

INFORME FINAL

PLAN ESTRATEGICO DE EMAPICA 2015-2019

Versión Actualizada a Julio 2015

Consultor: José Yeng

Ica. Julio de 2015

INDICE

PARTE 1: SITUACION CRITICA DE LA EPS

PARTE 2: FORTALECIMIENTO DE LOS RECURSOS
HUMANOS

PARTE 3: MODERNIZACION DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL

PARTE 4: ESTRATEGIA DE REFLOTAMIENTO EMPRESARIAL

ANEXOS

PARTE 1

SITUACION CRITICA DE LA EPS

1.1. Metas de Gestión del PMO

PARAMETROS	AÑO 1 2011-2012	AÑO 2 2012-2013	AÑO 3 2013-2014	AÑO 4 2014-2015	AÑO 5 2015-2016
SUNASS Mínimo	85%	85%	85%	85%	85%
OTASS Mínimo	75%	75%	75%	75%	75%
RESULTADO EMAPICA	59% Oficial	55% Oficial	62% No Oficial	62% No Oficial	62% Avance

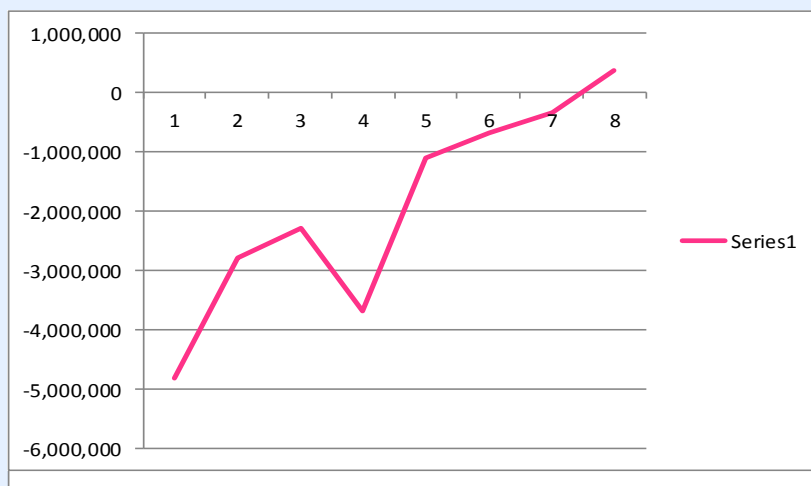
**Si la meta de gestión es menor al 75% durante 2 años consecutivos se considera como criterio de CAUSAL DE APLICACIÓN DEL RAT
(Intervención de la EPS hasta por 15 años)**

1.2. Situación Presupuestal

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES: HISTORICO DE INGRESOS Y COSTOS (2011-2015) Y PROYECCION

ENTIDAD: EPS.EMAPICA S.A.

CONCEPTOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	EJECUCION	EJECUCION	EJECUCION	EJECUCION	PROYECCION	EJECUCION I SEMESTRE	PROYECCION	EJECUCION
INGRESOS POR VENTAS	13,041,920	14,822,948	16,116,832	16,917,592	19,333,762	8,859,329	21,244,132	22,651,343
COSTOS OPERATIVOS	-11,204,276	-10,489,084	-9,842,064	-11,500,438	-11,474,221	-5,389,541	-11,896,714	-12,231,725
Gastos de Ventas	-3,533,316	-3,526,157	-4,166,697	-3,991,663	-3,895,301	-1,875,808	-4,248,826	-4,303,755
Gastos Administrativos	-3,536,668	-3,953,197	-3,287,357	-4,010,664	-3,965,161	-1,922,473	-4,365,043	-4,479,438
OTROS INGRESOS								
Otros Ingresos Operativos	448,765	473,250	290,637	230,893	261,006	103,386	286,796	305,793
Ingresos Financieros	18,095	22,412	24,277	24,955	25,327	15,009	25,493	27,182
Gastos Financieros	-57,758	-130,910	-1,420,574	-1,367,409	-1,380,122	-465,782	-1,389,235	-1,444,407
Otros Gastos Operativos								
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	-4,823,238	-2,780,738	-2,284,946	-3,696,734	-1,094,710	-675,880	-343,397	524,993
Participaciones								
Impuesto a la Renta								-146,998
UTILIDAD NETA	-4,823,238	-2,780,738	-2,284,946	-3,696,734	-1,094,710	-675,880	-343,397	377,995



1.3. Margen Operativo: Ingresos versus Costos

PARAMETROS	2011	2012	2013	2014	2015
OTASS	NEGATIVO: Menor de 0				
	REGULAR: Mayor de 0 hasta 10%				
	POSITIVO: Mayor de 10%				
RESULTADO EMAPICA	- 40%	- 21%	- 7%	-15.%	-17%

Permite conocer si la empresa tiene utilidades o esta trabajando a pérdida y ni siquiera puede cubrir su costos de operación.

1.1. Metas de Gestión del PMO

PARAMETROS	AÑO 1 2011-2012	AÑO 2 2012-2013	AÑO 3 2013-2014	AÑO 4 2014-2015	AÑO 5 2015-2016
SUNASS Mínimo	85%	85%	85%	85%	85%
OTASS Mínimo	75%	75%	75%	75%	75%
RESULTADO EMAPICA	59% Oficial	55% Oficial	62% No Oficial	62% No Oficial	62% Avance

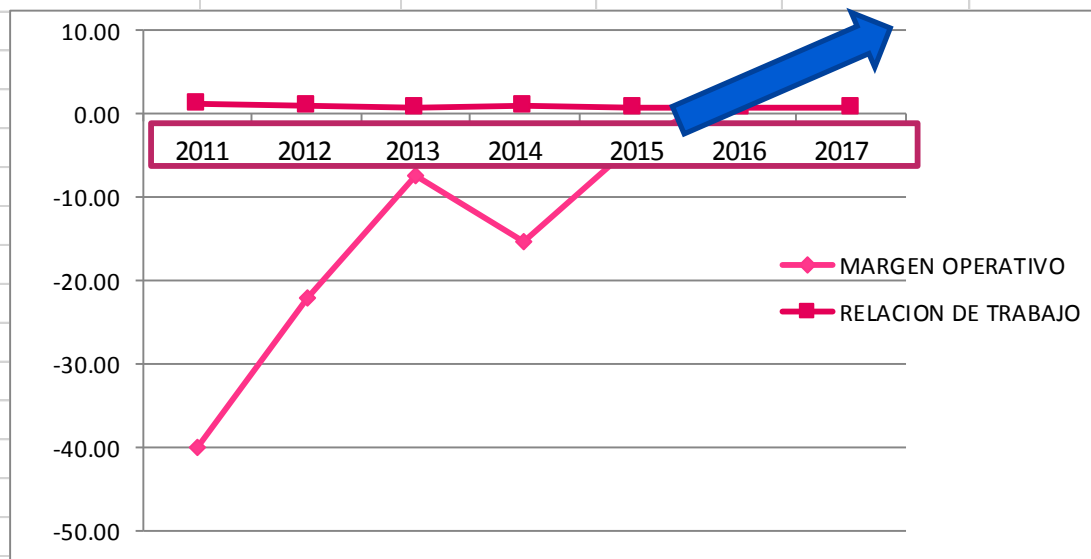
**Si la meta de gestión es menor al 75% durante 2 años consecutivos se considera como criterio de CAUSAL DE APLICACIÓN DEL RAT
(Intervención de la EPS hasta por 15 años)**

Evolución Histórica y Proyección

Indicador: Márgen Operativo y Relación de Trabajo

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES (2011-2014) y Proyecciones

CONCEPTOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
	EJECUCION	EJECUCION	EJECUCION	EJECUCION	I SEMESTRE	PROYECCION	EJECUCION
INGRESOS POR VENTAS	13,041,920.00	14,822,948	16,116,832	16,917,592	8,859,329	21,244,132	22,651,343
COSTOS OPERATIVOS	11,204,276.00	10,489,084	9,842,064	11,500,438	5,389,541	11,896,714	12,231,725
GAST.ADM.Y VTAS	7,069,984.00	7,610,264	7,454,054	8,002,327	3,798,281	8,613,869	8,783,193
TOTAL DEPRECIAC.Y PROV.	3,382,436.00	4,407,059	3,555,486	4,688,663	1,920,688	4,461,268	4,530,269
DEPREC.ACT.FJOS-actuales							
DEPREC.ACT.FJOS-nuevos							
DEPREC.ACT.INSTITUC.							
MARGEN OPERATIVO	-40.12	-22.10	-7.32	-15.28	-3.71	3.45	7.22
RELACION DE TRABAJO	1.14	0.92	0.85	0.88	0.82	0.76	0.73



1.4. Endeudamiento: Pasivo versus Patrimonio Neto

PARAMETROS	2011	2012	2013	2014	2015
OTASS	NEGATIVO: Mayor de 1 (Más del 10%)				
	REGULAR: Mayor de 0.10 hasta 1(Hasta 10%)				
	POSITIVO: Menor de 0.10 (Menos del 10%)				
RESULTADO EMAPICA	1.68%	3.81%	23.70%	10.75%	11.89 %
	NEGATIVO				

En el año 2008 se suscribe el convenio con FONAVI que actualiza la deuda (de 18 millones a 33 millones) y se refinancia por más de 65 millones.

El Patrimonio Neto de la empresa es 10 millones y la deuda con FONAVI es 6 veces mayor. Técnicamente estamos en causal de quiebra

1.5. Liquidez General

Activo corriente versus pasivo corriente

PARAMETROS	2011	2012	2013	2014	2015
OTASS	NEGATIVO: Menor de 1				
	REGULAR: Entre 1 y 5				
	POSITIVO: Mayor de 5				
RESULTADO EMAPICA	3.41	4.79	4.79	1.74	4.0

La empresa tiene liquidez general pero se debe a que contablemente cuenta con un Fondo Intangible que no ha sido utilizado.

1.5. Liquidez General

Activo corriente versus pasivo corriente

PARAMETROS	2011	2012	2013	2014	2015
OTASS	NEGATIVO: Menor de 1				
	REGULAR: Entre 1 y 5				
	POSITIVO: Mayor de 5				
RESULTADO EMAPICA	3.41	4.79	4.79	1.74	4.0

La empresa tiene liquidez general pero se debe a que contablemente cuenta con un Fondo Intangible que no ha sido utilizado.

1.6 CALIFICACION DE GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

- Indicadores de Buen Gobierno

PARAMETROS	2012	2013	2014	2015	2016
SUNASS	NA	NA	NA	NA	NA
OTASS	NEGATIVO: Menos de 500 puntos				
	REGULAR: 500 hasta 750 puntos				
	POSITIVO: Más de 750 puntos				
RESULTADO EMAPICA	266	410	680		
	Puesto 29/30	Puesto 29/40	Puesto 13/48		

A partir de éste año 2015 los indicadores GYG serán considerados como criterios del RAT

1.7. CALIFICACION AMBIENTAL

- **VMA:** control de vertimientos máximos permisibles. Todavía no se ha implementado sólo acciones iniciales y parciales.
- **Tratamiento de Aguas Residuales:** Alta contaminación de las lagunas de oxidación e incumplimiento de normativa ambiental y de salud: pasibles de sanción.

1.8. RIESGOS ACTUALES

I. Para EMAPICA el principal riesgo vigente, debido a sus indicadores financieros negativos y al incumplimiento del PMO, es la probabilidad alta de ser calificada para la aplicación del RAT: El Régimen de Apoyo Transitorio-mediante la intervención en la administración de la empresa. La primera evaluación (año 2013) no incluyó a EMAPICA. La segunda evaluación (año 2014) actualmente en proceso, podría incluirla.

II. Otro riesgo igualmente crítico es la condición quiebra técnica y legal de la EPS debido a que las pérdidas acumuladas (70 millones) duplica el capital social (33 millones).

1.8. RIESGOS ACTUALES

III. El alto costo por demandas judiciales laborales debido al desorden en la política de contrataciones del personal y la debilidad en la defensa legal, agravada por la corruptela judicial.

IV. El costo impagable de la deuda FONAVI que paso a 31 millones en el año 2008 y se capitalizó y refinanció alcanzando actualmente los 65 millones a pagar en 25 años.

1.9. Oportunidades y condiciones de mejora

A) El saneamiento patrimonial de los activos de la EPS, incluyendo los activos ya entregados y que requieren ser formalizados en calidad de «aportes de los municipios».

El saneamiento patrimonial no sólo mejoraría el valor contable de los activos y por tanto el patrimonio de la empresa, sino también la baja calificación de los indicadores financieros (especialmente el endeudamiento).

Finalmente, permitirá reducir las pérdidas acumuladas mediante el aumento del capital y su posterior dismunición (saneamiento legal financiero)

1.9. Oportunidades y condiciones de mejora

B) Existe un potencial efectivo de mejorar los ingresos en el corto plazo (36 meses) mediante 4 acciones conjuntas como mínimo:

- Reclasificar y actualizar la calificación de los clientes,
- Recuperación de la cartera morosa (2.5 millones) y
- Reducir los reclamos comerciales y el retraso de pagos (mejorar la liquidez ácida y la pérdida tributaria por IGV/facturado).
- Asimismo, hay que continuar con la micro medición para aumentar el agua facturada.

1.9. Oportunidades y condiciones de mejora

C) Existe un margen importante para reducir costos en varios procesos:

- reducción de costos de energía, 15% del costo operativo anual,
- Optimización de gastos administrativos y operacionales.
- Racionalización de gestión y administración de las unidades zonales.
- Reducción de gastos laborales: aplicación del RIT por causas graves, reducción de personal por situación de crisis económica y condición de quiebra. Pase al retiro al personal mayor de 65 años y personal que no cumple requisitos mínimos.

PARTE 2

SITUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

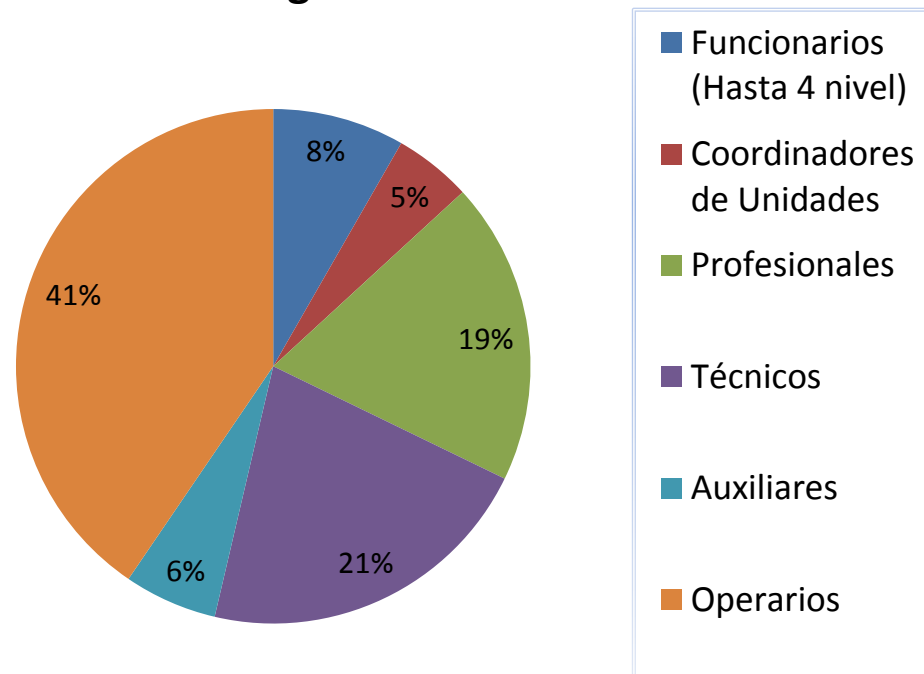
2.1 RESUMEN DEL CAP POR GRUPOS OCUPACIONALES

Grupo Ocupacional	Cantidad	Porcentaje %
Funcionarios (Hasta 4° nivel)	17	8.29%
Coordinadores de Unidades	10	4.88%
Profesionales	39	19.02%
Técnicos	44	21.46%
Auxiliares	12	5.85%
Operarios	83	40.49%
TOTAL CAP NOMINAL	205	100.00%

Personal profesional	76
----------------------	----

Cargos de Confianza	12 (6 % CAP)	Max : 5% CAP
Personal Directivo	16 (7.8 % CAP)	Max : 10% CAP

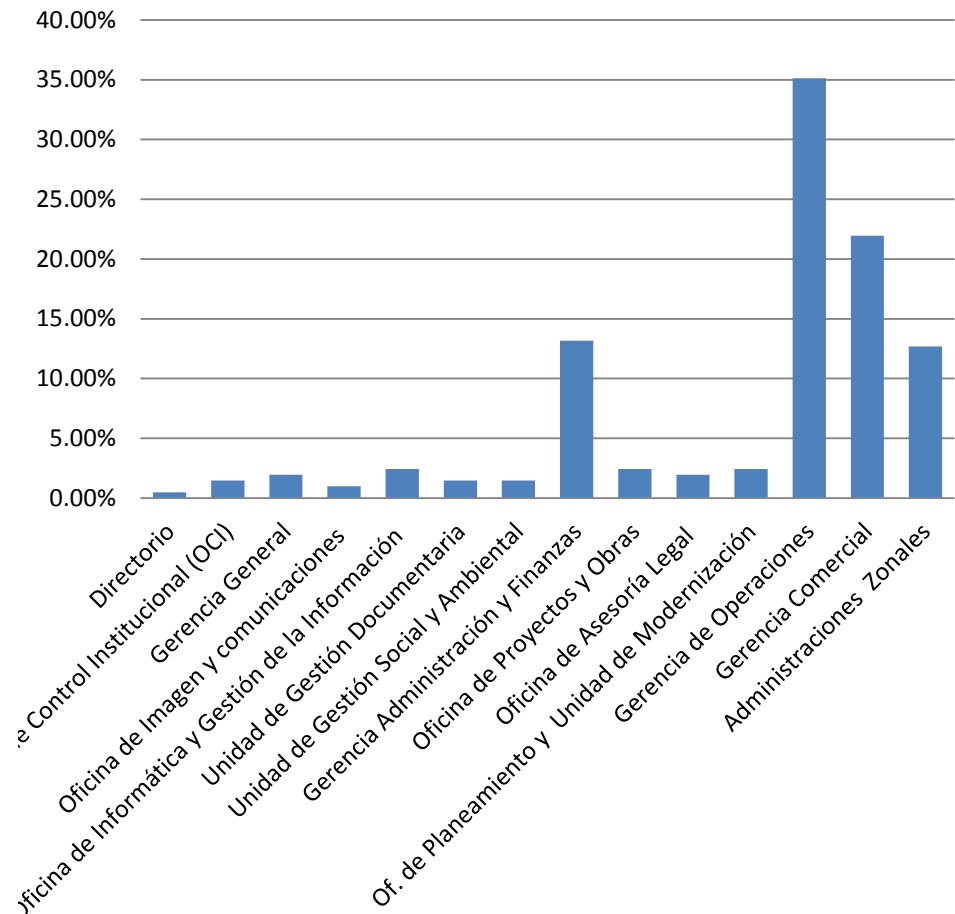
Composición de Grupos Ocupacionales según CAP EMAPICA



2.2 PERSONAL CAP POR UNIDADES ORGANICAS

Distribución del Personal CAP por unidades orgánicas	Cantidad	Porcentaje %
Directorio	1	0.49%
Organo de Control Institucional (OCI)	4	1.46%
Gerencia General	4	1.95%
Oficina de Imagen y comunicaciones	2	0.98%
Oficina de Informática y Gestión de la Información	5	2.44%
Unidad de Gestión Documentaria	3	1.46%
Unidad de Gestión Social y Ambiental	3	1.46%
Gerencia Administración y Finanzas	26	13.17%
Oficina de Proyectos y Obras	5	2.44%
Oficina de Asesoría Legal	4	1.95%
Of. de Planeamiento y Modernización	5	2.44%
Gerencia de Operaciones	72	35.12%
Gerencia Comercial	45	21.95%
Unidades Zonales	26	12.68%
TOTAL CAP NOMINAL	205	100.00%

Distribución del Personal por Unidades Orgánicas



Personal Asesoría y Apoyo: 54 (26.34% CAP) - Max. 20%

2.3. Gestión de Recursos Humanos y Proceso de adecuación al nuevo diseño institucional



2.4 Análisis de los grupos laborales y estrategias de gestión y fortalecimiento de RR.HH

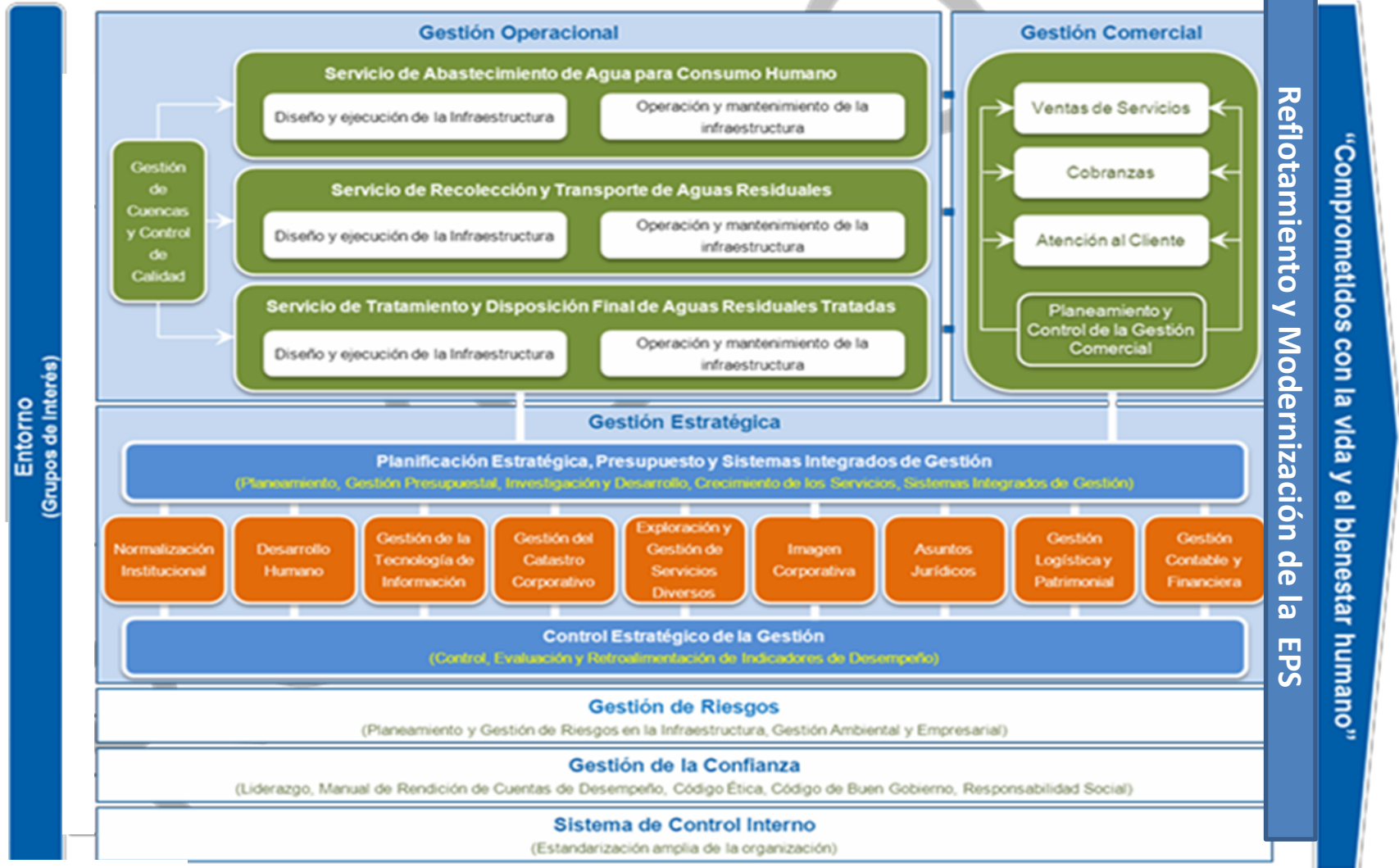
GRUPOS LABORALES	Cumple en forma ACEPTABLE el estándar básico del puesto.	Cumple en forma PARCIAL y con limitaciones el estándar básico del puesto	NO CUMPLE con requerimientos del puesto.	Grupo con Problemas de Adecuación Laboral
Grupo 1: Profesionales	40 %	30%	20%	10%
Grupo 2: Técnicos				
Grupo 3: Operarios				
Estrategias de Gestión viables	Programa de Fortalecimiento Focalizado (Mejora de gestión y resultados)	Programa de Reinserción Laboral (El mismo puesto con mejores atributos)	Programa de Reconversión Laboral (Re categorización o reubicación)	Programa de Actividades Especiales // Plan de Salida Negociada

2.5. RECOMENDACIONES

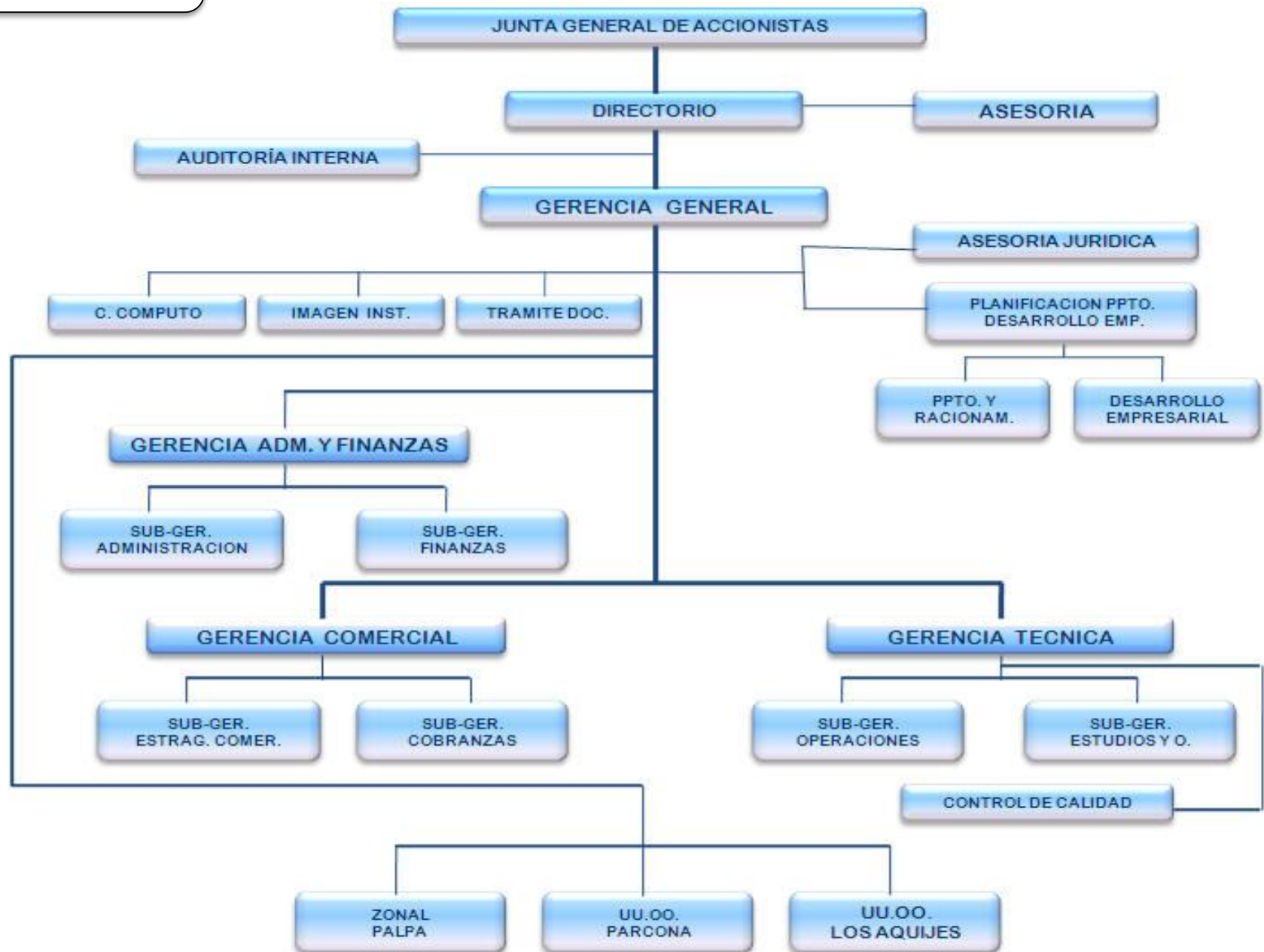
- Aprobar la actualización del ROF, CAP y MOF de la empresa para atender el proceso de reflatamiento y modernización de la empresa desde el presente año.
- Autorizar a la Gerencia General a priorizar la asignación de los puestos no asignados, que resulten indispensables para la implementación de las medidas de urgencia empresarial.
- Implementar en forma progresiva durante el presente año 2015 el proceso de adecuación funcional al nuevo organigrama del personal de la empresa y la habilitación física de ambientes, logística y presupuesto.
- Informes de progreso trimestral sobre la implementación de los documentos de gestión y la evaluación de las necesidades de fortalecimiento de capacidades del personal bajo el mecanismo propuesto por el consultor, autorizando a la Gerencia General elabore la propuesta de reformulación del presupuesto del PFC y su adecuación al PEI.

PARTE 3
MODERNIZACION DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL

3.1 MODELO DE UNA EPS MODERNA



3.2 Organigrama de EMAPICA (2014)



3.3 AJUSTES EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE EMAPICA (ROF)

1. **Creación de 4 unidades especiales para atender con mayor énfasis los problemas de gestión crítica detectados**
 - Unidad de Control Patrimonial y Unidad de Recuperaciones (ya existían pero sólo como áreas, sin mayor relevancia).
 - Unidad de Modernización, para coordinar el plan de reflatamiento y las medidas de cambio en los próximos años. (Nueva)
 - Unidad de Gestión Social y Ambiental del Agua para atender la estrategia de relacionamiento político con los clientes, las empresas y la opinión pública y grupos de interés (Se constituye sobre la base del área de Educación Sanitaria)

AJUSTES EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE EMAPICA (ROF)

2. **Fortalecer la gestión técnica – operacional de la empresa** para lo cual se ha separado la función de servicios de agua potable y alcantarillado que constituye las líneas maestras de la empresa, de las áreas de estudios y proyectos que responden a una de acción de apoyo. Esto permitirá una mejor organización y gestión de los procesos en cuatro áreas especializadas, cada una con su propio responsable.
3. **Potenciar al catastro técnico y al catastro comercial** para lo cual se propone asignarles el nivel de “unidades especiales” por ser los principales instrumentos de “inteligencia y Control” técnico- comercial para el desarrollo de la empresa y que actualmente no tienen mayor atención, sin recursos, con insuficiente personal y con programas informáticos obsoletos y con información desactualizada. Se debe aprovechar el proyecto de mejora de Galerías Filtrantes y el proyecto de mejora de 10 sectores, ambos se iniciaran en el 2015 y que incluye el fortalecimiento de los dos catastros (1.6 millones), en los siguientes años se espera unificar ambos catastros en una sola oficina.

AJUSTES EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE EMAPICA (ROF)

4. **Reorganizar la Gerencia Comercial, en especial la Oficina de Facturación y Cobranzas.** La cual es responsable de recaudar los ingresos por los servicios, el cumplimiento de los indicadores de “Facturación de Agua” y parcialmente también en la re-categorización de clientes (sin mayor gestión) y “el control comercial de las conexiones activas”. Pero la mayor gravedad se observa en la ausencia de estrategias, mecanismos y resultados en la cobranza de deudas morosas mayores a 60 días (recuperación de cartera). Se ha separado cada área del proceso y si no es posible lograr mejoras serias en el ciclo de medición-facturación-cobranza- recuperación sería mejor evaluar la tercerización parcial o total de la gestión comercial.
5. **Se mantienen sólo tres “subgerencias” fortaleciendo su rol de apoyo a las gerencias.** Se mantiene las dos sub-gerencias en la gerencia comercial pero con cambios y ajustes internos. Asimismo, se mantiene una sub-gerencia técnica para apoyar el proceso de supervisión y control de las áreas operativas claves de la empresa.

PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANICA-FUNCIONAL

ESTRUCTURA ORGÁNICA	ESTRUCTURA FUNCIONAL
Órganos Directivos	• Junta General de Accionistas • Directorio
Órgano de Control	• Órgano de Control Institucional (OCI)
Órgano Ejecutivo	• Gerencia General
Órganos de Asesoría	• Oficina de Asesoría Jurídica • Oficina de Planeamiento y Modernización
Órganos de Apoyo	• Gerencia de Administración y Finanzas • Oficina de Estudios, Proyectos y Obras (Nueva- Antes Sub-gerencia de Estudios y Obras de la Gerencia Técnica • Oficina de Imagen y Comunicaciones • Oficina de Informática y Gestión de la Información • Unidad de Gestión Documentaria (Antes Oficina) • Unidad de Gestión Social-Ambiental (Nueva)
Órganos de Línea	• Gerencia de Operaciones (Antes Gerencia Técnica) • Gerencia Comercial
Órganos Desconcentrados	• Unidad Zonal de Parcona • Unidad Zonal de Los Aquijes • Unidad Zonal de Palpa

PROPUESTA DE ESTRUCTURA JERARQUICA DE EMAPICA

ESTRUCTURA FUNCIONAL OPERATIVA (Art. 12 ROF)	ESTRUCTURA JERARQUICA	GRUPO OCUPACIONAL
Gerencia General	PRIMER NIVEL	FUNCIONARIO PRINCIPAL
Gerentes Funcionales -3- (Línea y Apoyo)	SEGUNDO NIVEL	FUNCIONARIO GERENTE
Sub-Gerentes Funcionales – 3 (G. Operaciones y G. Comercial)	TERCER NIVEL	FUNCIONARIO SUB-GERENTE
Jefes de Oficina - (Línea y Apoyo)	CUARTO NIVEL	FUNCIONARIO JEFE DE OFICINA

Organigrama Estructural - Funcional de EMAPICA (2015)

**Órgano de Control
Institucional**

Gerencia General

**Gerencias
Funcionales : 3**

Sub-Gerencias: 3

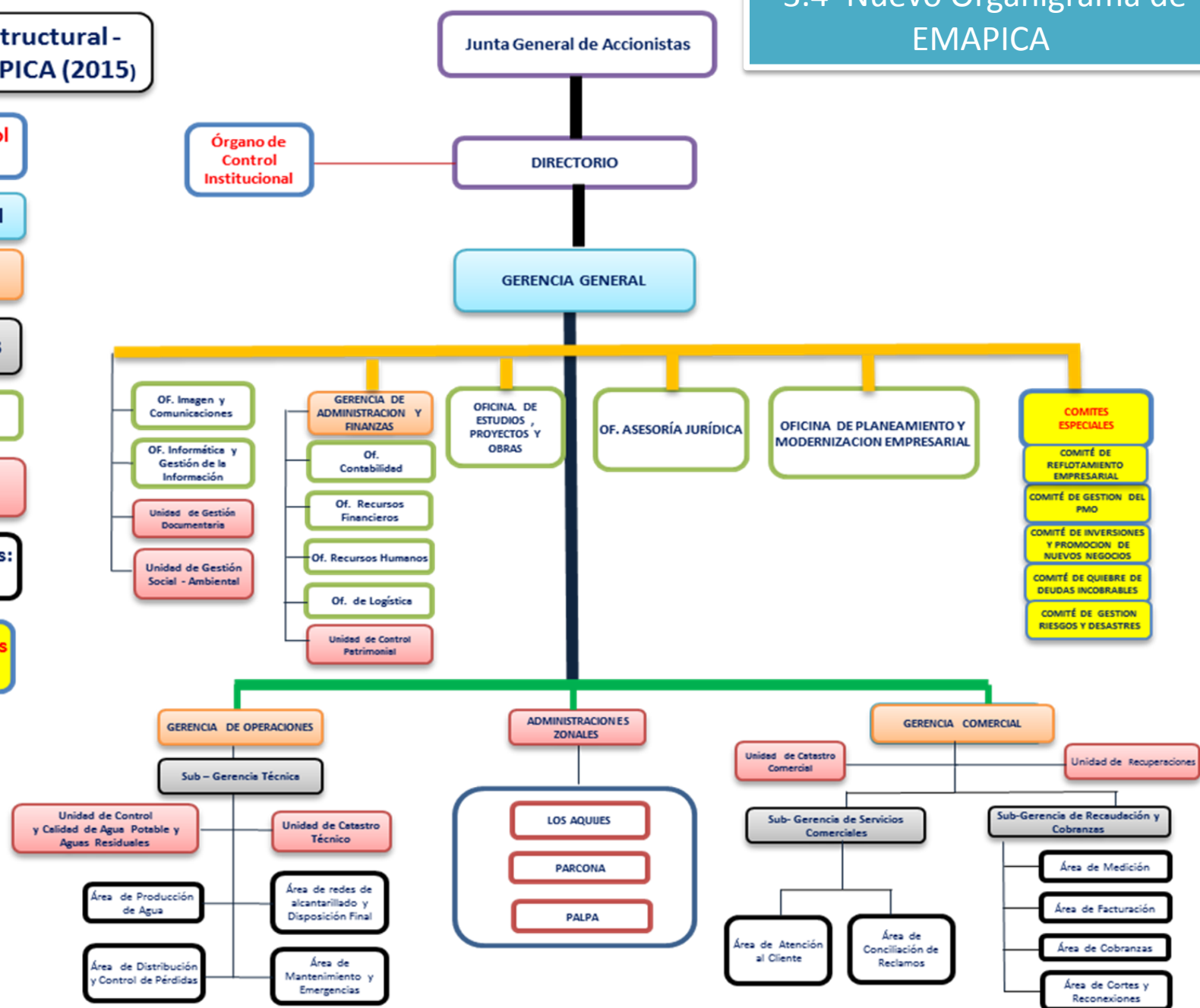
Oficinas: 09

**Unidades
Especiales : 10**

**Áreas Funcionales:
10**

**Comités Especiales
(5)**

3.4 Nuevo Organigrama de EMAPICA



3.5 TABLA COMPARATIVA DE MODIFICACIONES DEL ORGANIGRAMA

ACTUAL	NUEVO	CAMBIOS
Junta General de Accionistas	Junta General de Accionistas	Sin Cambios
Directorio	Directorio	Sin Cambios
Oficina de Control Institucional (OCI)	Órgano de Control Institucional	Se adecua la denominación de la unidad.
Gerencia General	Gerencia General	Se eliminan asesores internos.
Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia de Administración y Finanzas	Se mantienen las cuatro oficinas. Se crea la Unidad de Control Patrimonial (antes era un área de logística) para fortalecer las acciones de saneamiento patrimonial.
Gerencia Técnica	Gerencia de Operaciones	Se separa la subgerencia de Estudios y Obras para formar una Oficina especializada. Se mantiene una sub-gerencia técnica en la gerencia de operaciones para fortalecer el control y la gestión de las áreas generadoras de los servicios de agua y saneamiento. Se conforman 4 áreas funcionales siguiendo el ciclo de generación de los servicios. Se crean las unidades de Catastro Técnico y Control de Calidad de Agua Potable y Aguas Residuales.
	Oficina de Estudios , Proyectos y Obras	Se crea esta unidad orgánica para atender el déficit de atención en la formulación de proyectos PIP y la coordinación de proyectos por fuentes externas. Asimismo se busca fortalecer la supervisión y control de las obras de agua y saneamiento.

ACTUAL	NUEVO	CAMBIOS
Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Se mantienen las dos subgerencias pero se modifican su denominación y se incluyen cambios de ubicación interna. Cortes y reconexiones pasa a formar parte de la Sub gerencia de Facturación y recaudación. Se fortalece y se da mayor autonomía al área de recuperaciones. Se asigna temporalmente la calidad de “Unidad Especial” al Catastro Técnico. El área de Educación Sanitaria se independiza para crear la Unidad de Gestión Social y Ambiental.
Oficina de Planificación, Presupuesto y Desarrollo Empresarial	Oficina de Planeamiento y Modernización	Se potencia su rol en el planeamiento empresarial y modernización de la Empresa. Asume la coordinación del proceso de reflatamiento empresarial y el monitoreo de los equipos de trabajo encargados de implementar las 30 medidas propuestas.
Oficina de Asesoría Jurídica	Oficina de Asesoría Jurídica	Sin Cambios
Oficina de Trámite Documentario	Unidad de Gestión Documentaria	Se fusiona: la Oficina de Trámite Documentario con el área de Archivos (antes en el ámbito de la GAF) por ahorro de costos y personal.
Oficina de Imagen Institucional	Oficina de Imagen y Comunicaciones	Se potencia su rol orientado a la comunicación empresarial.
Centro de Cómputo	Oficina de Informática y Gestión de la Información	Se formaliza su nivel de Oficina. Se cambia la denominación y los alcances de sus funciones potenciando su rol. Se requiere la renovación y modernización tecnológica en las operaciones técnicas y logísticas y en la gestión empresarial.

PARTE 4

ESTRATEGIA DE REFLOTAMIENTO EMPRESARIAL

4.1. VISION PROSPECTIVA DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1.1 LA MISION Y DESAFIO

MISION DE EMAPICA HACIA EL 2019:

"Mejorar la calidad de vida de la población atendida por la empresa mediante el acceso al abastecimiento eficaz, sostenible y seguro del agua potable y la gestión adecuada de las aguas residuales, propiciando su reuso, preservando el medio ambiente"

4.1.2. LA VISION DE FUTURO

VISIÓN DE EMAPICA AL 2019:

Ser una empresa moderna de servicios de agua y saneamiento, eficiente y sólida financieramente reconocida y valorada por su responsabilidad empresarial, social y ambiental y comprometida en el proceso de cambio y en el buen gobierno del sector de agua y saneamiento.

4.1.3 VALORES A SEGUIR

VALORES DE EMAPICA :

- ☐ Servicios de calidad para nuestros clientes
- ☐ Compromiso con el fortalecimiento y modernización de la empresa.
- ☐ Lealtad y responsabilidad de los trabajadores con la empresa.
- ☐ Transparencia y Buen Gobierno empresarial

4.2. MAPA DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y LINEAMIENTOS TACTICOS

4.2.1. Mapa de Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico

Plan Estratégico
EMAPICA 2015-2019

Acuerdo Interno de
Gobernabilidad de la
EPS

Objetivo Principal

Lograr el reflotamiento y modernización de la empresa para que brinde servicios sostenibles, eficientes y de calidad para sus clientes y ciudades atendidas.

Objetivos
Estratégicos
Específicos

1

Salida de la crisis
económica y financiera
y riesgo de quiebra

1.1 Asegurar y recuperar
los ingresos por servicios
facturados

1.2 Incrementar ingresos
comerciales.

1.3 Reducir los gastos y
costos operativos
administrativos y laborales.

1.4 Incrementar el
Patrimonio neto de la EPS

1.5 Saneamiento
Financiero - FONAVI.

M-1: M-13

2

Cumplir con las metas
de gestión del PMO

2.1 Preparar y gestionar el
nuevo PMO y ET: 2017-
2021.

2.2 Cumplir con las metas
de gestión de los servicios
de agua potable.

2.3 Cumplir con las metas
de gestión y servicios de
alcantarillado y disp. Final.

2.4 Mejoramiento
Institucional y Operativo de
la EPS

M-14: M-24

3

Gestión y Aprovechamiento de
Aguas Residuales Tratadas
(GAART)

3.1 Estrategias de Reuso y
Modalidades de Comercialización de
las Aguas Residuales Tratadas en el
marco de la Ley de Modernización.

3.2 Diseño de alternativas y ejecución
del Modelo Piloto RART en la Laguna
de Yaurilla con inversión privada.

3.4 Replica del Modelo Piloto RART a
otras lagunas y PTAR a cargo de la EPS.

3.5 Identificación y desarrollo de otras
oportunidades de negocios
ambientales: p.e Residuos Sólidos.

M-25: M-32

4

Fortalecimiento de la
gestión social y gestión
ambiental

4.1 Implementar nuevas
estrategias sociales y comerciales
de relacionamiento para fidelizar a
los clientes y inducir cambios de
percepción y cultura en los
servicios de AyS.

4.2 Continuar y fortalecer la
implementación del VMA en la
ciudad de Ica e iniciarlo en las
otras tres localidades

4.3 Actualizar e implementar los
planes de gestión de riesgos,
planes ambientales y sanitarios.

M-33: M-37

16

LINEAMIENTOS TÁCTICOS

Medidas
37

4.2.3

MEDIDAS DE REFLOTAMIENTO EMPRESARIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO 1

1.1 Asegurar y recuperar los ingresos por servicios facturados.

MEDIDA 1
Mejorar la eficiencia en la recaudación por los servicios facturados.
Reducir la tasa de morosidad anual.

2015	2016	2017
- 15%	- 10%	- 5%

MEDIDA 2
Ejecutar Plan de Recuperación de la cartera morosa.
Deuda actual: 6.5 millones
Por castigar: 4.5 millones
Recuperable: 2 millones

2015	2016	2017
300,000	1,2 millones	500,000

1.2 Incrementar ingresos comerciales

MEDIDA 3
Regularización de usuarios clandestinos (Agua No Facturada).
Ica: 45,0000 conexiones
10% conexiones = 5000

2015	2016	2017
500	3,000	1,500

MEDIDA 4
Re-categorización de clientes (Comercial)
Clientes: 42,000
Re-categorización: 4,200
Mayor ingreso anual: 1 millón

2015	2016	2017
	1 millón	1 millón

MEDIDA 5
Incorporación de nuevos clientes por transferencia de obras de las Urbanizadoras .
Total: 15,000 clientes
Nuevos clientes: 3,000

2015	2016	2017
200,000	900.000	900,000

MEDIDA 6
Identificar nuevos servicios para generar ingresos.

- Tarifas ambientales: VMA
- Venta de Aguas Residuales Tratadas
- Venta de Lodos
- Venta de residuos sólidos.
- Servicios de Laboratorio.
- Publicidad en Reservorios.
- Encartes comerciales
- Otros

2015	2016	2017
	1.500,000	3.000,000

1.3 Reducir los gastos laborales y costos operativos, administrativos y laborales.

MEDIDA 7
Plan de Reducción de gastos y optimización de costos operativos.
Ahorro total: 750,000

2015	2016	2017
150,000	300,000	300,000

MEDIDA 8
Plan de reducción de costos de energía eléctrica .Costo por año: 2.8 millones
2015: 2.6 millones
2016: 2.4 millones
2017: 2.2 millones

2015	2016	2017
200,000	400.000	600.000

1.4 Incrementar el Patrimonio neto de la EPS mediante el Saneamiento de los activos.

MEDIDA 9

Plan de liquidación de obras

U

- Informe-Inventario de proyectos por liquidar (80 proyectos- 40 principales): obras privadas, obras del MVC, GORE y Municipios.
- Paquetes de liquidación de obras.

2015	2016	2017
Paquete 1: 20%	Paquete 2: 40%	Paquete 3: 40%

MEDIDA 10

Saneamiento legal de inmueble de la sede central de la EPS.

Regularización de transferencia de la Municipalidad de Ica y tasación técnica – inscripción registral.

2015	2016	2017
20%	40%	40%

MEDIDA 11

Regularización y saneamiento legal de las transferencias e inclusión en la contabilidad patrimonial de la EPS.

U

Estimación de patrimonio por regularizar: 80 millones.

2015	2016	2017
25 millones	35 millones	20 millones

1.5 Propuesta de revisión y saneamiento de la deuda con FONAVI.

MEDIDA 12

Propuesta y gestión para la revisión del Convenio de refinanciamiento suscrito con FONAVI (2008) .

- ☐ Monto de deuda capital: 12 millones
- ☐ Monto actualizado al 2007: 32 millones
- ☐ Monto Convenio a 25 años: 65 millones.

2015	2016	2017
X	X	

MEDIDA 13

Propuesta de pago pre-judicial por el convenio por encargo de obras UTE-FONAVI: Localidad de Parcona.

U

- ☐ Monto de deuda pendiente: 400,000 a 600,000.
- ☐ Monto pendiente por demandar: Entre 900,000 y 1.2 millones.
- ☐ Propuesta de pago en 6 cuotas.

2015	2016	2017
50%	50%	

13 Medidas: 1-13

7 urgentes

Alcances de las medidas de Reflotamiento (1)

MEDIDAS	ALCANCES GENERALES
MRE - 1	Ayuda a mejorar la recaudación y reducir la mora corriente; ampliación de puntos de pago, activación del uso del INFORCORP, campañas educativas –comerciales, cumplimiento del plan de cortes, etc.
MRE- 2	Tiene como propósito implementar un plan agresivo de recuperaciones para cartera morosa (+ 60 días): (1) Análisis de la cartera y propuesta de tratamiento en 3 grupos, (2) Sinceramiento de deudas – castigo de cartera pesada, (3) Actualizar la directiva de provisión y castigo y directivas de facilidades de pago.
MRE- 3	Mecanismo para formalizar a los usuarios clandestinos y generar ingresos inmediatos aprovechando la ejecución del proyecto Galerías (desde Setiembre de 2015). Actualizar directiva de trámite simplificado para regularización.
MRE - 4	Busca actualizar la categorización de los clientes que realizan actividades comerciales o económicas y que pagan tarifas domésticas. Es una oportunidad efectiva de incrementar ingresos pero requiere actualización de catastro comercial.
MRE- 5	Busca incluir a nuevos clientes provenientes de las obras de las urbanizadoras que serán transferidas a las EPS. Requiere proceso de transferencia legal e incorporación a los activos.
MRE- 6	Identificar nuevos servicios comerciales para incrementar los ingresos a las EPS. La oportunidad actual y futura es la venta de agua residual tratada. Requiere la

Alcances de las medidas de Reflotamiento (2)

MEDIDAS	ALCANCES GENERALES
MRE – 7	Reducción de costos laborales, administrativos y operativos por razones de austeridad y economía.
MRE- 8	Analizar los actuales costos de energía eléctrica y operación de los pozos que representan 15% del presupuesto de gastos anuales. Mejoras en equipamiento y optimización de usos, cierres de pozos por Galerías (22 a 14). Impacto muy importante en Margen Operativo de la empresa.
MRE- 9-11	Plan de acciones de saneamiento patrimonial: liquidación de obras, saneamiento físico -legal y su inclusión en los activos contables de la EPS. Al incrementar los activos fijos se logra mejorar el patrimonio neto, reduciendo la relación capital social – pérdida acumulada, y salir del estado de quiebra técnica en la que se encuentra la empresa. (2015: 25 millones, 2016: 30 millones, 2017: 25 millones). En el 2018 se podrá incluir las obras del proyecto de Galerías (105 millones)
MRE- 12-13	Elaborar una propuesta de revisión y renegociación del convenio de la deuda FONAVI (65 millones) y la viabilidad de interponer acciones para revisar judicialmente el monto de la deuda.

INDICADORES DE RESULTADOS Y METAS 2015-2017

INCREMENTO DE INGRESOS	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS 2015-2017			
		Base: 2014	2015	2016	2017
M-1: Mejorar los mecanismos de cobranza (Puntos de Cobranza, mecanismos bancarios y control con INFOCORP).	Reducción y control de la morosidad corriente (menos del 5%)	15%	12%	8%	5%
	Disminución de pérdida de liquidez de caja evitando pagos por IGV facturado y no cobrado a tiempo (18%).	1.500,000	1.000,000	700,000	500,000
M-2: Recuperación de cartera morosa.	Incremento de ingresos por recuperación de deudas morosas.	6.500,000 Acumulado	300,000	1.200,000	500,000
M-3: Plan de regularización de conexiones clandestinas (Agua No Facturada).	Incremento de ingresos por regularización de conexiones clandestinas.	5,000 Conexiones (12 %)	500 -C 200,000	3000 -C 900,000	1500-C 600,000
M-4 Recategorización de clientes.	Incremento de tarifa a nivel comercial	4200 casos		2,100 1.000,000	2,100 1.000,000
M-5 Nuevos clientes por obras privadas	Nuevos usuarios facturados	5,000 casos	200,000	900,000	900,000
M-6: Generar nuevos servicios comerciales: Venta de Agua Residual Tratada	Incremento de ingresos por nuevos servicios comerciales	No Existe		1.500,000	3.000,000
REDUCCION DE COSTOS - GASTOS	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS 2015-2017			
		Base: 2014	2015	2016	2017
M-7: Plan de reducción de gastos y optimización de costos operativos (Distintos a la energía eléctrica)	Reducción de gastos y costos administrativos, logísticos y operacionales.(S/. 750,000)	No existe	150,000	300,000	300,000
M-8: Plan de Reducción de Costos por energía eléctrica.	Reducción de consumo y pago por uso de energía eléctrica.(Total en tres años: 1.2 millones)	2.800,000 Costo Anual	200,000	400,000	600,000

Impacto en el Déficit Presupuestal

(Ingresos – Gastos)

Metas de Reflotamiento

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4.823,238	2.780,738	2.284,946	3.696,743	2.700,000			
PÉRDIDA	PÉRDIDA	PÉRDIDA	PÉRDIDA	PÉRDIDA			

Pérdida Acumulada al 2015:
73 millones de soles

Impacto en los Indicadores Financieros

Incremento de
Ingresos
M-1 : M-5
(No incluye M-6)



Reducción de
Costos
M-7: M-8



MARGEN OPERATIVO (RENTABILIDAD) (Ingresos Operativos/Costos Operativos x100%)

Línea de Base				Metas de Reflotamiento		
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
- 40%	-21%	-7%	-15%	-10%		
Malo	Malo	Malo	Malo	Malo		

Incremento de
Patrimonio
Neto
(saneamiento
activos)
M-11



NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO) (Pasivo/Patrimonio Neto)

Línea de Base				Metas de Reflotamiento		
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.68	3.81	23.70	11%	5 %		
Malo	Malo	Malo	Malo	Malo		

Impacto en los Indicadores Financieros

Relación entre
ACTIVO
CORRIENTE/
PASIVO
CORRIENTE

RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL (CAPACIDAD DE PAGAR DEUDAS DE CORTO PLAZO) (Pasivo/Patrimonio Neto)

2011	Línea de Base			Metas de Reflotamiento		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
3.41	4.03	4.79	1.73	ND		
Bueno	Bueno	Bueno	Regular			

Incremento de
Patrimonio Neto
(Mejora nivel de
Endeudamiento
y reducción de
Pérdida)

NIVEL DE INCREMENTO DE ACTIVOS (Transferencia y saneamiento de 60 proyectos/Obras Metas de Reflotamiento LINEA DE BASE (2014))

2014	2015	2016	2017	Capital Social	35 millones
10 m.	5 m			Pérdida Acumulada	70 millones
Regular	Bajo			Incremento Al 2015	15 millones

4.2.4

MEDIDAS DE REFLOTAMIENTO
EMPRESARIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO 2

Cumplir con las metas de gestión del PMO

2.1 Preparar y gestionar el nuevo PMO y ET: 2017-2021.

MEDIDA 14

Conformar Comité de Formulación y elaborar la propuesta del nuevo ET/PMO 2017-2021 y gestionar su aprobación ante la SUNASS.

2015	2016	2017
Preparación	Presentación y aprobación	Primer Año

MEDIDA 15

Implementar el sistema de gestión regulatoria en los procesos de la EPS de acuerdo a la normativa de la SUNASS.

2015	2016	2017
Inicio	Implementación	

2.2 Cumplir con las metas de servicios de agua potable.

MEDIDA 16

Plan de Apoyo para la ejecución de las obras del Proyecto Galerías – GORE-MPI (Marzo 2015-Junio 2016): 16,500 medidores y otros.

2015	2016	2017
Setiembre		Marzo

MEDIDA 17

Plan de Apoyo para la ejecución del proyecto de mejoras de 10 sectores en la ciudad de Ica – MVCS-MPI: 13,500 medidores.

2015	2016	2017
	X	X

MEDIDA 18

Implementar proyectos y acciones para cumplir con metas de servicios en las localidades de Palpa, Los Aquijes y Parcona. Incluir supervisión directa.

2015	2016	2017
	X	X

2.3 Cumplir con las metas de servicios de alcantarillado y disp. Final.

MEDIDA 19

Mejorar y complementar la infraestructura del alcantarillado en las cuatro localidades.

2015	2016	2017
X	X	

MEDIDA 20

Gestionar proyectos públicos y privados para la mejora y ampliación de las lagunas de Cachiche y Yaurilla y el tratamiento de las aguas para reuso y venta.

2015	2016	2017
X	X	

2.4 Mejoramiento Institucional y Operativo de la EPS.

MEDIDA 21

Implementar y fortalecer la Oficina Estudios, Proyectos y supervisión de Obras.

2015	2016	2017
X	X	

MEDIDA 22

Fortalecer la gestión técnica de la Gerencia de Operaciones.

2015	2016	2017
X	X	

MEDIDA 23

Reingeniería de la Gerencia Comercial.

2015	2016	2017
X	X	

MEDIDA 24

Fortalecer la supervisión y mejorar la organización y operación de las Unidades Zonales.

2015	2016	2017
X	X	

11 Medidas: 14-24

5 Urgentes

4.2.4

MEDIDAS DE REFLOTAMIENTO
EMPRESARIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO 3

3.1 Estrategias de Reuso y Modalidades de Comercialización de las Aguas Residuales Tratadas en el marco de la Ley de Modernización.

MEDIDA 25

Sistematizar y Analizar el marco legal para promover el aprovechamiento y comercialización del agua residual tratada y las alternativas generales para su aplicación por EMAPICA.

2015	2016	2017
X		

MEDIDA 26

Presentación de alternativas y esquema preliminar del Proyecto Piloto y coordinación con la Dirección de Saneamiento del MVCS para consultas, apoyo y monitoreo.

2015	2016	2017
X	X	X

3.2 Diseño de alternativas y ejecución del Modelo Piloto RART en la Laguna de Yaurilla con inversión privada.(Fase 1)

MEDIDA 27

Preparación de la propuesta de Proyecto Piloto para implementar negocios RART en la Laguna de Yaurilla.

2015	2016	2017
X		

MEDIDA 28

Presentación, negociación y suscripción de Acuerdo Marco del Proyecto RART y el Convenio de Prestaciones Recíprocas (CPR) de inversiones I (primera fase).

2015	2016	2017
X	X	X

MEDIDA 29

Gestión, trámite y arreglos legales y administrativos para certificación ambiental (DGMA-MVCS), certificación sanitaria (DIRESA) y autorización de RART (ANA).

2015	2016	2017
X	X	X

3.4 Continuación de Fase 2 Yaurilla y replica del modelo piloto RART para Laguna de Cachiche y otras PTAR a cargo de la EPS.

MEDIDA 30

Arreglos legales de la segunda fase del RART en el Proyecto de la Laguna Yaurilla: venta futura o convenio de inversiones 2.

2015	2016	2017
X		

MEDIDA 31

Preparación de alternativas para la Laguna de Cachiche y su implementación antes finalizar el 2016.

Alternativa 1 Obras por impuestos
Alternativa 2: RART (CPR)
Alternativa 3: Financiamiento MVCS

2015	2016	2017
	X	

3.5 Identificación y desarrollo de otras oportunidades de negocios ambientales: p.e Residuos Sólidos.

MEDIDA 32

Desarrollar nuevos negocios ambientales: Nuevo Proyecto Piloto: aprovechamiento de lodos para producción y comercialización de fertilizantes, y otras aplicaciones.

2015	2016	2017
	X	X

4.2.5

MEDIDAS DE REFLOTAMIENTO EMPRESARIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO 4

4

Fortalecimiento de la estrategia de relacionamiento social – comercial y la gestión ambiental

PRINCIPALES MEDIDAS ESTRATEGICAS DE REFLOTAMIENTO Y METAS 2015-2017

LINEAMIENTOS TÁCTICOS

4.1 Mejorar y articular la estrategia social y comercial para fidelizar a los clientes y inducir cambios de percepción y cultura en los servicios de AyS.

MEDIDA 33

Campaña estratégica de información, comunicación, diálogo y manejo de conflictos sociales en el marco de la ejecución de los Proyectos: Galerías y 10 sectores (en la ciudad de Ica).

2015	2016	2017
Setiembre	Diciembre	Agosto

MEDIDA 34

Implementar Campañas de Inducción Social – Comercial – Ambiental con diversos grupos de interés para promover cultura de pago y responsabilidad en el uso del agua y en la infraestructura.

2015	2016	2017
X	X	X

4.2 Continuar y fortalecer la implementación del VMA en la ciudad de Ica e iniciarlo en las otras tres localidades.

MEDIDA 35

Actualizar el Plan de Trabajo del VMA y fortalecer al nuevo Comité de Coordinación, e implementar la siguiente fase del VMA en Ica e iniciarlo en las otras localidades.

2015	2016	2017
X	X	X

4.3 Actualizar e implementar los planes de gestión de riesgos, planes ambientales y sanitarios.

MEDIDA 36

Actualizar los Planes de Gestión de Riesgos e implementar el módulo de equipamiento de emergencias.

2015	2016	2017
X	X	

MEDIDA 37

Implementación progresiva de los Planes Ambientales (PAMA –PACC) y Plan Sanitario.

2015	2016	2017
	X	

3

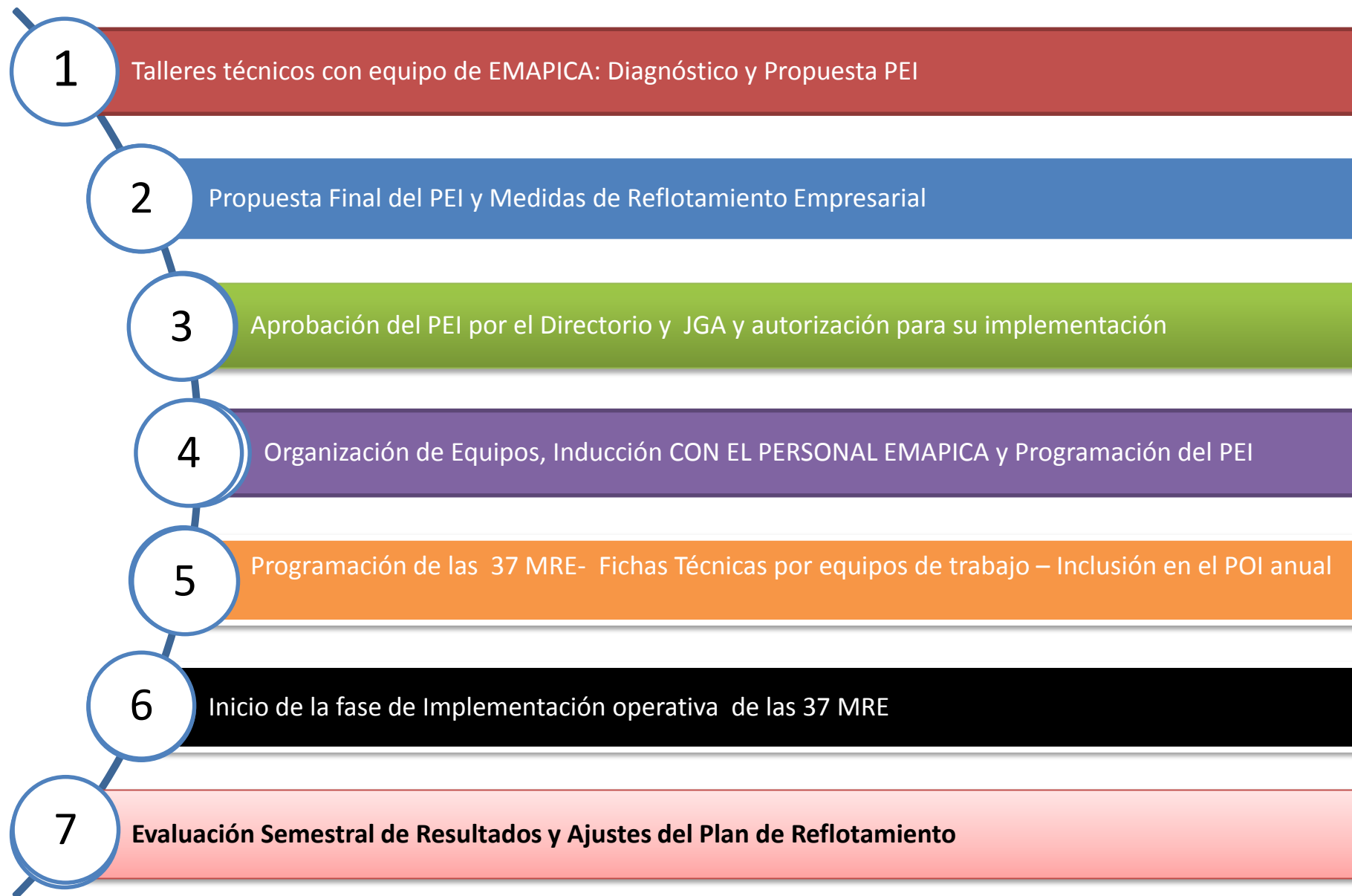
5 Medidas: 33 - 37

3 Urgentes

4.3

PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL PEI

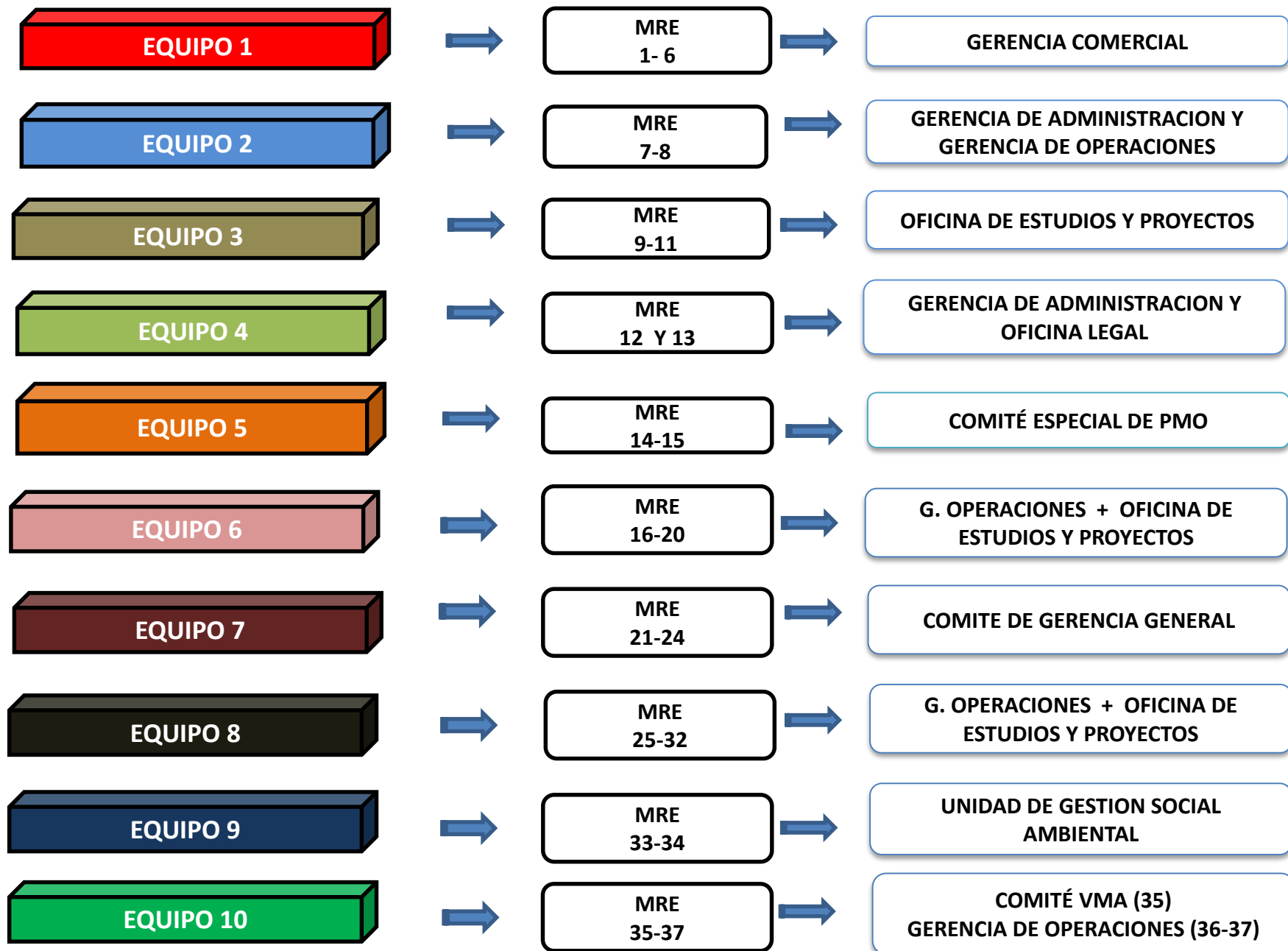
4.3.1. PROCESO DE IMPLEMENTACION



4.4.

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE
TRABAJO Y PLAN DE IMPLEMENTACION
DE LAS 37 MRE

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS – MEDIDAS Y LIDERAZGO



4.5.

ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO
DE LAS MEDIDAS DE REFLOTAMIENTO
EMPRESARIAL

ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO - MRE

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1

Salida de la crisis económica y financiera y riesgo de quiebra (13M)

2

Cumplir con las metas de gestión del PMO (11M)

3

Gestión y Aprovechamiento de Aguas Residuales Tratadas (GAART) (8M)

4

Fortalecer la gestión social y ambiental (5M)

MEDIDAS REFLOTAMIENTO

Medidas: 1 - 13

Medidas: 14-24

Medidas :25-32

Medidas: 32-37

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

PRESUPUESTO GASTO CORRIENTE

PFC
PRESUPUESTO OPERATIVO

PFC-MIO
FONDO INTANGIBLE -PMO

APORTES SECTOR PRIVADO

APORTES SECTOR PUBLICO

COOPERACION INTERNACIONAL

ANEXOS

ANEXO 1

MARCO INSTITUCIONAL DEL SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO

Anexo 4: Marco Institucional de las EPS



ANEXO 2

EVALUACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA DE
EMAPICA – 2013 (OTASS)

Anexo 1: CALIFICACION DE SOLVENCIA TECNICA –FINANCIERA : OTASS (2013)

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

5.14 EMAPICA S.A.

5.14 EMAPICA S.A.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE ICA SOCIEDAD ANÓNIMA - EMAPICA S.A.										
Datos Generales 2013 (*)	Dirección		Calle Castrovirreyna N° 487 - Ica							
	Página web		http://www.emapica.com.pe/							
	Localidades administradas		Provincia		Localidad					
			Ica		Ica, Los Aquijes y Parcona					
			Palpa		Palpa					
	Conexiones totales	Agua	50,305							
		Alcantarillado	46,950							
	Población (habitantes)	Ámbito EPS		204,486						
		Servida agua potable		186,112						
Servida alcantarillado		170,352								
Volumen de aguas residuales (m3)	Descargado		15,401,888							
	Tratado		15,365,383							
EVALUACIÓN PRELIMINAR 2014	Solvencia Económica y Financiera (A diciembre 2013)	Años	Indicadores Financieros		Configuración causal aplicación RAT NO					
			Liquidez Corriente	Endeudamiento						
		2011	3.41	0.51						
		2012	4.03	2.48						
		2013	4.79	15.23						
		Promedio 2011-2013	4.07	6.07						
	Resultado	Alta capacidad financiera	Baja capacidad financiera							
	Solvencia Técnica (A febrero 2014)	Aprobación Fórmula Tarifaria, Estructura Tarifaria y Metas de Gestión		Años regulatorios	ICG de las Metas de Gestión	Informe de la Gerencia de Supervisión y Fiscalización	Calificación	Configuración causal aplicación RAT		
		Base Legal	Resolución Consejo Directivo N° 045-2011-SUNASS-CD	1er Año	59.4%	N° 030-2013 / SUNASS-120-F	Se necesita información de dos años regulatorios consecutivos para evaluar la solvencia técnica de la EPS			
				2do Año	S.I.	S.I.				
				3er Año	En curso	-				
				4to Año	-	-				
				5to Año	-	-				
	Fecha de aprobación	Octubre 2011								
	Cumplimiento de Otros Criterios Técnicos y Legales (A febrero 2014)	I. Incumplimiento reiterado de las obligaciones contenidas en los respectivos Contratos de Explotación y Anexos (Más de tres (3) infracciones durante el último quinquenio)				II. Dos (2) o más casos en los que se haya producido el incumplimiento de normas relativas a la composición de directorios durante los tres (3) últimos años				
		Número de infracciones durante el último quinquenio		Calificación	Configuración causal aplicación RAT	Número de casos en los tres (3) últimos años	Calificación	Configuración causal aplicación RAT		
0		Cumplimiento	NO	0	Cumplimiento	NO				
Resultado Evaluación Preliminar 2014		Sobre la base de los resultados de la evaluación preliminar, EMAPICA S.A. no ingresa a la etapa de evaluación definitiva conforme al artículo 45 del Reglamento de la Ley N° 30045 - Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento.								
Clasificación EPS (Artículo 19 - Ley N° 30045)		EPS QUE NO INCURRE EN CAUSAL PARA LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DE APOYO TRANSITORIO								

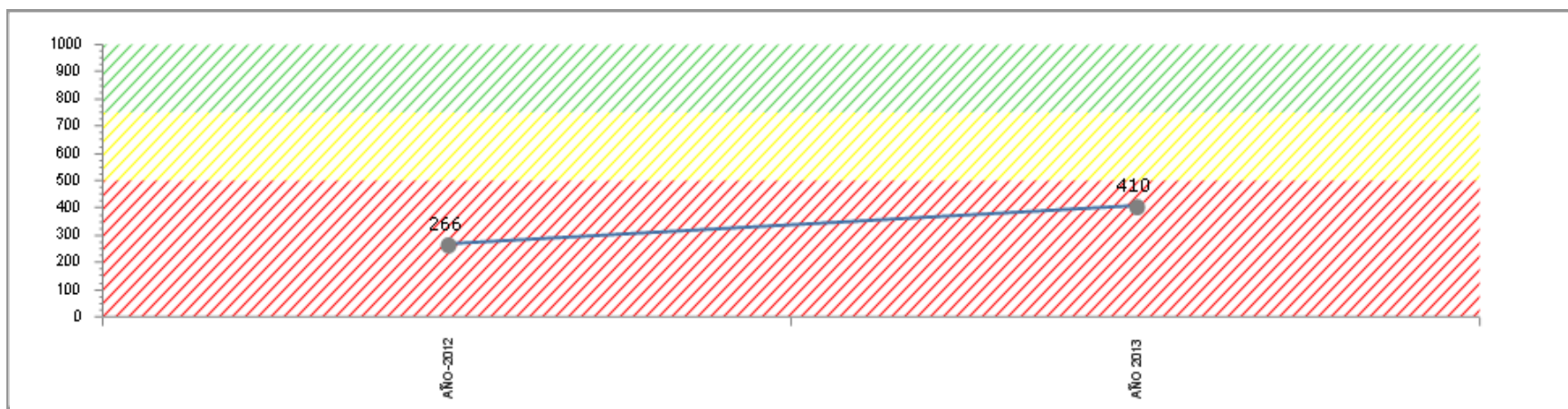
(*) Fuente: SUNASS

ANEXO 2
EVALUACION DE GOBERNABILIDAD Y
GOBERNANZA DE EMAPICA
(2011-2014)

Anexo 2.1: RESULTADOS DE GYG: 2012-2013

REPORTE HISTORICO POR BUEN GOBIERNO

EPS: EPS.EMAPICA S.A.



BUEN DESEMPEÑO (+750 a 1000) REGULAR DESEMPEÑO (+500 a 750) BAJO DESEMPEÑO (0 a 500)		GOBERNABILIDAD				GOBERNANZA					
		TRANSPARENCIA EN LA GESTION DE LA EPS (PUBLICACION EN EL PORTAL)	ATENCION AL CLIENTE	GESTION SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LAS EPS	TOTAL (1000) 40%	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS	DESEMPEÑO GLOBAL DEL PMO (Estudio Tarifario)	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	CLIMA LABORAL	TOTAL (1000) 60%	PROMEDIO PONDERADO
	AÑO-2012	255	130	100	485	70	0	0	50	120	266
	AÑO 2013	415	105	100	620	70	0	0	200	270	410
								Variación (2012-2013)			144
							Variación % (2012-2013)			54.14%	

Anexo 2.2: RESULTADOS DE GYG: 2014

1.1 RESULTADO GENERAL EN GOBERNABILIDAD EPS: EPS.EMAPICA S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2014

Indicadores	Logro del indicador			Calificación por indicador		Calificación por Área		
	No logra	Proceso	Logra	Puntaje	Máximo	Puntos	Máximo	%
Área: TRANSPARENCIA EN LA GESTION DE LA EPS (PUBLICACION EN EL PORTAL)						595	600	99
Indicador N° 1 - Indice de Cumplimiento del Manual de Rendición de Cuentas y Desempeño (MRCD)				100	100			
Indicador N° 2 - Información actualizada y publicada: Designación del Directorio y Hoja de Vida (SA)/Gerente General y Hoja de Vida (SRL)				100	100			
Indicador N° 3 - Información actualizada y Publicada referida al Estatuto y Contrato de Explotación de Servicios.				150	150			
Indicador N° 4 - Información actualizada y publicada referida a la Organización y funciones, el personal y las remuneraciones.				50	50			
Indicador N° 5 - Información actualizada y publicada sobre Planeamiento y Gestión Institucional				45	50			
Indicador N° 6 - Información actualizada y publicada sobre el Presupuesto Anual				50	50			
Indicador N° 7 - Información actualizada y publicada sobre Adquisiciones y Contrataciones.				50	50			
Indicador N° 8 - Información actualizada y publicada sobre servicios y tarifas.				50	50			
Área: ATENCION AL CLIENTE						180	200	90
Indicador N° 1 - Tiempo promedio de atención de reclamos comerciales.				50	50			
Indicador N° 2 - Tiempo promedio de atención de las solicitudes de servicios operativos.				30	50			
Indicador N° 3 - Densidad de Reclamos				50	50			
Indicador N° 4 - Nivel general de satisfacción del cliente				50	50			
Área: GESTION SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LAS EPS						200	200	100
Indicador N° 1 - Capacidad de análisis y atención de los problemas y riesgos derivados de su entorno social e institucional.				100	100			
Indicador N° 2 - Capacidad de relacionamiento de la EPS con sus principales grupos de interés.				100	100			
BUEN DESEMPEÑO (+750 a 1000) REGULAR DESEMPEÑO (+500 a 750) BAJO DESEMPEÑO (0 a 500)								
BUENO				975	1000			

Anexo 2.3: RESULTADOS DE GYG: 2014

2.1 RESULTADO GENERAL EN GOBERNANZA EPS: EPS.EMAPICA S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2014

Indicadores	Logro del indicador			Calificación por indicador		Calificación por Área		
	No logra	Proceso	Logra	Puntaje	Máximo	Puntos	Máximo	%
Área: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS						70	300	23
Indicador N° 1 - Margen Operativo de la EPS				0	100			
Indicador N° 2 - Ratio de Endeudamiento de la EPS				0	100			
Indicador N° 3 - Ratio de Liquidez General				70	100			
Área: DESEMPEÑO GLOBAL DEL PMO (Estudio Tarifario)						0	200	0
Indicador N° 1 - % de cumplimiento de las metas de gestión del Estudio Tarifario (PMO) aprobado por SUNASS para el último año regulatorio finalizado				0	200			
Área: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL						200	200	100
Indicador N° 1 - Inversión Per cápita en Fortalecimiento Institucional.				100	100			
Indicador N° 2 - Porcentaje de Ejecución Presupuestal del Plan de Fortalecimiento de Capacidades (PFC)				100	100			
Área: CLIMA LABORAL						150	300	50
Indicador N° 1 - Indice de Rotación del Personal Directivo.				50	100			
Indicador N° 2 - Indice de Distancia Salarial Interna.				0	100			
Indicador N° 3 - Porcentaje de Satisfacción laboral del personal de la EPS				100	100			
BUEN DESEMPEÑO (+750 a 1000) REGULAR DESEMPEÑO (+500 a 750) BAJO DESEMPEÑO (0 a 500)				BAJO		420	1000	

ANEXO 4

LISTA DETALLADA DE LOS GRUPOS OCUPACIONALES DE EMAPICA

GRUPO OCUPACIONAL	PUESTOS FUNCIONALES (CAP-MOF)	PARAMETROS DEL CAP		
		Cantidad	Nivel Remunerativo	Cargos de Confianza
G-1 Funcionario principal (Primer Nivel Jerarquía)	Gerente General:1	1	F6	Confianza
G-2	Jefe de Órgano de Control Institucional (OCI)	1	F-4	Tratamiento Legal Especial
G-3	Gerentes: 3		F-4/F-1	
Funcionarios - Gerentes (Segundo Nivel Jerarquía)	Gerente de Administración y Finanzas	1		Confianza
	Gerente de Operaciones	1		Confianza
	Gerente Comercial	1		Confianza
G-4	Jefes de Oficina: 11		F-2/F-1	
Funcionarios Jefe de Oficina (Tercer nivel de jerarquía)	Jefe de Oficina de Control Institucional			
	Jefe de Oficina de Informática y Gestión de la Información.	1		
	Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica	1		Confianza
	Jefe de Oficina de Planeamiento	1		Confianza
	Jefe de Oficina de Estudios Proyectos y Obras	1		
	Jefe de Oficina de Contabilidad	1		
	Jefe de Oficina de Recursos Financieros	1		
	Jefe de Oficina de Recursos Humanos	1		
	Jefe de Oficina de Logística	1		
	Jefe de Oficina de Servicios Comerciales	1		
	Jefe de Oficina de Facturación y Cobranzas	1		
G-5	Administradores Zonales : 3		P-2/P-1	
Administrador Zonal	Administrador Zonal de Parcona	1		Confianza
(Cuarto Nivel de Jerarquía)	Administrador Zonal de Los Aquijes	1		Confianza
	Administrador Zonal de Palpa	1		Confianza

G-6	Coordinadores de Unidades Especiales: 7		P-2/P-1	
Profesionales - Coordinadores de Unidades (Cuarto Nivel de Jerarquía)	Coordinador de Unidad de Gestion documentaria.	1		
	Coordinador de Unidad de Catastro Tecnico.	1		
	Coordinador de Unidad de Catastro Comercial.	1		
	Coordinador de la Unidad de Gestión Social - Ambiental.	1		
	Coordinador de la Unidad de Control Patrimonial.	1		
	Coordinador de Unidad deControl y Calidad de Aguas	1		
	Coordinador de la Unidad de Recuperaciones	1		
G-7	Responsables de Áreas Funcionales: 10		P-2/P-1	
Profesionales - Responsables de Áreas funcionales (Cuarto Nivel de Jerarquía)	Área de Producción de Agua Potable	1		
	Área de Redes de Distribución de Agua Potable y Control de Pérdidas	1		
	Área de Redes de Alcantarillado y Disposicion final	1		
	Área de Mantenimiento y Emergencias	1		
	Área de Atención al Cliente	1		
	Área de Conciliación de Reclamos	1		
	Área de Corte y Reconexión	1		
	Área de Medición	1		
	Área de Facturación	1		
	Área de Cobranza	1		

G-8	Especialistas: 30		P-2/P-1	
Profesionales Especialistas	Especialista en Auditoría Interna	1		
	Especialista en Comunicaciones	1		
	Especialista en Programación Informática	1		
	Especialista Contable	4		
	Especialista en Tesorería	1		
	Especialista en Seguridad Industrial	1		
	Especialista en Planillas	1		
	Especialista en Trabajo Social	1		
	Especialista en Adquisiciones	1		
	Especialista en servicios generales	1		
	Especialista Responsable de Almacenes	1		
	Especialista en Formulación de Estudios PIP.	1		
	Especialista en Gestión de proyectos.	1		
	Especialista en obras y Supervisión	1		
	Especialista Legal	1		
	Especialista en Presupuesto	1		
	Especialista en Programación de Inversiones	1		
	Especialista en Gestion de Modernizacion Empresarial	1		
	Especialista en Operaciones	1		
	Especialista en Control de Calidad de Agua Potable	1		
	Especialista en Control de Aguas Residuales	1		
	Especialista en Catastro Tecnico	1		
	Especialista en Supervision de Producción	1		
	Especialista en Catastro Comercial	2		
	Especialista en Medición	1		
	Especialista en Facturación	1		

G-9	Técnicos: 34		T2-T1	
Técnicos Especialistas	Técnico Legal	1		
	Tecnico en Gestión Social - Ambiental	2		
	Tecnico en Programación Informática	2		
	Técnico en Trámite Documentario	1		
	Técnico en Tesorería	2		
	Técnico en Control de Personal	1		
	Técnico en Cotizaciones	1		
	Técnico en Almacén	1		
	Técnico en Control de Calidad de Agua Potable	1		
	Técnico en Control de Aguas Residuales	1		
	Técnico en Catastro de Redes	1		
	Técnico en Control de Perdidas	1		
	Técnico en catastro Comercial	3		
	Técnico en Atención al Cliente	4		
	Técnico en Conciliación y Reclamos	1		
	Técnico en Medición	2		
	Técnico en Cobranzas	4		
	Técnico en Recuperaciones	3		
	Técnico Administrativo	2		
G-10	Secretarias: 10		T-2/T-1	
Técnico secretarial	Secretaria Ejecutiva	10		

G-11	Auxiliares 12		A-1	
Auxiliar	Auxiliar Secretarial	3		
	Auxiliar Administrativo	1		
	Auxiliar en Gestión de Archivos	1		
	Auxiliar en Contabilidad	1		
	Auxiliar en Catastro Comercial	1		
	Auxiliar en Cobranzas	1		
	Auxiliar en Atención al Cliente	3		
	Auxiliar en Mantenimiento de PC	1		
G-12	Operarios: 83		Obrero	
Operarios	Operario de Limpieza	3		
	Operario-Conductor(chofer)	7		
	Operarios de producción	31		
	Operario de distribución	4		
	Operarios de redes de alcantarillado.	21		
	Operarios de mantenimiento	5		
	Operarios Comerciales	10		
	Operario de Equipo (Hidrojet)	2		
12 categorías ocupacionales	Puestos Funcionales: 99	205 CAP		