

**EMPRESA MUNICIPAL DE
SANEAMIENTO BASICO DE PUNO S.A.
EMSAPUNO S.A.**

**PLAN ESTRATEGICO DE
EMSAPUNO S.A. 2011- 2015**

Puno, Setiembre 2010

CONTENIDO

1.0 Presentación	3
2.0 Tendencias más importantes	4
3.0 Grupos de interés	4
4.0 Visión	6
5.0 Misión	7
6.0 Principios y valores	7
7.0 Política de Calidad	9
8.0 Rol de los actores de la institución	9
9.0 Objetivos estratégicos	11
10.0 Indicadores de los objetivos estratégicos	13
11.0 Metas y actividades estratégicas	15
Anexo	23
A.Análisis FODA	23
B.Participantes en los Talleres de Planificación	35

1.0 Presentación

El Plan Estratégico 2011-2015 de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. -EMSAPUNO S.A., constituye un instrumento de gestión institucional fundamental para el éxito de la organización, el mismo que establece las principales orientaciones de la actividad empresarial en el mediano plazo. El documento recoge el resultado de un esfuerzo colectivo de discusión desplegado por el Directorio, Gerencia General, funcionarios y trabajadores de la Empresa durante los meses de junio y julio de 2010; con este fin, se han realizado los siguientes talleres de planificación: taller global en la localidad de Chucuito el día 15 de junio; talleres con las gerencias Operacional el 13 de Julio, Comercial el 13 de julio, Administración y Finanzas el 19 de Julio y Gerencia General el 20 de julio, los mismos que se llevaron a cabo en la ciudad de Puno.

El Plan Estratégico propicia potenciar las capacidades y fortalezas de la Empresa, aprovechar las oportunidades existentes en el medio ambiente, así como minimizar las amenazas y las limitaciones internas de la organización, con el fin de constituir una Empresa competitiva y liderar la gestión del abastecimiento de agua potable y tratamiento de aguas servidas entre las Empresas del sur del Perú.

En el documento se establece la Visión, Misión, objetivos estratégicos y actividades claves en relación a la producción y abastecimiento de agua potable de calidad, comercialización eficaz, gestión administrativa oportuna y eficiente; misma que están orientadas a construir una cultura de la responsabilidad social de la Empresa. Para el logro de las grandes aspiraciones, la Empresa requiere de un compromiso decidido de trabajo, identidad y creatividad del Directorio, Gerencia General, Funcionarios y trabajadores.

2.0 Tendencias más importantes

Las tendencias constituyen el patrón de comportamiento de procesos globales de los fenómenos económicos, sociales y tecnológicos en un periodo largo de tiempo, y que se constituyen en el entorno dentro del cual se desenvolverá la organización.

Las principales tendencias que tienen relación con la empresa son:

- a) Acelerado proceso de urbanización regional
- b) Escasez del agua dulce en la tierra
- c) Mayor conciencia ambiental por parte de la población y los gobiernos
- d) Cambio climático que implica calentamiento de la tierra
- e) Avance significativo en las tecnologías de información y comunicación
- f) Estabilidad de la economía nacional
- g) Apertura de la cooperación técnica y financiera internacional
- h) Exigencias de mayor especialización y competitividad de las organizaciones
- i) Mayor preocupación de la población por la salud y educación
- j) Privatización de la prestación de los servicios públicos
- k) Mayor importancia de los gobiernos locales y regionales en las acciones de desarrollo.

3.0 Grupos de interés

La organización se desenvuelve dentro de un sistema social, en el cual, los distintos agentes sociales tienen intereses diversos sobre la organización, exigiéndole así ciertas actuaciones a la organización. Estos agentes sociales se denominan grupos de interés, y pueden ser de origen externo e interno a la organización.

Cuadro 1
Grupos de interés que tienen relación con la Empresa

Grupo de interés	Que exige o que desearía obtener de la empresa?	Actitud frente a la empresa	Estrategias para convertirlos en aliados
Externo			
Clientes	Servicio continuo y de calidad	Neutro	Mejorar la calidad de prestación de servicios de agua potable y alcantarillado
Gobierno Regional	Uso eficiente del agua y mayor cobertura y continuidad del servicio	Neutro	Dar mayor valor económico al agua
Gobierno Local	Cumplimiento de metas	Favorable	Cumplir las metas eficazmente
SUNASS	Cumplimiento de normas	Neutro	Cumplir las normas establecidas
PELT- ALT	Descontaminación de la bahía de la ciudad de Puno del lago Titicaca	Neutro	Acelerar la construcción de la planta de tratamiento de aguas servidas
Contraloría de la República	Control de gasto y cumplimiento de normas	Favorable	Ejecutar los gastos de operación e inversión en el marco de la normatividad.
KFW	Cumplimiento de metas y pago de la deuda	Favorable	Cumplir las metas oportunamente
Banca Privada	Movimiento de cuentas	Favorable	Continuar trabajando con la banca privada.
Proveedores	Pago oportuno	Favorable	Fidelidad con los proveedores
ISO	Mejora continua de la Gestión de Calidad	Favorable	Aplicar el sistema de Gestión de Calidad.
SUNAT	Pago puntual de impuestos	Neutro	Pagar oportunamente los impuestos
ANA	Pago por uso de agua	Neutro	
Dirección regional de Transportes, Comunicaciones y	Mayor cobertura de servicios	Favorable	Ampliar la cobertura de los servicios de agua y desague

Vivienda			
Dirección Regional de Salud	Distribuir agua potable de calidad y buen servicio de alcantarillado	Neutro	Controlar permanentemente la calidad del agua y el tratamiento de las aguas servidas
Fiscalía	Buen servicio y no contaminar	Neutro	Controlar la calidad del agua y de las aguas servidas
Dirigente de organizaciones populares	Información y buen servicio	Opositor	Cumplir con las normas de transparencia
Interno			
Junta Empresarial	Gestión eficiente y legitimidad social de la empresa	Favorable	Lograr legitimidad de la Empresa en la sociedad
Directorio	Cumplimiento de objetivos y metas	Favorable	Cumplir los objetivos y metas en los tiempos establecidos
Funcionarios	Información, coordinación, transparencia e incentivos	Favorable	Reuniones periódicas de planificación y autoevaluación y promover incentivos
Trabajadores	Mejores condiciones de trabajo y económicas	Favorable	Capacitación y mejores condiciones laborales

4.0 Visión

Es la imagen futura que una organización, institución o empresa desarrolla sobre si misma a partir de las metas que quisiera lograr. Estas metas deben ser positivas, motivadoras, deben potenciar las virtudes de la organización y ser retadoras. Su finalidad es ser guía de la institución en un contexto de cambio evitando que la organización pierda rumbo.

La Visión de la Empresa es:

Somos la mejor empresa de saneamiento del sur del Perú, abastecemos con agua de calidad en forma racional y oportuna, recolectamos y tratamos las aguas servidas eficazmente, con el fin de brindar mejores condiciones de salud y salubridad a nuestros usuarios de las ciudades de Puno, Ilave y Desaguadero; basados en principios y valores institucionales sólidos y preservando el medio ambiente.

5.0 Misión

Es el enunciado general y duradero del rol social, justificación o razón de ser de una organización, que la distingue de otros negocios y firmas de su tipo, la identifica definiendo el rango de sus operaciones en términos de mercado y producto.

La Misión de la Empresa es:

Contribuir a mejorar las condiciones de salud y salubridad de nuestros usuarios en las ciudades de Puno, Ilave y Desaguadero; con un servicio racional y oportuno de agua potable, de recolección y tratamiento de aguas servidas, preservando el medio ambiente y cumpliendo con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001; con capital humano plenamente comprometido con el desarrollo de la Empresa.

6.0 Principios y valores

Los valores son “Pautas reconocidas y asumidas por las personas como elementos para orientar su conducta”. “Todas las personas desarrollan sus conductas en base a una escala de valores”.

Los principios “Son los valores humanos universales que trascienden el tiempo y las culturas, siendo la base para la supervivencia humana”. “Son leyes naturales o verdades fundamentales”.

- **Orientación al cliente**

Nos debemos al cliente, constituye el agente mas importantes de nuestra organización, mantenemos una comunicación permanente a fin de atender sus demandas oportunamente.

- **Eficiencia y eficacia**

El mejoramiento continuo es la norma institucional, el mismo que se refleja en la optimización de procesos y procedimientos, lo que permite constituirnos en una empresa competitiva líder en su género, manteniendo los estándares de calidad.

- **Valoración personal y profesional de los recursos humanos**

Los recursos humanos son parte fundamental de EMSAPUNO SA, por lo que valoramos y fortalecemos sus capacidades en forma permanente, mediante la capacitación y motivación.

- **Innovación tecnológica**

La innovación tecnológica es una de las prioridades de la organización, en un entorno de acelerado avance tecnológico, el mismo que nos permite mejorar continuamente los servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- **Liderazgo**

El liderazgo es valorado y apoyado en todos los niveles de organización de la Empresa, constituye uno de los ejes principales para la cohesión interna y logro de los propósitos institucionales; construye nuestra imagen y nos orienta hacia la mejora continua.

- **Respeto al medio ambiente**

Reconocemos al medio ambiente como la principal fuente de vida, por ello todas nuestras acciones están encaminadas a su uso racional y preservación. Los miembros de la organización tenemos alta sensibilidad ambiental.

7.0 Política de calidad

“Garantizar la calidad del servicio de agua potable desde su captación, tratamiento y distribución, así como el servicio de alcantarillado desde la recolección, tratamiento y disposición final, enfocado a las necesidades y satisfacción de nuestros clientes, preservando el medio ambiente basado en el desempeño del recurso humano competente y comprometido con la mejora continua del sistema de gestión de calidad a través de la optimización de los procesos como empresa líder en saneamiento”.

8.0 Rol de los actores de la institución

Los actores de la Empresa cumplen diversos roles en la organización; de su actuación depende el logro de los propósitos institucionales. Constituye el capital más importante de la Empresa.

a) Junta empresarial

En representación de la población, constituyen los responsables políticos de la marcha de la Empresa. Su actuación consiste en

supervigilar el desempeño de la organización con el propósito de lograr su legitimación en la sociedad. Tiene un rol activo en la determinación de la viabilidad empresarial.

b) Directorio

Los miembros del directorio se constituyen en los actores que orientan el rumbo general de la Empresa; de su actuación, depende el logro de los objetivos institucionales. Tienen el rol fundamental de conocer la actuación de la Empresa en forma integral, evaluar su desempeño y establecer las respectivas directrices. Su participación activa en forma permanente y profesional, permite la toma de decisiones en forma colegiada y consensuada.

c) Funcionarios

Los funcionarios tienen un papel decisivo en el éxito de los propósitos que la Empresa se ha planteado en el Plan Estratégico. Son ellos los llamados a liderar los procesos de mejora y cambio, contagiando el espíritu de trabajo y compromiso institucional a todos los miembros de la organización. Su principal responsabilidad es mantener los propósitos del área operativa y evaluar periódicamente los logros alcanzados. En la medida en que los funcionarios son los principales gestores del Plan, ellos deberán tener una actitud abierta de escucha y amplia convocatoria, que permita facilitar el logro de las metas propuestas.

d) Trabajadores

Los trabajadores de la Empresa tendrán la responsabilidad de coadyuvar en forma eficiente a los procesos mejora del abastecimiento del agua potable y los servicios de alcantarillado. Este trabajo implica un compromiso institucional del cumplimiento de sus funciones y trabajo en equipo; estableciendo los procedimientos técnicos y administrativos mas apropiados y que aseguren calidad de los servicios.

9.0 Objetivos estratégicos

a) Componente: Producción y Servicios

Objetivo estratégico 1:

Proporcionar servicios de agua potable de calidad y tratamiento de aguas servidas de manera continua y confiable, ampliando y mejorando su capacidad de operación en forma permanente.

b) Componente: Comercialización

Objetivo estratégico 2:

Mejorar la captación de los ingresos de la Empresa mediante un sistema comercial eficaz, con el fin de constituirnos en una empresa sólida y financieramente viable.

c) Componente: Administración y Finanzas

Objetivo estratégico 3:

Dotar en forma oportuna y eficiente los recursos humanos y materiales a las diferentes unidades orgánicas de la Empresa, optimizando los procesos administrativos y técnicos, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.

d) Componente: Gerencia y Responsabilidad Social de la Empresa

Objetivo estratégico 4:

Lograr el equilibrio financiero de la Empresa en forma sostenible, así como conseguir el reconocimiento por nuestros usuarios, mediante el impulso de la cultura de responsabilidad social y gobernanza.

10.0 Indicadores de los objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Concepto	Unidad de medida	Año 2009	Año 2015
Proporcionar servicios de agua potable de calidad y tratamiento de aguas servidas de manera continua y confiable, ampliando y mejorando su capacidad de operación en forma permanente.	a) Volumen producido unitario	$1000 \sum VPTA / (\sum d) [\sum (PSAC+PSAP)^1$	lpcd por conexión	713.16	750
	b) Presencia de cloro residual	$(\sum MSCR / \sum MTCR) / 100^2$	%	100	100
	c) Continuidad promedio del servicio	$\sum HAP * NCA / \sum NC^3$	Horas/día	8	12
	d) Densidad de reclamos operacionales	$1000 \sum NRO / \sum NCTA^4$	Reclamos/anuales/1000 conexiones	13.2	0
	e) Tratamiento de las aguas residuales	DBO ⁵	Mg/Lt.	64	10
Mejorar la captación de los ingresos de la Empresa mediante un sistema	a) Agua no facturada	$[\sum (VPTA - VFPA) / \sum VPTA] * 100^6$	%	30.5	20
	b) Micro medición	$(NCOMO / NCTA) / 100^7$	%	55.2	70

¹ VPTA: Volumen producido total de agua potable en el periodo; PSAC: Población servida que tiene el servicio mediante conexión domiciliaria en el periodo. PSAP: Población servida que tiene agua potable mediante pileta publica en el periodo (total conexiones activas). Donde, lpcd: Litros por conexión día.

² MSCR: Numero de muestras satisfactorias de cloro residual en el periodo; MTCR: Numero de muestras totales de cloro residual en el periodo.

³ HAP: Numero de horas promedio en el sector de abastecimiento; NCA: Numero de conexiones activas de agua potable en el sector de abastecimiento

⁴ NRO: Número de reclamos operacionales recibidos durante el periodo; NCTA: Numero de conexiones totales de agua potable durante el periodo.

⁵ Demanda Bioquímica de Oxígeno.

⁶ VPTA: Volumen de producción total de agua potable en el periodo; VFPA: Volumen facturado total de agua potable en el periodo.

⁷ NCOMO: Numero de conexión con medidor operativo en el periodo; NCTA: Numero de conexiones totales de agua potable.

comercial eficaz, con el fin de constituirnos en una empresa sólida y financieramente viable.	c) Morosidad	CPCCN/OIT ⁸	Meses	1.29	0.65
	d) Densidad de reclamos en comercialización	$1000\frac{\sum NRC}{\sum NCTA^9}$	Reclamos/anuales/1000 conexiones	36.4	10
Dotar en forma oportuna y eficiente los recursos humanos y materiales a las diferentes unidades orgánicas de la Empresa, optimizando los procesos administrativos y técnicos, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.	a) Costo operativo por conexión	$COT/NCTA^{10}$	Soles por conexión	206.3	180
	b) Costo operativo por m3 producido	$COT/\sum VPTA^{11}$	Soles/ m3	0.99	0.67
	c) Relación de trabajo	$(COT-DEP-PCD)/IOT^{12}$	Soles	0.78	0.65
Lograr el equilibrio financiero de la Empresa en forma sostenible, así como conseguir el reconocimiento por nuestros usuarios, mediante el impulso de la cultura de responsabilidad social y gobernanza.	a) Grado de satisfacción del cliente	$(CSS/NCTA)100^{13}$	%	SI	100
	b) Margen operativo	$[(IOT-COT)/IOT]100^{14}$	%	0.60	0.9
	c) Cobertura de agua potable	$[(PSACC+PSACP)/PAE]100^{15}$	%	81.5	90
	d) Cobertura de alcantarillado	$(PSACA/PAE)100^{16}$	%	75.6	85

⁸ CPCCN: Cuentas por cobrar comerciales netas en el periodo; IOT: Ingresos operativo totales en el periodo.

⁹ NRO: Número de reclamos comerciales recibidos durante el periodo; NCTA: Numero de conexiones totales de agua potable durante el periodo.

¹⁰ COT: Costo operativo total en el periodo; NCTA: Numero de conexiones totales de agua potable durante el periodo.

¹¹ COT: Costo operativo total en el periodo; VPTA: Volumen producido de agua potable en el periodo.

¹² COT: Costos operativo totales en el periodo; DEP: Depreciación en el periodo; PCD: Provisión por cobranza dudosa en el periodo; IOT: Ingresos operativos totales en el periodo.

¹³ CSS: Numero de clientes satisfechos con el servicio de la Empresa; NCTA: Numero de conexiones totales de agua potable durante el periodo. Esta información se obtendrán a través de una encuesta.

¹⁴ IOT: Ingresos operativo totales en el periodo; COT: Costos operativo totales en el periodo.

¹⁵ PSACC: Población servida que tiene acceso al servicio de agua potable mediante una conexión domiciliaria en el periodo; PSACP: Población servida que tiene acceso al servicio de agua potable mediante piletta publica en el periodo; PAE: Población del ámbito de la empresa prestadora en el periodo.

¹⁶ PSACA: Población servida que tiene acceso al servicio de alcantarillado en el periodo; PAE: Población del ámbito de la empresa prestadora en el periodo.

Indicadores de Objetivos Estratégicos para el periodo 2011- 2015

11.0 Metas y actividades estratégicas

Componente: Producción y Servicios

Objetivo estratégico	Metas	Actividades estratégicas	Prioridad	Responsable
Proporcionar servicios de agua potable de calidad y tratamiento de aguas servidas de manera continua y confiable, ampliando y mejorando su capacidad de operación en forma permanente.	Asegurar la producción de agua potable de calidad (FP 30) ¹⁷	Implementar con equipos de medición de parámetros eléctricos y mecánicos para realizar seguimiento y monitoreo	1	División de Ingeniería
		Realizar estudio e implementar con equipos electrónicos para el tratamiento de agua potable	2	División de Ingeniería
		Ampliación, mejoramiento y rehabilitación del sistema tratamiento de agua Aziruni	1	Gerencia Operacional
		Mejoramiento e infraestructura de las cámaras de bombeo de la ciudad de Puno	1	Gerencia Operacional
		Mejoramiento línea de impulsión de la estación de bombeo EB2 planta de tratamiento de agua Aziruni a cámara de carga CC2 en la ciudad de Puno	1	Gerencia Operacional
		Ampliación y rehabilitación del sistema de abastecimiento de agua potable, captación Chimú de la ciudad de Puno	1	Gerencia Operacional

¹⁷ Corresponde a la Ficha de Proceso.

		Mantenimiento de equipos electromecánicos (FP 33)	1	División de mantenimiento
		Realizar estudio para la implementación del SCADA para el sistema de agua potable de la ciudad de Puno (captación, tratamiento, almacenamiento y distribución)	1	Division de Ingenieria
Mejorar la distribución del servicio de agua potable (FP 31)		Implementación de la sectorización	1	Division de Ingenieria
		Implementar con software operacional	2	Gerencia Operación
		Adquisición de equipos modernos para control de pérdidas	2	División de Operaciones y Mantenimiento
		Realizar estudio para la implementación del SCADA para el sistema de distribución del agua potable en la ciudad de Puno	1	Division de Ingenieria
Implementar el catastro técnico integrado (FP 25)		Actualizar catastro técnico integrado de Puno	1	Division de Ingenieria
		Culminar catastro técnico llave y elaboración exp. técnico Desaguadero	1	División de Ingeniería
Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de redes de agua potable y alcantarillado (FP 26 y 27)		Implementar el área de seguridad ocupacional en la actividad operacional	1	División de Operaciones y Mantenimiento
		Adquisición de equipos para mantenimiento de redes de agua potable y alcantarillado	2	Gerencia General

	Realizar el control de calidad de agua potable y aguas residuales (FP 28)	Mejorar e implementar el laboratorio (Compra de espectrofotómetro de absorción atómica)	2	División de Operaciones y Mantenimiento
		Rehabilitación y mantenimiento periódico de los reservorios	1	División de Operaciones y Mantenimiento
		Realizar campañas de mantenimiento de los tanques domiciliarios	1	División de Operaciones y Mantenimiento
	Elaborar y ejecutar proyectos de inversión (FP29)	Elaborar estudios de pre Inversión	1	Division de Ingeniería
		Elaborar proyecto para la construcción de reservorios en las zonas altas de Puno	2	Division de Ingeniería
	Realizar el tratamiento aguas residuales (FP32)	Construcción de la planta de tratamiento de aguas servidas para la ciudad de Puno	1	Gerencia General - Directorio
		Realizar estudios de pre inversión para plantas de tratamiento de aguas servidas desconcentradas (Jayllihuaya-Salcedo, Alto Puno y Uros Chulluni)	2	División de Ingeniería
		Realizar estudio para la implementación del SCADA para el sistema de alcantarillado de la ciudad de Puno	2	División de Ingeniería
	Ampliar las redes y conexiones de agua potable y alcantarillado	Gestionar financiamiento para ejecución de proyectos	1	Gerencia General - Directorio

	Mejorar la seguridad de la infraestructura de la Empresa	Construcción de talleres y almacenes	1	Gerencia General
		Construcción de cercos perimétricos en reservorios	2	División de Ingeniería
	Planear la red de aguas pluviales en la ciudad de Puno	Realizar diagnóstico de la red de aguas pluviales en coordinación con el Municipio de Puno	2	Gerencia Operacional
	Proyectar el tratamiento de agua potable y alcantarillado de los distritos de la provincia de Puno	Efectuar el estudio del tratamiento de agua potable y alcantarillado de los distritos de la provincia de Puno	2	Gerencia General

Componente: Comercialización

Objetivo estratégico	Metas	Actividades estratégicas	Prioridad	Responsable
Mejorar la captación de los ingresos de la Empresa mediante un sistema comercial eficaz, con el fin de constituirnos en una empresa sólida y financieramente viable.	Actualizar el catastro de usuarios (FP 09)	Implementar programas de re categorización de usuarios	1	Div. Catastro
		Sinceramiento y evaluación de conexiones inactivas	1	Div. Catastro
		Incorporación de conexiones nuevas (FP13)	1	Div. Catastro
		Detección de conexiones informales e incorporación de conexiones	1	Div. Catastro
		Seguimiento y control a usuarios con fuente propia de agua potable y alcantarillado industrial	1	Div. Catastro
	Mejorar la medición del	Instalar y reponer los medidores (FP17)	1	Div. Catastro

	consumo de agua (FP 08)	Compra de vehículos para el área de medición y facturación	2	Gerencia Comercial
	Efectuar las Cobranzas (FP15)	Recuperación de la cartera morosa (FP16)	1	División de Facturación y Comercialización
		Realizar facturación (FP11)	1	División de Facturación y Comercialización
		Manejo de caja y recaudación (FP12)	1	División de Facturación y Comercialización
	Atender a los clientes oportunamente (FP14)	Atención de reclamos (FP10)	1	Gerencia Comercial
		Campañas de estímulo a usuarios con pagos puntuales.	1	Gerencia Comercial

Componente Administración y Finanzas

Objetivo estratégico	Metas	Actividades estratégicas	Prioridad	Responsable
Dotar en forma oportuna y eficiente los recursos humanos y materiales a las diferentes unidades orgánicas de la Empresa, optimizando	Contar con stock de bienes para la operatividad de la empresa	Elaboración, aprobación y ejecución del PAA 2010 (FP 01)	1	División de Suministros y S.G.
		Suministro de materiales (FP 02)	1	División de Suministros y S.G.
	Elaborar y presentar la información financiera	Ingresos (FP 4) y contabilidad (FP 07)	1	Division de Contabilidad

los procesos administrativos y técnicos, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.				
		Mantener actualizado la operatividad de los softwares de la Empresa	1	Informática
		Realizar el estudio del costo de producción del agua potable	2	Gerencia Comercial
	Capacitar, sensibilizar y motivar a los trabajadores (FP 05)	Remuneración y control de asistencia (FP21)	1	División de Recursos Humanos
		Pago obligaciones (FP 03)	1	División de Recursos Humanos
		Capacitación del personal en el marco del Plan de Fortalecimiento de capacidades	1	División de Recursos Humanos
		Elaborar un plan para la motivación de los trabajadores	1	División de Recursos Humanos
		Promover el Bienestar social y seguridad industrial (FP19)	1	División de Recursos Humanos
	Efectuar el control del patrimonio (FP20)	Saneamiento de bienes inmuebles e inmuebles	1	Gerencia Administrativa y Financiera
		Organizar y poner en funcionamiento el Centro de Documentación de la Empresa	2	División de Recursos Humanos

Componente: Gerencia y Responsabilidad social de la Empresa

Objetivo estratégico	Metas	Actividades estratégicas	Prioridad	Responsable
Lograr el equilibrio financiero de la Empresa en forma sostenible, así como conseguir el reconocimiento por nuestros usuarios, mediante el impulso de la cultura de responsabilidad social y gobernanza.	Adecuar y Actualizar los Instrumentos de Organización y Gestión (FP 34)	Seguimiento y Control al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	1	Gerencia General
		Elaborar el PMO	2	Gerencia General
	Mejorar los sistemas informáticos de la Empresa (FP 22)	Implementar y operar el sistema tramite documentario (FP 06)	1	Informática
		Mejorar y actualizar la pagina Web de la Empresa orientada a los usuarios	1	Informática
		Diseñar y operar el Sistema integrado de informática de la Empresa.	1	Informática
	Asesoría Legal (FP 24)	Actualizar y adecuar los estatutos de la Empresa	1	Asesoría Legal
	Realizar acciones de control posterior de las operaciones administrativas y financieras (FP 23)	Implementar un sistema de control de interno	2	Auditoria Interna
	Sensibilizar interna y externamente en cultura sanitaria	Realizar educación sanitaria (FP 35)	1	Oficina de Imagen Institucional
		Efectuar comunicación interna (FP 36)	1	Oficina de Imagen Institucional
		Realizar comunicación externa (FP 37)	1	Oficina de Imagen Institucional

	Mejorar la imagen de la Empresa en la población	Realizar estudios y ejecutar el mejoramiento de la infraestructura externa de la planta de tratamiento de Aziruni y captación Chimu	1	Gerencia General- Gerencia Administrativa y Financiera
		Realizar encuestas de percepción de la empresa ante el usuario	1	Oficina de Imagen Institucional
	Dotar de local institucional a la Empresa en la ciudad de Puno	Realizar el estudio y ejecutar la adecuación del local institucional en la planta de tratamiento de Aziruni.	1	Gerencia Administrativa y Financiera
	Mejorar la gestión administrativa de los servicios en Desaguadero e Ilave	Elaborar e implementar el Plan Estratégico de las administraciones de Desaguadero e Ilave.	2	Oficina de Planeamiento Presupuesto

ANEXO

A. Análisis FODA

a) Gerencia de operaciones

Amenazas	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">• El sistema de aguas pluviales esta conectado ilícitamente a las redes de alcantarillado• Obras de pavimentación que ejecuta la Municipalidad sin coordinación con la Empresa.• Eutrofización de la Bahía interior del Lago Titicaca.• Condiciones climatológicas adversas para la ejecución de obras.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de optimización de la producción de agua potable por infraestructura deteriorada y equipamiento obsoleto.• Alto porcentaje de pérdidas físicas de agua potable (comerciales y operacionales-49%)• El catastro técnico a nivel de la empresa no se encuentra actualizado• El 85% de los sectores operacionales no se encuentran	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de Financiamiento mediante los programas de gobierno (Agua para Todos) para la ejecución de obras de saneamiento.• Relaciones interinstitucionales con entidades comprometidas con la calidad del agua.• La Municipalidad de la Ciudad de Puno cuenta con el Plan de Desarrollo Urbano 2008-2012.• Existencia de tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Empresa de carácter monopólico.• Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la ISO 9001:2008.• Voluntad de trabajo del personal de la Gerencia Operacional.• Adecuado Control de Calidad de los Servicios en Relación a los parámetros establecidos por la OMS, SUNASS.

<ul style="list-style-type: none"> • No hay continuidad de las acciones de la Empresa como consecuencias de los cambios en la alta dirección. • No existe apoyo a las acciones de la gerencia por los miembros del Directorio. • Bajos niveles de remuneración de los trabajadores. 	<p>implementados, los que repercuten en un bajo nivel de continuidad del servicio, principalmente en las Zonas altas de la ciudad de Puno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El equipamiento de la empresa para el mantenimiento de redes de agua y alcantarillado han cumplido su vida útil. • Carencia de personal especializado en áreas prioritarias de la gerencia operacional. • No se ha implementado la División de Operaciones de acuerdo al organigrama vigente. • Insuficiente capacitación 	<p>moderna para optimización de los procesos del sistema de agua potable y alcantarillado.</p>	
--	---	--	--

	<p>del personal operativo</p> <ul style="list-style-type: none">• Incremento de reclamos Operacionales• Inexistencia de un Software operacional que permita integrarse con el Software comercial y administrativo.• El efluente del sistema de tratamiento de aguas residuales no cumple con las normas establecidas.• Poco compromiso de los trabajadores con la Empresa		
--	--	--	--

b) Gerencia comercial

Amenazas	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Hurto de medidores. • Evasión de deuda mediante la solicitud de nuevas conexiones por parte de los usuarios. • Crecimiento desordenado de la ciudad • Incremento de las conexiones clandestinas • Injerencia política en la gestión de la empresa • Percepción negativa de los usuarios generados por las deficiencias en el 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas de servicio de agua potable y alcantarillado sanitario desfasadas, que no permite cubrir adecuadamente los actuales costos operativos de la EPS. • Alto porcentaje de conexiones informales de agua potable y alcantarillado, principalmente en provincias. • Bajo nivel de cobertura de micro medición. • Deficiencia de equipamiento (PLT para lectura de medidores, motos, lectoras código de barras, 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de la tecnología de información y comunicación. • Crecimiento acelerado de la ciudad de Puno. • Convenio con ANEPSSA 1000000 conexiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con personal identificado, con experiencia y predisposición a la mejora continua. • Catastro Comercial actualizado al 80% • Se cuenta con software Comercial como soporte técnico para la administración y base de datos de la gestión comercial. • Existencia del Plan de Fortalecimiento de

<p>servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles asaltos a las oficinas alentadas por la ubicación alejada de la empresa. 	<p>computadoras, servidores, tiketeras).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se carece de asistencia permanente para el manejo del software comercial e inexistencias de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo. • Falta actualizar las rutas de reparto de recibos • Inadecuada supervisión y falta de análisis de rendimiento del personal. • Falta implementar catastro de usuarios en provincias. • Inadecuada infraestructura del área de atención al 		<p>Capacidades.</p>
--	--	--	---------------------

	<p>cliente</p> <ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento de los acuerdos de reuniones de coordinación con las áreas involucradas en los reclamos de los usuarios (conexiones domiciliarias).• Deficiencias en la instalación de nuevas conexiones por la inexistencia de personal capacitado y la falta de supervisión durante la ejecución de las instalaciones.• Falta mejorar el sistema de seguridad de las instalaciones de caja y cajeros (en el transporte de		
--	---	--	--

	<p>fondos) frente a posibles asaltos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de liderazgo y buenas relaciones humanas en la Gerencia. • No existe un sistema de incentivos económicos para los trabajadores 		
--	--	--	--

c) Gerencia de administración y finanzas

Amenazas	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política en funciones administrativas • Discontinuidad de las acciones como consecuencias de los cambios en la Alta 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una adecuada programación del cuadro de necesidades por parte de las gerencias de línea. • Inadecuada infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia del avance tecnológico de información y comunicación. • Estabilidad de los precios de los insumos. • Disponibilidad en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Re certificación ISO: 9001:2008 • Voluntad del personal para trabajar con el

<p>Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis financiera internacional 	<p>para almacenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramites de pago de obligaciones a destiempo • Falta de recursos humanos en el área de tesorería • Demora en la entrega de información de ingresos- localidad de llave. • Falta de interés del personal en las capacitaciones programadas. • Los trabajadores que asisten a las capacitaciones no realizan las replicas. • Personal de la empresa con cierta resistencia a los 	<p>de bienes y servicios.</p>	<p>SGC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un Software • Personal de la Gerencia con experiencia
---	--	-------------------------------	--

	<p>controles médicos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento de las acciones del comité de seguridad industrial.• Problemas de carácter subjetivo entre los trabajadores ocasionando descoordinación entre ellos.• Deficiencias en el funcionamiento del software y no existe el soporte técnico necesario.• Ambientes de trabajo reducidos.• Ausencia de liderazgo y compromiso de los trabajadores con la Empresa.		
--	--	--	--

d) Gerencia general

Amenazas	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de multas por el incumplimiento de las acciones de control y medidas correctivas. • Política del Gobierno frente a las deudas de UTE FONAVI. • Presión social basada en intereses políticos en un año electoral. • Dirigentes de organizaciones que intentan desacreditar a la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de gestión desactualizados como el ROF, MOF, CAP, Plan Estratégico. • Limitaciones en la capacidad operativa por falta de personal especializado y recursos logísticos. • Deficiente seguimiento al estado de trámite de los documentos externos derivados de la Gerencia General de la Unidades Orgánicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico e informático • Disponibilidad de Normas y Directivas. • Existencia de Softwares • Población dispuesta a recibir Educación Sanitaria • Políticas nacionales que fomentan la inversión privada en saneamiento • Apoyo institucional de ANEPSSA. • Apertura de asistencia y 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta Dirección apoya el Sistema de Gestión de Calidad y el cambio organizacional. • El Comité de Gerencia Implementa y monitorea las decisiones de la alta Dirección. • El Sistema de Gestión de Calidad SGC esta implementado y se utiliza en la gestión de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de enlaces de la red interna de la central con las unidades de producción y distribución de la empresa. • Recomendaciones de Auditoria parcialmente Implementadas. • Incumplimiento de la Implementación del sistema de Control Interno. • Aislamiento de la empresa de entorno social e institucional. • Falta de integración entre Órganos de Operativos y la Alta Dirección. • Toma de decisiones sin 	<p>cooperación internacional para saneamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El nuevo enfoque de auditoria (OCI) esta orientado a la mejora continua. • Personal calificado e identificado con la Empresa.
--	--	--	--

	<p>sustento técnico.</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de un sistema de control interno implementado		
--	--	--	--

B. Participantes en los Talleres de Planificación

I TALLER DE PLAN ESTRATÉGICO EMSAPUNO S.A.

Fecha: 15 de Junio del 2010.

Lugar: Auditorium Casa de Retiro Chucuito.

Hora: De 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Nº	Nombres y Apellidos	Proceso SGC	Gerencia u Oficina
1	Andrés Ticona Saravia	Unid. Personal	G.A.F.
2	Sergio Villalta Mollehuanca	O.C.I.	O.C.I
3	Víctor Huamaní Díaz	Gerenc. Comercial	Gerenc. Comercial
4	Lucio Ticona Carrizales	Adm. Desaguadero	Adm. Desaguadero
5	Edwin D. Uriaste A.		Gerencia General
6	José W. Bautista Pauro	Of. Informática	Gerencia General
7	Miriam V. Laura Castillo	O.P.P.	O.P.P.
8	Madeleine Turpo Condori	O.P.P.	O.P.P.
9	Domingo Catacora Velásquez	Facturación	Gerencia Comercial
10	Maura Paniagua Escarcena	Suministros	Div. Logística
11	Julia Villasante Condori	Cobranza	Div. Comer. Y Factuc.
12	Eusebia Velásquez Rodríguez	Div. Contabilidad	Div. Contabilidad
13	Yolanda Castillo	Div. Tesorería	Unidad de Tesorería
14	Gladis Huanta Barboza	A. Cliente	Gerencia Comercial
15	Celia Carzola Estévez	Cuentas Corrientes	Div. Comer. Y Factuc.
16	Jesús Flores Ríos	Adm. llave	Adm. llave
17	Joe Cotrado Ramos	Catastro	Gerencia Comercial
18	Ronald F. Quiñones Quispe	Ingeniería	Gerencia Operacional
19	Walter Villasante Saravia	Ingeniería y Catastro	Gerencia Operacional
20	Marcelino Galindo Velásquez	Equipo Electromecánico	Gerencia Operacional
21	Giovanna Ramírez Zamalloa	Div. Mantenimiento	Gerencia Operacional
22	Alberto Vilca Neira	Adm. llave	Adm. llave
23	Percy Donato Aza Morales	Gerencia General	Gerencia General
24	José Prada Auca	Div. Mantenimiento	Gerencia Operacional
25	Alberto Ordóñez Huaracha	Gerencia Operacional	Gerencia Operacional
26	Ángel Guzmán Aguilar	Div. Contabilidad	Div. Contabilidad
27	Carlos A. Pérez Romero	G.A.F.	G.A.F.
28	Betty Álvarez Luque	Bs. Social y Capacit.	G.A.F.
29	Raquel Medina Cáceres	Imagen Institucional	Gerencia General
30	José Luís Choque Callata	Imagen Institucional	Gerencia General
31	Luís Muñuico Incacutipa	O.C.I	O.C.I
32	Jeydi d. Hualcuna Arocutipá	Asesoría Legal	Gerencia General
33	María Morales Segura	Asesoría Legal	Gerencia General
34			

TALLER: "ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMSAPUNO S.A 2010-2014"

GERENCIA OPERACIONAL

Fecha: 13 de Julio del 2010.
Lugar: Auditorium de la Empresa.
Hora: 08:00 a.m.

Nro.	NOMBRES Y APELLIDOS	UNIDAD ORGANICA
1	Ignacio Pastor Salas	Laboratorio
2	Raúl Fernández Núñez	Div. Ingeniería
3	Donato Pérez Avendano	Div. Operac. Y Mantenim
4	Teodosio Mamani Ticona	Div. Operac. Y Mantenim
5	Marcelino Galindo Velásquez	Div. Ingeniería
6	Ronald F. Quiñónez Quispe	Div. Ingeniería
7	Giovanna Ramírez Zamalloa	Div. Operac. Y Mantenim
8	Alberto Ordóñez Huaracha	Gerencia Operacional
9	Ronald Hanco Vilca	Div. Operac. Y Mantenim
10	Fernando Bravo Coaquira	Laboratorio
11	José Prada Auca	Div. Operac. Y Mantenim.
12		

TALLER: "ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMSAPUNO S.A 2010-2014"

GERENCIA COMERCIAL

Fecha: 13 de Julio del 2010.
Lugar: Auditorium de la Empresa.
Hora: 02:00 p.m.

ITEM	NOMBRES Y APELLIDOS	UNIDAD ORGANICA
1	Virgilio Rodríguez Calla	Gerencia Comercial
2	Estanislao Quispe Quispe	Gerencia Comercial
3	Mario Castro Barriga	Gerencia Comercial
4	Rafael H. Rojas Sullca	Gerencia Comercial
5	Juan G. Apaza Quispe	Gerencia Comercial
6	Leoncio Coila Calsín	Gerencia Comercial
7	Policarpio Apaza Pastor	Gerencia Comercial
8	Marieta Cuadros Fonseca	Gerencia Comercial
9	Julia Villasante Cuadros	Gerencia Comercial
10	Nogy Vilca Mansilla	Gerencia Comercial
11	Benicio Pastor Salas	Gerencia Comercial
12	Domingo Catacora Velásquez	Div. Comer y Factur.
13	Doris Huaraya Quilca	Gerencia Comercial
14	Gladis Huanta Barboza	Gerencia Comercial
15	Ángel Nor Gonzáles	Gerencia Comercial
16	Joe Cotrado Ramos	Gerencia Comercial
17	Marieta Cuadros Fonseca	Gerencia Comercial
18	Víctor M. Huamani Díaz	Gerencia Comercial
19		

TALLER: "ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMSAPUNO S.A 2010-2014"

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Fecha: 19 de Julio del 2010.

Lugar: Auditorium de la Empresa.

Hora: 08:00 a.m.

ITEM	NOMBRES Y APELLIDOS	UNIDAD ORGANICA
1	Escario Vito Flores Mamani	Unid. Personal
2	Andrés Ticona Saravia	Unid. Personal
3	Abraham Cabala Bermejo	Div. Logística
4	Yolanda Castillo Ali	Unid. Tesorería
5	Felicia Roque Callapani	Div. Log.- Almacén
6	Eulogia Quispe Quispe	Div. Logística
7	Maura Paniagua Escarcena	Div. Logística
8	Ángel Guzmán Aguilar	Div. Contabilidad
9	Betty Álvarez Luque	Bs. Social y Capacit.
10	Carlos A. Pérez Romero	G.A.F.
11	Eusebia Velásquez Rodríguez	Div. Contabilidad
12		

TALLER: "ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMSAPUNO S.A 2010-2014"

GERENCIA GENERAL

Fecha: 20 de Julio del 2010.

Lugar: Sala de Directorio de la Empresa.

Hora: 09:00 a.m.

ITEM	NOMBRES Y APELLIDOS	UNIDAD ORGANICA
1	María Morales Segura	Asesoría Legal
2	Raquel Medina Cáceres	Imagen Institucional
3	Ricardo Carlos Vera Concha	Asesoría Legal Externa
4	Percy Donato Aza Morales	Gerencia General
5	José W. Bautista Pauro	Of. Informática
6	Sergio Villalta Mollehuanca	O.C.I.
7	Luís Muñico Incacutipa	O.C.I.
8	Domingo Catacora Velásquez	Represent. Direcc. ISO 9001
9	Jeydi d. Hualcuna Arocutipa	Asesoría Legal
10	Madeleine Turpo Condori	O.P.P.
11		