

Tabla de Contenido

APROBADO CON RESOLUCION DE GERENCIA GENERAL N° 043-2006-EMUSAP S.R.L.

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	5
2.1 ESTRATEGIA	5
2.2 GOBIERNO	8
2.3 FACTORES: ÁMBITO GEOGRÁFICO	8
2.4 FACTORES BÁSICOS	9
2.5 FACTORES AVANZADOS	10
2.6 CLUSTER	10
2.7 DEMANDA	11
3. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE EMUSAP S.R.L.– CAPACIDAD ESTRATÉGICA	12
3.1 FORTALEZAS	12
3.2 OPORTUNIDADES	12
3.3 DEBILIDADES	13
3.4 AMENAZAS	13
4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMUSAP S.R.L.	15
4.1 VISIÓN	15
4.2 MISIÓN	15
4.3 VALORES	16
4.3.1 TRABAJO EN EQUIPO	16
4.3.2 IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	16
4.3.3 HONESTIDAD	16
4.3.4 RESPETO	16
4.3.5 VOCACIÓN DE SERVICIO	16
4.3.6 RESPETO AL MEDIOAMBIENTE	16
4.4 METAS A LARGO PLAZO	16
4.4.1 CALIDAD DE SERVICIO	16
4.4.2 GESTIÓN OPERACIONAL	17
4.4.3 GESTIÓN COMERCIAL	17
4.4.4 LOGRAR SOLIDEZ ECONÓMICA	17
4.4.5 PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	17
5. DIAGNÓSTICO INTERNO GERENCIA GENERAL	18
5.1 ANÁLISIS FODA DE GERENCIA GENERAL	18
5.1.1 FORTALEZAS	18
5.1.2 OPORTUNIDADES	18
5.1.3 DEBILIDADES	18
5.1.4 AMENAZAS	19
5.2 ESTRATEGIAS DE GERENCIA GENERAL	19
5.3 ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS.	19
5.4 TÁCTICAS	19

Tabla de Contenido

5.4.1 TÁCTICAS DE GERENCIA GENERAL	19
5.4.2 TÁCTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS.	20

6. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.

6.1 ANÁLISIS FODA DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	22
6.1.1 FORTALEZAS	22
6.1.2 OPORTUNIDADES	22
6.1.3 DEBILIDADES	22
6.1.4 AMENAZAS	23
6.2 ESTRATEGIAS DE OPERACIONES	23
6.3 TÁCTICAS DE OPERACIONES	24

7. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIAL

7.1 ANÁLISIS FODA DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	28
7.1.1 FORTALEZAS	28
7.1.2 OPORTUNIDADES	28
7.1.3 DEBILIDADES	28
7.1.4 AMENAZAS	28
7.2 ESTRATEGIAS COMERCIAL	29
7.3 TÁCTICAS COMERCIAL	29

8. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

8.1 ANÁLISIS FODA DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	32
8.1.1 FORTALEZAS	32
8.1.2 OPORTUNIDADES	32
8.1.3 DEBILIDADES	32
8.1.4 AMENAZAS	33
8.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	33
8.3 ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	33
8.4 ESTRATEGIAS DE TESORERÍA.	33
8.5 ESTRATEGIAS DE CONTABILIDAD.	33
8.6 ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA.	33
8.7 TÁCTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	33
8.8 TÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	34
8.9 TÁCTICAS DE TESORERÍA.	34
8.10 TÁCTICAS DE CONTABILIDAD.	35
8.11 TÁCTICAS DE LOGÍSTICA.	35

9. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN E INFORMATICA.

9.1 ANÁLISIS FODA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN E INFORMÁTICA.	36
9.1.1 FORTALEZAS	36
9.1.2 OPORTUNIDADES	36

Tabla de Contenido

9.1.3 DEBILIDADES	36
9.1.4 AMENAZAS	36
9.2 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN E INFORMÁTICA.	37
9.3 TÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO, PLANIFICACIÓN E INFORMÁTICA.	37
10.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	39
10.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS	39

1. Introducción

EMUSAP Chachapoyas es una empresa pequeña con menos de 5,000 conexiones que, pese a los problemas de bajos niveles de ingreso y altos costos unitarios, propios de empresas de esta escala, se esfuerza por brindar agua de alta calidad con una continuidad de 24 horas y una cobertura por encima del 95%. Sin embargo reconoce que tiene que enfrentar retos importantes durante los próximos años; retos como ampliar redes de agua y alcantarillado; asegurar la no contaminación de sus cuencas; buscar financiamiento teniendo un enorme pasivo a largo plazo debido a su deuda con COL - FONAVI; etc.

La Empresa reconoce que para enfrentar estos retos, lograr solucionar sus problemas y encaminarse a un futuro prometedor, es necesario e indispensable fortalecer el sistema de planeamiento; dado a ello se iniciará el proceso de la elaboración DEL PLAN MAESTRO OPTIMIZADO, documento que será aprobado por la SUNASS; y que es indispensable para obtener la formula tarifaria que define los incrementos tarifarios para los próximos cinco años. Es en este marco donde la empresa decide ha actualizar su Plan Estratégico 2006 – 2008.

El Plan Estratégico 2006 - 2008, se elaboró participativamente con buena parte del personal, Gerente General, Jefes de Departamento, administrativos y personal operativo.

Cada uno de los participantes merece ser felicitado por el interés y la participación activa demostrada a lo largo del proceso.

2. Análisis Estratégico

2.1 Estrategia

- La localidad de Chachapoyas cuenta con un Plan de Desarrollo Urbano elaborado por la Municipalidad, este Plan fue elaborado en 1990 y esta proyectado hasta el año 2010, con una extensión territorial proyectada de 620 has., donde se ha considerado las obras de mejoramiento y ampliación de los sistemas de agua potable y alcantarillado, sin embargo las inversiones y cronogramas no coinciden con el Plan Maestro de la empresa. El Plan de Desarrollo Urbano ha sido adecuadamente difundido pues se ha entregado copia del documento a cada institución de la ciudad, incluida EMUSAP S.R.L.
- El Gobierno Regional cuenta con su Plan Estratégico 2004-2006 la cual no han incluido programas y/o proyectos del sector saneamiento. Según OFICIO N° 017-2005-GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS/GRPPAT/GR
- El Gobierno Regional de Amazonas cuenta con el Plan Concertado Regional donde se han priorizado proyectos en la ciudad de Chachapoyas y son los siguientes Según OFICIO N° 017-2005-GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS/GRPPAT/GR:
 - Construcción Alcantarillado Pedro Castro Alva (ejecutado a la fecha)
 - Construcción sistema de Aguas Servidas Chachapoyas.
 - Canalización y construcción de paso quebrada Canchulhuayco, y Santo Domingo.
 - Construcción sistema de tratamiento de aguas servidas a nivel provincial.
 - Mejoramiento sistema de agua potable y alcantarillado a nivel de provincia.
 - Mejoramiento Sistema de Agua Potable, construcción de alcantarillado Anexo El Molino distrito Chachapoyas.
 - Ampliación y Terminación de la Red de Alcantarillado zona periférica de Chachapoyas
 - Ampliación de la Planta de Tratamiento del Agua de Chachapoyas.
 - Construcción de Emisores y Tratamiento de descargas de aguas residuales de la ciudad de Chachapoyas.

- Mejoramiento y ampliación del Sistema de Agua y alcantarillado del AA.HH. Señor de los Milagros.
 - Construcción Relleno Sanitario Chachapoyas.
 - Canalización aguas pluviales cuadras 1,2 y 3 del Jr. Miraflores y cuadras 11 y 12 del Jr. Prolongación Grau en Chachapoyas.
-
- En la Región de Amazonas, las actividades agrícolas y pecuarias representan las principales actividades económicas. La producción agrícola consiste básicamente en cultivos de café, trigo, yuca, frejol, algodón, maíz, papa, arroz, trigo, cebada, pastos cultivados, etc. Además se practica la ganadería, el ganado principal es el cruce de cebú con vacas criollas, en la zona norte; en la zona sur se encuentra ganado de raza Halstein Brownswiss. También se practica la minería con yacimientos de oro, plata y cobre.
 - En la provincia de Chachapoyas las actividades económicas principales son agrícolas y ganaderas y en menor escala artesanía y comercio. En términos económicos la ciudad presenta una concentración de actividades en el sector de servicios públicos, comercial y en pequeña escala, artesanía y agricultura. Chachapoyas es un centro urbano principalmente administrativo. En la localidad de Chachapoyas Hace 5 años se ha construido y puesto en funcionamiento la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en la localidad de Chachapoyas, motivo por el cual la ciudad se ha visto conformada principalmente por inmigrantes de localidades cercanas a ésta; esto trae como consecuencia el mejoramiento de la actividad de servicios, así como en el sector administrativo.
 - La actividad industrial en la ciudad es básica, fundamentalmente de micro empresa, entre ellas: fábrica de gaseosas, estaciones de servicios y panificadoras.
La industria y el comercio son de supervivencia, la producción se orienta fundamentalmente a satisfacer la demanda del mercado local y Regional; no tiene la capacidad de salir a otros mercados nacionales o internacionales. El aislamiento geográfico encarece los insumos de fuera y dificulta la salida de los productos a mercados nacionales más grandes.

- Hay un escaso desarrollo tecnológico por poca inversión en innovación o renovación de maquinarias y equipos, además de una baja calificación de los recursos humanos. La ciudad cuenta con computadoras, acceso a Internet, fax. Las instituciones como la Región Amazonas y el Municipio cuentan con maquinaria pesada: retroexcavadoras, etc.
- La Región de Amazonas no ha tenido y no tiene mucho apoyo externo, hay muy poca presencia de la cooperación internacional y de ONGs; en la ciudad se contaba con la ONG Ideas, con apoyo del fondo canadiense, pero no se ha aprovechado al máximo este apoyo. Así también se cuenta con el apoyo de Caritas Chachapoyas, con programas de microfinanzas en la zona urbana. El gobierno central ha venido postergando el apoyo a esta parte de la región, aunque en los últimos años hay una tendencia de cambio, en el 2001 se creó la Universidad, anhelada hace mucho años; otro anhelo que se viene solicitando es el asfaltado de la carretera Pedro Ruiz - Chachapoyas, cuyas obras empezarán en cierta parte.
- Amazonas esta comenzando a ser considerada como destino turístico nacional e internacional, la localidad de Chachapoyas es una puerta para visitar restos arqueológicos; construcciones pétreas de características extraordinarias y pintorescos paisajes de vegetación exhuberante. La temporada alta es en junio y agosto, debido a las celebraciones de El Raymillacta de los Chachapoyas y las Fiestas Patronales de la Virgen Asunta. Sin embargo el flujo turístico aún no representa importantes ingresos para la ciudad ni la región. Existe una buena cultura turística, la ciudad cuenta con una adecuada infraestructura turística sobre todo en capacidad hotelera.
- A continuación se presenta un cuadro de resumen según el censo 2005, X de Población y V de Vivienda de la Región de Amazonas, Provincia de Chachapoyas y Distrito de Chachapoyas:

2005	Habitantes	Superficie km2	Densidad Poblacional hab/km2	Vivienda	Densidad Vivienda hab/viv
Regional	389,700	39,249.13	9.93	95,456	4.08
Provincial	49,573	3,312.37	14.97	14,893	3.33
Distrital	22,493	153.78	146.27	5,605	4.01

2.2 Gobierno

- El gobierno apoya la expansión de servicios básicos con políticas de lucha contra la pobreza; pero la implementación de programas de apoyo social y económico es escasa. No se ha desarrollado una cultura de exigencia a la eficiencia en las inversiones públicas.
- La inestabilidad de las instituciones públicas, obstruye la continuidad en su gestión, generando deficiencias en la administración pública.
- La postura de excesivo control de las entidades reguladoras del gobierno central obstaculiza y no permite que se desarrollen ideas creativas para la solución de problemas locales.
- Los municipios no han consolidado una visión de eficiencia y calidad en los servicios públicos. Los instrumentos de gestión municipal son insuficientes.

2.3 Factores: Ámbito Geográfico

- El departamento de Amazonas esta situado en la región norte y central del territorio peruano, limitando al norte con Ecuador, al este con los departamentos de Loreto y San Martín por el sur con La Libertad y por el Oeste con Cajamarca. Tiene una superficie de 39,249.13 Km².
El territorio de Amazonas abarca regiones interandina y selvática, es accidentado, el relieve más importante es la Cordillera del Cóndor, presenta valles y pongos.
- Chachapoyas se encuentra a 1430 Km. y 22 horas de Lima, a 650 Km. y 10 horas de Chiclayo, a 4 horas de Bagua Grande y a 6 horas de Jaén.
- La ciudad de Chachapoyas es la capital de la provincia del mismo nombre, la cual a la vez es capital del departamento de Amazonas y está ubicada en la sierra del mismo, en medio de una meseta rodeada de cerros y por los ríos Utcubamba y Sonche, a una altitud promedio de 2,335 metros sobre el nivel del mar.
- El clima de la localidad de Chachapoyas es templado, moderadamente lluvioso y con amplitud térmica moderada. La media anual de temperatura máxima y mínima para el período (1960 - 1991) es 19.8°C y 9.2°C, respectivamente. La precipitación media acumulada anual para el período 1960 -1991 es 777.8 mm.

- Por el departamento de Amazonas atraviesan los ríos: Santiago, Cenepa, Chiriaco, Nieva, Utcubamba, Sonche, etc.

Para el abastecimiento de agua se cuenta con quebradas, de aguas con calidad aceptable como fuentes. La ciudad de Chachapoyas se abastece de la quebrada de Tilacancha y en forma alterna de diversas quebradas que conforman la captación de Ashpachaca. Estas fuentes presentan características aceptables de calidad del agua cruda, por lo que su tratamiento es de bajo costo.

2.4 Factores Básicos

- A Chachapoyas se accede vía terrestre y por vía aérea, la localidad de Chachapoyas cuenta con un pequeño aeropuerto, sin embargo este medio de transporte no es frecuentemente usado, debido a que los vuelos son mayormente cancelados, a causa del clima, que varía constantemente. Hay una buena oferta de transporte interprovincial con la presencia de 04 empresas de transportes formales como CIVA. MOVIL TOURS, ZELADA y KUELAP.
- A la ciudad de Chachapoyas se puede acceder a través de las siguientes carreteras: Chiclayo – Chachapoyas, pavimentada hasta Pedro Ruiz y afirmada desde Pedro Ruiz a Chachapoyas, la carretera Cajamarca- Celendín - Chachapoyas la cual es afirmada. De Chachapoyas existe una carretera a la ciudad de Rodríguez de Mendoza que también es afirmada.

Para las localidades de Levanto y Collacruz se cuenta con una trocha carrozable.

- El costo de la mano de obra del personal obrero es de S/. 15.00 a S/. 20.00 el día en el mercado informal y de S/. 22.00 a S/. 30 en el mercado formal (incluye leyes sociales).
El sueldo de un profesional en el sector público varía entre 800 y 2000 soles y en el sector privado de 800 y 1100
- Hay oferta de mano de obra calificada, contándose con técnicos y profesionales de diversas áreas; la fuerza laboral con algunas deficiencias de lectura y escritura. El Sistema Educativo de la ciudad de Chachapoyas cuenta con primaria, secundaria, técnica superior y universitaria.
- La infraestructura de telecomunicaciones es moderna ofertando telefonía fija, telefonía celular y acceso a Internet.

- La energía eléctrica de la ciudad es administrada por ELECTRONORTE, cuenta con una continuidad de 24 horas y una buena cobertura (4500 conexiones aproximadamente)
- El servicio de agua potable y alcantarillado es bueno en Chachapoyas, gracias a una alta cobertura (99.21% de agua y 74.75% de alcantarillado) y alta continuidad (24 horas)

En general las aguas residuales se descargan a las quebradas sin ningún tipo de tratamiento.

Existe parcialmente alcantarillado pluvial gracias a que las pistas son diseñadas con cunetas para la descarga de aguas de lluvia.

2.5 Factores Avanzados

- Chachapoyas cuenta con la Universidad Nacional “Toribio Rodríguez de Mendoza”, que ofrece las especialidades de Enfermería, Turismo y Administración, Educación e Ingeniería Agroindustrial. Esta universidad a la fecha esta realizando su primera promoción, ya que empezó sus labores hace cinco años. Se cuenta con el Instituto Tecnológico Perú-Japón con especialidades de Computación, Mecánica, Secretariado, etc. y el Instituto Superior Pedagógico “Toribio Rodríguez de Mendoza”.

La presencia de la Universidad mejorará la oferta de jóvenes profesionales aunque todavía en pocas especialidades.

- Hay poca oferta de capacitación técnica, la demanda es cubierta parcialmente por capacitaciones ofertadas por los Colegios Profesionales.
- Mejora de la telefonía y la presencia de Internet inciden positivamente en la comunicación y el acceso a la información.

2.6 Cluster

- Los proveedores de insumos para el tratamiento del agua se ubican en Lima y no tienen competencia local ni regional.
- En Chachapoyas se ubican los proveedores de tubería, accesorios y materiales de construcción (se cuenta con 4 principales); el número limitado de proveedores provoca un bajo nivel de competencia.

- La empresa contrata los servicios de lectura de medidores, reparto de recibos e instalación de conexiones domiciliarias. Para cada servicio, las personas están agrupadas y a cargo de una que es la que firma el contrato con la empresa. En la ciudad no se presenta competencia para estos servicios.

2.7 Demanda

- El nivel de la demanda es bajo, con un consumo per-cápita muy pobre.
- La demanda por productos y servicios son de baja exigencia; los consumidores más exigentes compran fuera de la región.
- No hay cambios sustanciales en la demanda en temporada turística.

3. Posición Estratégica de EMUSAP S.R.L.– Capacidad Estratégica

3.1 Fortalezas

- Sistemas de Información interconectados.
- Optimo control de calidad de agua potable en Chachapoyas.
- Fuente de captación asegurada con suficiente volumen de agua.
- Servicio durante las 24 horas y alta cobertura de agua potable y alcantarillado en Chachapoyas.
- Atención de emergencias en forma inmediata.
- Conocimiento del sistema de redes por parte del personal obrero.
- Apoyo logístico permanente y seguro.
- Ser empresa monopólica.
- Empresa con autonomía económica y capacidad de autofinanciamiento operativo.
- Se cuenta con la emisión oportuna de los Estados Financieros.
- Laboratorio de micromedición equipado con un Banco de Pruebas calibrado y autorizado por INDECOPI.

3.2 Oportunidades

- Existencia de localidades potenciales que requieren asistencia técnica, servicios de laboratorio y otros.
- Expansión urbana posibilitaría el crecimiento de conexiones.
- Convenios con instituciones públicas, y privadas para gestionar Financiamiento de obras de infraestructura.
- Aprobación del Plan Maestro Optimizado y Fórmulas Tarifarias.
- Incremento del volumen facturado por cambio de micromedidores antiguos.
- Receptividad de la población para la colocación de medidores.
- Participación en la mesa de concertación a nivel departamental.

- Ejecución concertada del Plan de Educación Sanitaria.
- Modificación del rol de la SUNASS.
- Modificación de la Ley de Saneamiento.
- Receptividad de la población para la ejecución de obras de ampliación.

3.3 Debilidades

- Comunicación interna inadecuada.
- No existe una Política Motivacional.
- La desunión de los trabajadores.
- Hay un limitado acceso a la información.
- Equipos y herramientas inadecuados.
- No se cuenta con catastro comercial actualizado.
- No se cuenta con catastro técnico.
- La no recuperación de la deuda de la Municipalidad.
- Deuda con UTE FONAVI.
- Recursos económicos limitados.
- Falta de capacitación a todo el personal.
- Las redes en general han cumplido su vida útil.
- Alto índice de pérdidas de agua potable.
- Aproximadamente el 70% de los micromedidores presentan sub registro.
- Inexistencia de infraestructura de tratamiento de aguas servidas.
- No se cuenta con local propio.

3.4 Amenazas

- Injerencia Política a nivel de gobierno central, regional y local.
- Políticas del ejecutivo ante deuda de la EPS a COL – FONAVI.
- Colapso de la infraestructura sanitaria por fenómenos naturales.

- Limitado crecimiento del mercado debido a la ubicación geográfica de la ciudad.
- Deforestación y quema indiscriminada de bosques.
- Nulo acceso a fuentes de financiamiento (externa e interna).
- Escasa cultura sanitaria de la población.
- Infraestructura de captación de la EPS poco accesible debido a vías de comunicación en mal estado.
- Políticas tarifarias no acordes con la realidad económica de la EPS; tercer reordenamiento tarifario puede traer como consecuencia la reducción de ingresos por disminución del volumen facturado.
- Limitados ingresos económicos en la población.
- Dispositivos legales nocivos para la empresa.

4. Pensamiento Estratégico de EMUSAP S.R.L.

4.1 Visión

Ser una empresa líder en el Perú, prestando un servicio de calidad¹ a satisfacción de los clientes, logrando la autosostenibilidad económica².



4.2 Misión

Brindar los servicios de Agua Potable y Alcantarillado a la localidad de nuestro ámbito; con calidad, eficiencia y eficacia empresarial; contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población y protegiendo el medioambiente, con la participación integral de los trabajadores.



¹ Servicio de calidad se refiere a brindar agua potable que cumpla los estándares nacionales, las 24 horas del día y con una cobertura del 100%; así también recolectar el 100% de las aguas servidas.

² La autosostenibilidad económica se refiere a la capacidad de cubrir con recursos propios la operación y mantenimiento de los sistemas, así como los gastos financieros.

4.3 Valores

4.3.1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, caracterizado por el apoyo mutuo y el compañerismo, potencia nuestros resultados.

4.3.2 Identificación con la empresa

Los trabajadores nos identificamos con nuestra empresa, por ello trabajamos con responsabilidad y disciplina, cumpliendo a cabalidad con nuestras obligaciones y alcanzando nuestros objetivos.

4.3.3 Honestidad

Actuamos con honestidad, tanto institucionalmente hacia la población como individualmente al interior de nuestra empresa.

4.3.4 Respeto

El respeto a los clientes, así como entre compañeros construye con solidez nuestras relaciones.

4.3.5 Vocación de servicio

Nos orientamos al cliente, logrando su satisfacción a través de una comunicación apropiada, que nos permita brindar servicios de calidad.

4.3.6 Respeto al Medioambiente

Respetamos al Medioambiente, por ello nuestras acciones están encaminadas a preservarlo.

4.4 Metas a Largo Plazo

4.4.1 Calidad de Servicio

Satisfacer la demanda de la población a través del mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

4.4.2 Gestión Operacional

Garantizar la adecuada operación y mantenimiento de los sistemas a través de un eficiente sistema operacional.

4.4.3 Gestión Comercial

Incrementar el nivel de ingresos a través de un eficiente sistema comercial.

4.4.4 Lograr solidez económica

Lograr la solidez económica equilibrando los ingresos y egresos, controlando los costos y sincerando las tarifas.

4.4.5 Protección del medioambiente

Contribuir efectivamente en la protección del Medioambiente en las cuencas del ámbito de la empresa.

5. Diagnóstico Interno Gerencia General

5.1 Análisis FODA de Gerencia General

5.1.1 Fortalezas

- Gestión para el financiamiento de las obras a través de convenios Interinstituciones.
- Estados Financieros, Presupuestales, Comercial y Operacional auditados.

5.1.2 Oportunidades

- Financiamiento de perfiles de proyectos elaborados.
- Convenios interinstitucionales con otras EPS e instituciones.
- Coordinar con las jefaturas de departamentos en la toma de decisiones en el comité de coordinación gerencial.
- Gestionar la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Optimizado.
- Gestionar convenios con comites barriales carente de servicios básicos.
- Estimular al personal por los logros obtenidos en su competencia.
- Gestionar la aprobación de Servicios Colaterales ante SUNASS.
- Coordinar con el Departamento de Operaciones sobre las zonas carentes de servicio de Agua y Desague para las futuras ampliaciones.
- Gestión para la recuperación de la deuda con la Municipalidad.

5.1.3 Debilidades

- Falta de comunicación de la EPS hacia la población.
- Falta de toma de decisiones en las reuniones del comité consultivo gerencial.
- Falta de Gestión para la actualización de documentos de Gestión.
- Falta de comunicación con todo el personal de la EPS.
- Falta de Gestión para capacitación de personal.

- Falta de coordinación del Asesor Legal Externo con las diferentes áreas.
- Falta de Gestión para reducir deudas a largo plazo (COL-FONAVI) por intermedio de ANEPSSA.

5.1.4 Amenazas

- Sanción o multa de INDECOPI a la EPS por no contar con licencias de uso de software.
- Escasa cultura sanitaria de la población.

5.2 Estrategias de Gerencia General

- E1.** Fortalecer la comunicación interna.
- E2.** Incrementar niveles salariales.
- E3.** Gestionar Capacitación del Personal.
- E4.** Firmar Convenios de apoyo entre EMUSAP AMAZONAS SRL y ONG´s.
- E5.** Conseguir financiamiento de fuentes cooperantes.
- E6.** Promover la actualización de los documentos de Gestión.

5.3 Estrategias de Relaciones Públicas.

- E1.** Implementar el Plan Anual de Educación Sanitaria.
- E2.** Promover la participación vecinal.
- E3.** Mejorar la Imagen Institucional de EMUSAP AMAZONAS SRL.
- E4.** Impulsar la conformación de un comité interinstitucional para evitar la deforestación.

5.4 Tácticas

5.4.1 Tácticas de Gerencia General

- E1.** Fortalecer la comunicación interna
 - T 1.** Fortalecer el comité de coordinación gerencial
 - T 2.** Programar reuniones periódicas con todo el personal
 - T 3.** Establecer REPARAR (Reuniones para avances, resultados, acciones y reconocimiento)

E2. Incrementar niveles salariales

- T 1. Evaluar y establecer la propuesta de incremento salarial
- T 2. Gestionar ante la Junta de Socios y MEF el incremento salarial

E3. Gestionar Capacitación del personal.

- T 1. Solicitar a ANEPSSA-PERU capacitaciones para el personal.
- T 2. Coordinar con RR.HH. para la elaboración de un programa de capacitación.

E4. Firmar convenios de apoyo de financiamiento, asistencia técnica entre EMUSAP SRL y ONG´s.

- T 1. Solicitar apoyo a diferentes ONG´s
- T 2. Realizar seguimiento de solicitud a las ONG´s.

E5. Conseguir financiamiento de fuentes cooperantes

- T 1. Elaborar carpeta de proyectos con expedientes técnicos
- T 2. Adecuar perfiles de proyectos según el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- T 3. Elaborar Directorio de Entidades Cooperantes
- T 4. Gestionar apoyo financiero ante entidades cooperantes y el gobierno regional

E6. Promover la actualización de Documentos de Gestión.

- T 1. Coordinar con el Departamento de Planificación, Presupuesto e Informática para la actualización de los Documentos de Gestión.

5.4.2 Tácticas de Relaciones Públicas.**E1. Implementar el Plan Anual de Educación Sanitaria**

- T 1. Elaborar el diagnóstico interno y externo de Educación Sanitaria
- T 2. Elaborar el Plan Anual de Educación Sanitaria
- T 3. Implementar el cargo de Relaciones Públicas
- T 4. Impulsar la coordinación institucional para Educación Sanitaria

E2. Promover la participación vecinal

- T 1.** Diseñar y ejecutar campañas de ejecución de obras realizadas con participación vecinal.
- T 2.** Identificar zonas de ampliación y/o mejoramiento de agua y desague.
- T 3.** Convocar e informar a beneficiarios de futuras ampliaciones de agua y desague.
- T 4.** Promover firmas de convenios de participación vecinal.

E3. Mejorar la Imagen Institucional de EMUSAP

- T 1.** Elaborar diagnóstico de la Imagen Institucional de EMUSAP.
- T 2.** Elaborar el Programa de Imagen Institucional.

E4. Impulsar la conformación de un comité interinstitucional para evitar la deforestación

- T 1.** Elaborar el planteamiento para la conformación del comité para evitar la deforestación.
- T 2.** Impulsar la realización del Taller de Diagnóstico Participativo de la problemática de deforestación.
- T 3.** Impulsar la formalización del Comité.

6. Diagnóstico Interno de la Jefatura del Departamento de Operaciones.

6.1 Análisis FODA de la Jefatura del Departamento de Operaciones

6.1.1 Fortalezas

- Se cuenta con dos líneas alternativas de conducción de agua.
- Se cuenta con equipamiento para prueba de medidores.
- Se cuenta con equipos para mantenimiento preventivo y detección de fugas.
- Volumen de agua en captación en cantidad suficiente.
- Se cuenta con programa de control de calidad en ejecución.

6.1.2 Oportunidades

- Diálogo con comunidades campesinas y otras instituciones para evitar la deforestación.
- Factibilidad de ampliación de redes.
- Disposición de los pobladores de apoyar trabajos de ampliación de redes.
- Buena receptibilidad de usuarios en instalación de medidores.
- Ampliación de los servicios de análisis físico, químico y bacteriológico del agua.

6.1.3 Debilidades

- Laboratorio medianamente equipado.
- Adquisición de insumos químicos y reactivos a destiempo.
- Personal insuficiente en la Planta de Tratamiento de Agua.
- Macromedidor de caudal con 7 años de antigüedad.
- No se ejecuta mantenimiento preventivo en redes de desagüe.
- Insuficiente mantenimiento preventivo en redes de agua.
- Personal insuficiente en el área de mantenimiento.
- No se cuenta con personal suficiente en el área de conexiones y micromedición.
- Carencia de mística del personal del Dpto. de Operaciones..
- No se cuenta con infraestructura de tratamiento de aguas servidas.

- No se tiene emisor de desagüe en Santo Domingo.
- Plan de Contingencia desactualizado y no difundido.
- Catastro Técnico inexistente.
- Se cuenta solo con una sectorización de redes de agua.
- Equipos de comunicación insuficientes y obsoletos.
- Deficiente comunicación en el Departamento y con otros Departamentos.
- Deficiente información operacional.
- Insuficiente capacitación al personal operativo.
- Redes de agua y desagüe obsoletas en un 70 % aproximadamente
- Carencia de maquinaria liviana y pesada para obras, mantenimiento y conexiones.
- No se cumple con el plazo en la ejecución de conexiones nuevas de agua y desagüe.
- No atención inmediata de los reclamos operacionales.

6.1.4 Amenazas

- Contaminación en la captación de agua.
- Deforestación en las captaciones.
- Pérdidas de agua en Planta de Tratamiento.
- Planta de tratamiento trabaja al 100 % de su capacidad.
- Reservorio de 560 M³ y Cisterna ubicada en asilo de ancianos con fallas en tarrajeo.
- Desordenado crecimiento poblacional en zonas altas.
- Colapso de las líneas de conducción y captaciones.

6.2 Estrategias de Operaciones

- E1.** Implementar el laboratorio de aguas servidas y complementar el de agua potable.
- E2.** Contar con el número adecuado de personal en el Departamento.
- E3.** Elaborar y ejecutar el programa de mantenimiento preventivo de redes.

- E4. Fortalecer el sistema de información operacional.
- E5. Asegurar el normal funcionamiento de los equipos electromecánicos.
- E6. Actualizar los planes de contingencia.
- E7. Implementar programa de control de fugas.
- E8. Elaborar, actualizar e implementar el catastro técnico.
- E9. Mejorar e implementar maquinaria, equipos y herramientas.
- E10. Implementar el programa de sectorización.
- E11. Incrementar cobertura de agua y alcantarillado.
- E12. Rehabilitar redes y conexiones.
- E13. Elaborar y ejecutar el programa de monitoreo de aguas servidas.
- E14. Elaborar estudios para la construcción de plantas de tratamiento de aguas servidas.
- E15. Evaluar y definir el estado actual de la planta de tratamiento de agua potable.
- E16. Adquisición oportuna de insumos y reactivos químicos.

6.3 Tácticas de Operaciones

- E1. Implementar el laboratorio de aguas servidas y complementar el de agua potable
 - T 1. Elaborar el diagnóstico situacional de laboratorios de agua potable y aguas servidas.
 - T 2. Elaborar expediente técnicos para efectuar mejoras en el laboratorio de agua potable.
 - T 3. Elaborar expediente técnico para la implementación del laboratorio de aguas servidas.
 - T 4. Gestionar el financiamiento ante la Gerencia General.
- E2. Contar con el número adecuado de personal en el Departamento
 - T 1. Evaluar las necesidades de personal en el Departamento
 - T 2. Coordinar con la Jefatura de Planificación, Presupuesto e Informática la revisión de los documentos de gestión
 - T 3. Gestionar la contratación de personal necesario ante Gerencia General.

- E3.** Elaborar y ejecutar el programa de mantenimiento preventivo de redes.
 - T 1.** Identificar zonas críticas en redes de agua y alcantarillado.
 - T 2.** Evaluar los equipos y herramientas existentes e identificar necesidades.
 - T 3.** Elaborar programa de mantenimiento de redes de agua potable.
 - T 4.** Elaborar programa de mantenimiento de redes de alcantarillado.

- E4.** Fortalecer el sistema de información operacional
 - T 1.** Realizar el diagnóstico del sistema de información operacional (reportes actuales versus información necesaria).
 - T 2.** Diseñar los reportes.
 - T 3.** Coordinar con informática la actualización de los reportes.

- E5.** Asegurar el normal funcionamiento de los equipos electromecánicos.
 - T 1.** Evaluar los sistemas de bombeo (contratación de experto).
 - T 2.** Actualizar el programa de mantenimiento preventivo de sistemas de bombeo.
 - T 3.** Actualización en la capacitación en operación y mantenimiento de los sistemas de bombeo.
 - T 4.** Adquisición de una electrobomba de 25 HP para el sistema de bombeo de Santo Toribio de Mogrovejo.
 - T 5.** Instalación de macromedidores en los sistemas de bombeo.

- E6.** Actualizar los planes de contingencia.
 - T 1.** Actualizar el análisis de vulnerabilidad del sistema.
 - T 2.** Actualizar el Plan de Contingencia.
 - T 3.** Difundir el Plan de Contingencia y derivarlo a Gerencia General para la firma de convenios.

- E7.** Elaborar e implementar el programa de control de fugas.
 - T 1.** Realizar el equilibrio hídrico del sistema.
 - T 2.** Elaborar el Programa de Control de Fugas.
 - T 3.** Evaluar el equipo actual y definir las necesidades de equipamiento.
 - T 4.** Capacitar al personal asignado en tareas de control de fugas.

- E8.** Actualizar e implementar el catastro técnico.
 - T 1.** Solicitar la capacitación en el módulo de agua y alcantarillado.
 - T 2.** Elaborar la información de catastro técnico.
 - T 3.** Elabora expediente técnico para la implementación del catastro técnico.

- T 4.** Gestionar ante Gerencia General el financiamiento para la ejecución del catastro técnico.
- T 5.** Elaborar e implantar el procedimiento de actualización continua del catastro técnico.

E9. Mejorar e implementar equipos y herramientas.

- T 1.** Evaluar y definir el software y hardware necesarios en el departamento.
- T 2.** Evaluar y definir los equipos de comunicación necesarios en el departamento.
- T 3.** Evaluar y definir los vehículos necesarios en el departamento.
- T 4.** Evaluar y definir la maquinaria necesaria en el departamento.
- T 5.** Evaluar y definir las herramientas necesarias en el departamento.
- T 6.** Elevar a Gerencia General la propuesta de adquisiciones.

E10. Implementar el programa de sectorización.

- T 1.** Analizar la capacidad de diseño de los reservorios.
- T 2.** Definir los sectores de abastecimiento.
- T 3.** Elaborar el expediente técnico para la sectorización.
- T 4.** Ejecutar la sectorización física.

E11. Incrementar la cobertura

- T 1.** Identificar las zonas de ampliación y expansión.
- T 2.** Elaborar análisis de factibilidad de las zonas identificadas.
- T 3.** Elaborar expedientes técnicos.
- T 4.** Gestionar el financiamiento ante Gerencia General.

E12. Rehabilitar redes y conexiones

- T 1.** Elaborar el diagnóstico situacional de redes y conexiones.
- T 2.** Elaborar expediente técnico de rehabilitación de redes y conexiones.
- T 3.** Gestionar el financiamiento ante la Gerencia General.

E13. Elaborar y ejecutar el programa de monitoreo de aguas servidas.

- T 1.** Identificar los puntos de muestreo.
- T 2.** Definir los parámetros de medición.
- T 3.** Elaborar el programa de monitoreo de aguas servidas.

-
- E14.** Elaborar estudios para la construcción de plantas de tratamiento de aguas servidas.
- T 1.** Prepara los términos de referencia para la contratación de un consultor.
 - T 2.** Gestionar el financiamiento para la ejecución de los estudios ante Gerencia General.
 - T 3.** Impulsar el proceso de licitación y contratación de los estudios
 - T 4.** Supervisar la ejecución de los estudios.
- E15.** Evaluar y definir el estado actual de la planta de tratamiento de agua potable; elaborar estudios para ampliación de planta de tratamiento.
- T 1.** Prepara los términos de referencia para la contratación de un consultor.
 - T 2.** Gestionar el financiamiento para la ejecución de los estudios ante Gerencia General.
 - T 3.** Impulsar el proceso de licitación y contratación de los estudios.
 - T 4.** Supervisar la ejecución de los estudios.
- E16.** Adquisición oportuna de insumos y reactivos químicos.
- T 1.** Gestionar ante Gerencia General para que los insumos y reactivos lleguen oportunamente a la planta de tratamiento de agua potable.

7. Diagnóstico Interno de la Jefatura del Departamento de COMERCIAL

7.1 Análisis FODA de la Jefatura del Departamento de Comercialización

7.1.1 Fortalezas

- Clientes registrados en su totalidad en la Base de Datos.
- Atención oportuna de reclamos.
- Recaudación del 79% de lo facturado del mes.
- Proceso de corte y reapertura eficaz.
- Cuadre de la cuenta 12.

7.1.2 Oportunidades

- Voluntad de pago de los clientes.
- Captar Clientes nuevos por medio de la Ampliación de redes de agua y alcantarillado.
- Aprobación de nuevos servicios colaterales.

7.1.3 Debilidades

- Coordinación permanente con Gerencia General y demás áreas.
- Insuficiente personal operativo en el Departamento.
- Catastro de Usuarios desactualizado.
- Personal sin capacitación permanente.
- No se factura concepto de alcantarillado.
- Puesto de Atención de Reclamos no implementado.

7.1.4 Amenazas

- Sistema Informático desactualizado.
- Escasa capacitación.
- Micromedición con alto nivel de sub registro.
- Aplicación de tercer reordenamiento tarifario.

7.2 Estrategias Comercial

- E1. Reducir los niveles de morosidad.
- E2. Mantener actualizado permanentemente el catastro de usuarios.
- E3. Reducir el número de conexiones clandestinas.
- E4. Incrementar la incorporación de clientes factibles.
- E5. Incrementar el nivel de micromedición operativo.
- E6. Incrementar la eficiencia de recaudación.
- E7. Reducir el porcentaje de reclamos.
- E8. Reducir el tiempo promedio de atención de reclamos.
- E9. Mejorar el área de atención de clientes.
- E10. Incrementar los ingresos por servicios colaterales y alcantarillado.

7.3 Tácticas Comercial

- E1. Reducir los niveles de morosidad
 - T 1. Elaborar e implantar directiva de reducción de morosidad
 - T 2. Elaborar e implantar procedimientos de reducción de morosidad
 - T 3. Elaborar y ejecutar campaña comunicacional de reducción de morosidad
 - T 4. Implementar cobranza coactiva por terceros
 - T 5. Fortalecer la supervisión y seguimiento de cortes

- E2. Mantener actualizado permanentemente el catastro de usuarios
 - T 1. Elaborar e implantar procedimiento de actualización continua del catastro.
 - T 2. Actualizar el catastro comercial (ejecutar levantamiento general de campo).
 - T 3. Evaluar e implementar el puesto de catastro

E3. Reducir el número de conexiones clandestinas

- T 1.** Elaborar e implantar campaña motivacional (interna y externa) de detección de clandestinos.
- T 2.** Elaborar e implantar Directiva de Reducción de Clandestinaje.
- T 3.** Elaborar e implantar procedimientos de detección de clandestinos
- T 4.** Elaborar e implantar procedimientos de incorporación de clandestinos

E4. Incrementar la incorporación de clientes factibles

- T 1.** Identificar los clientes factibles
- T 2.** Elaborar e implantar Directiva de incorporación de clientes factibles
- T 3.** Elaborar e implementar procedimientos de incorporación de clientes factibles
- T 4.** Elaborar y ejecutar campaña de comunicación para incorporación de clientes factibles (orientación por medios de comunicación, mencionando facilidades).

E5. Incrementar el nivel de micromedición operativo

- T 1.** Realizar diagnóstico situacional del parque de micromedición
- T 2.** Elaborar e implantar Directivas de micromedición (Adquisición, Cambio y reposición)
- T 3.** Adquirir micromedidores
- T 4.** Fortalecer la coordinación permanente con el Dpto. de Operaciones.
- T 5.** Elaborar y ejecutar programa de aferición de medidores

E6. Incrementar la eficiencia de recaudación

- T 1.** Evaluar e Implementar Centros Autorizados de Recaudación.(CARs)
- T 2.** Elaborar y ejecutar campaña de comunicación para pago oportuno.
- T 3.** Elaborar y ejecutar campañas promocionales para clientes puntuales

E7. Reducir el porcentaje de reclamos

- T 1.** Coordinar con el Dpto. de Presupuesto Planificación e Informática sobre contenidos de las campañas de Educación Sanitaria.

- T 2.** Coordinar con el Dpto. de Presupuesto Planificación e Informática la difusión de la Directiva de Atención de Reclamos
- T 3.** Capacitar al personal que realizan los cortes y rehabilitaciones para que en la caja del medidor no fugue agua; en coordinación con el Departamento de Operaciones.

E8. Reducir el tiempo promedio de atención de reclamos

- T 1.** Tener un personal permanente para la inspección de servicio.
- T 2.** Elaborar e implantar el procedimiento de atención de reclamos.
- T 3.** Evaluar y complementar la Directiva de Atención de Reclamos
- T 4.** Capacitar al personal del Departamento de Operaciones sobre la Directiva de Atención de Reclamos

E9. Mejorar el área de atención de clientes

- T 1.** Evaluar e Implementar mejoras al ambiente del Departamento de Comercialización (Caja, Comercialización y Reclamos)
- T 2.** Implementar el puesto de Atención al Público (reclamos y consultas) en coordinación con el Dpto. de Presupuesto Planificación e Informática.

E10. Incrementar los ingresos por servicios colaterales y alcantarillado

- T 1.** Elaborar proyecto de nuevos colaterales en coordinación con el Departamento de Operaciones
- T 2.** Elaborar e implantar Directiva de nuevos colaterales
- T 3.** Elaborar y elevar propuesta de cobro por servicio de alcantarillado a la Gerencia General; en coordinación con el Departamento de Operaciones.
- T 4.** Elaborar e implantar Directiva de cobro del servicio de Alcantarillado.

8. Diagnóstico Interno de la Jefatura del Departamento de Administración y Finanzas

8.1 Análisis FODA de la Jefatura del Departamento de Administración y Finanzas

8.1.1 Fortalezas

- Elaboración de Información financiera mensual en forma oportuna y razonable que se ajusta a los principios y normas establecidas.
- Realización de pagos oportunos a los trabajadores y a nuestros proveedores.
- Se cuenta con el personal preparado y capacitado e incluso en la herramienta de informática de Internet y se encuentra a disposición.
- Esta funcionando enlace SICOFI – Sistema Administrativo.

8.1.2 Oportunidades

- Contar con la asesoría y capacitación para un mejor desarrollo en la elaboración de los Estados Financieros.
- Presentación de los Estados Financieros hasta el 10 de cada mes.
- Estimular al personal por los logros obtenidos en su área de competencia.

8.1.3 Debilidades

- Carencia de equipos de informática adecuados.
- Falta de Política motivacional al personal.
- Falta de coordinación periódica.
- Insuficiente nivel de capacitación.
- Entrega de información inconsistente por parte del Dpto. de Comercialización.
- Documentos de Gestión Inadecuados
- Falta de Identificación y respeto mutuo.

- Falta de Gestión para obtener recursos a fin de financiar la capacitación del personal.

8.1.4 Amenazas

- Inestabilidad de personal por cambios políticos.
- Información inoportuna de algunas áreas a administración.

8.2 Estrategias de Gestión Administrativa

- E1. Realizar el saneamiento físico legal de activos.
- E2. Fortalecer el Departamento de Administración y Finanzas.

8.3 Estrategias de Recursos Humanos

- E1. Mantener adecuada y constantemente capacitado al personal.
- E2. Incrementar los niveles motivacionales del trabajador.

8.4 Estrategias de Tesorería.

- E1. Custodia de Documentos.

8.5 Estrategias de Contabilidad.

- E1. Cuadre de la Cuenta 12 (Clientes).

8.6 Estrategias de Logística.

- E1. Control de Patrimonio.
- E2. Control de Entrega de Materiales.

8.7 Tácticas de Gestión Administrativa

- E1. Realizar el saneamiento físico legal de activos
 - T 1. Evaluar el módulo de activos fijos de la empresa
 - T 2. Elaborar el diagnóstico situacional de activos fijos
 - T 3. Determinar periódicamente la baja de activos que cumplieron su vida útil
 - T 4. Coordinar con Asesoría Legal la elaboración del Programa de Saneamiento Físico de Bienes
 - T 5. Ejecutar el Cronograma de Saneamiento Físico

E2. Fortalecer el Departamento de Administración y Finanzas

- T 1.** Evaluar las necesidades de equipamiento del departamento y gestionar la adquisición
- T 2.** Coordinar y promover la implementación de aplicativos y reportes de información que emite el Dpto. de Comercialización.
- T 3.** Capacitación Integral en la operación de los SISTEMAS (SUMIN-RRHH-SICOFI-ACTIVOS-COSTOS) para todo el personal.

8.8 Tácticas de Recursos Humanos**E1. Mantener adecuada y constantemente capacitado al personal**

- T 1.** Determinar temáticas de capacitación del personal
- T 2.** Elaborar el Programa Anual de Capacitación
- T 3.** Difundir Directivas y manuales vigentes
- T 4.** Gestionar convenios de capacitación interinstitucional
- T 5.** Promover la capacitación a nivel interno (réplica de capacitaciones)
- T 6.** Gestionar la asignación presupuestal para el Programa Anual de Capacitación.

E2. Incrementar los niveles motivacionales del trabajador

- T 1.** Elaborar e implantar la Directiva Motivacional
- T 2.** Determinar los objetivos, metas y logros por áreas
- T 3.** Definir los incentivos
- T 4.** Elaborar e implantar la metodología de evaluación para el programa Motivacional

8.9 Tácticas de Tesorería.**E1. Custodia de Documentos.**

- T 1.** Gestionar y Coordinar para que los documentos de ingresos, egresos y operaciones bancarias sean fácilmente ubicados en Almacén.

8.10 Tácticas de Contabilidad.

E1. Conciliación de la Cuenta 12 (Clientes).

- T 1.** Coordinar con el Dpto. De Comercialización sobre los reportes de los asientos contables en la cuenta 12.

8.11 Tácticas de Logística.

E1. Control del Patrimonio.

- T 1.** Dedicación exclusiva de un personal para el inventario, Bajas Ventas de los bienes.

E2. Control de entrega de Materiales.

- T 1.** Coordinar con el Dpto. de Operaciones para que realicen anticipadamente su requerimiento.
- T 2.** Coordinar y exigir a los proveedores para el cumplimiento de entrega de materiales.

9. Diagnóstico Interno de la Jefatura del Departamento de Presupuesto, Planificación e Informática.

9.1 Análisis FODA Jefatura del Departamento de Presupuesto, Planificación e informática.

9.1.1 Fortalezas

- **Software apoya y facilita al trabajo de las áreas.**
- **Presentación de la Información presupuestal en los plazos establecidos.**

9.1.2 Oportunidades

- Coordinar con Gerencia General sobre financiamiento de perfiles de Proyectos Elaborados.
- Coordinar con Gerencia General sobre convenios interinstitucionales con otras EPS e Instituciones.
- Elaboración del Plan Maestro Optimizado.
- Implementar software de Presupuesto.
- Capacitación al personal.

9.1.3 Debilidades

- Falta de Capacitación al personal de Informática.
- Falta de equipo de cómputo con tecnología moderna.
- No se cuenta con Licencias de los softwares.
- No está implementado el software de Presupuesto.
- Documentos de Gestión Inadecuados.
- Falta de Personal.

9.1.4 Amenazas

- INDECOPI multa a la EPS por no contar con licencias de los Softwares.
- Poco Presupuesto destinado a obras

9.2 Estrategias del Departamento de Presupuesto, Planificación e Informática.

- E1. Coordinar con RR.HH., para difundir los documentos de gestión.
- E2. Fortalecimiento del Sistema de Planificación Estratégica.
- E3. Coordinar y concertar los Planes Operativos y Presupuestos.
- E4. Lograr la aprobación del Plan Maestro Optimizado.
- E5. Elaborar y ejecutar Plan de Desarrollo Informático.
- E6. Elaborar e implantar el Sistema de Información Gerencial (SIG).
- E7. Elaboración de Perfiles de Proyectos
- E8. Actualizar los Documentos de Gestión

9.3 Tácticas del Departamento de Presupuesto, Planificación e Informática.

- E1. Coordinar con RR.HH. para difundir los documentos de gestión
 - T 1. Evaluar documentos actuales de gestión
 - T 2. Realizar ajustes y mejoras a los documentos de gestión por áreas
 - T 3. Implantar mejoras realizadas a documentos de gestión
 - T 4. Difundir los documentos de gestión

- E2. Fortalecimiento del sistema de Planificación Estratégica
 - T 1. Elaborar e implantar procedimientos de evaluación y control
 - T 2. Definir metodología de evaluación y actualización del Plan Estratégico
 - T 3. Difundir a nivel interno el Pensamiento y el Plan Estratégico
 - T 4. Socializar el Pensamiento Estratégico

- E3. Coordinar y concertar los Planes Operativos y Presupuestos
 - T 1. Elaborar el Plan Operativo Anual participativamente
 - T 2. Elaborar e implantar el procedimiento de evaluación presupuestal
 - T 3. Definir las características deseables del módulo de presupuesto
 - T 4. Implantar el módulo de presupuesto

E4. Lograr la aprobación del Plan Maestro Optimizado.

- T 1.** Realizar el seguimiento de las acciones para la aprobación del Plan Maestro Optimizado.
- T 2.** Coordinar con el Departamento de Comercialización la aprobación de las tarifas y de la fórmula tarifaria ante la Junta General, SUNASS y población en audiencias públicas.

E5. Elaborar y ejecutar Plan de Desarrollo Informático

- T 1.** Elaborar el diagnóstico situacional de software y hardware
- T 2.** Definir alternativas de solución por sistemas
- T 3.** Priorizar y ejecutar las medidas de solución
- T 4.** Legalizar el software de oficina y especializado que se usa en la empresa

E6. Elaborar e implantar el Sistema de Información Gerencial

- T 1.** Evaluar los reportes actuales
- T 2.** Identificar y evaluar necesidades de información
- T 3.** Evaluar y definir los flujos de información
- T 4.** Diseñar los reportes necesarios
- T 5.** Elaborar el SIG Informático
- T 6.** Implantar el SIG Informático

E7. Elaboración de Perfiles de Proyectos.

- T 1.** Coordinar con Operaciones y Comercial para la elaboración de los perfiles.
- T 2.** Definir los requerimientos.
- T 3.** Elaborar los Perfiles

E8. Actualizar los documentos de Gestión.

- T 1.** Evaluar los documentos de Gestión.
- T 2.** Coordinar con Gerencia General y las diferentes Jefaturas de departamentos sobre los documentos de Gestión.
- T 3.** Modificar documentos de Gestión para su posterior aprobación.

10. Plan Estratégico de EMUSAP S.R.L. 2,006 – 2,008

10.1 Objetivos Estratégicos

- OE1.** Incrementar los niveles de recaudación asegurando un eficiente sistema de gestión comercial.
- OE2.** Lograr el adecuado funcionamiento del sistema de gestión operacional.
- OE3.** Mejorar la plataforma de gestión empresarial.
- OE4.** Fortalecer la gestión de Recursos Humanos.
- OE5.** Lograr la solvencia económica de la EPS.
- OE6.** Lograr una óptima atención a nuestros clientes.
- OE7.** Realizar eficientemente el tratamiento de aguas servidas en la empresa.

10.2 Indicadores Estratégicos

Los Indicadores Estratégicos se han seleccionado teniendo en cuenta los indicadores definidos en el Convenio de Gestión firmado con la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, los indicadores contemplados en el Plan Financiero; así mismo se han definido algunos más de tal manera de contar con todos los indicadores necesarios para poder medir el logro de los siete objetivos estratégicos.

Los valores meta se han definido participativamente con la intervención activa del Gerente General, los Jefes de Departamentos. Para ello se ha contado con información base del 2004 y 2005; calculándose en el taller los valores para cada indicador, lo que ha ayudado a entender el comportamiento de los indicadores y por ende a establecer los valores metas para los próximos 3 años.

Objetivo Estratégico	Indicadores	Unidad	Valor Base		Metas Programadas		
			2004	2005	2006	2007	2008
OE1	Nivel de Morosidad ¹	Meses	1.39	1.49	1.45	1.44	1.43
	% de Conexiones Activas ¹	%	93.50	93.26	93.50	93.75	94.00
	Nivel de Micromedición ¹	%	91.26	90.84	91.50	92.00	92.50
	Eficiencia de Recaudación ¹	%	78.80	79.46	80.00	80.50	81.00
OE2	Cloro Residual ²	%	100	100	97	96	95
	Turbiedad ²	%	100	100	97	96	95
	Coliformes Fecales ²	%	100	100	97	96	95
	Continuidad Promedio ²	Horas	24	24	22	22.5	22.7
	Cobertura de agua ²	%	99.93	99.21	99.30	99.40	99.50
	Cobertura de alcantarillado ²	%	76.51	74.75	75.00	75.25	75.50
OE3	Agua No Contabilizada ^{2y1}	%	39.04	37.41	37.06	36.78	36.44
	Trabajadores por 1000 conexiones ³	Trab / conex	5.94	5.75	5.61	5.48	5.36
	Cumplimiento de metas de gestión ³	%	97.54	95	96	97	98
OE4	Horas promedio de capacitación ⁴	Hrs/trab mes	1.03	0.86	1.79	2.38	2.98
OE5	Tarifa promedio ¹	S/. / m3	1.1636	1.1629	1.1617	1.1719	1.1822
	Costo operativo por m ³ facturado ^{4y1}	S/. / m3	1.99	1.77	1.58	1.61	1.65
	Costo operativo por m ³ producido ^{4y2}	S/. / m3	1.21	1.11	0.99	1.02	1.04
	Relación de trabajo ^{4y1}	S/. / S/.	0.80	0.81	0.84	0.84	0.85
OE6	Porcentaje de Reclamos ¹	%	1	0.28	0.25	0.20	0.20
	Tiempo promedio de atención de reclamos ¹	Días	2.20	13.50	13.00	10.00	9.00
	Nivel de satisfacción del cliente ¹	%	S.D.	S.D.	30.00	40.00	50.00
OE7	Porcentaje de aguas servidas tratadas ²	%	0	0	0	0	0
	Coliformes Fecales en cuerpo receptor ²	Uc		300 R SONCHE < 2R.UTCUBA.	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE

1= Dpto. Comercialización, 2= Dpto. Operaciones, 3= Dpto. Planificación, Presupuesto e Informática y 4= Dpto. Administración y Finanzas.

