

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL**N° 179-2022-EMAPA-SM-SA-GG****Tarapoto, 08 de noviembre de 2022****VISTO:**

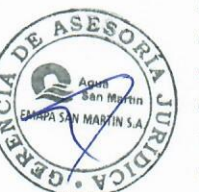
El Memorando N° 166-2022-EMAPA-SM-SA-GG, de fecha 07 de noviembre de 2021, donde la Gerente General, comunica la adopción del Acuerdo N° 03, realizado en Sesión Extraordinaria N° 004-2022 por la Comisión de Dirección Transitoria de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A. de fecha 05 de octubre de 2022, donde en el numeral 3.1. se Aprueba el **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI PARA EL PERIODO 2022-2024 DE EMAPA SAN MARTÍN S.A.**, para su implementación mediante acto resolutivo correspondiente, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A., es una empresa prestadora de servicios de saneamiento de accionariado municipal, constituida como empresa pública de derecho privado, bajo la forma societaria de sociedad anónima, cuyo accionariado está suscrito y pagado, por las Municipalidades de : MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTIN, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALLAGA, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMAS, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PICOTA, MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE EL DORADO y MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BELLAVISTA, incorporada al Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) por el Consejo Directivo del OTASS a través de su Sesión N° 12-2015 de fecha 22 de setiembre del 2015, acuerdo que fue ratificado por Sesión N° 015-2015 de fecha 27 de noviembre de 2015, y por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS mediante la Resolución Ministerial N° 337-2015-VIVIENDA de fecha 18 de diciembre del 2015.



Que, mediante la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1280, el Ente Rector promueve la eficiencia de la gestión y prestación de los servicios de saneamiento a cargo de los prestadores, a través del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Sector Saneamiento - SFC, el cual define en su artículo 43.2° : "El fortalecimiento de capacidad incluye la gestión empresarial, la gestión económico-financiera y la gestión técnico-operativa. La planificación de las acciones para el fortalecimiento de capacidad debe incluir el impacto esperado en cuanto a la mejora de la gestión de los servicios de saneamiento a nivel nacional".



Que, mediante Informe N° 247-2022-EMAPA-SM-SA-GG-ODP, de fecha 09 de setiembre de 2022, la Jefe de la Oficina de Desarrollo y Presupuesto, presenta a la Gerencia General, el proyecto de Actualización del **"PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI PARA EL PERIODO 2022 - 2024 DE EMAPA SAN MARTÍN S.A."**, y a su vez recomienda elevar al Directorio para su aprobación, considerando que es un instrumento de gestión para el desarrollo de la empresa, el cual cumplirá el periodo 2022-2024.

Que, mediante Informe N° 068-2022-EMAPA-SM-SA-GG, de fecha 28 de setiembre de 2022, la Gerente General, presenta ante la Comisión de Dirección Transitoria de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A., el **"PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI PARA EL PERIODO 2022 - 2024 DE EMAPA SAN MARTÍN S.A."**, por lo que recomienda considerando que la Dirección de Gestión y Financiamiento mediante Oficio N° 000184-2022-OTASS-DGF, remite la Opinión Técnica sobre el proyecto del Plan Estratégico Institucional 2022-2024; siendo así, solicita la aprobación

correspondiente, de la propuesta del Plan Estratégico Institucional de EMAPA SAN MARTÍN S.A. para el periodo 2022-2024.

Que, mediante el Acuerdo N° 03 numeral 3.1. de la Sesión Extraordinaria de la Comisión de Dirección Transitoria de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A. N° 04-2022, de fecha 05 de octubre de 2022, se aprueba el "PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI PARA EL PERIODO 2022-2024 DE EMAPA SAN MARTÍN S.A.", presentado por la Gerencia General, contenido en el Informe N° 068-2022-EMAPA-SM-SA-GG; y dejar sin efecto la Resolución de Gerencia General N° 111-2021-EMAPA-SM-SA-GG, que aprueba el PEI correspondiente al periodo 2021- 2023; y, así mismo conforme a lo establecido en el Acuerdo N° 03 numeral 3.2. se dispone encargar a la Gerente General la inmediata implementación mediante acto resolutivo y la publicación en la página web de la empresa.

Que, por lo expuesto y en virtud de lo establecido en el Estatuto de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A.;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- DISPONER la implementación del "PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI PARA EL PERIODO 2022 - 2024 DE EMAPA SAN MARTÍN S.A.", la que en anexo forma parte integrante del presente acto resolutivo, el mismo que fue aprobado mediante Acuerdo N° 03 numeral 3.1 de la Sesión Extraordinaria de la Comisión de Dirección Transitoria de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A. N° 004-2022, de fecha 05 de octubre de 2022.

ARTÍCULO SEGUNDO.- DISPONER la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A. (www.emapasanmartin.com), a cargo del Jefe de la Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones, bajo responsabilidad.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER la difusión del "PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI DE EMAPA SAN MARTÍN S.A. PARA EL PERIODO 2022 - 2024", en todas las Gerencias de Línea y Unidades Orgánicas que conforman el ámbito administrativo de esta empresa.

ARTÍCULO CUARTO.- NOTIFICAR el contenido de la presente resolución a las Gerencias de Línea, Jefaturas de Oficina de la Sede Central y Oficinas Zonales.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.



ING. MARGOT VÁSQUEZ PANDURO
GERENTE GENERAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2024



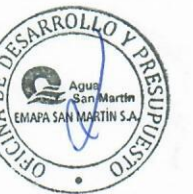
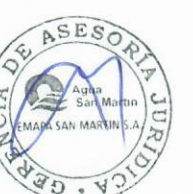
IMPLEMENTADO MEDIANTE:
RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 0179-2022-EMAPA-SM-SA-GG
DE FECHA 08 DE NOVIEMBRE DEL 2022

TARAPOTO-PERÚ

OFICINA DE DESARROLLO Y PRESUPUESTO

INDICE

I. ASPECTOS GENERALES DE EMAPA SAN MARTÍN S.A.	2
1.1. ÁMBITO DE INFLUENCIA	2
1.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	3
1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA	4
1.4. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:.....	5
1.5 CAPITAL SOCIAL	7
II ANÁLISIS INSTITUCIONAL	8
2.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	8
2.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
2.2.1 ANÁLISIS INTERNO	9
2.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
2.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	11
2.4. INDICADORES.....	12
2.5. RUTA ESTRATÉGICA.....	13
III. ANEXOS	15



I. ASPECTOS GENERALES DE EMAPA SAN MARTÍN S.A.

1.1. ÁMBITO DE INFLUENCIA

La Empresa EMAPA SAN MARTÍN S.A., actualmente tiene un ámbito de administración del servicio de agua y alcantarillado según la siguiente distribución:

- Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo en la provincia de San Martín
- Lamas en la provincia de Lamas.
- Saposoa en la provincia de Huallaga.
- Bellavista en la provincia de Bellavista.
- San José de Sisa en la provincia del Dorado
- Picota, Pucacaca, Caspizapa y San Cristóbal en la provincia de Picota

La localidad de Tocache en la provincia de Tocache, actualmente está en proceso de integración, habiéndose suscrito el Contrato de Explotación.

SEDE	VIVIENDA	POBLACIÓN	DENSIDAD HAB/VIV
Tarapoto Metropolitano	37,059	145,892	3.94
Tarapoto	18,823	75,530	4.01
La Banda de Shilcayo	9,961	39,654	3.98
Morales	8,275	30,708	3.71
Bellavista	4,352	16,189	3.72
Lamas	3,522	12,972	3.68
Saposoa	2,182	8,268	3.77
San José de Sisa	2,604	10,744	4.13
Picota	2185	9,242	4.23

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2017



1.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.

La Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima – EMAPA SAN MARTÍN S.A., es una Sociedad Anónima Prestadora de Servicios de Saneamiento, de derecho privado, reconocida como tal por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS. Se rige por lo establecido en su Estatuto, en la Ley General de Sociedades y en las disposiciones aplicables a las empresas de la Actividad Empresarial del Estado, Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento, en virtud a lo dispuesto por la Ley N° 26338 – Ley General de Servicios de Saneamiento y sus modificatorias, además su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 09-95-PRES y modificado por D.S. N° 019-2017-VIVIENDA.

Comienza sus operaciones a fines de enero de 1991, cuando por Decreto Supremo N° 027-91-PCM se decreta la transferencia de los servicios de agua potable y alcantarillado que venía siendo administrado en aquel entonces por la empresa “Servicio Nacional de Abastecimiento de agua potable y alcantarillado” – SENAPA. El argumento de estas transferencias está descrito en los Artículos 10°, 36° y 58° de la Ley N° 23853; así como en los Artículos 84° y 85°, Tercera y Octava disposición complementaria de la Ley N° 24948, de las normas legales que definen y señalan el proceso de la transferencia con los Decretos Legislativos N° 574 y 601 complementados con el Decreto Supremo N° 030-90-PCM.

Se constituye inicialmente la EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MARTÍN (EMAPA SAN MARTÍN S.A.), cuyo accionariado estaba conformada por las Municipalidades Provinciales de: San Martín, Moyobamba, Lamas, Mariscal Cáceres, Huallaga y Rioja, con autonomía administrativa y financiera, encargada de ejecutar el desarrollo, control, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado de San Martín, con funciones específicas para este fin en los aspectos de planeamiento, programación, financiación, normatividad, preparación de proyectos, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica y celebrar todos los actos y contratos para el cumplimiento de sus objetivos, conforme a sus estatutos y reglamentos; debidamente representadas por sus Alcaldes de turno.

A convocatoria de la alcaldía del Concejo Provincial de San Martín de fecha 16 de Agosto de 1991, se instala la Junta Empresarial; el 24 de setiembre de 1991 se aprueban los Estatutos de la Empresa; el 26 de setiembre de 1991, la Municipalidad Provincial de Moyobamba, mediante acuerdo de Alcaldía, desiste integrar la nueva institución y crea su propia Empresa Municipal y gestiona su separación; el 18 de Marzo de 1994 se dicta el D.S. N° 07-94-PRES, que modifica el D.S. N° 027-91-PCM y se apruebe en forma definitiva la transferencia efectuada por SENAPA el 11-09-1990, en forma separada.

El 25 de enero de 1997, la Junta Empresarial acuerda incorporar como accionistas a las Municipalidades Provinciales de Picota, Tocache y Bellavista, quedando de esta manera EMAPA SAN MARTÍN S.A. integrada por las Municipalidades Provinciales de San Martín, Mariscal Cáceres, Rioja, Lamas, Huallaga, Picota, Tocache y Bellavista, al que posteriormente se integra la Municipalidad Provincial de El Dorado.

En Sesión Ordinaria del 21 de noviembre de 1998, la Junta General de Accionistas, en concordancia al Art. 19 de la Ley N° 26338 – Ley General de Servicios de Saneamiento, se acuerda transferir acciones a los Concejos Distritales de Morales y la Banda de Shilcayo, distribución que se efectúa en relación con el número de habitantes existentes en cada distrito, datos tomados del último Censo Nacional, convirtiéndose dichas Municipalidades Distritales en accionistas,



disminuyendo como consecuencia el porcentaje de participación accionariado de la Municipalidad Provincial de San Martín.

En sesión ordinaria del 29 de enero del 2005, la Junta General de Accionistas, mediante Acuerdo N° 03-2005, aprueba la separación de Tocache y mediante Acuerdo N°04-2005 aprueba la separación de Rioja.



Igualmente, en sesión ordinaria del 16 de abril del 2005, la Junta General de Accionistas, mediante Acuerdo N° 07-2005, aprueba la separación de Mariscal Cáceres.

La Municipalidad Provincial de Picota formaba parte del accionariado de la EPS, pero sus servicios de saneamiento no eran administrados por EMAPA San Martín hasta su reincorporación en el último trimestre del 2019.

Actualmente, se encuentra bajo el Régimen de Apoyo Transitorio (RAT), según Resolución de Consejo Directivo N°009-2015-OTASS/DEV de fecha 22 de setiembre de 2015; ratificado con resolución Ministerial N°337-2015-VIVIENDA/VCM-DGPRCS de fecha 17 de diciembre de 2015.



1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Estructura Orgánica de EMAPA San Martín S.A. fue aprobada por la Comisión de Dirección Transitoria en Sesión Ordinaria N°015-2019 según el acuerdo N°04 numeral 4.2, con fecha 25 de noviembre de 2019, el cual está conformado por los siguientes órganos:

CÓDIGO 01 ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

- 01.1 Junta General de Accionistas
- 01.2 Directorio
- 01.3 Gerencia General

CÓDIGO 02 ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

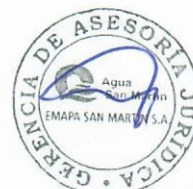
- 02.1 Órgano de Control Institucional

CÓDIGO 03 ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- 03.1 Gerencia de Asesoría Jurídica
- 03.2 Oficina de Desarrollo y Presupuesto

CÓDIGO 04 ÓRGANOS DE APOYO

- 04.1 Gerencia de Administración y Finanzas
 - 04.1.1 Oficina de Finanzas
 - 04.1.2 Oficina de Contabilidad
 - 04.1.3 Oficina de Logística y Control Patrimonial
 - 04.1.3.1 Equipo de Programación y Contrataciones
 - 04.1.3.2 Equipo de Almacenes
 - 04.1.3.3 Equipo de Control Patrimonial
 - 04.1.4 Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
 - 04.1.5 Oficina de Recursos Humanos
 - 04.1.5.1 Equipo de Desarrollo de Recursos Humanos
- 04.2 Oficina de Imagen Corporativa y Gestión Social



CÓDIGO 05 ÓRGANOS DE LÍNEA

- 05.1 Gerencia de Ingeniería, Proyectos y Obras
 - 05.1.1 Oficina de Estudios y Proyectos
 - 05.1.2 Oficina de Ejecución, Supervisión y Liquidación de Obras
 - 05.1.3 Oficina de Catastro Técnico
- 05.2 Gerencia de Operaciones
 - 05.2.1 Oficina de Distribución y Recolección
 - 05.2.1.1 Equipo de Mantenimiento de Redes de Distribución y Agua Potable.
 - 05.2.1.2 Equipo de Mantenimiento de Redes de Recolección.
 - 05.2.1.3 Equipo de Gestión de Perdidas.
 - 05.2.2 Oficina de Producción de Agua Potable y Tratamiento de Aguas Residuales
 - 05.2.2.1 Equipo de Producción de Agua
 - 05.2.3 Equipo de Mantenimiento Electromecánico y equipos de planta
 - 05.2.4 Equipo de Mantenimiento de Flota y equipos pesados
- 05.3 Gerencia de Comercial
 - 05.3.1 Oficina Catastro Comercial
 - 05.3.1.1 Equipo de Catastro Comercial
 - 05.3.1.2 Equipo de Venta de Conexiones nuevas y conexiones domiciliarias.
 - 05.3.2 Oficina de Medición y Facturación
 - 05.3.2.1 Equipo de Medición y Facturación
 - 05.3.2.2 Equipo de Micromedición
 - 05.3.3 Oficina de Cobranza y Control Comercial
 - 05.3.3.1 Equipo de Cortes y Reconexiones
 - 05.3.3.2 Equipo de cobranza morosa y judicial
 - 05.3.4 Oficina de Atención al Cliente
- 05.4 Oficina de Aseguramiento de la Calidad
 - 05.4.1 Equipo de Agua Potable, Cruda y Agua Residual
 - 05.4.2 Equipo de VMA
- 05.5 Oficinas Zonales
 - 05.5.1 Equipo Administrativo Comercial
 - 05.5.2 Equipo Técnico

1.4. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:

La Junta General de Accionistas está conformada por ocho Alcaldes representantes de las Municipalidades accionistas que a continuación se describen:

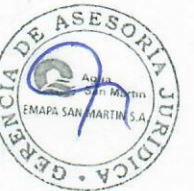
- Municipalidad Provincial de San Martín.
- Municipalidad Provincial Del Huallaga.
- Municipalidad Provincial de Lamas.
- Municipalidad Provincial de El Dorado.
- Municipalidad Provincial de Bellavista.
- Municipalidad Provincial de Picota.

Sin embargo, tal cual está establecido en el **Art. 98°** del Decreto Legislativo N°1280 que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, se señala que a partir

del inicio del Régimen de Apoyo Transitorio por el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento - OTASS, se producen los siguientes efectos: **98.1** Se suspenden los derechos y atribuciones del máximo órgano societario de las empresas prestadoras. Esta suspensión no implica la transferencia o pérdida de la titularidad de las acciones o participaciones, las cuales se mantienen, en todo momento, en propiedad de las municipalidades accionistas. **98.2** (...) El OTASS asume las funciones y atribuciones del citado órgano.

En ese entendido y conforme a la interpretación de los citados dispositivos legales, se tiene que la EPS EMAPA SAN MARTIN S.A. fue Incorporada al Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) por Consejo Directivo del OTASS a través de su Sesión N°12-2015 de fecha 22 de setiembre del 2015, acuerdo que fue ratificado por Sesión N°015-2015 de fecha 27 de noviembre de 2015, y por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS mediante la Resolución Ministerial N°337-2015-VIVIENDA de fecha 18 de diciembre del 2015.

Por tanto, que al encontrarse suspendidos los derechos y atribuciones del máximo órgano societario de las empresas prestadoras. Es el OTASS quien viene asumiendo las funciones y atribuciones del citado órgano, en tanto la EPS EMAPA SAN MARTIN S.A. se encuentre dentro de este régimen de apoyo transitorio, considerándose que la suspensión no implica la transferencia o pérdida de la titularidad de las acciones o participaciones, las cuales se mantienen, en todo momento, en propiedad de las municipalidades accionistas.



1.5. CAPITAL SOCIAL

El capital social debidamente registrado en el libro de matrícula de acciones, según Estados Financieros del ejercicio Fiscal 2015, y a la modificatoria de la misma según acuerdos de sesión N°002-2015 de la Junta Universal de Accionistas de EMAPA SAN MARTÍN S.A. es de S/30'382,142.00 (TREINTA MILLONES TRESCIENTOS OCHENTA Y DOS MIL CIENTO CUARENTA Y DOS Y 00/100 NUEVOS SOLES), la composición de las participaciones es como se muestra en el cuadro.

Capital Social de EMAPA SAN MARTÍN S.A.

ACCIONISTA	IMPORTE S/.	PARTICIPACIONES %
Municipalidad Provincial de San Martín	27,682,458.00	91.1142
Municipalidad Provincial Del Huallaga	686,776.00	2.2605
Municipalidad Provincial de Lamas	2,009,506.00	6.6141
Municipalidad Provincial de El Dorado	994.00	0.0033
Municipalidad Provincial de Bellavista	1,825.00	0.0060
Municipalidad Provincial de Picota	583.00	0.0019
TOTAL	30,382,142.00	100

Fuente: Oficina de Contabilidad.

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES



1.1 Visión

Ser reconocidos como la empresa líder de la región Nor Oriente en la prestación de servicios de saneamiento, por su eficiencia operativa.

1.2 Misión

Proveer servicios de saneamiento de calidad a nuestros usuarios, contribuyendo a mejorar el nivel de vida de la población en nuestro ámbito de influencia, con responsabilidad socio-ambiental.



1.3 Valores

Institucionales

- Calidad
- Eficiencia
- Transparencia

Individuales

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad



2.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.2.1. ANÁLISIS INTERNO

A. FORTALEZAS

- a) **Estados financieros con ratios positivos, sostenibles y auditables con dictamen favorable.** – En los últimos cinco años producto del apoyo de OTASS y de la Cooperación Internacional con transferencias financieras y a la suscripción del Convenio de Refinanciación con el UTE FONAVI, la empresa ha logrado obtener indicadores positivos en los estados de resultados, el cual permitió la obtención de un dictamen favorable.
- b) **Personal capacitado con experiencia profesional que permite brindar apoyo con asistencia técnica de intercambio institucional.** - Contamos con personal que viene laborando por varios periodos, lo cual nos brinda los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- c) **Desarrollo de softwares comercial, administrativo y/o aplicativos informáticos propios.** – Permittiéndonos contar con sistemas informáticos de acuerdo a nuestras necesidades, además de contar con un soporte constante para la resolución de cualquier tipo de problemas en su funcionamiento en menor tiempo.
- d) **Autonomía en la toma de decisiones.** – La EPS presenta autonomía en las decisiones ya que no presenta interferencia política por parte de las municipalidades que poseen participación en el capital social.
- e) **Transparencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios.** – La EPS no ha presentado problemas con respecto a la adquisición de los procesos de adquisición de bienes y servicios, evitando así procesos innecesarios.

B. DEBILIDADES

- a) **Ausencia de saneamiento físico legal y servidumbre que no permite acceso a las válvulas de purga en las líneas de conducción.** – La empresa no cuenta con el saneamiento físico legal de diversos bienes inmuebles en todas sus sedes, lo cual podría conllevar a problemas legales y del óptimo desarrollo de las actividades.
- b) **Redes antiguas de agua potable y alcantarillado.** - Este factor genera la rotura de las tuberías y presencia de fugas por deterioro de los materiales y sub-dimensionamiento en la conducción y transporte del agua potable y aguas servidas.
- c) **Deficiente comunicación interna que no permite atender los problemas de manera oportuna y eficiente.** – La EPS no cuenta con una comunicación interna favorable para el desarrollo de las actividades la cual ha generado duplicidad de las mismas.
- d) **Inoportuna atención de reclamos operacionales y limitado personal para la atención de las mismas.** – La atención de reclamos operacionales ha generado problemas con los usuarios por el tiempo que se toma en resolverlos, una de las causas es por contar con limitado personal para la oportuna atención de la misma.

- e) **Personal no identificado y desmotivado en el desarrollo de sus funciones por bajos sueldos.** – Contar con una escala remunerativa por debajo del mercado ha generado problemas de identificación de los trabajadores para con la empresa llegando a tomar medidas extremas, como una huelga, la cual generó retraso en el desarrollo de las actividades.

2.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

C. OPORTUNIDADES

- a) **Apoyo por parte de la Cooperación Internacional, OTASS, ANEPSSA.** - El intercambio de conocimientos entre empresas del mismo rubro es una fuente de oportunidades para mejorar los procesos.
- b) **Acompañamiento del OTASS.** - El Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), viene realizando el acompañamiento a EMAPA SAN MARTÍN S.A. mediante el Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) con el objetivo de asegurar la cobertura, calidad y sostenibilidad de la prestación de los servicios de saneamiento de la EPS.
- c) **Constante desarrollo de nuevas tecnologías de información y procesos productivos.** - En los últimos 10 años, la tecnología ha venido desarrollándose de forma exponencial, logrando reducir tiempo y costos en diversos factores productivos y en la calidad del producto final. La digitalización automática de la información y la vinculación a sistemas informáticos cada vez de más fácil acceso, nos muestra una gama de oportunidades que se puede adoptar para el desarrollo empresarial y productivo.
- d) **Se dispone de otras posibles fuentes de captación,** tales como los ríos Cumbaza, mayo, Huallaga, entre otros, cuyos caudales pueden suplir la demanda del servicio de agua potable en nuestro ámbito de influencia.
- e) **Programas y políticas de apoyo al sector saneamiento a nivel nacional.** - Las políticas públicas se están enfocando en el sector saneamiento para una mayor cobertura de agua potable y alcantarillado sanitario como unos de los principales pilares de desarrollo sostenible.

D. AMENAZAS

- a) **Efectos del cambio climático en la captación de recursos hídricos.** - Los efectos del cambio climático están ocasionando cambios drásticos en las estaciones del año para nuestra región, las cuales comprenden sequías prolongadas y fuertes épocas de lluvia, de esta manera se ve comprometida el proceso de tratamiento y de distribución de agua potable.
- b) **Deforestación en las microcuencas de fuentes de agua.** - Esta es una amenaza latente en la zona de las quebradas de donde proviene el agua para su tratamiento y distribución a la población, cuyos caudales vienen disminuyendo progresivamente.
- c) **Deterioro de calidad del agua de las fuentes de captación.** - Los dueños de terrenos colindantes con las quebradas que abastecen a nuestras plantas de tratamiento generan contaminantes que afectan directamente a la calidad del agua.
- d) **Prácticas de instalaciones clandestinas.** - Cada año se descubren nuevas conexiones clandestinas, lo cual producto del crecimiento desordenado de la zona urbana, no se cuenta con un registro de la cantidad exacta de las mismas.

- e) **Crecimiento desordenado de la ciudad.** – Ello ha permitido la instalación de pobladores en zonas con recursos limitados para la prestación de los servicios, principalmente por invasiones.

2.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES

Los objetivos institucionales para el periodo 2022-2024 se definen como:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: GARANTIZAR LA CALIDAD Y CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO QUE ADMINISTRA EPS

- Acciones Estratégicas 1.1 Manejo adecuado y tecnificado de la producción, distribución y calidad del agua para los usuarios de la EPS.
- Acciones Estratégicas 1.2 Manejo Adecuado y tecnificado de la recolección, conducción y tratamiento de las aguas residuales para los usuarios de la EPS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: PROMOVER LA AMPLIACION DEL SERVICIO A LA POBLACION

- Acciones Estratégicas 2.1 Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de agua y brindar el servicio a la población.
- Acciones Estratégicas 2.2 Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de alcantarillado y brindar el servicio a la población.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS

- Acciones Estratégicas 3.1 Optimización de costos en las EPS.
- Acciones Estratégicas 3.2 Incremento de los ingresos.
- Acciones Estratégicas 3.3 Ejecutar un plan de reducción de pérdidas operativas y comerciales.
- Acciones Estratégicas 3.4 Eficiencia en la gestión de atención al usuario.
- Acciones Estratégicas 3.5 Programa de micromedición implementado en la EPS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS SISTEMAS DE SANEAMIENTO.

- Acciones Estratégicas 4.1 Asegurar la ejecución de las Transferencias del OTASS.
- Acciones Estratégicas 4.2 Asegurar el cumplimiento de las inversiones de la empresa.

2.4. INDICADORES

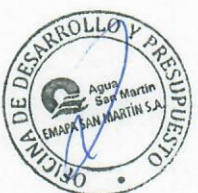
CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO/ ACCIONES ESTRATÉGIAS	INDICADORES
OE1	Garantizar La Calidad Y Continuidad De Los Servicios De Saneamiento Que Administra La EPS	
AE.1.1	Manejo adecuado y tecnificado de la producción, distribución y calidad del agua para los usuarios de la EPS.	- Continuidad. - Presión. - Numero de parámetros que superan los LMP del agua. - Atención de incidencias operativas de agua.
AE.1.2	Manejo adecuado y tecnificado de la recolección, conducción y tratamiento de las aguas residuales para los usuarios de la EPS	- Atención de incidencias operativas de alcantarillado. - UND registrados.
OEI 2	Promover La Ampliación Del Servicio A La Población	
AE.2.1.	Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de agua y brindar el servicio a la población.	Cobertura de agua
AE.2.2.	Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de alcantarillado y brindar el servicio a la población.	Cobertura de alcantarillado.
OEI 3	Asegurar La Sostenibilidad Financiera De La EPS	
AE.3.1	Optimización de los costos en la EPS	- Margen Operativo. - Margen Neto
AE.3.2	Incremento de los Ingresos.	- Recaudación Acumulada. - Recuperación de deuda de 3 meses a más.
AE.3.3	Ejecutar el plan de reducción de pérdidas operativas y comerciales.	ANF.
AE.3.4	Eficiencia en la gestión de atención al usuario.	Atención de Reclamos Comerciales.
AE.3.5	Programa de micromedición implementado en la EPS.	Micro medición.

OEI 4	Lograr La Sostenibilidad De Los Sistemas De Saneamiento	
AE.4.1	Asegurar la ejecución de las Transferencias del OTASS.	Nivel de Ejecución del "Plan Anual de Promoción de Integración Territoriales".
AE.4.2	Asegurar el cumplimiento de las inversiones de la empresa	Ejecución del Plan de Inversión.

2.5. RUTA ESTRATÉGICA

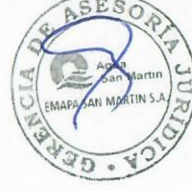
Prioridad	Objetivos Estratégicos	Prioridad	Acciones Estratégicas	UO Responsable
1	OEI 1: Garantizar La Calidad Y Continuidad De Los Servicios De Saneamiento Que Administra La EPS	1	AE.1.1 Manejo adecuado y tecnificado de la producción, distribución y calidad del agua para los usuarios de la EPS.	Gerencia de Operaciones y Oficina de Aseguramiento de la Calidad
		2	AE.1.2 Manejo adecuado y tecnificado de la recolección, conducción y tratamiento de las aguas residuales para los usuarios de la EPS	Gerencia de Operaciones y Oficina de Aseguramiento de la Calidad
2	OEI 2: Promover La Ampliación Del Servicio A La Población	1	AE.2.1. Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de agua y brindar el servicio a la población.	Gerencia de Operaciones
		2	AE.2.2. Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de alcantarillado y brindar el servicio a la población.	Gerencia de Operaciones
3	OEI 3: Asegurar La Sostenibilidad Financiera De La EPS	1	AE.3.1 Optimización de los costos en la EPS	Gerencia de Administración y Finanzas
		2	AE.3.2 Incremento de los Ingresos.	Gerencia Comercial
		3	AE.3.3 Ejecutar el plan de reducción de pérdidas operativas y comerciales.	Gerencia Comercial
		4	AE.3.4 Eficiencia en la gestión de atención al usuario.	Gerencia Comercial
		5	AE.3.5 Programa de micromedición implementado en la EPS.	Gerencia Comercial

4	OEI 4: Lograr La Sostenibilidad De Los Sistemas De Saneamiento.	1	AE.4.1 Asegurar la ejecución de las Transferencias del OTASS.	Gerencia de Operaciones
		2	AE.4.2 Asegurar el cumplimiento de las inversiones de la empresa	Gerencia de Administración y Finanzas



III. ANEXOS

Alineamiento de los Objetivos estratégicos de EPS las políticas de OTASS y objetivos del Plan Nacional de Saneamiento					EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS															
PLAN NACIONAL DE SANEAMIENTO (1)		LINEAMIENTOS DE POLÍTICAS DE OTASS (2)			OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OTASS)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (EPS)	ACCIONES ESTRATÉGICAS (EPS)	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE CALCULO	LINEA BASE 2021	2022	2023	2024	RESPONSABLE					
OBJETIVO PRINCIPAL	EJE DE POLÍTICA																			
Alcanzar el acceso universal, sostenible y de calidad a los servicios de saneamiento	Acceso de la población a los servicios de saneamiento	Más Agua	Más Transparencia	Más Tecnología	OE1.02 Promover la calidad y sostenibilidad de los servicios de saneamiento de los prestadores	OE.1 Garantizar la calidad y continuidad de los servicios de saneamiento que administra EPS	AE.1.1 Manejo Adecuado y tecnificado de la producción, distribución y calidad del agua para los usuarios de la EPS	Continuidad	Horas/día	Directo Promedio	17.61	17.80	17.90	18.00	Gerencia de Operaciones					
								Presión	m.c.a.	Directo Promedio	21.28	21.00	21.00	21.00	Gerencia de Operaciones					
								Número de parámetros de control obligatorio que cumplen LMP del agua	#	Inverso Puntual	4	3	2	2	Oficina de Aseguramiento de la Calidad					
								Atención de incidencias operativas de agua	%	Directo Acumulado	80	100	100	100	Gerencia de Operaciones					
							AE.1.2 Manejo Adecuado y tecnificado de la recolección, conducción y tratamiento de las aguas residuales para los usuarios de la EPS	Atención de incidencias operativas de alcantarillado	%	Directo Acumulado	85	100	100	100	Gerencia de Operaciones					
								UND registrados	%	Directo Acumulado	3.90	4.60	5.00	5.50	Oficina de Aseguramiento de la Calidad					
							OE.2 Promover la ampliación del servicio a la población	AE.2.1. Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de agua y brindar el servicio a la población	Cobertura de agua	%	Directo acumulado	87.80	88.60	88.60	88.60	Gerencia de Operaciones				
								AE.2.2. Promover proyectos de inversión para incrementar la infraestructura de alcantarillado y brindar el servicio a la población	Cobertura de alcantarillado	%	Directo acumulado	71.63	72.00	72.00	72.00	Gerencia de Operaciones				
							Sostenibilidad financiera	Más Recursos	Más Tecnología	Más Orden	OE.3 Asegurar la sostenibilidad financiera de la EPS	AE.3.1 Optimización de costos en las EPS	Margen Operativo	%	Directo acumulado	21.37	22.96	23.00	23.50	Gerencia de Administración y Finanzas
													Margen Neto	%	Directo acumulado	21.26	22.21	23.10	23.50	Gerencia de Administración y Finanzas
	AE.3.2 Incremento de los ingresos	Recaudación Acumulada	%	Directo Acumulado	116	100						100	100	Gerencia Comercial						
		Recuperación de deuda de 3 meses a mas	%	Directo Acumulado	7.50	35.00						37.00	40.00	Gerencia Comercial						
	AE.3.3 Ejecutar un Plan de Reducción de Perdidas Operativas y Comerciales	ANF	%	Inverso Acumulado	32.00	30.00						30.00	28.00	Gerencia Comercial						
	AE.3.4 Eficiencia en la gestión de atención al usuario	Atención de reclamos comerciales	%	Directo Acumulado	80.57	85.00						88.00	90.00	Gerencia Comercial						
	AE.3.5 Programa de Micromedición implementado en las EPS	Micromedición	%	Directo Puntual	85.00	87.00						89.00	90.00	Gerencia Comercial						
	Fortalecimiento de prestadores	Más Orden	Más Tecnología	Más Orden	OE1.01 Orientar en la elaboración de planes a los prestadores de los servicios de saneamiento.	OE.4 Lograr la sostenibilidad de los sistemas de saneamiento	AE.4.1 Asegurar la ejecución de las Transferencias del OTASS	Nivel de ejecución del "Plan Anual de Promoción de Integraciones Territoriales"	%	Directo Acumulado	0.00	75.00	80.00	85.00	Gerencia de Operaciones					
							AE.4.2 Asegurar el cumplimiento de las Inversiones de la empresa	Ejecución del Plan de Inversión	%	Directo Acumulado	50.00	75.00	80.00	85.00	Gerencia de Administración y Finanzas					



ORGANIGRAMA

