entidades cooperantes a nivel internacional para el financiamiento de proyectos de inversión.

- Crecimiento de la demanda por el servicio de agua potable y alcantarillado en Ayacucho y Huanta por crecimiento de la población.
- Plan de fortalecimiento de capacidades empresariales por la DNS.
- Ejecución de obras con apoyo multisectorial.
- Financiamiento externo mediante el Programa agua Para Todos, Gobiernos locales
- Somos empresa monopólica en la región
- Normas emitidas por Sunnas que favorecen la gestión empresarial (Requisitos para designación de directores y gerente general)

## 6.4 Amenazas

- Cambio climático permanente que incide en la disminución del recurso hídrico.
- Alto nivel de la deuda de COL FONAVI.
- Carencia del drenaje pluvial en la ciudad de Huamanga y Huata.
- Contraposición del Marco legal, empresa pública de derecho privado, ley general de sociedades y régimen laboral de trabajadores.
- Organizaciones sociales de usuarios del agua
- Baja cultura en el uso de agua potable y alcantarillado de la población.
- Tarifas no acordes con la realidad (promedio 0.95), Huata
- Interés político en el tema del agua
- Riesgo de desastres naturales por la zona geográfica accidentada.

## 7 DEFINICIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

---

Una vez establecido en análisis FODA y su respectivo diagnostico se procede a definir el pensamiento estratégico en el mismo taller de manera participativa.

Los resultados se muestran a continuación:

### 7.1 Visión

*“SER UNA EMPRESA ORGANIZADA CON SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL, LOGRANDO EL BIENESTAR Y LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES”*

### 7.2 Misión

*“BRINDAR SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CONTRIBUYENDO A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACION, CON HONESTIDAD, PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE Y BUEN TRATO A NUESTROS USUARIOS. DENTRO DE LOS ESTANDARES DE CALIDAD”*

### 7.3 Valores Institucionales

Los valores son criterios que ayudan a EPSASA a realizar su misión y las metas de largo plazo. Tienen como principal prioridad la de construir un denominador común de desempeño y de actitud en cada uno de los distintos niveles.

En ese sentido tenemos los siguientes valores:

#### **7.3.1 Honestidad**

Actuar con total transparencia en cada una de las actividades que realiza la empresa en sus diferentes áreas que la conforman.

#### **7.3.2 Atención al cliente**

Tener la completa disposición para atender de manera eficiente y eficaz a los usuarios de la empresa.

#### **7.3.3 Puntualidad**

Cumplir con los planes establecidos en su debido momento tanto en reuniones y el entorno laboral.

#### **7.3.4 Compromiso**

Actuar identificados con la empresa y desempeñar sus funciones de manera proactiva en cada uno de los niveles.

### **7.4 Metas de largo plazo**

En el mismo taller antes mencionado se definen las metas de largo plazo como una guía orientadora del Plan Estratégico.

#### **7.4.1 Calidad del Servicio**

Brindar un servicio de calidad aumentando la cobertura y continuidad del servicio y a su vez disminuyendo el nivel de turbiedad y de sustancias contaminantes que dañen la salud de la población a través de métodos que no alteren el ecosistema ambiental respetando los estándares de calidad.

#### **7.4.2 Recursos Humanos**

Capacitar a los empleados, mejorar el ambiente laboral, fomentar el liderazgo en cada una de las áreas generando un compromiso con los objetivos de la empresa.

#### **7.4.3 Sostenibilidad Económica y Financiera**

Buscar la viabilidad económica y financieramente optimizando los diversos procesos que realiza la empresa con la finalidad de financiar con sus propios recursos los diferentes proyectos formulados por la empresa.

#### 7.4.4 Servicio de Atención al Cliente

Atender a nuestro clientes de manera cordial, eficiente y eficaz en la solución de sus reclamos, consultas y al cobro de sus facturas, mejorando la imagen de la institución ante la población servida.

#### 7.4.5 Medio Ambiente

Bajar los niveles de contaminación acorde a los estudios de impacto ambiental en la ejecución de los diferentes proyectos, en la producción del servicio de agua potable y básicamente en el tratamiento de aguas servidas.

## PARTE II Plan Estratégico

---

En esta parte se detallará los objetivos estratégicos, específicos de acuerdo al segundo taller realizado el día 6 de febrero del presente año. Dicho plan se realizó de manera conjunta con los diferentes gerentes en colaboración con el personal de más experiencia dentro de cada área.

Para el desarrollo del plan el personal fue dividido en grupos (5) representando a cada una de las áreas existentes en la empresa, el taller (segundo) fue participativo y concertado determinando así el objetivo estratégico para cada una de las áreas y el general de la institución.

En ese sentido se presentara los siguientes resultados:

## 8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

### 8.1 Gerencia General:

Uno de los principales aspectos que busca la Gerencia General es liderar los procesos que se desarrollan en la institución asimismo monitorear la gestión y dirección empresarial, en tal sentido tenemos los siguientes objetivos estratégicos.

OE 1: *“LIDERAR Y MONITOREAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL FORTALECIENDO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA, ORIENTADA A LA EXPANSIÓN DEL SERVICIO Y LOGRAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES”.*

OE 2: *“PROMOVER LA INNOVACION TECNOLOGICA PARA LA MEJORA DE PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL Y OPERATIVO”.*

#### 8.1.1 Objetivos Específicos Gerencia General

OE1': *“Mejorar el sistema de información gerencial de la empresa.”*

OE2': *"Fortalecer los procesos informáticos en las áreas operativas."*

## **8.2 Gerencia Comercial:**

El área pone un mayor énfasis en mejorar el sistema de cobranzas y atención al cliente con el objetivo de aumentar el número de usuarios en ese sentido tenemos el siguiente objetivo estratégico:

OE3: "AMPLIAR LA COBERTURA DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CON UNA EFICIENTE COBRANZA Y ATENCION AL CLIENTE".

### **8.2.1 Objetivos Específicos Gerencia Comercial**

OE1': *"Modernizar un sistema eficiente e integral de atención al cliente."*

OE2': *"Ampliar el número de conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado"*

OE3': *"Desarrollar políticas de cobranza, garantizando los niveles óptimos de recaudación".*

OE4': *"Actualizar el catastro de clientes"*

OE5': *"Incrementar la micromedición"*

## **8.3 Gerencia de Administración:**

Los factores más importantes que desea potenciar la gerencia de administración está referido a los recursos humanos y financieros, han visto la necesidad de capacitar al personal generando valor a la institución, de manera similar su busca la sostenibilidad financiera endeudándose montos que puedan ser pagados.

OE4: "GERENCIAR LA ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS QUE PERMITA ALCANZAR UN SISTEMA ORGANIZACIONAL APROPIADO".

### **8.3.1 Objetivos Específicos Gerencia Administración.**

OE1': *"Mejorar el apalancamiento financiero de la entidad."*

OE2': *"Diseñar un sistema integral de recursos humanos para una buena gestión y clima laboral".*

OE3': *"diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión administrativa participativa".*

## **8.4 Gerencia de Operaciones:**

La prioridad de la gerencia de operaciones está centrada en los sistemas producción de agua potable asegurando la más alta calidad del producto final cumpliendo con los estándares adecuados preservando el medio ambiente.

OE5: “ASEGURAR UNA CALIDAD ADECUADA DEL SISTEMA OPERACIONAL CUMPLIENDO LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD Y PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE”.

#### **8.4.1 Objetivos Específicos Gerencia de Operaciones:**

OE1': *“Asegurar el abastecimiento del agua cruda a las Plantas de Tratamiento”.*

OE2': *“Suministrar el servicio de agua potable con niveles de calidad establecidas.”*

OE3': *“Mantener operativos los sistemas de agua potable y alcantarillado Sanitario”.*

OE4': *“Reducir las pérdidas operacionales”.*

OE5': *“Garantizar la calidad del efluente de las PTAR”.*

### **8.5 Gerencia de Ingeniería:**

Los aspectos más importantes de la gerencia de ingeniería están referidos a la formulación y ejecución de proyectos de inversión respetando el medio ambiente.

OE6: “FORMULAR, EJECUTAR Y LIQUIDAR LOS PROYECTOS DE SANEAMIENTO DE ACUERDO AL PLAN DE DESARROLLO URBANO PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE.”

#### **8.5.1 Objetivos Específicos Gerencia de Ingeniería**

OE1': *“Formular estudios de pre inversión e coeficientes para el mejoramiento y ampliación de los sistemas de agua potable y alcantarillado”.*

OE2': *“Ejecutar proyectos viabilizados de mejoramiento y ampliación de infraestructura sanitaria”.*

OE3': *“Efectuar las liquidaciones de las obras para el incremento del activo fijo de la Entidad”.*

OE4': *“Mantener la información catastral actualizada”.*

OE5': *“Garantizar la calidad de las obras sanitarias”.*

## **9 INDICADORES ESTRATÉGICOS**

---

Los indicadores estratégicos son mecanismos de gestión que permite cuantificar el cumplimiento de los objetivos anteriormente definidos, para la elaboración se hizo la misma agrupación en el tercer taller asimismo se estableció la meta anual por los próximos cinco años (2010 -2014)

A continuación mostramos los resultados por gerencia:

## **9.1 Gerencia General**

De acuerdo al segundo último taller realizado en el Área de Gerencia General se determino la siguiente tabla:

Tabla 8 Objetivos Estratégicos 2010 -2014 Gerencia General

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
					2010	2011	2012	2013	2014
<b>LIDERAR Y MONITOREAR LOS PROCESOS DE GESTION EMPRESARIAL FORTALECIENDO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA ORIENTADA A LA EXPANSION DEL SERVICIO Y LOGRAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES.</b>	Relación de Trabajo	$\frac{\text{Costo Operativo}}{\text{Ingresos Operativos}} * 100$	%	74.9%	67%	61%	61%	60%	60%
	Grado de Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Nº clientes satisfechos}}{\text{Total de cliente satisfechos}} * 100$	%	-	30%	40%	50%	60%	70%
<b>PROMOVER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA MEJORA DE PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL Y OPERATIVO.</b>	Porcentaje de Procesos Informáticos Implementados	$\frac{\text{Nº Procesos Implementados}}{\text{Total de procesos}} * 100$	%	-	0	14%	29%	50%	64%

Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

Tabla 9 Indicadores Obtenidos de Objetivos Específicos 2010-2014 Gerencia General.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
						2010	2011	2012	2013	2014
LIDERAR Y MONITOREAR LOS PROCESOS DE GESTION EMPRESARIAL FORTALECIENDO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVA ORIENTADA A LA EXPANSION DEL SERVICIO Y LOGRAR LA CONFIANZA DE NUESTROS	FORMULAR UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR LA ACREDITACION INSTITUCIONAL	Acreditación	$\frac{\text{Nº de Procesos Administrados Implementados}}{\text{Total de Proceso}} * 100$	%	-	20%	30%	40%	50%	60%
	FORMULAR E IMPLEMENTAR PLANES Y PROGRAMAS DE GESTION EMPRESARIAL	Numero de Planes y Programas implementados	$\frac{\text{Nº Plane Implementados}}{\text{Total planes formulados}} * 100$	%	30%	40%	50%	60%	80%	100%
	EXPANDIR NUESTROS SERVICIOS	Porcentaje de provincias Administradas por la EPSASA	$\frac{\text{Nº de Provincias Administradas}}{\text{Total de Provincias del Departamento}} * 100$	%	15%	15%	23%	31%	38%	38%

<b>CLIENTES</b>	RECUPERAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES	Índice de confianza de nuestro clientes	$\frac{N^{\circ} \text{ Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} * 100$	%	-	30%	40%	50%	60%	70%
		Índice de porcentaje de población informada	$\frac{N^{\circ} \text{ Pob. Informada}}{\text{Total Pob. encuestad}} * 100$	%	-	10%	30%	40%	50%	60%
	PROPICIAR UNA CULTURA ORGANIZACION AL ADECUADA Y UN LIDERAZGO EFECTIVO EN EL MANEJO EMPRESARIAL.	Eficiencia y valores	$\frac{\text{Trabajadores aprueban gestion empresarial}}{\text{Total trabajadores EPSASA}} * 100$	%	10%	20%	30%	50%	60%	70%
<b>PROMOVER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA MEJORA DE PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL OPERATIVO.</b>	MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA EMPRESA	Porcentaje de implementación	$\frac{\text{Sist. Información Implementado}}{\text{Total de Sist. Información}} * 100$	%	-	0	14%	29%	50%	65%
	FORTALECER LOS PROCESOS INFORMÁTICOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS.	Número de procesos mejorados	N° de Aplicativos Desarrollados e implementados	Número	-	2	2	2	2	2

Fuente: EPSASA  
 Elaboración: ESAN

Como se puede apreciar en la [Tabla 9](#) de Gerencia General ha establecido dos objetivos estratégicos como se mencionó en párrafos anteriores, la característica básica está referida a que esta gerencia actúa de soporte sobre las demás áreas es decir de monitoreo y velar el cumplimiento de las metas establecidas asimismo establecer las mejores condiciones para el cumplimiento de las mismas.

## **9.2 Gerencia Comercial**

La Gerencia Comercial estableció los siguientes indicadores estratégicos

Tabla 10 Indicadores Estratégicos - Gerencia Comercial 2010 -2014

OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR ESTRÁTEGICO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
					2010	2011	2012	2013	2014
AMPLIAR LA COBERTURA DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CON UNA EFICIENTE COBRANZA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	INCREMENTO DEL NÚMERO DE CONEXIONES DE AGUA POTABLE	N° de conexiones nuevas de agua potable.	Unidad	1,676	2,429	1,980	2,189	2,211	2,277 <sup>7</sup>
	INCREMENTO DEL NÚMERO DE CONEXIONES DE ALCANTARILLADO.	N° de conexiones nuevas de alcantarillado.	Unidad	1,727	1,850	1,907	2,006	2,120	2,240 <sup>8</sup>
	CONEXIONES ACTIVAS DE AGUA	$\frac{\text{Conexiones activas de agua}}{\text{N}^\circ \text{ Total de conexiones}} * 100$	%	90%	93%	94%	95%	96%	97% <sup>9</sup>
	AGUA NO FACTURADA	$\left(1 - \frac{\text{Vol. facturado}}{\text{Vol. Producido}}\right) * 100$	%	38%	33%	30%	30%	30%	30%
	EFICIENCIA EN LA COBRANZA PROMEDIO	$\frac{\text{Importe Recaudado anual}}{\text{Importe Facturado anual}} * 100$	%	-	85%	87%	88%	89%	90%
	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	$\frac{\text{Total de usuarios Satisfechos}}{\text{Total de Usuarios}} * 100$	%	-	60%	60%	60%	60%	60%

<sup>7</sup> Para la proyección de los dos últimos años sea tomado en consideración la misma tasa de incremento en la cobertura de los servicios de cobertura de agua potable incorporado en los indicadores provenientes de los objetivos específicos.

<sup>8</sup> Para la proyección de los dos últimos años sea tomado en consideración la misma tasa de incremento en la cobertura del servicio de alcantarillado de agua potable incorporado en los indicadores provenientes de los objetivos específicos.

<sup>9</sup> Se Proyecto con la misma tasa de crecimiento de los años anteriores (una unidad porcentual).

	ACTUALIZACIÓN DEL CATASTRO DE CLIENTES.	$\frac{N^{\circ} \text{ Clientes actualizados}}{\text{Total de clientes}} * 100$	%	0	50%	100%	100%	100%	100%
	MICROMEDICIÓN.	$\frac{\text{Conexiones con medición}}{N^{\circ} \text{ Total de conexiones}} * 100$	%	64.20%	69%	71%	73%	75%	77% <sup>10</sup>

Fuente: EPSASA  
 Elaboración: ESAN

---

<sup>10</sup> Se Proyecto con la misma tasa de crecimiento de los años anteriores (uno unidad porcentual).

Tabla 11 Indicadores obtenidos de Objetivos Específicos 2010-2014 - Gerencia Comercial

OBJETIVO ESTRÁTEGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
						2010	2011	2012	2013	2014
AMPLIAR LA COBERTURA DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CON UNA EFICIENTE COBRANZA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	MODERNIZAR UN SISTEMA EFICIENTE DE INTEGRAL ATENCIÓN AL CLIENTE.	Tiempo promedio de atención de reclamos	Tiempo de atención clientes	Día	-	07.00	07.00	07.00	07.00	07.00
		Tiempo promedio de atención en instalaciones domiciliarias	Tiempo de instalación de conexiones	Día	-	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
		Número de ventanillas de atención al cliente	Total de ventanillas de atención	Número	-	03.00	03.00	03.00	03.00	03.00
		Densidad de Reclamos Atendidos	$\frac{R_{Atendidos}}{R_{recibidos}} * 100$	%	50%	50%	60%	80%	90%	100%
	AMPLIAR EL NÚMERO DE CONEXIONES DOMICILIARIAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Cobertura de servicio de agua potable	$\frac{Pob. Ser. Agua + Pob. Pileta}{Pob. total} * 100$	%	84.3%	85%	87%	88%	89%	90%
		Cobertura de servicio de alcantarillado.	$\frac{Pob. Ser. Alc.}{Pob. Urb. Total} * 100$	%	66.56%	70%	73%	75%	80%	85%
	DESARROLLAR POLÍTICAS DE COBRANZA,	Incremento anual de recaudación.	Recaudación anual	S/.	-	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000

	GARANTIZANDO LOS NIVELES ÓPTIMOS DE RECAUDACIÓN	Nivel de morosidad	$\frac{C.por\ Comer * 12.}{Ing. Operac.}$	Meses	0.82	1	1	1	1	1
	ACTUALIZAR EL CATASTRO DE CLIENTES.	Porcentaje de actualización catastral.	Catastro de Clientes Actualizado	%	-	100%	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de usuarios Factibles	$\frac{Usuarios\ factibles}{Total\ de\ Usuarios} * 100$	%	-	100%	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de usuarios Potenciales.	$\frac{Usuarios\ Potenciales}{Total\ de\ Usuarios} * 100$	%	-	100%	100%	100%	100%	100%
	INCREMENTAR LA MICROMEDICIÓN.	Número de medidores operativos.	Medidores Operativos	Número	-	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
		Porcentaje de servicios sin medidor.	$\frac{N^{\circ}\ med.\ no\ operativos}{N^{\circ}\ de\ conexiones} * 100$	%	-	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: EPSASA – Gerencia Comercial  
 Elaboración ESAN

Como se puede apreciar en la [Tabla 11](#) la principal preocupación de la Gerencia Comercial radica en la ampliación del servicio y mejorar la calidad de atención al cliente que se refleja en sus indicadores.

### **9.3 Gerencia de Administración**

Del Tecer taller aplicado se tiene los siguientes resultados:

Tabla 12 Objetivos Estratégicos 2010-2014 Gerencia de Administración

OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR ESTRÁTEGICO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
					2010	2011	2012	2013	2014
GERENCIAR LA ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS QUE PERMITA ALCANZAR UN SISTEMA ORGANIZACIONAL APROPIADO	SATISFACCION FINANCIERA	Promedio de indicadores apalancamiento financiero	%	3.58	3.88	4.22	4.50	5.00	4.46
	TRABAJADORES POR 1000 CONEXIONES	$\frac{\text{Trabajadores Directos.}}{\text{Total Conex. Agua}}$	Trabajadores por conexión.	3.89	3.80	3.70	3.60	3.50	3.50

Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

Tabla 13 Indicadores Obtenidos de los Objetivos Específicos 2010 -2014 – Gerencia de Administración

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
						2010	2011	2012	2013	2014
GERENCIAR LA ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS QUE PERMITA ALCANZAR UN SISTEMA ORGANIZACIONAL APROPIADO	MEJORAR EL APALANCAMIENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD	Tasa de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	%	51%	50%	50%	49%	49%	48%
		Liquidez	$\frac{\text{Act. Corriente}}{\text{Pas. Corriente}}$	Número	9.33	10.27	11.29	12.42	13.67	15.03
		Solvencia	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	Número	2.96	3.25	3.58	3.94	4.33	4.76
		Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Pas} + \text{Patri.}}{\text{Patrim}}$	%	151%	151%	152%	154%	155%	157%
	DISEÑAR UN SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA BUENA GESTIÓN Y CLIMA LABORAL.	% personal c/. Perfil según MOF	$\frac{\text{Trab. Perfil}}{\text{Total trab.}} * 100$	%	-	20%	80%	90%	100%	100%
		% Trabajadores Motivados	$\frac{\text{Nº Trab. Motivados}}{\text{Total trab.}} * 100$	%	-	20%	60%	70%	90%	100%
		% Desempeño Del Trabajador	$\frac{\text{Nº Trab Aprob.}}{\text{Total Evaluados}} * 100$	%	-	20%	40%	80%	100%	100%
	DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARTICIPATIVA.	Innovaciones	$\frac{\text{Número de innovaciones exitosas por dependencia}}{\text{Total de innovaciones}} * 100$	%	-	20%	60%	80%	90%	100%

Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

## **9.4 Gerencia de Operaciones**

Del segundo taller aplicado se tiene los siguientes resultados:

Tabla 14 Indicador Estratégico 2010 - 2014 - Gerencia de Operaciones

OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR ESTRÁTEGICO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
					2010	2011	2012	2013	2014
<b>ASEGURAR UNA CALIDAD ADECUADA DEL SISTEMA OPERACIONAL, PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE</b>	CONTINUIDAD DE AGUA POTABLE - HUAMANGA	Cantidad de horas de servicio por día	Horas	21	20	21	22	23	24
	CONTINUIDAD DE AGUA POTABLE - HUANTA	Cantidad de horas de servicio por día	Horas	19	20	20	21	22	23
	PRESIÓN MÍNIMA	Cantidad de metros de columna de agua	m.c.a	10	10	10	10	10	10
	PRESIÓN MÁXIMA	Cantidad de metros de columna de agua	m.c.a	50	50	50	50	50	50
	TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS. - HUAMANGA	Litros de tratamiento por segundo	l.p.s	276	277	287	298	308	318
	TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS. - HUANTA	Litros de tratamiento por segundo	l.p.s	39	39	39	39	39	39
	CUMPLIMIENTO DE METAS DEL PLAN ESTRÁTEGICO (CM)	<i><u>Σ Metas Cumplidas</u></i> <i><u>Σ Metas Programadas</u></i>	%	-	95%	95%	95%	95%	95%

Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

Tabla 15 Indicadores Obtenidos de los Objetivos Específicos 2010-2014 – Gerencia Operacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
						2010	2011	2012	2013	2014
ASEGURAR UNA CALIDAD ADECUADA DEL SISTEMA OPERACIONAL, PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE.	ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO DEL AGUA CRUDA A LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO QUICAPATA	Caudal de Ingreso	Curva de Calibración del medidor Parshall	$\frac{Lt}{s}$	-	605 l/s	650 l/s	700 l/s	750 l/s	800 l/s
	SUMINISTRAR EL SERVICIO DE AGUA POTABLE CON NIVELES DE CALIDAD ESTABLECIDAS	Cloro Residual en Agua Potable distribuida	$\frac{N^{\circ} \text{ muestras satisfactorias de cloro Residual del mes } i}{N^{\circ} \text{ muestras totales durante el mes } i}$	%	-	98%	98%	98%	98%	98%
		Turbidez de agua potable distribuida	$\frac{N^{\circ} \text{ muestras satisfactorias de turbiedad del mes } i}{N^{\circ} \text{ de muestras totales mes } i} * 100$	%		98%	98%	98%	98%	98%
	MANTENER OPERATIVOS LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO	Reparación de redes de agua	N° de roturas por mes	$\frac{\text{Casos}}{\text{Mes}}$	-	75	79	83	86	90
		Mantenimiento. Preventivo red de alcantarillado.	Km mantenidos por mes	$\frac{Km}{mes}$	-	3.5	4.0	4.4	5.0	5.4
	REDUCIR LAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	Volumen Perdido	$\frac{\text{Volumen Perdido}}{\text{Volumen Producido}} * 100$	%	-	15	14	13	12	10

GARANTIZAR LA CALIDAD DEL EFLUENTE DE LA PTAR	Demanda bioquímica de oxígeno (dbo5)	Cantidad de mg por litro	$\frac{mg}{L}$	-	35	32	30	28	25
	Coliformes Termotolerantes	Cantidad de NMP por 100 ml	$\frac{NMP}{100 ml}$	-	$1 \times 10^5$	$1 \times 10^5$	$1 \times 10^5$	$1 \times 10^4$	$1 \times 10^4$

Fuente: EPSASA  
 Elaboración: ESAN

## 9.5 Gerencia de Ingeniería

Del segundo taller se tiene los siguientes resultados:

Tabla 16 Indicadores Estratégicos 2010 -2014 Gerencia de Ingeniería

OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR ESTRÁTEGICO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
					2010	2011	2012	2013	2014
<b>FORMULAR, EJECUTAR Y LIQUIDAR PROYECTOS DE SANEAMIENTO DE ACUERDO AL PLAN DE DESARROLLO URBANO PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE.</b>	Presupuestos en ejecución y programados	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}} * 100$	%	-	90%	90%	90%	90%	90%

Fuente: EPSASA  
Elaboración: ESAN

Tabla 17 Indicadores Obtenidos sobre los objetivos específicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR BASE (2009)	VALORES META				
						2010	2011	2012	2013	2014
FORMULAR, EJECUTAR Y LIQUIDAR PROYECTOS DE SANEAMIENTO DE ACUERDO AL PLAN DE DESARROLLO URBANO PRESERVANDO EL MEDIO AMBIENTE.	FORMULAR ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN ECOFICIENTES PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.	Nº de proyectos viabilizados / Nº de factibilidades técnicas de servicio	$\frac{\text{Nº de proyectos viabilizados}}{\text{Nº de factibilidades técnicas de servicio}}$	%	-	80%	80%	80%	80%	80%
	EJECUTAR PROYECTOS VIABILIZADOS DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA SANITARIA.	Nº proyectos ejecutados/ Nº Proyectos viabilizados	$\frac{\text{Nº proyectos ejecutados}}{\text{Nº Proyectos viabilizados}}$	%	-	80%	80%	80%	80%	80%
	EFFECTUAR LAS LIQUIDACIONES DE LAS OBRAS PARA EL INCREMENTO DEL ACTIVO FIJO DE LA ENTIDAD	Obras liquidadas / obras ejecutadas	$\frac{\text{Obras liquidadas}}{\text{obras ejecutadas}}$	%	-	90%	90%	90%	90%	90%
	MANTENER LA	Longitud de red	Longitud de red agua	%	-	100%	100%	100%	100%	100%

	INFORMACIÓN CATASTRAL DE AGUA Y DESAGÜE ACTUALIZADA.	agua catastrada / longitud total de red	catastrada / longitud total de red							
		Longitud de red alcantarillado catastrada/ Longitud total de red	Longitud de red alcantarillado catastrada/ Longitud total de red	%	-	50%	50%	50%	50%	50%
	GARANTIZAR LA CALIDAD DE LAS OBRAS SANITARIAS EJECUTADAS	Número de horas de permanencia del supervisor en obra/ 8 horas diarias	Número de horas de permanencia del supervisor en obra/ 8 horas diarias	%	-	90%	90%	90%	90%	90%

Fuente: EPSASA  
 Elaboración: ESAN

## 10 ESTRATEGIAS

---

De la metodología aplicada y del tercer taller realizado se determinó las estrategias a seguir en cada una de las gerencias.

### 10.1 Gerencia General

Se tiene los siguientes objetivos específicos:

#### **Objetivo Especifico 1**

OE1': *"FORMULAR UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR LA ACREDITACION INSTITUCIONAL."*

##### **Estrategias:**

E1: Fomentar una cultura organizacional adecuada partiendo por la mejora del clima laboral mediante una gerencia innovadora.

#### **Objetivo Especifico 2**

OE2': *"FORMULAR E IMPLEMENTAR PLANES Y PROGRAMAS DE GESTION EMPRESARIAL."*

##### **Estrategias:**

E2: Evaluación permanente de los planes y programas

#### **Objetivo Especifico 3**

OE3': *"EXPANDIR NUESTROS SERVICIOS"*

##### **Estrategias:**

E3: Reuniones con las autoridades locales de las provincias a incorporar.

E4: Publicitar los beneficios de estar bajo la administración de EPSASA

#### **Objetivo Especifico 4**

OE4': *"RECUPERAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES"*

##### **Estrategias:**

E5: Mejorar la comunicación efectiva con el cliente.

E6: Incorporar sistemas modernos de comunicación a la Oficina de imagen y educación sanitaria.

E7: Capacitación permanente en tecnología de comunicación.

#### **Objetivo Especifico 5**

OE5': *"PROPICIAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA Y UN LIDERAZGO EFECTIVO EN EL MANEJO EMPRESARIAL"*

##### **Estrategias:**

E8: Proponer programas de motivación, cambio de actitudes con la finalidad de educar a los trabajadores

#### **Objetivo Especifico 6**

OE6': *"MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LA EMPRESA"*

##### **Estrategias:**

E9: Evaluar alternativas de tecnológicas en función a las necesidad de la empresa.

### **Objetivo Especifico 7**

OE7': "FORTALECER LOS PROCESOS INFORMÁTICOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS"

#### **Estrategias:**

E10: Estandarización de la plataforma del Sistema de Gestión de Base de Datos.

## **10.2 Gerencia Comercial**

De la metodología aplicada y del último taller realizado se determinó las estrategias a seguir en cada una de las gerencias.

### **Objetivo Especifico 1**

OE1': "MODERNIZAR UN SISTEMA EFICIENTE E INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE"

#### **Estrategias:**

E1: Optimizar los tiempos de atención al cliente

### **Objetivo Especifico 2**

OE2': "AMPLIAR EL NÚMERO DE CONEXIONES DOMICILIARIAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO"

#### **Estrategias:**

E2: Comercializar y promocionar las instalaciones domiciliarias.

### **Objetivo Especifico 3**

OE3': "DESARROLLAR POLÍTICAS DE COBRANZA, GARANTIZANDO LOS NIVELES ÓPTIMOS DE RECAUDACIÓN"

#### **Estrategias:**

E3: Mejorar y consolidar la política de facturación y cobranza

### **Objetivo Especifico 4**

OE4': "ACTUALIZAR EL CATASTRO DE CLIENTES"

#### **Estrategias:**

E4: Implementar el expediente técnico de catastro de cliente.

### **Objetivo Especifico 5**

OE5': "INCREMENTAR LA MICROMEDICIÓN"

#### **Estrategias:**

E5: Mantener en forma sostenida la cobertura y mantenimiento de micromedición.

## **10.3 Gerencia de Administración**

De la metodología aplicada y del último taller realizado se determinó las estrategias a seguir en cada una de las gerencias.

### **Objetivo Especifico 1**

OE1': "MEJORAR EL APALANCAMIENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD."

#### **Estrategias:**

- E1: Reestructurar la información financiera de acuerdo al horizonte temporal.
- E2: Brindar información financiera (Balance General) y económica (Estado de Resultados), razonable y oportuna.
- E3: Optimizar los recursos minimizando los costos.

#### **Objetivo Especifico 2**

OE2': *"DISEÑAR UN SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA BUENA GESTIÓN Y CLIMA LABORAL."*

##### **Estrategias:**

- E4: Rediseñar Políticas Remunerativas Según Nivel Ocupacional y Funcional.
- E5: Mejorar procesos de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el clima laboral.

#### **Objetivo Especifico 3**

OE3': *"DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARTICIPATIVA."*

##### **Estrategias:**

- E6: Identificar y diseñar los procesos de la Gestión Administrativa de la Entidad.
- E7: Mejorar los instrumentos de gestión acorde con las nuevas tendencias y paradigmas (modelos) empresariales.
- E8: Propiciar y promover la elaboración planes de trabajo por gerencias para optimizar la productividad laboral.

## **10.4 Gerencia de Operaciones**

De la metodología aplicada y del último taller realizado se determinó las estrategias a seguir en cada una de las gerencias.

#### **Objetivo Especifico 1**

OE1': *"ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO DEL AGUA CRUDA A LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO QUICAPATA"*

##### **Estrategias:**

- E1: Impulsar la suscripción del convenio con el GRA
- E2: Programa de mantenimiento de los canales

#### **Objetivo Especifico 2**

OE2': *"SUMINISTRAR EL SERVICIO DE AGUA POTABLE CON NIVELES DE CALIDAD ESTABLECIDAS"*

##### **Estrategias:**

- E3: Fortalecer los programas de procesos de Producción y muestreo

#### **Objetivo Especifico 3**

OE3': *"MANTENER OPERATIVOS LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO"*

##### **Estrategias:**

- E4: Fortalecer e implementar los programas de Mantenimiento

#### **Objetivo Especifico 4**

OE4': "REDUCIR LAS PÉRDIDAS OPERACIONALES"

##### **Estrategias:**

E5: Implementar el programa de control de pérdidas

#### **Objetivo Especifico 5**

OE5': "GARANTIZAR LA CALIDAD DEL EFLUENTE DE LA PTAR"

##### **Estrategias:**

E6: Mejorar e implementar el programa de operación y Mantenimiento de la PTAR.

E7: Impulsar la ejecución de la II etapa del proyecto de la PTAR

## **10.5 Gerencia de Ingeniería**

De la metodología aplicada y del último taller realizado se determinó las estrategias a seguir en cada una de las gerencias.

#### **Objetivo Especifico 1**

OE1': "FORMULAR ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN ECOFICIENTES PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO."

##### **Estrategias:**

E1: Implementar el Departamento de Estudios y Proyectos con recursos humanos y herramientas informáticos adecuados.

E2: Implementar el Área de Catastro Técnico con recursos humanos y herramientas informáticos adecuados.

#### **Objetivo Especifico 2**

OE2': "EJECUTAR PROYECTOS VIABILIZADOS DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA SANITARIA."

##### **Estrategias:**

E3: Contar con expedientes técnicos aprobados y la asignación presupuestal.

E4: Dotar de soporte informático y recursos humanos competentes.

E5: Fortalecer la capacidad constructiva

#### **Objetivo Especifico 3**

OE3': "EFECTUAR LAS LIQUIDACIONES DE LAS OBRAS PARA EL INCREMENTO DEL ACTIVO FIJO DE LA ENTIDAD"

##### **Estrategias:**

E6: Entregar y recepcionar las obras en su oportunidad reglamentaria.

E7: Adoptar medidas eficaces para solución de controversias

#### **Objetivo Especifico 4**

OE4': "MANTENER LA INFORMACIÓN CATASTRAL DE AGUA Y DESAGÜE ACTUALIZADA"

##### **Estrategias:**

- E8: Formular y ejecutar el PIP de actualización de catastro técnico redes de agua.
- E9: Formular y ejecutar el PIP de actualización de catastro redes de alcantarillado.

#### **Objetivo Especifico 5**

OE5': "Garantizar la calidad de las obras sanitarias ejecutadas"

##### **Estrategias:**

- E10: Supervisar permanentemente las obras.
- E11: Cumplir las especificaciones técnicas del expediente Técnico
- E12: Controlar la calidad de materiales y de los procesos constructivos
- E13: Garantizar el cumplimiento de las condiciones contractuales de ejecución de obra por diferentes modalidades

## **11 TÁCTICAS**

---

Las tácticas se desarrollan en función a las estratégicas que se desarrollaron en el tercer taller.

### **11.1 Gerencia General**

Se tiene las siguientes estrategias:

#### **Estrategia**

- E1: Fomentar una cultura organizacional adecuada partiendo por la mejora del clima laboral mediante una gerencia innovadora.

##### **Táctica**

- T1: Contratar consultores para el estudio organizacional de la entidad
- T2: Desarrollar las recomendaciones del estudio.

#### **Estrategia:**

- E2: Evaluación permanente de los planes y programas

##### **Táctica**

- T3: Elaborar el programa de acciones inmediatas para reducir los costos y gastos conforme a la directiva de austeridad y racionalidad interna.
- T4: Implementar los programas de reactivación económica de la empresa a través de las gerencias de línea.
- T5: Formular el PMO a través de un consultor en las localidad de Ayacucho y Huanta.

#### **Estrategia:**

- E3: Reuniones con las autoridades locales de las provincias a incorporar.

##### **Táctica**

- T6: Realizar estudios de factibilidad técnico económica de los servicios de agua potable y alcantarillado de las provincias de Ayacucho a fin de expandir su campo de acción.

#### **Estrategia:**

E4: Publicitar los beneficios de estar bajo la administración de EPSASA

*Táctica*

T7: Incorporar provincias a nuestra administración.

*Estrategia:*

E5: Mejorar la comunicación efectiva con el cliente.

*Táctica*

T8: Contratación de un profesional en comunicaciones

*Estrategia:*

E6: Incorporar sistemas modernos de comunicación a la Oficina de imagen y educación sanitaria.

*Táctica*

T8: Contratación de un profesional en comunicaciones

*Estrategia:*

E7: Capacitación permanente en tecnología de comunicación.

*Táctica*

T9: Elaboración del plan de trabajo.

T10: Adquisición de equipos y programas para edición y producción en audio y video.

*Estrategia:*

E8: Proponer programas de motivación, cambio de actitudes con la finalidad de educar a los trabajadores

*Táctica*

T11: Desarrollar talleres de motivación.

T12: Efectuar reuniones generales con todo el personal

T13: Promover la identificación de nuestros trabajadores con la entidad

*Estrategia:*

E9: Evaluar alternativas de tecnológicas en función a las necesidad de la empresa.

*Táctica*

T14: Gestionar la elaboración del estudio técnico del Proyecto de Mejoramiento del Sistema de Información.

T15: Gestionar la adquisición e Implementación el Sistema de Información Integral.

*Estrategia:*

E10: Estandarización de la plataforma del Sistema de Gestión de Base de Datos.

*Táctica*

T16: Capacitar al personal de informática.

T17: Gestionar el estudio de los procesos automatizados y manuales de las áreas operativas de la empresa.

## 11.2 Gerencia Comercial

Se tiene los siguientes resultados

#### **Estrategia**

E1: Optimizar los tiempos de atención al cliente.

##### **Táctica:**

- T1: Modernizar y redistribuir la infraestructura de atención al cliente.
- T2: Elaborar el Manual de Procedimiento de Atención a Clientes
- T3: Capacitar a los trabajadores.

#### **Estrategia**

E2: Comercializar y promocionar las instalaciones domiciliarias.

##### **Táctica:**

- T4: Contar con gestores de venta.
- T5:- Realizar campañas para instalaciones nuevas.
- T6: Terciarizar instalaciones nuevas a todo costo.

#### **Estrategia**

E3: Mejorar y consolidar la política de facturación y cobranza.

##### **Táctica:**

- T7: Ejecutar los programas de incentivos de pago puntual.
- T8- Ejecutar la anulación y quiebre de cartera morosa comercial
- T9:- Terciarizar Cortes y reapertura y reparto de recibos.
- T10:- Elaborar el Manual de Procedimientos de Cobranza.

#### **Estrategia**

E4: Implementar el expediente técnico de catastro de cliente.

##### **Táctica:**

- T11: Implementar el convenio con COFOPRI.
- T12: Actualizar la información por sectores comerciales.
- T13: Integrar la información catastral con la planimetría.
- T14: Elaborar el Manual de Procedimientos de Catastro de Clientes.

#### **Estrategia**

E5: Mantener en forma sostenida la cobertura y mantenimiento de micromedición.

##### **Táctica:**

- T15: Ejecutar programa de mantenimiento de medidores.
- T16: Adquirir equipos Automáticos para la toma de lectura.
- T17: Elaborar el Manual de Procedimientos de Medición.

## **11.3 Gerencia de Administración**

Se tiene los siguientes resultados:

#### **Estrategia:**

E1: Reestructurar la información financiera de acuerdo al horizonte temporal.

##### **Táctica:**

- T1: Sinceramiento de la información financiera económica; quiebre de cuentas incobrables baja de activos, enajenación de bienes de activos fijos, existencias y saneamiento de obras no liquidadas.
- T3 Exigir el cumplimiento con los cronogramas establecidos por todas las áreas.

**Estrategia:**

E2: Brindar información financiera (Balance General) y económica (Estado de Resultados), razonable y oportuna.

**Táctica:**

T2: Implementación del Nuevo plan contable empresarial.

T3 Exigir el cumplimiento con los cronogramas establecidos por todas las áreas.

**Estrategia:**

E3: Optimizar los recursos minimizando los costos.

**Táctica:**

T4: Implementar con un nuevo software para el sistema de información financiera y económica de la Entidad.

**Estrategia:**

E4: Rediseñar Políticas Remunerativas Según Nivel Ocupacional y Funcional.

**Táctica:**

T5: Proponer la Estructurar de una nueva escala remunerativa y reformular el PAP.

T6: Diseñar e implementar Programas de Incentivos económicos para cese del personal que cumple 65 años de edad e Incentivo económico por quinquenio.

**Estrategia:**

E5: Mejorar procesos de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el clima laboral.

**Táctica:**

T7: Reclutamiento de Recursos Humanos Adecuados.

T8: Implementar capacitaciones según el "PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LA EPSASA".

T9: Evaluación de desempeño laboral.

**Estrategia:**

E6: Identificar y diseñar los procesos de la Gestión Administrativa de la Entidad.

**Táctica:**

T10: Implementar los procedimientos (Directivas) administrativos, interrelacionado con el sistema comercial, de ingeniería y operacional.

**Estrategia:**

E7: Mejorar los instrumentos de gestión acorde con las nuevas tendencias y paradigmas (modelos) empresariales.

**Táctica:**

T11: Proponer y adecuar los documentos de gestión administrativa, acorde con la realidad de las actividades de la Entidad.

**Estrategia:**

E8: Propiciar y promover la elaboración planes de trabajo por gerencias para optimizar la productividad laboral.

**Táctica:**

T12: Elaborar directiva para la formulación y ejecución de planes de trabajo.

## 11.4 Gerencia de Operaciones

Se tiene los siguientes resultados

### **Estrategia:**

E1: Impulsar la suscripción del convenio con el GRA

#### **Tácticas:**

- T1 Elaborar el proyecto de convenio
- T2 Coordinar con el GRA
- T3 Firmar convenio

### **Estrategia:**

E2: Programa de mantenimiento de los canales

#### **Tácticas:**

- T4: Coordinar con GRA y JUDRA
- T5: Elaborar el programa de mantenimiento.
- T6: Implementar el programa.

### **Estrategia:**

E3: Fortalecer los programas de procesos de Producción y muestreo

#### **Tácticas:**

- T7: Elaborar e implementar el programa de procesos de producción
- T8: Actualizar el programa de muestreo
- T9: Monitorear y evaluar los programas

### **Estrategia:**

E4: Fortalecer e implementar los programas de Mantenimiento

#### **Tácticas:**

- T10: Mejorar las rutinas operativas.
- T11: Equipar

### **Estrategia:**

E5: Implementar el programa de control de pérdidas

#### **Tácticas:**

- T12: Cuantificar el volumen de pérdidas operacionales.
- T13: Equipar: Controles de Nivel en los Reservorios, Válvulas y otros.
- T14: Ejecutar el programa de control de pérdidas

### **Estrategia:**

E6: Mejorar e implementar el programa de operación y Mantenimiento de la PTAR.

#### **Tácticas:**

- T15: Monitorear y evaluar el programa de operación y mantenimiento.
- T16: Implementar la Ordenanza Municipal N° 013-2005 impulsado por Educación Sanitaria de EPSASA.
- T17: Equipar (Bomba de lodos, Motocar, Mini Cargador).

### **Estrategia:**

E7: Impulsar la ejecución de la II etapa del proyecto de la PTAR

#### **Tácticas:**

- T18: Informar el requerimiento de ejecución del proyecto.

## 11.5 Gerencia de Ingeniería

Se tiene los siguientes resultados

### **Estrategia:**

E1: Implementar el Departamento de Estudios y Proyectos con recursos humanos y herramientas informáticos adecuados.

### **Tácticas:**

T1: Contar con los recursos humanos y tecnológicos de acuerdo a las necesidades del servicio

T2: Contar con la infraestructura y equipos adecuados.

### **Estrategia:**

E2: Implementar el Área de Catastro Técnico con recursos humanos y herramientas informáticos adecuados.

### **Tácticas:**

T3: Asignar recursos humanos y equipos informáticos adecuados

T4: Capacitar en manejo de programas sistema información geográfica

T5: Implementar con movilidad y herramientas

### **Estrategia:**

E3: Contar con expedientes técnicos aprobados y la asignación presupuestal.

### **Tácticas:**

T6: Elaborar expediente técnico

T7: Revisar y aprobar el expediente técnico

T8: Incorporar en el presupuesto institucional

T9: Ejecutar los proyectos

### **Estrategia:**

E4: Dotar de soporte informático y recursos humanos competentes

### **Tácticas:**

T10: Adquirir Licencias de soporte técnico

T11: Modernizar los equipos informáticos y accesorios

T12: Implementar con especialistas en Sistema Agua y Alcantarillado

T13: Capacitar y actualizar en el manejo de herramientas informáticos especializados.

### **Estrategia:**

E5: Fortalecer la capacidad constructiva

### **Tácticas:**

T12: Implementar con equipos de construcción

T13: Contar con recursos humanos calificados para operación de equipo pesado.

### **Estrategia:**

E6: Entregar y recepcionar las obras en su oportunidad reglamentaria.

### **Tácticas:**

T18: Designar el Comité de recepción de obras

T19: Realizar la Inspección y Verificación de obras

T20: Informar la conformidad de ejecución de obra

**Estrategia:**

E7: Adoptar medidas eficaces para solución de controversias

**Tácticas:**

T21: Contar con Asesoría especializada.

T22: Implementar los mecanismos de revisión de expedientes técnicos.

**Estrategia:**

E8: Formular y ejecutar el PIP de actualización de catastro técnico redes de agua

**Tácticas:**

T23: Contar con PIP viabilizado; su ejecución y sistematización de información catastral

**Estrategia:**

E9: Formular y ejecutar el PIP de actualización de catastro redes de alcantarillado

**Tácticas:**

T23: Contar con PIP viabilizado; su ejecución y sistematización de información catastral

**Estrategia:**

E10: Supervisar permanentemente las obras.

**Tácticas:**

T24: Seleccionar en forma adecuada al supervisor.

T25: Controlar y monitorear las actividades de supervisión.

**Estrategia:**

E11: Cumplir las especificaciones técnicas del expediente Técnico.

**Tácticas:**

T26: Actualizar el reglamento de especificaciones técnicas de EPSASA

T27: Dotar de herramientas informáticas y bibliográficas especializada de actividades de supervisión

T28: Capacitar en normas técnicas del Reglamento nacional de edificaciones.

**Estrategia:**

E12: Controlar la calidad de materiales y de los procesos constructivos

**Tácticas:**

T29: Implementar laboratorios de calidad.

T30: Suscribir convenios de asistencia técnica con entidades especializadas.

**Estrategia:**

E13: Garantizar el cumplimiento de las condiciones contractuales de ejecución de obra por diferentes modalidades.

**Tácticas:**

T31: Capacitar en normativa vigente de la Ley de Contrataciones del Estado.

T32: Capacitar en normas de arbitraje.

T33: Contar con Asesoramiento técnico de especialistas.

## 12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

1. Se ha elaborado estudios anteriores de planes estratégicos provenientes de GTZ Pro agua y El Sistema de Fortalecimiento de Capacidades del Subsector Saneamiento es necesario entregarlos a cada uno de los gerentes con la finalidad de conocer las actividades que debieron realizarse en ese periodo de tiempo.
2. Existe una gran predisposición a colaborar con el desarrollo de los talleres, pero es necesario la mayor participación de las empleados base (aquellos empleados que tienen la mayor cantidad de años laborando en la empresa) debido a que tienen una perspectiva más amplia de la empresa
3. Es necesario proponer un curso de capacitación en temas de planeamiento estratégico a todo el personal especialmente de alta dirección de la empresa.
4. El Plan Estratégico elaborado deberá ser implementado tanto por les gerentes, directores y todos los responsables del manejo institucional de la empresa.
5. Cada uno de los gerentes que contribuyó al desarrollo del plan estratégico deberá de exponer ante su personal los objetivos trazados durante el periodo de vigencia (2010 - 2014) de igual manera establecer planes de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos.