

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

I.	Presentación	1
II.	Finalidad	2
III.	Base Legal	2
IV.	Visión, Misión, Valores	3
V.	Objetivos Estratégicos	5
VI.	Diagnostico	6
VII.	Indicadores de Desempeño	10
VIII.	Presupuesto Institucional de Apertura	12
IX.	Mecanismos de Evaluación del POI	13
X.	Matriz de Planificación por Procesos de Impacto	13
XI.	Conclusiones y Recomendaciones	14

## **ANEXOS**

- Matriz POI - Proceso de la Gerencia General
- Matriz POI - Proceso de la Gerencia Operacional
- Matriz POI - Proceso de la Gerencia Comercial
- Matriz POI - Proceso de la Gerencia de Administración y Finanzas

## **1. PRESENTACIÓN**

EMSAPUNO S.A., ha elaborado el Plan Operativo Institucional - POI del Año 2014, en coordinación con las Gerencias de Línea y como responsables de la ejecución del Plan se han establecido las principales actividades alineadas con los ejes estratégicos del Plan Nacional de saneamiento, Plan Maestro Optimizado y PIA de la Empresa, las mismas que permitirán contribuir al logro de los objetivos institucionales metas e indicadores y garantizar la prestación de los servicios con efectividad.

El POI 2014, se constituye en herramienta de gestión de corto plazo, en la cual se establecen las líneas de acción y reflejan las metas operativas que se esperan alcanzar en cada una de las actividades elaborado en el marco de la metodología de Planificación por Procesos de Impacto, se cuenta con cuatro Procesos: Proceso de la Gerencia General, Proceso de la Gerencia Operacional, Proceso de la Gerencia Comercial y Proceso de la Gerencia de Administración y Finanzas, con el propósito de garantizar el cumplimiento de las actividades programadas como instrumento orientador en el presente Año Fiscal.

EMSAPUNO S.A., ha elaborado el Plan Operativo Institucional en base a los lineamientos impartidos por la Gerencia General y constituye el compromiso de todo el personal orientado al logro de los objetivos institucionales y el desempeño en el marco del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 2008, re certificado en Diciembre del año 2012.

---

## 2. FINALIDAD

---

El presente Plan Operativo se ha desarrollado dentro del marco del Método de Planificación por Procesos de Impacto-MPPI, cuyo enfoque funcional está orientado al logro de actividades para lograr el impacto o cambio orientados hacia la mejora continua en la prestación de los servicios básicos.

Asimismo nos permite realizar la evaluación de lo programado y ejecutado en el POI 2014, con el fin de aplicar oportunamente las medidas correctivas necesarias en la gestión para garantizar el cumplimiento de los Objetivos institucionales.

---

## 3. BASE LEGAL

---

- ❖ Plan Maestro Optimizado
- ❖ Estudio Tarifario
- ❖ Plan Estratégico 2011-2015
- ❖ Decreto Supremo N° 308-2013-EF, Presupuesto Consolidado de Ingresos y Egresos para el año Fiscal 2014, de los Organismos Públicos Descentralizados y Empresas de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.
- ❖ Resolución de Directorio N° 016-2013-EMSAPUNO-PD, de fecha 19 de Diciembre del 2013, aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura para el Año 2014.
- ❖ Directiva de Disposiciones de Austeridad, Racionalidad, Disciplina en el Gasto Público y de Ingresos de Personal Año Fiscal 2014, aprobado por Resolución de Directorio N° 015-2013-EMSAPUNO-PD.
- ❖ Resolución Directoral N°002-2010-EF/76.01, Aprueba la Directiva N° 001-2010- EF/76.01 "Directiva para la Ejecución Presupuestaria de las Entidades de Tratamiento Empresarial" modificada con Resolución Directoral N° 003-2011-EF/76.01 y Resolución Directoral N° 002-2012-EF/50.01

#### 4. MISION Y VISION – POLITICA DE CALIDAD – PRINCIPIOS Y VALORES

### MISIÓN

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.

### VISIÓN

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 y Desaguadero; basados en principios y valores institucionales sólidos y preservando el medio ambiente.

### POLÍTICA DE CALIDAD

Contribuir a mejorar las condiciones de salud y salubridad de nuestros usuarios, brindando el servicio vital de agua potable con calidad, continuidad y presiones adecuadas, así como, prestar el servicio básico de alcantarillado sanitario con eficacia; cumpliendo los requisitos de nuestros clientes y preservando el medio ambiente con responsabilidad social; sustentados en la competencia de los trabajadores y directivos, quienes comprometidos con la mejora continua y la innovación, proponemos consolidarnos como una empresa del sistema de gestión de la calidad, proponemos consolidarnos como Empresa económicamente sólida y sostenible en el mediano plazo.

## 4.1 PRINCIPIOS Y VALORES

### **Orientación al cliente**

Nos debemos al cliente, constituye el agente más importante 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 y nos permite constituirnos en una empresa competitiva líder en su género, manteniendo los estándares de calidad.

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

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

### **Innovación y tecnología**

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 nuestras imágenes 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.



## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos son cuatro de los cuales en el marco de política de la gestión actual se han priorizado tres objetivos para el Año Fiscal 2014, que a continuación se detalla:

**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 oportuna.

**2**

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

**3**

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

## 6. DIAGNOSTICO

### ANÁLISIS FODA

#### a) Gerencia de Operaciones

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de carácter monopólico.</li> <li>• Re certificación del Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la ISO 9001:2008.</li> <li>• Voluntad de trabajo del personal de la Gerencia Operacional.</li> <li>• Adecuado Control de Calidad de los Servicios en Relación a los parámetros establecidos por la OMS, SUNASS.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de optimización de la producción de agua potable.</li> <li>• Alto porcentaje de pérdidas físicas de agua potable (comerciales y operacionales 49%)</li> <li>• El catastro técnico a nivel de la empresa no se encuentra actualizado</li> <li>• El 85% de los sectores operacionales no se encuentran implementados, los que repercuten en un bajo nivel de continuidad del servicio, principalmente en las Zonas altas de la ciudad de Puno.</li> <li>• El equipamiento de la empresa para el mantenimiento de redes de agua y alcantarillado han cumplido su vida útil.</li> <li>• Carencia de personal especializado en áreas prioritarias de la Gerencia Operacional</li> <li>• Inexistencia de un Software operacional que permita integrarse con el Software comercial y administrativo.</li> <li>• El efluente del sistema de tratamiento de aguas residuales no cumple con las normas establecidas.</li> <li>• Poco compromiso de los trabajadores con la Empresa</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de aguas pluviales está conectado ilícitamente a las redes de alcantarillado</li> <li>• Obras de pavimentación que ejecuta la Municipalidad sin coordinación con la Empresa.</li> <li>• Eutrofización de la Bahía interior del Lago Titicaca.</li> <li>• Condiciones climatológicas adversas para la ejecución de obras.</li> <li>• Bajos niveles de remuneración de los trabajadores.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de Financiamiento mediante los programas de gobierno –MVCS-PNSU para la ejecución de obras de saneamiento.</li> <li>• Relaciones interinstitucionales con entidades comprometidas con la calidad del agua.</li> <li>• Existencia de tecnología moderna para optimización de los procesos del sistema de agua potable y alcantarillado.</li> </ul>

## b) Gerencia Comercial

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con personal identificado, con experiencia y predisposición a la mejora continua.</li> <li>• Catastro Comercial actualizado al 87%</li> <li>• Se cuenta con software Comercial como soporte técnico para la administración y base de datos de la gestión comercial.</li> <li>• Existencia del Plan de Fortalecimiento de Capacidades.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas de servicio de agua potable y alcantarillado sanitario desfasadas, que no permite cubrir adecuadamente los actuales costos operativos de la EPS.</li> <li>• Alto porcentaje de conexiones informales de agua potable y alcantarillado, principalmente en provincias.</li> <li>• Bajo nivel de cobertura de micro medición.</li> <li>• Deficiencia de equipamiento (PLT para lectura de medidores, motos, lectoras código de barras, computadoras, servidores, tiketeras).</li> <li>• Se carece de asistencia permanente para el manejo del software comercial e inexistencias de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.</li> <li>• Falta actualizar las rutas de reparto de recibos</li> <li>• Inadecuada supervisión y falta de análisis de rendimiento del personal.</li> <li>• Falta implementar catastro de usuarios en provincias.</li> <li>• Inadecuada infraestructura del área de atención al cliente</li> <li>• Incumplimiento de los acuerdos de reuniones de coordinación con las áreas involucradas en los reclamos de los usuarios (conexiones domiciliarias).</li> <li>• Deficiencias en la instalación de nuevas conexiones por la inexistencia de personal capacitado y la falta de supervisión durante la ejecución de las instalaciones.</li> <li>• Falta mejorar el sistema de seguridad de las instalaciones de caja y cajeros (en el transporte de fondos) frente a posibles asaltos.</li> <li>• Falta de monitoreo y seguimiento a los responsables de los procesos de la Gerencia Comercial</li> <li>• No existe un sistema de incentivos económicos para los trabajadores</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hurto de medidores.</li> <li>• Evasión de deuda mediante la solicitud de nuevas conexiones por parte de los usuarios.</li> <li>• Crecimiento desordenado de la ciudad</li> <li>• Incremento de las conexiones clandestinas</li> <li>• Injerencia política en la gestión de la empresa</li> <li>• Percepción negativa de los usuarios generados por las deficiencias en el servicio.</li> <li>• Posibles asaltos a las oficinas alentadas por la ubicación alejada de la empresa.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de la tecnología de información y comunicación.</li> <li>• Crecimiento acelerado de la ciudad de Puno.</li> <li>• Convenio con ANEPSSA 10 000 conexiones.</li> </ul>

### c) Gerencia de Administración y Finanzas

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntad del personal para trabajar con el SGC.</li> <li>• Se dispone de un Software SIGECOM</li> <li>• Personal de la Gerencia con experiencia</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una adecuada programación del cuadro de necesidades por parte de las gerencias de línea.</li> <li>• Inadecuada infraestructura para almacenes.</li> <li>• Tramites de pago de obligaciones a destiempo</li> <li>• Demora en la entrega de información de ingresos-localidad de llave.</li> <li>• Falta de interés del personal en las capacitaciones programadas.</li> <li>• Los trabajadores que asisten a las capacitaciones no realizan las replicas.</li> <li>• Personal de la empresa con cierta resistencia a los controles médicos.</li> <li>• Incumplimiento de las acciones del comité de seguridad industrial.</li> <li>• Problemas de carácter subjetivo entre los trabajadores ocasionando descoordinación entre ellos.</li> <li>• Deficiencias en el funcionamiento del software y no existe el soporte técnico necesario.</li> <li>• Ambientes de trabajo reducidos.</li> <li>• Ausencia de liderazgo y compromiso de los trabajadores con la Empresa.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Injerencia política en funciones administrativas</li> <li>• Discontinuidad de las acciones como consecuencias de los cambios en la Alta Dirección.</li> <li>• Crisis financiera internacional</li> </ul>
Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del avance tecnológico de información y comunicación.</li> <li>• Disponibilidad de bienes y servicios en el mercado local y nacional</li> </ul>

## d) Gerencia General

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Maestro Optimizado - PMO</li> <li>• La alta Dirección apoya el Sistema de Gestión de Calidad y el cambio organizacional.</li> <li>• Re certificación ISO: 9001:2008</li> <li>• El Comité de Gerencia Implementa y monitorea las decisiones de la alta Dirección.</li> <li>• El Sistema de Gestión de Calidad SGC esta implementado en la empresa con Procesos Generales y Procesos Específicos.</li> <li>• Personal calificado e identificado con la Empresa.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de gestión desactualizados como la estructura Orgánica, ROF, MOF, CAP, .</li> <li>• Limitaciones en la capacidad operativa por falta de personal especializado y recursos logísticos.</li> <li>• Deficiente seguimiento al estado de trámite de los documentos externos derivados de la Gerencia General a las Unidades Orgánicas.</li> <li>• Inexistencia de enlaces de la red interna de la central con las unidades de producción y distribución de la empresa.</li> <li>• Recomendaciones de Auditoria parcialmente Implementadas.</li> <li>• Incumplimiento de la Implementación del sistema de Control Interno.</li> <li>• Aislamiento de la empresa de entorno social e institucional.</li> <li>• Falta de integración entre Órganos Operativos y la Alta Dirección.</li> <li>• Toma de decisiones sin sustento técnico.</li> <li>• Falta de un sistema de control interno implementado</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de multas por el incumplimiento de las acciones de control y medidas correctivas.</li> <li>• Política del Gobierno frente a las deudas de UTE FONAVI.</li> <li>• Lenta implementación de políticas integrales del Estado para fortalecer el sector saneamiento</li> <li>• Fenómeno del calentamiento global y el problema mundial del agua</li> <li>• Presión social basada en intereses políticos en un año electoral.</li> <li>• Dirigentes de organizaciones que intentan desacreditar a la Empresa.</li> <li>• Escasa cultura sanitaria de la población y valoración de los servicios básicos</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas nacionales del sector MVCS-PNSU, que fomentan la inversión en saneamiento</li> <li>• Tendencia creciente en la demanda de los servicios de saneamiento</li> <li>• Priorización de los servicios básicos dentro de los objetivos del Milenio</li> <li>• Avance tecnológico e informático</li> <li>• Disponibilidad de Normas y Directivas.</li> <li>• Existencia de Software integrado para el sector saneamiento</li> <li>• Población dispuesta a recibir Educación Sanitaria</li> <li>• Apertura de asistencia y cooperación internacional para saneamiento.</li> </ul>

## 7. INDICADORES DE DESEMPEÑO

### a) Resumen de los Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempeño- PIA 2014

OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS	PRODUCTOS PRINCIPALES	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
			NOMBRE DEL INDICADOR	U.M.	Valor proyectado Año 2014
OBJ GRAL 1			I. Continuidad	Horas	10
			II. Presión	mca	70
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 oportuna.	OBJETIVO ESTRATEGICO 1.1 Optimizar la prestación de los Servicios de saneamiento		A. Incremento Anual de conexiones de Agua Potable	Conexiones	2.267
			B. Incremento Anual de Conexiones de Alcantarillado	Conexiones	2.318
	1,1,1 Mejorar la Cobertura de Agua	Conexiones Totales de Agua	Conexiones	45.955	
		1,1,2 Mejorar la Cobertura de Alcantarillado	Conexiones Totales de Alcantarillado	Conexiones	42.753
	OBJETIVO ESTRATEGICO 1.2 Optimizar el sistema de distribución de agua		A. Sectorización del sistema de agua	Unidad	3
			B. Catastro Técnico	%	20
1,2,1 Mejorar la distribución de agua potable	Programa de distribución de agua por sectores	Sectores	5		
OBJ GRAL 2			I. Incremento anual de nuevos medidores	Unidad	1500
			II. Actualización de Catastro Comercial de agua potable y alcantarillado	%	60
Mejorar la captación de los ingresos de la Empresa mediante un Sistema Comercial eficaz, con el fin de constituirmos en una Empresa solida y financieramente viable.	OBJETIVO ESTRATEGICO 2.1 Optimizar el Proceso de Facturación y Cobranza		A. Formalizar conexiones ilícitas detectadas	Unidad	180
			B. Conexiones activas de agua potable	%	87
	2,1,1 Mejorar e incrementar la recaudación de Ingresos	Nivel de Morosidad	Indice	1	
OBJ GRAL 3			I. Relación de Trabajo	%	76
Lograr el equilibrio financiero de la Empresa en forma sostenible, así como conseguir el reconocimiento de nuestros usuarios mediante el impulso de la cultura de responsabilidad social y gobernanza.	OBJETIVO ESTRATEGICO 3.1 Optimizar los Procesos de la gestión Administrativa Financiera		A Liquidación de Obras	Unidad	10
			B Revaluación de Activos	Acción	1
	3,1,1 Perfeccionar la Productividad de los Trabajadores	Fortalecimiento de Capacidades	Persona Capacitada	100	
		Adecuación de la Nueva Estructura Organica	Acción	1	

b) Indicadores de Desempeño del Plan Maestro Optimizado – ET

EMSPUNO S.A. INDICADORES DE DESEMPEÑO - PMO/ET 2014					
OBJETIVO ESTRATEGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	U.M.	Ejecución Meta Año 2014	
				Puno	Desaguadero
OBJ. GRAL 1		I. Continuidad	Horas	10	2
		II. Presión Presión Mínima Presión Máxima	mca. mca.	7 70	6
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 oportuna.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	A. Incremento Anual de conexiones de Agua Potable	Conexiones	92	-
	1.1 Optimizar la prestación de los servicios de saneamiento	B. Incremento Anual de Conexiones de Alcantarillado	Conexiones	40	-
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	A. Actualización de Catastro técnico de agua potable y alcantarillado	%	-	-
	1.2 Optimizar el sistema de distribución de agua	I. Actualización de Catastro Comercial de agua potable y alcantarillado	%	-	-
OBJ. GRAL 2					
Mejorar la captación de ingresos de la Empresa mediante un Sistema Comercial eficaz, con el fin de constituirnos en un Empresa solida y financieramente viable.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	A. Conexiones Activas de Agua Potable	%	87	60
	2.1 Optimizar el Proceso de Facturación y Cobranza	B. Incremento anual de nuevos medidores	Unidad	3096	223
		C. Incremento anual de medidores, repuestos y reemplazos.	Unidad	3555	6
OBJ. GRAL 3		I. Relación de trabajo	%	76	
Lograr el equilibrio financiero de la Empresa en forma sostenible, así como conseguir el reconocimientos de nuestros usuarios mediante el impulso d ela cultura de responsabilidad social y gobernanza.					

Resolución Directoral N° 022-2013-SUNASS-CD.

---

## 8. PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA

---

### PRESUPUESTO DE INGRESOS

### NUEVOS SOLES

Recursos Directamente Recaudados	10 250 000
	=====
Total	10 250 000

### PRESUPUESTO DE EGRESOS

Gastos Corrientes	9 600 000
Gastos de Capital	550 000
Servicio de la Deuda	100 000
	=====
Total	10 250 000

## 9. MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL POI

La Evaluación del POI, se efectuara trimestralmente, en base a los Informes de los Gerentes de Línea y personal involucrado acorde a los resultados de las matrices de planificación por procesos de impacto y en cuanto estas hayan entregado en su totalidad acorde al cronograma establecido para su consolidación y evaluación; estos resultados serán remitidos a la Gerencia General y Gerencias de Línea, para las acciones preventivas y correctivas orientados a la mejora continua.

El método de evaluación por resultados será a través de una escala de 0 a 100% rangos para calificar el avance del POI, asimismo se utilizara los parámetros de semaforización color verde: Bueno, Color Amarillo: regular y Color Rojo: Malo.

Rangos	%	Situación
Bueno	81-100	
Regular	61-80	
Malo	0-60	

## 10. MATRIZ POI - PLANIFICACION POR PROCESOS DE IMPACTO

- Matriz POI - Proceso de la Gerencia General
- Matriz POI - Proceso de la Gerencia Operacional
- Matriz POI - Proceso de la Gerencia Comercial
- Matriz POI - Proceso de la Gerencia de Administración y Finanzas

---

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

1. El POI se constituye en una herramienta de gestión institucional que permitirá evaluar el grado de cumplimiento de las actividades y metas establecidas en la Matriz de Planificación por Procesos de Impacto para el Año 2014, las mismas que redundaran en el logro de los objetivos de la Empresa.
2. Los líderes de cada Proceso y responsables de las actividades según su competencia deben elaborar con oportunidad y calidad la información relativa al POI en forma mensual y trimestral para la evaluación y su reporte a la Gerencia General y Alta Dirección.
3. El método de evaluación por resultados será a través de una escala de 0 a 100% rangos para calificar el avance del POI, asimismo se utilizara los parámetros de semaforización color verde: Bueno, Color Amarillo: regular y Color Rojo. Malo.
4. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, va elaborar los informes de Evaluación de Gestión del POI, trimestralmente con un análisis y evaluación por resultados y las sugerencias pertinentes para las acciones preventivas y correctivas que el caso amerite por parte de la Gerencia General de EMSAPUNO S.A.

===0===