



# DIAGNOSTICO DE GESTION SOCIAL EMPRESARIAL- EPS.EMAPICA S.A.

Con enfoque de Grupos de Interés

2014-2015

EQUIPO DE ANALISIS ESTRATÉGICO

# **INDICE**

## **PARTE I:**

### **MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS**

## **PARTE II:**

### **AGENDA CRÍTICA: IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS Y RIESGOS.**

## **PARTE III:**

### **LINEAMIENTOS DE RESPUESTAS PARA ATENDER LA AGENDA CRÍTICA**

## **ANEXOS**

## PARTE 1

### DIAGNOSTICO SOCIAL CON ENFOQUE DE GRUPOS DE INTERÉS EN EPS.EMAPICA S.A.

#### 1.1 CONTEXTO GENERAL

El departamento de Ica es la región que más se destaca por la agricultura extensiva y la agro exportación articulada alrededor de la producción en el valle, situado en medio del Desierto del Pacífico.

Como principales productos agrícolas del departamento son:el espárrago(34%),el algodón(31%),la uva (8%), maíz amarillo duro(7%),papa de costa(6%), tomate(2.5%), pallar grano seco(2.4%), y garbanzo(2.1%).Además de la producción de vacuno,porcino y caprino.<sup>14</sup>

Se proyecta que la población se incremente a una tasa promedio anual del 1.27%.En el caso de la ciudad de Ica principal población atendida por EMAPICA, el crecimiento urbano, afectado por la migración interna y externa, viene causando una presión muy fuerte sobre los servicios urbanos, en especial el agua, vivienda, transporte y energía.



Para el caso del agua y saneamiento la ciudad de Ica está creciendo a una tasa promedio anual de 1.27% lo que significa que la ciudad crecería en 21 mil 838 personas por año. El desarrollo de la industria de Agro-exportación intensiva en agua y la dependencia del agua subterránea son un escenario de serio riesgo para la gestión de los servicios de agua y saneamiento.

Por otra parte, la región está sufriendo un serio problema de contaminación que afecta la calidad de la producción de pequeños y medianos agricultores, cuyas parcelas están localizadas cerca de las lagunas de oxidación de la ciudad y que usan agua superficial del río para regar, por otro lado la actividad turística también se encontraría en peligro por estas acciones.

A continuación presentamos algunos indicadores de gestión relevantes de EMAPICA para los servicios que brinda la EPS en la ciudad de ICA.

- Cobertura: 83.4%.
- Conexiones domiciliarias de agua: 43,359 conexiones.
- Nivel de Micromedición: 5.1%.
- Continuidad del servicio: 12 horas al día (promedio).
- Posición en el Ranking del Benchmarking de SUNAS: B-

<sup>14</sup>Fuente: Dirección Regional Agraria –Ica, Ministerio de Agricultura.

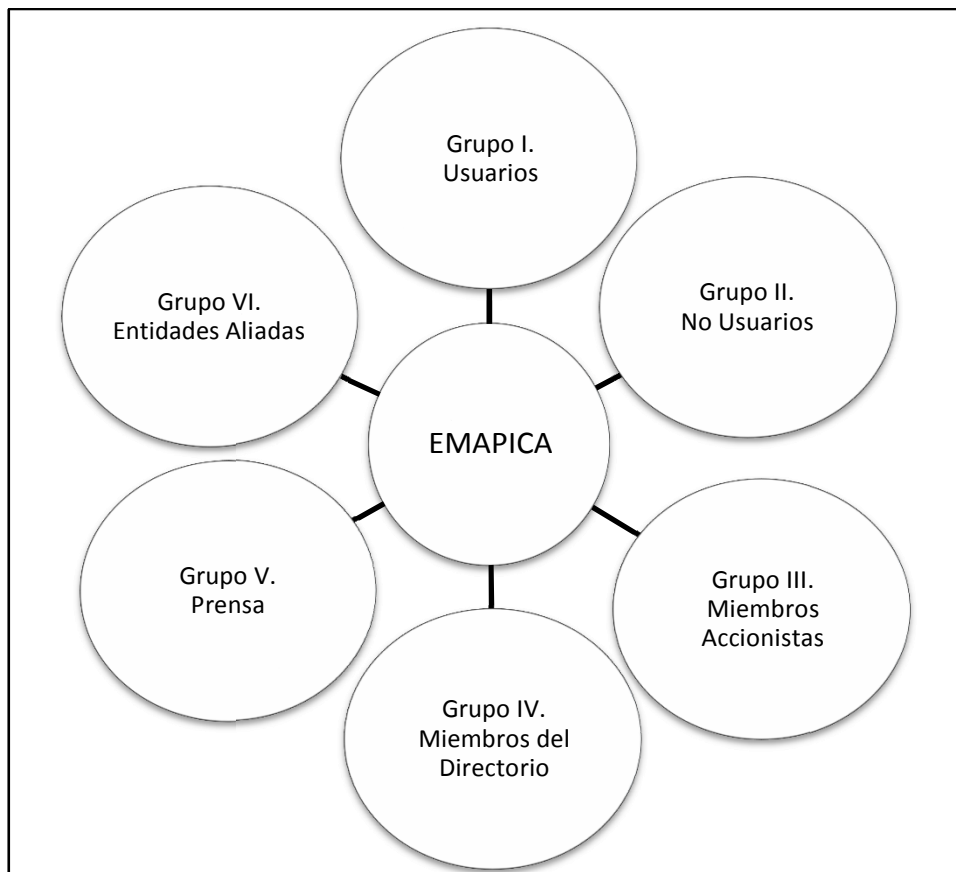
## 1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (MAPEO)

### A. Identificación de Grupos de Interés vinculados con la Gestión de EMAPICA

Para realizar la identificación de los grupos de interés relevantes para la gestión social de EMAPICA, se realizó un conjunto de procesos que incluyeron: (i) entrevistas con funcionarios de EMAPICA, (ii) entrevistas con entidades públicas y privadas, (iii) sondeo de opinión a una muestra aleatoria de usuarios, (iv) análisis de fuentes secundarias: encuestas realizadas por la EPS, reportes periodísticos, y (v) un taller- conversatorio con grupos de interés propuestos por el equipo consultor y aceptado por la EPS.

Los actores principales vinculados con la gestión de EMAPICA, se pueden clasificar en seis categorías: (I) Usuarios, (II) No usuarios, (iii) Municipios accionistas de la EPS, (iv) Entidades miembros del Directorio: Cámara de Comercio, Colegio de Ingenieros y Gobierno Regional, (v) Medios de Prensa, (vi) Entidades aliadas. En el siguiente diagrama se presenta dichos grupos de interés.

Diagrama1  
Grupos de Interés del Entorno Social de EMAPICA



En el siguiente cuadro se presentan a los principales grupos de interés según categorías definidas.

**Cuadro1**  
**Identificación de Grupos de Interés**

Categorías	Grupos de Interés
GRUPOI: Usuarios	Clientes de EMAPICA Clientes por servicios provisionales (pilones)
GRUPOII. No Usuarios	Frente de Defensa de los Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones Clientes indirectos por pilones (usuarios potenciales)
GRUPOIII. Municipios Accionistas	Municipalidad Provincial de Ica Municipalidad Provincial de Palpa Municipalidad Distrito de Los Aquijes Municipalidad Distrito de Parcona
GRUPOIV. Entidades Miembros del Directorio	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ica Colegio de ingenieros de Ica Gobierno Regional de Ica
GRUPOV. Prensa	Diario Correo Diario LaVoz de Ica Diario LaOpinión de Ica
GRUPOVI. Entidades Aliadas	DIGESA, Dirección Regional de Salud de Ica SUNASS, Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento Autoridad Local del Agua Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas del Valle de Ica Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego-Ica FORSUR, Fondo para la Reconstrucción del Sur Organización Juvenil Red INTERQUORUM-Ica Casa de la Salud

## **B. Caracterización General de los Grupos de Interés Identificados**

### **GRUPO I: LOS USUARIOS**

EMAPICA cuenta con 166,763 usuarios de los servicios de agua potable y 147,045 usuarios cubiertos con el servicio de alcantarillado lo que representa una cobertura en el 2010 de 83.4% y 73.6%.

Los resultados del sondeo de opinión de usuarios realizado por la empresa en Diciembre del 2014 fueron los siguientes:

- El 54% señaló que por lo menos alguna vez ha tenido que reportar un reclamo, siendo como principal tema, el referido a la limitada continuidad del servicio, seguido por la calidad del agua.
- En lo que se refiere a la calidad del agua, de los datos obtenidos, el 100% de los usuarios considera que la calidad del agua es buena con respecto al olor, con respecto al sabor respondieron afirmativamente 78%, y por último un 4% la calificaron como más o menos con respecto a su color.

Respecto al servicio de atención al cliente, 36% señaló que la atención es buena. El resto del total de entrevistados afirma que el motivo principal de insatisfacción es porque la empresa no brinda solución a sus problemas.

En cuanto a los medios de comunicación con los usuarios con EMAPICA, Nuevamente se percibe que el medio más eficiente por el que la empresa puede informar a sus clientes son los avisos en medios. Una de las respuestas más reflexivas es sobre el uso del portal medido por el número de veces que lo ha visitado, solo un 12% respondió que si había visitado la página web de la EPS, porque en la mayoría manifiesta que desconocían de su existencia o que no saben cómo usar el internet.

Finalmente, respecto a los espacios de participación, de todos los encuestados absolutamente nadie ha participado de una audiencia pública.

Otro grupo de usuarios son los clientes por servicios provisionales, están clasificados así por uso del servicio de agua por pilones que brinda la empresa hacia las poblaciones que no cuentan con el servicio de alcantarillado. Es así que se tiene en el registro de EMAPICA a 127 usuarios que son a la vez los responsables titulares de cada pilón, y por medio de estos representantes se benefician los moradores de los pueblos jóvenes que no son usuarios de la empresa

## **GRUPO II: LOS NO USUARIOS**

En esta categoría encontramos a las personas que se encuentran ubicadas dentro de la jurisdicción de EMAPICA pero que no se les ha podido brindar el servicio de aguay/o alcantarillado, sin embargo en ausencia de estos servicios la empresa por medio de la gestión de la Oficina de Educación Sanitaria, ha organizado a estos no usuarios por comités. Hasta la fecha se han registrado 127 comités representados por un líder que designan los beneficiados, a la vez cada comité cuenta en promedio con 15 familias, lo que hace un total de 1,905 moradores o no usuarios que la empresa los clasifica como usuarios potenciales.

Como ya se mencionó se estima que la población no cubierta con el servicio de agua potable (tomando cómo base los datos del año 2009) representa el 16.6%, porcentaje que se ha incrementado en los años 2013-2014 por efectos de las invasiones en las zonas periféricas de la ciudad de Ica y los efectos de las migraciones.

Esta tendencia de la demanda por los servicios de agua y alcantarillado va en aumento. Existen una serie de factores tal es como el continuo crecimiento de la población dado por la ampliación de la producción de agro-exportación y el proceso de poblamiento de tierras eriazas como resultado de la demanda de vivienda y una fuerte migración de las zonas andinas hacia la costa y la insuficiencia de las inversiones en lagunas de oxidación. Por tanto se prevé presiones sociales mayores en los próximos años demandando la mayor cobertura de los servicios que brinda la empresa.

Precisamente, la población no usuaria se encuentran representados por una organización civil de importante representación:

El frente de defensa de los Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones. El cual representa a 50 pueblos jóvenes aproximadamente ubicados en los alrededores de la ciudad. Cabe señalar que en estos pueblos jóvenes encontramos usuarios de EMAPICA que tiene uno de los dos servicios, pero a la vez se convierten en no usuarios por la falta del segundo servicio.

**GRUPO III: MUNICIPIOS**

Los municipios que conforman la Junta General de Accionistas de EMAPICA son considerados Como uno de los grupos de interés de mayor importancia para la EPS, debido a su rol e influencia directa en la gestión y administración de la EPS, tanto a nivel de sus atribuciones como miembros de la Junta General de Accionistas, así como por su capacidad para designar a dos miembros del Directorio, y asimismo, y por ese medio su influencia en la designación del Gerente General.

En este caso la EPS no cuenta con un Directorio activo, el mismo que no ha sido renovado desde hace dos años.

Dentro de la categoría de municipios encontramos municipios provinciales y distritales. La Junta General de Accionistas de la EPS EMAPICA, está conformada por la Municipalidad Provincial de Ica, la Municipalidad Provincial de Palpa, la Municipalidad Distrital de Los Aquijes y la Municipalidad Distrita de Parcona.

El municipio que cuentan con mayor participación en el capital social de EMAPICA es el Municipio de Ica. Cabe mencionar que dos de los actuales alcaldes han sido reelegidos, siendo el municipio de Ica y de Parconalos que cuentan con nuevos alcaldes.

**GRUPO IV: DIRECTORIO**

El Directorio de las EPS es quizás el grupo de interés de mayor capacidad de influencia en la EPS, debido a las facultades y atributos en la gestión, administración y aprobación de acuerdos claves, sin embargo como ya se señaló, el actual directorio se encuentra inoperativo, tanto por los representantes municipales como los del Colegio de Ingenieros, Cámara de Comercio y el Gobierno Regional.

**GRUPO V: LOS MEDIOS DE COMUNICACION**

La prensa, en especial la prensa escrita local y la prensa radial constituyen uno de los grupos de interés de mayor importancia para el análisis del entorno social.

Los medios de prensa que se presentan a continuación cuentan con una mayor llegada a la población, sea por tener más audiencia (programas radiales y televisivos) o por tener un mayor número de lectores (prensa escrita). La mayor parte de la prensa local ha presentado o canalizado en algún momento del año diversas críticas o quejas por los servicios de la empresa.

Cuadro2  
Principales Medios de Comunicación en la ciudad de Ica

Emisoras radiales	Canales de televisión	Periódicos
Noticiero Radial "Prensa Popular"	Noticiero Televisivo "Ojo crítico"	Diario La Voz de Ica
		Diario La Opinión de Ica
		Diario Correo

## GRUPO IV-ALIADOS

Este grupo de interés, permite o facilita a la EPS, la consecución o cumplimiento de objetivos sociales importantes, en un doble sentido, el primero, porque suma recursos adicionales a los existentes o limitados por parte de la EPS, el segundo, porque mejora la imagen y posición social de la EPS frente a los beneficiarios de actividades, proyectos o acciones de apoyo a las poblaciones usuarias y no usuarias. Es muy importante que la EPS desarrolle acuerdos estratégicos con grupos de interés que permitan construir alianzas, lo cual permite también mejorar el marco social de gobernabilidad y eventualmente, puede ser en una plataforma para construir “acuerdos de G&G”.

Dentro de esta categoría tenemos a la Dirección Regional de Salud (DIGESA), esta empresa opera en toda la Región Ica, actualmente tiene un trabajo coordinado con la empresa por medio de la responsable de la Oficina de Educación Sanitaria, los que realizan de la mano acciones educativas, campañas, y trabajos de campo dirigido a las poblaciones sin servicio para verificar la calidad de agua.

También identificamos a la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, quien desempeña un rol importante en su calidad de regulador del servicio de agua potable y alcantarillado, además realiza una actividad específica local: velar por los derechos de los usuarios a través de la atención de reclamos. La supervisión y fiscalización de EMAPICA la realiza la SUNASS directamente de Lima.

La Autoridad Local del Agua en Ica es el ente rector de la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y tiene por finalidad realizar y promover acciones necesarias para el aprovechamiento multisectorial y sostenible de los recursos hídricos por cuencas hidrográficas.

Una entidad aliada es la Red INTERQUORUM-Ica, conformada por jóvenes estudiantes de la ciudad que desarrollan buenas prácticas a favor del medio ambiente. Un tercer grupo aliado identificado es la ONG Casa de la Salud, los que están abocados al tema del cuidado de la calidad del agua en las comunidades desprotegidas, y realizan un trabajo conjunto con los pueblos jóvenes organizándolos como vigilantes de agua con el objetivo de enseñar el buen uso del recurso.

Otras entidades privadas que pueden ser aliados de la empresa, pero que en la actualidad no se les está tratando como tal es son: la Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas del Valle de Ica y la Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego-Ica. Su función es brindar agua superficial a todos los asociados y están relacionados con la Autoridad Nacional del Agua. En Ica existen dos Juntas que administran las aguas subterráneas y dos juntas, que administran las aguas superficiales. Su mayor problema es la escasez de agua para la atención de las necesidades de riego. Carecen de agua desde el mes de abril.

Existen algunos conflictos con estos grupos por la perforación indiscriminada de los pozos de aguas subterráneas y la limpieza de los aniegos, la que se realiza sin conocimiento técnico conduciendo a la contaminación de las aguas de las zonas vecinas, en consecuencia la empresa no mantiene coordinaciones con estos grupos perjudicándose por las constantes quejas por usuarios que desconocen las razones de contaminación del agua.



### 1.3 GRUPOS DE INTERÉS CON MAYOR CAPACIDAD DE PODER - INFLUENCIA

#### A. Criterios de Calificación

Para analizar los grupos de interés con mayor poder-influencia, se ha elaborado cuatro criterios de evaluación de poder-influencia, específicamente adaptados y mejorados para las empresas del sector de agua y saneamiento:

(i) La capacidad de movilización social, referida a la posibilidad de facilitar convocatorias a la población para participar en manifestaciones, reclamos públicos, protestas y otras acciones de coerción o presión social sobre la EPS.

(ii) La capacidad de generar opinión pública, a favor o en contra de la actuación o gestión de la empresa, en especial por el uso de medios de comunicación (radio, Tv, prensa escrita e internet) aunque la prensa tiene la mayor capacidad, existen entidades cuya opinión técnica o institucional también puede determinar cambios o influencia directa en la opinión pública.

(iii) La disponibilidad de recursos y capacidad de financiamiento, en el caso de algunos grupos de interés pueden explicar las estrategias y "campañas" a favor o en contra de determinados proyectos o decisiones que contribuyen o afectan la gestión de la empresa, y, finalmente,

(iv) La influencia en las decisiones de gestión de la empresa, esta influencia ocurre principalmente con los representantes de los grupos de interés ante el Directorio y ante la Junta General de Accionistas (JGA), sin embargo, también pueden tener mucha influencia grupos con poder de comunicación social o recursos financieros (bancos, acreedores, proveedores, etc.).

En cuadro 3 se presenta los criterios de clasificación utilizados y los valores asignados para determinar los grados de influencia de los grupos de interés del entorno social de EMAPICA.

Cuadro 3  
Grados de Influencia de los Grupos de Interés

Valor	Criterio
0	No tiene capacidad
1	Tiene baja capacidad
2	Tiene moderada capacidad
3	Tiene alta capacidad

<sup>15</sup> (i) Medios coercitivos/fuerza física. (ii) medios utilitarios/ materiales-logísticos-tecnológicos-intelectuales, y (iii) medios simbólicos/reconocimiento y estima).

## B. Entidades con Mayor Capacidad de Poder-Influencia para EMAPICA

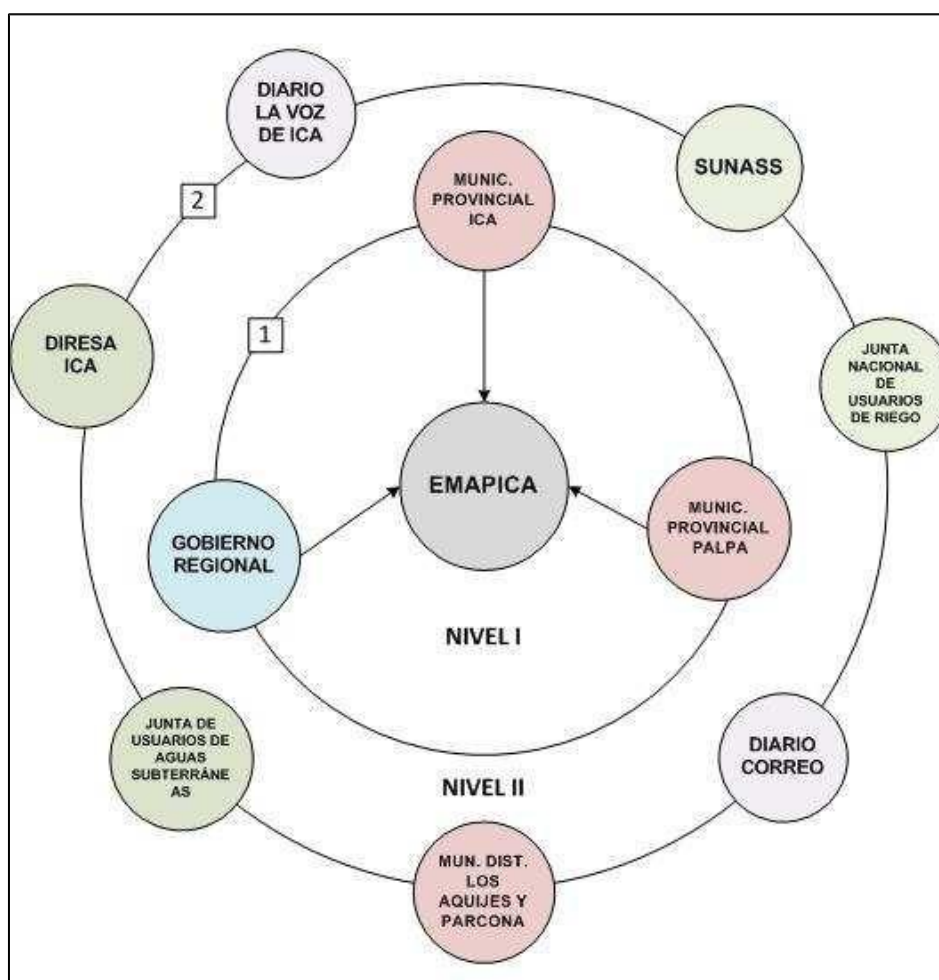
En el cuadro 4 se presenta los grupos de interés con mayor influencia para EMAPICA.

Cuadro 4  
Grupos de Interés con Mayor Nivel de Influencia

Nº	Entidad	Grado de Influencia	Nivel de Influencia
1	Municipalidad Provincial de Ica	12	Nivel I
2	Gobierno Regional	11	Nivel I
3	Municipalidad Provincial de Palpa	10	Nivel I
4	SUNASS	9	Nivel II
5	Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas del Valle de Ica	9	Nivel II
6	Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego-Ica	9	Nivel II
7	Diario Correo	9	Nivel II
8	Diario LaVoz delca	9	Nivel II
9	Municipalidad Distrital de Los Aquijes y Parcona	8	Nivel II
10	DIRESA-Ica	8	Nivel II

En el siguiente diagrama se presenta a los 10 grupos de interés, distribuidos en dos niveles, los del nivel I tienen más influencia, respecto de los de nivel II.

Diagrama2  
Niveles de Influencia de los grupos de interés/EMAPICA



De acuerdo a los resultados de la calificación de poder-influencia, las entidades con alto poder de influencia para EMAPICA son las siguientes: Municipalidad Provincial de Ica seguido por el Gobierno Regional, y en tercer lugar la Municipalidad Provincial de Palpa. Estas tres entidades se ubicarían en el primer nivel de influencia respecto a EMAPICA.

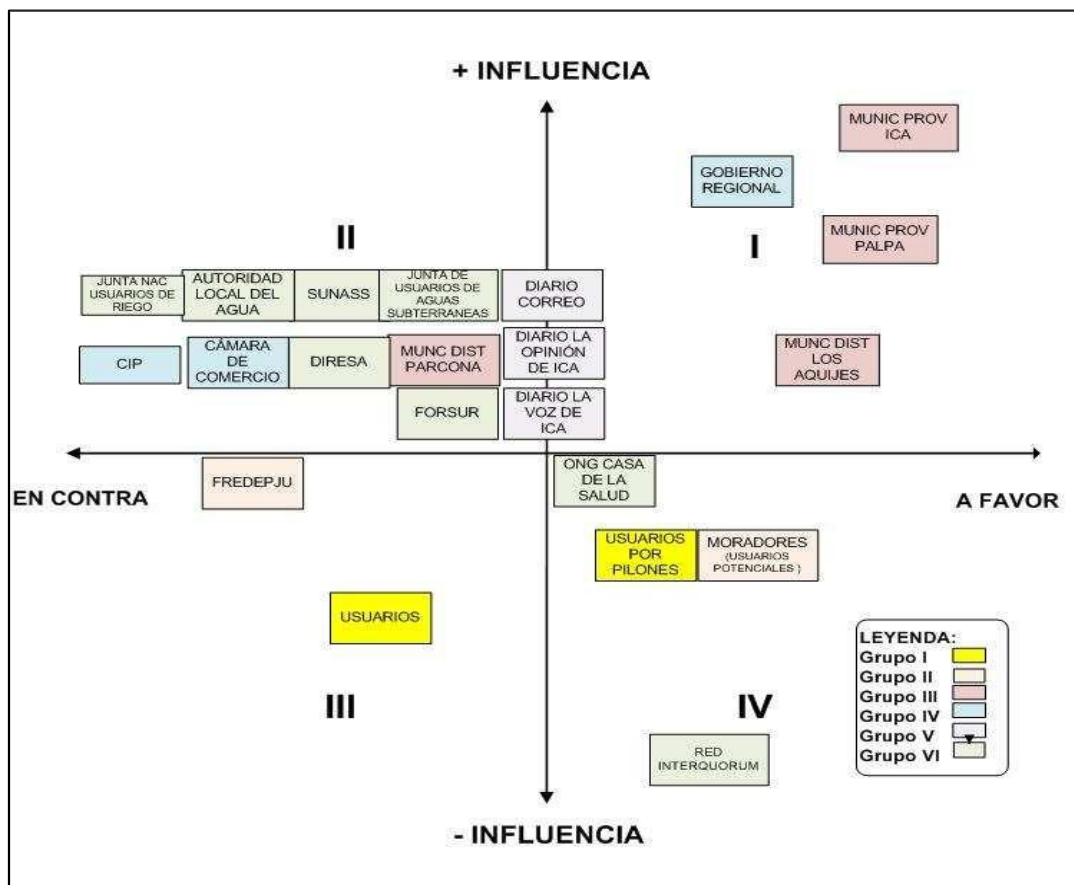
Un segundo grupo de entidades con influencia moderada, son las siguientes: SUNASS, la Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas del Valle de Ica, la Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego-Ica, Diario La Voz de Ica, Diario Correo, Municipalidad distrital de Los Aquijes y Parcona, y por último la DIRESA-Ica. Estas entidades se ubican en el segundo nivel de influencia.

Una observación importante, es que los grupos de interés con mayor poder de influencia son precisamente aquellas entidades vinculadas a la gestión directa de EMAPICA, es decir a entidades miembros del Directorio y miembros de la Junta General de Accionistas, a pesar de no contar con activa participación en el. Adicionalmente, se incluye a otras instituciones público y privadas y algunos de los medios de prensa (Diario La Voz de Ica y Diario Correo).

#### V. Posicionamiento de los Grupos de Interés en relación a la gestión de la EPS

Una vez identificado los grupos de interés con más capacidad de influencia, el siguiente paso es definir su posición frente a la EPS, para este fin se ha elaborado el siguiente diagrama de coordenadas mediante el cual se analizará si el grupo de interés se encuentra en una posición de aliado, en contra o se mantiene en una posición indiferente.

Diagrama 3  
Posición e Influencia de los Grupos de Interés respecto de EMAPICA



Cada grupo es una variable y responden a su agenda crítica, las cuales no siempre coinciden con la agenda institucional de la EPS. Por otra parte, las coyunturas políticas, electorales, emergencias ambientales, sanitarias, etc. Pueden afectar la posición de los grupos de interés respecto de la empresa de agua. Precisamente por dicha razón se considera que el análisis de posicionamiento es de carácter “dinámico” y debe ser interpretado en los diversos contextos sociales e institucionales en los cuales se desarrolla la empresa. Para poder tener una visión conjunta de la posición de las entidades más influyentes en el entorno de EMAPICA el gráfico anterior nos indica lo siguiente:

#### Cuadrante 1: posición a favor de la EPS y alta influencia

Municipalidad Provincial de Ica (influencia alta) se encuentra a favor de la EPS debido a que EMAPICA busca ejecutar proyectos correspondientes a la rehabilitación de las lagunas de oxidación y pozos subterráneos, estas acciones por un lado beneficiarían a la población (que cuenta con la mayoría de conexiones de toda la jurisdicción) y por el otro estas nuevas inversiones incrementarían el patrimonio del municipio provincial iqueño.

- Municipalidad Provincial de Palpa (influencia moderada) se encuentra a favor de la EPS, mantiene buenas relaciones con la dirección de la empresa.
- Municipalidad Distrital de Los Aquijes (influencia moderada a baja), se encuentra a favor de completar la cobertura en todo el distrito.
- Gobierno Regional (influencia alta), es un grupo con poder.

#### Cuadrante II. Posición en contra de la EPS y Alta Influencia

La mayoría de grupos de interés se encuentran en este análisis, entre ellos:

- La Municipalidad Distrital de Parcona (influencia moderada), mantiene una posición en contra debido a los problemas ambientales que generó el desborde de la laguna de oxidación en la zona de yaurilla.
- Dirección de Salud (influencia moderada), también en posición en contra principalmente a la baja calidad del agua que brinda la EPS.
- Colegio de Ingenieros (baja Influencia), al no tener representación en el directorio de la EPS, su influencia es baja y mantiene una posición en contra de las decisiones de la empresa, en especial por desconocer la opinión técnica en los proyectos que viene desarrollando la empresa, que a ser juzgados por este grupos erige por voluntad política y no técnica.
- Cámara de Comercio (influencia moderada), de la misma forma que el colegio de Ingenieros, la cámara de comercio no cuenta con representación en el directorio por ende mantiene una posición en contra a la EPS, pero su influencia se basa más bien en el respaldo de las pequeñas y medianas productoras dedicadas a la agroexportación, a lo que es una importante actividad turística del Valle de Ica.
- La junta nacional de usuarios del distrito de riego de Ica y la junta de usuarios de aguas subterráneas del valle de Ica (alta influencia), ambos grupos representan a importantes empresarios agroexportadores, sin embargo la EPS no está satisfecha con ciertas actividades que han afectado los canales de riego por la limpieza de estos ductos y a la vez han producido la contaminación del agua para consumo humano en las poblaciones aledañas a estos cultivos, en consecuencia los usuarios han entendido equivocadamente que la responsable de estas acciones es la EPS poniendo en conflicto a EMAPICA con estas juntas de usuarios.

- SUNASS (alta influencia), se han producido algunas fricciones entre la EPS y el ente regulador, en principio por la infracción tipificada como incumplimiento de plazos establecidos. Otra razón específica de suposición se ha dado por los reclamos de usuarios contra la empresa, siendo llevados a segunda instancia y que han resultado a favor de los usuarios.

- Autoridad Local del Agua, (influencia moderada), se ubica en oposición a la empresa por un proceso sancionador para la EPS por el vertimiento no autorizado de aguas servidas, acciones de contaminación que no han sido justificadas por la empresa hasta la fecha. Esta entidad ha corroborado que las aguas próximas a las lagunas estaban contaminadas hasta 5 veces por sobre los límites máximos permisibles, a lo que la empresa podría ser sancionada con una multa hasta los S/.36 millones.

Entre ambos cuadrantes encontramos a los medios de comunicación, que tienen una influencia de moderada a alta, los mismos cumplen con transmitir las noticias respecto a las constantes demandas por los usuarios a la empresa por la baja calidad del agua, que en ocasiones ha tenido elevada composición de manganeso en diversas urbanizaciones, como por ejemplo la Urbanización San Carlos.

### **Cuadrante III. Posición en contra de la EPS e influencia Moderada**

Las siguientes instituciones tienen una posición negativa respecto a EMAPICA, por diversas razones incluidas en la agenda crítica, y analizada en el presente informe.

- Usuarios, en oposición por las deficiencias del servicio además de no contar con suficiente influencia para demandar mejoras, sin embargo se han producido actos de pronunciamiento en un primer intento de la empresa por incrementar las tarifas, lo que dio respuesta a un posible atentado a las intermediaciones de la EPS.
- Frente de Defensa de los Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones, representan a los pobladores de Asentamientos Humanos que todavía no tienen cobertura de servicios de agua y desagüe y que permanentemente demandan a EMAPICA el financiamiento y ejecución de los proyectos respectivos, no obstante que la empresa no puede atender todas las demandas existentes.
- En esta posición también se encuentran Radio Yaraví que recoge en forma permanente las críticas sobre los servicios de agua y atención al cliente. Asimismo, se ubican en la misma posición pero con una posición menos crítica la Cámara de Comercio y el Colegio de Ingenieros, ambas entidades participantes del Directorio de EMAPICA.

### **Cuadrante IV. Posición a Favor de la EPS e Influencia Moderada**

Otros grupos aliados han sido los Usuarios por pilones y los moradores de estos mismos pilones que vienen a ser para la empresa usuarios, la ONG la Casa de la Salud y a la vez la organización juvenil REDINTERQUORUM. Si bien no cuentan con suficiente influencia estas coordinan con la EPS de manera eficiente. Se caracterizan por ser grupos que trabajan de la mano con la sociedad civil de manera activa, en especial son parte del Comité Multisectorial que ha desarrollado la Oficina de Educación Sanitaria, realizando eventos de continua interacción con los usuarios y no usuarios.

## PARTE II. IDENTIFICACION DE LA AGENDA CRÍTICA

La definición de la agenda crítica con los grupos de interés es uno de los principales instrumentos del análisis social, que permite conocer el tipo y alcance de las demandas (actuales y potenciales) que enfrenta la EPS. Así mismo a partir de dicha agenda se puede reconocer la capacidad de respuesta de la EPS respecto de dichos temas. Finalmente ayuda a identificar con claridad los riesgos y las posibles medidas de mitigación que debe adoptar la EPS.

La agenda permite conocer la perspectiva de los grupos de interés, y no debe ser tomada en cuenta en forma absoluta, por ejemplo, es posible que lo que aparece como un tema crítico pueda ser una percepción incorrecta o la falta de información oportuna. En otros casos, puede ocurrir que el verdadero tema de la agenda se encuentre oculto, y que la verdadera razón tenga otros motivos bastante distintos al discurso oficial de algunos grupos de interés. Por otra parte, la EPS también tiene su propia agenda institucional que debe estar abierta para incorporar nuevos temas relevantes para la gestión de la empresa. Bajo este marco de referencia, la agenda crítica será un instrumento muy importante para identificar coincidencias (posibles consensos y potenciales alianzas) y discrepancias (posibles disensos y potenciales conflictos).

Para identificar la agenda crítica desde la perspectiva de los grupos de interés del entorno social de EMAPICA, se utilizó como fuente la siguiente información: (i) entrevistas a funcionarios de la EPS, (ii) entrevistas a representantes de los grupos de interés, y (iii) los resultados del taller-conversatorio con grupos de interés con mayor influencia en la EPS.

En el siguiente cuadro se presenta la lista de temas priorizados con base en las fuentes de información relevadas, y especialmente a lo expresado por los grupos de interés.

**CUADROS**  
**AGENDA CRITICA DE LA EMPRESA Y ACCIONES DE GESTION SOCIAL**

<b>GRUPOS DE INTERES</b>	<b>PROBLEMAS Y RIESGOS</b>
<b>USUARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja cobertura, continuidad y presión en las localidades de Parcona, Los Aquijes y Palpa. Lo que afecta a la mayoría de usuarios y también a las metas del PMO.</li><li>• Rotura de tuberías</li><li>• Reclamos por falta de atención de averías</li><li>• Reclamo en lectura de medidores</li><li>• Falta de programación de las obras y cortes sin coordinación o mitigación en abastecimiento de agua</li><li>• Retrasos en pagos y morosidad mayor de 12 meses.</li><li>• Alto número de conexiones clandestinas.</li></ul>
<b>GOBIERNO REGIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obras ejecutadas por el Gob. Reg. Sin la supervisión de EMAPICA S.A.</li><li>• Tendido de redes de agua y alcantarillado sin coordinación</li></ul>
<b>MUNICIPALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio de carpetas asfáltica sin consulta a EMAPICA S.A. de esos proyectos.</li><li>• Riesgo de interferencia en la gestión.</li></ul>

<b>ANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación y trabajos en equipos</li> <li>• Riesgos de contaminación del acuífero por el estado actual del alcantarillado y disposición final sin tratamiento.</li> </ul>
<b>MINSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes por mantenimiento y limpieza de reservorios.</li> <li>• Contaminación ambiental y focos de enfermedades por el mal estado de las lagunas de oxidación y redes de alcantarillado.</li> </ul>

De la agenda presentada se pueden analizar los siguientes aspectos:

En primer lugar, existe una preocupación por la calidad de los servicios, en especial en las tres localidades que son parte de la responsabilidad de la empresa. En los últimos años la prioridad ha sido la atención de la ciudad de Ica que representa más de 40,000 conexiones, de las 51,000 conexiones con las que cuenta ICA.

Es una constante que la empresa mantenga reclamos que pasan a segunda instancia, los que resultan generalmente fundados a favor de los reclamantes debido a que la Empresa no cumple con remitir toda la información equerida. Losreclamos operativos son de mayor incidenciapor el incrementod de la baja cobertura, incumplándose con el horario de servicio establecido.

Los servicios no pueden ser mejorados en el caso de ICA por que se requiere la ejecución del Proyecto galerías para solucionar por unos 5 años o más el abastencimiento de agua con nuevas fuentes, dicho Proyecto al fin se hará realidad en Mayo del qño 2015 lo que cambiara el Sistema de gestión y producción de la ciudad de Ica. En tanto, se requiere atender los proyectos de las lagunas en mal estado y una estrategia de saneamiento integral y tratamiento de ls agus servidas. Incluyendo el control del VMA. Asimismo, es necesario proponer y financiar los proyectos de mejora de agua y saneamiento en last res localidades desatendidas.

En segundo lugar, se evidencia la principal fuente de contaminación del río Ica y del acuífero por causa del vertimiento no autorizado de aguas servidas, situación que afecta el desarrollo de la agroindustria que se concentra en la producción de tomate, alcachofas, páprika entre otros productos de exportación mundial. La empresa ha sido acusada por su bajo tratamiento a las aguas servidas que sin ningún reparo vienen perjudicando a las actividades productivas de la región. De la mano de esto se expone una realidad de la empresa, que es el vencimiento del tiempo de vida de sus lagunas de oxidación, debido a su bajo mantenimiento por ausencia de recursos suficientes por la empresa para hacer frente a esta problemática ambiental.

En tercer lugar, no se cuenta con una estrategia comunicacional adecuada con los medios de prensa.Existe una deficiencia en el equipamiento de la Oficina de Imagen Institucional, en la actualidad solo se cuenta con el responsable designado al área y un periodista que cumple con defender a la empresa, pero más de manera reactiva y como “bombero”, acciones que se realizan de manera desorganizada, sin unaestrategia enmarcada en un Plan de Relaciones Institucionales y de Comunicaciones.

### PARTE III

#### RESPUESTA DE LA EPS EN RELACIÓN CON LA AGENDA CRITICA

Aunque todavía no se logra desarrollar el Plan de Respuesta estratégico, se ha previsto para el 2015 el diseño de una política de gestión social como uno de los objetivos fundamentales del Plan Estratégico Institucional, en el marco del reflatamiento y Modernización empresarial.

LINEA CRITICA	ACCION RESPUESTA
Calidad de los servicios	En el año 2015 se dará inicio al Proyecto Bandera Galerías que daría una solución principal al problema de abastecimiento de agua en la ciudad de Ica. Eso permitirá mejorar la calidad de los servicios para la ciudad de Ica, asimismo se implementará el Proyecto de mejora de 10 sectores. Ambos proyectos permitirán incorporar cerca de 28,000 nuevos medidores y nuevas conexiones
Contaminación ambiental del acuífero	Se propone promover un frente público-privado para la protección de los recursos hídricos. La situación crítica de las fuentes de agua cada vez más escasas puede generar un colapso del servicio en los próximos 5 años, debiendo implementarse un frente social para solicitarse y realicen las inversiones que mejoren las aguas subterráneas, gestión que debe coordinarse entre las instituciones público-privadas locales y regionales.
Comunicación con los usuarios y coordinación de obras	Se cuenta con una Unidad de Gestión Social Ambiental recientemente creada para atender la problemática compleja de la gestión social y las relaciones institucionales, en forma conjunta con la Oficina de Imagen y Comunicaciones desarrollan la estrategia de realineamiento institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información Preventiva y Alertas.</li> <li>• Atención de usuarios antes, durante y después de las obras.</li> <li>• Solución y prevención de conflictos.</li> </ul>
Atención de localidades de Palpa, Los Aquijes y Parcona.	Se ha aprobado un primer grupo de proyectos para el financiamiento del MVCS, el GORE y las Municipalidades.
Mejora de las lagunas de oxidación y descontaminación urgente.	Se ha aprobado para el 2015 un programa de inversiones público-privadas destinada a mejorar la infraestructura de saneamiento, específicamente de las lagunas de oxidación y de las redes de alcantarillado.
Educación sanitaria con los colegios y campañas de cambio	Durante el año 2014, al igual que los años 2013 y 2012 ha elaborado y ejecutado el Plan de Educación Sanitaria y el Plan de Comunicaciones con el enfoque de grupos de interés. Las



de cultura con clientes.	campañas ejecutadas en más de 100 colegios demuestran una estrategia intensive para modificar la cultura de los usuarios y el comportamiento de la población para inducir cambios en el ahorro, uso dela agua, cuidado de los servicios sanitarios, pago oportuno y regularización de las deudas y conexiones irregulares.
Implementación de Limites Máximos Admisibles (VMA)	Se ha diseñado el plan de ejecución del VMA, el cual será inciado en Mayo del 2015, considerando que se tata de una de las medidas estratégicas requeridas.
Falta de un diseño de un Sistema Operativo de Atención y Mitigación de Emergencias Sanitarias.	En el año 2015 se elaborará la actualización del Plan de Manejo de Riesgos y los demás planes ambientales que debe tener la empresa y un modulo de mitigación para desastres naturales en el marco de la red de defensa civil.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
PRINCIPALES TEMAS DE LA AGENDA CRITICA SEGUN GRUPOS DE INTERES

**Temas relevantes para los Grupos de Interés**

TEMAS RELEVANTES <sup>16</sup>	ALA <sup>17</sup>	DIRESA	JUNTADE USUARIOS DERIEGO	SUNASS	CASA DELA SALUD	FREDEPJU <sup>18</sup>	RED INTERQUORUM	DIARIO CORREO	USUARIOS
Vertimiento no Autorizado de aguas servidas al río Ica	X	X		X					
Extracción de Aguas Subterráneas es excesiva, generando la degradación del			X						
TEMAS RELEVANTES <sup>16</sup>	ALA <sup>17</sup>	DIRESA	JUNTADE USUARIOS DERIEGO	SUNASS	CASA DELA SALUD	FREDEPJU <sup>18</sup>	RED INTERQUORUM	DIARIO CORREO	USUARIOS
recurso									
Baja calidad de agua (altos niveles de manganeso)		X		X	X	X		X	X
Las lagunas de oxidación sobrepasan los niveles máximos permisibles de contaminación.	X								
Atención a clientes Por reclamos Operativos y comerciales exceden las posibilidades de atención por laEPS				X				X	X
Ejecutar los Proyectos de Galería filtrantes y nuevos reservorio		X				X		X	
Gestión Politizada					X			X	
No existe Comunicación con usuarios ni medios de comunicación					X	X	X	X	
Falta de acceso a la información								X	
Pocos recursos Financieros y logísticos					X		X		X
Limitado Abastecimiento del Servicio de agua				X					X
Detección de conexiones clandestinas y control de consumo con nuevos medidores				X					

## ANEXO 2

### Matriz de Análisis de Poder-Influencia de los Grupos de Interés de EMAPICA

#### Matriz de Poder-Influencia de Grupos de Interés/EMAPICA

GRUPOS	CRITERIOS	Capacidad de movilización Social	Capacidad de generar Opinión Pública	Capacidad de financiamiento	Influencia en la tomade decisiones de la EPS	GRADO DE INFLUENCIA
GRUPO I: Usuarios						
Cientes de EMAPICA		1	2	0	1	4
Cientes por servicios provisionales (pilones)		2	2	0	1	5
GRUPO II: No Usuarios						
Frente de Defensa de los Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones		3	2	1	0	6
Cientes indirectos por pilones (usuarios potenciales)		2	2	0	1	5
Grupo III: Municipios						
M. Provincial de Ica		3	3	3	3	12
M. Provincial de Palpa		3	2	2	2	9
M. Distrital de Los Aquijes		2	2	2	2	8
M. Distrital de Parcona		2	2	2	2	8
Grupo IV: Directorio						
Gobierno Regional		2	2	3	3	10
Cámara de Comercio		1	1	3	3	8
Colegio de Ingenieros de Ica		1	2	2	3	8
Grupo V: Prensa						
Diario Correo		3	3	2	1	9
Diario La Voz de Ica		2	3	2	0	7
Diario La Opinión de Ica		2	3	2	1	8
Grupo VI: Aliados						
DIGESA, Dirección Regional de Salud De Ica		0	3	3	2	8
SUNASS, Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento		0	3	3	3	9
Autoridad Local del Agua		0	3	3	2	8
Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas del Valle de Ica		2	3	3	1	9
Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego-Ica		2	3	3	1	9
FORSUR, Fondo para la Reconstrucción Del Sur		0	3	3	1	7
Red INTERQUORUM-Ica		1	1	0	0	2
ONG CasadelaSalud		2	2	2	0	6

#### **Grupo I: Los usuarios**

Actualmente, los usuarios de EMAPICA cuentan con un bajo poder de influencia respecto a la empresa debido principalmente a su condición como grupo desorganizado y difuso, lo cual limita la capacidad de negociación con la empresa. De acuerdo al análisis efectuado, los usuarios tienen una baja capacidad de movilización social, y una moderada influencia para generar opinión pública, en concreto cuando realizan reclamos en los medios de comunicación. Por otra parte, no cuentan con la capacidad de financiamiento de actividades o

campañas a favor o en contra de determinados temas o acciones de la EPS, salvo que se traten de algunos grupos de usuarios organizados y aliados con propósitos específicos (especialmente empresas y agentes económicos). Finalmente, como grupo de interés genérico tienen una baja influencia en la toma de decisiones de la EPS, específicamente, mediante el mecanismo de reclamos comerciales y operativos, sin embargo, su participación es individual, como cliente de la empresa y no como grupo de interés.

En una segunda clasificación de los usuarios, este mantiene las mismas características, con la excepción de contar con una mayor capacidad de movilización social ya que estos se encuentran respaldados por los moradores de pueblos jóvenes que no cuentan con servicios adecuados de agua y desagüe.

### **Grupo II: No usuarios**

Los No Usuarios conformados principalmente por organizaciones sociales de urbanizaciones y pueblos jóvenes que demandan la ampliación de la cobertura de los servicios de agua y desagüe, cuentan con un grado de influencia moderado. En general tienen una alta capacidad de movilización social y pueden generar opinión pública favorable, sin embargo, no cuentan con la capacidad financiera para sustentar campañas o actividades permanentes, a favor o en contra de la EPS. Por otra parte, no tienen capacidad de influencia respecto a la toma de decisiones y gestión de la EPS en la medida en que son población no atendida.

Frente de Defensa de los Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones. Es este grupo en la entidad con mayor capacidad de influencia, el cual representa los intereses de 50 pueblos jóvenes que se ubican en los diferentes márgenes de Ica, alguno de ellos son: margen izquierdo y margen Manzanilla. El mecanismo usual de esta organización son las marchas de protesta solicitando los servicios de saneamiento.

### **Grupo III: Municipios**

Del grupo de municipios que conforma la Junta General de Accionistas de EMAPICA, los municipios que cuentan con mayor capacidad de influencia son los siguientes: la Municipalidad Provincial de Ica y la Municipalidad Provincial de Palpa.

La Municipalidad Provincial de Ica y Palpa, cuentan con una alta capacidad de influencia respecto de EMAPICA, es decir tiene una alta capacidad de movilización social, puede generar opinión pública a favor o en contra de la empresa, tiene recursos financieros y logísticos para apoyar campañas y acciones a favor o en contra de algunos temas o proyectos, y finalmente, como miembro de la Junta General de Accionistas representa un porcentaje mayoritario (no se proporcionó la información exacta) de total de acciones de la empresa. El actual alcalde, el Sr. Mariano Nacimiento Quispe ha sido electo por segundo periodo, con el mismo movimiento político independiente (Partido Regional de Integración) que otros dos miembros de la Junta General de Accionistas de EMAPICA. Esto significa que mediante un mecanismo de alianzas internas con otros municipios accionistas pueden tener el control de las decisiones a nivel de la Junta General de Accionistas y negociar al menos la designación de 1 de los miembros del Directorio, sino ambos.

La Municipalidad Distrital de Los Aquijes y Parcona, tienen una mínima participación en el capital de la empresa y por tanto tiene una influencia moderada.

#### **Grupo IV: DIRECTORIO**

Dentro de esta categoría encontramos tres entidades No Municipales: Gobierno Regional, Cámara de Comercio y Colegio de Ingenieros cuya participación en el Directorio permitiría un mayor grado de autonomía y una mejor gestión técnica de la empresa EMAPICA.

**Gobierno Regional.** Tiene una alta capacidad de influencia con respecto a EMAPICA, debido a que además de conformar el directorio de la empresa, cuenta con recursos financieros importantes para realizar inversiones en infraestructura de agua y saneamiento, línea estratégica de acción que bien podría complementar los esfuerzos de la empresa, si hubiese una adecuada coordinación sobre los proyectos de inversión. Finalmente, tiene una importante influencia política y relación con el Municipio Provincial de Ica. De acuerdo a las últimas elecciones, la región se encuentra en un nuevo proceso de elecciones ubicándola en un escenario de incertidumbre pues en los próximos días se definirá la presidencia del Gobierno Regional entre los candidatos representantes de los partidos políticos: Fuerza 2011 y el FREPROI.

**Cámara de Comercio.** El mayor interés de la Cámara, como gremio económico se ve reflejado en las actividades agroexportadoras con incidencia en el uso de agua como fuente de riego, así como en garantizar tarifas comerciales razonables para negocios agroindustriales y los de turismo. Bajo este marco de referencia, se observa que su capacidad de influencia en EMAPICA es moderada a baja, pues no cuenta con participación real en la mesa del Directorio.

**Colegio de Ingenieros.** Esta entidad tiene como rol principal la opinión técnica y velar por la calidad de los proyectos de agua y saneamiento que desarrolla EMAPICA y de esta manera contribuirá a lograr la modernización y eficiencia en la gestión de la EPS. Su capacidad de influencia actual es moderada a baja, de manera similar no cuenta con participación activa en el Directorio.

#### **Grupo V : Las principales entidades aliadas**

**Dirección Regional de Salud de Ica.** Esta institución cuenta con una relativa influencia por su capacidad de financiamiento y la de generar opinión por ser parte del Ministerio de Salud, y contar con la facilidad de pronunciarse a través de los medios en ocasiones de emergencia.

**SUNASS.** Como ente regulador cuenta con una baja capacidad de movilización, pero con una alta capacidad de generar opinión, capacidad para financiamiento y de amplia influencia sobre EMAPICA, ya que tiene el poder de sancionarla por el incumplimiento de las normas emitidas por lo mismo el ministerio de vivienda, o simplemente por no cumplir con las metas establecidas por la reguladora.

**Junta de Usuarios de Aguas Subterráneas del Valle de Ica y Junta Nacional de Usuarios de los Distritos de Riego—Ica.** Ambas juntas están conformadas por empresarios agroexportadores que velan por el adecuado uso y abastecimiento continuo del agua para los productos de cultivo como la uva, el mango, los espárragos, entre otros. En ese sentido son grupos que cuentan con una importante participación dentro de la actividad económica de Ica, por ende su capacidad de financiamiento y de opinión es representativa por encontrarse en la región que destina casi toda su producción al mercado mundial. En contraste con una más baja capacidad de influencia por sobre la empresa y una moderada capacidad de movilización ya que cuenta con la fuerza de trabajo que a su vez conforman las familias de la región.

#### GRUPO IV: PRENSA

En general Este grupo tiene una influencia moderada debidaa que canaliza las opiniones críticas y reclamos sobre los servicios que brinda EMAPICA. Entre los diversos medios de prena local se resalta la intervención de los diarios LaVoz de Ica y la Opinión de Ica, quienes comparten el mercado de prensa escrita de manera igualitaria, siendo líderes en este sector. Otro medio de prensa escrita es el Diario Correo de Ica que también tienen una influencia moderada, y cuenta con un público importante de la ciudad por ser parte de un diario a nivel nacional con un adecuado portal web en el que se archivan numerosas noticias del sector saneamiento en la sucursal de Ica, a diferencia de los diarios anteriores. Su influencia moderada, que en algunas temporadas o circunstancias puede ser alta, es una de las razones por la cual EMAPICA debe contar con una estrategia de comunicación especialmente dirigida a los medios masivos de opinión y fortalecer su imagen corporativa.