

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO A MEDIANO PLAZO PARA
LA EMPRESA DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE AREQUIPA S.A., PERIODO 2018-2019**

Tesis presentada por el bachiller:

Bedoya Ramos, Oscar Guillermo

Para optar el Título Profesional de

Ingeniero Industrial

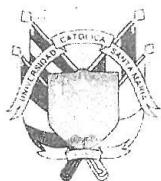
Asesor:

Ing. Valdivia Portugal, Cesar

AREQUIPA – PERÚ

2018

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

EPH

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

*Propuesta de un plan estratégico a mediano plazo
para la empresa de servicio de agua potable y
alcantarillado de Arequipa S.A. periodo 2018-2019*

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLER (ES):

Oscar Guillermo Bedoya Ramos

NUESTRO DICTAMEN ES:

Favorable.

OBSERVACIONES:

*Revisar costos de la propuesta y evaluación
económica de la implementación
REALIZAR ANALISIS DE INFORMACION PRESENTADA*

Arequipa, _____

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: *Cesar Valdovinos*

Código: *1487*

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: *Ferly Uday Luna*

Código: *2350*

EL EJEMPLAR FINAL DE TESIS/TRABAJO INFORME, TITULADO:

Propuesta de un plan estratégico a mediano plazo para la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de Arequipa S.A. periodo 2018-2019"

PRESENTADO POR EL TITULANDO:

Oscar Guillermo Bedoya Ramos

TIENE LAS SIGUIENTES OBSERVACIONES:

CAP y pag.	
	Corregir el analisis interno y externo Mejorar laion propuesta Mejorar los Objetivos estrategicos propuestos. Revisar y corregir la bibliografia Revisar y corregir los cuadros, tablas y referencias bibliograficas. Corregir conclusiones y recomendaciones Incluir informacion que sustente el estudio

Arequipa, 24 de mayo del 2018

Firmas del Jurado Evaluador:

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

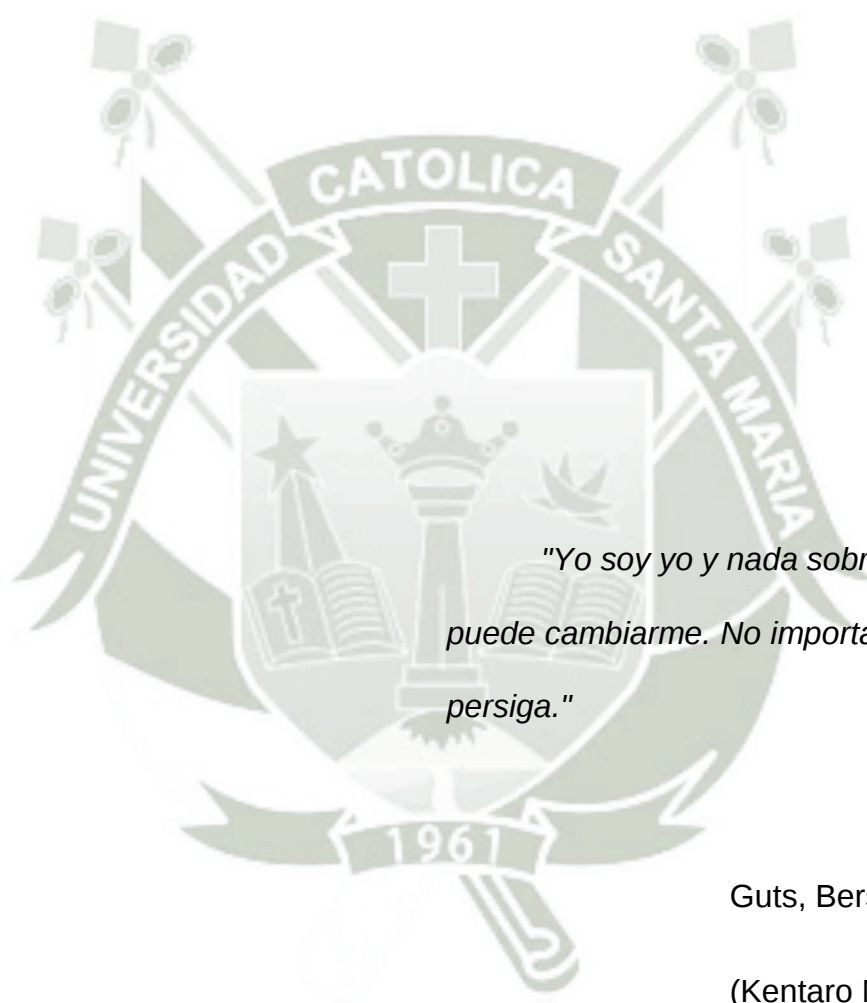
Levantadas las observaciones formuladas anteriormente, se autoriza la impresión y empastado del ejemplar final.

Arequipa, ____ de _____ del 2017

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO



*"Yo soy yo y nada sobre la Tierra
puede cambiarme. No importa quién me
persiga."*

Guts, Berserk

(Kentarō Miura)

DEDICATORIA:

A mis padres Oscar y Lilian pues gracias a su esfuerzo me brindaron la oportunidad de ser profesional, perseguir mis sueños y realizar todo lo que me proponga. A mi hermana Lili, por su amor incondicional y por ser la mejor amiga que podría pedir. Todos me brindaron su soporte en todo momento a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino siempre mostrando su cariño y apoyo incondicional cada uno a su manera.

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa Sociedad Anónima (SEDAPAR S.A.), en los años 2016 y 2017, con la finalidad de elaborar el plan estratégico de mediano plazo 2018-2019.

Es necesario indicar que, la empresa estudiada cuenta con un “Plan Estratégico Institucional 2013-2017” y con un “Plan Maestro Optimizado 2015-2019”. Asimismo, de acuerdo con las disposiciones de la Dirección Nacional de Saneamiento, del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, la empresa cuenta con un Plan de Fortalecimiento de Capacidades 2014-2018.

Considero que es beneficioso para la empresa en estudio, alinear todos los planes, con la finalidad de definir las metas de la organización, las estrategias para alcanzar las metas y para trazar los planes en forma integral con la permanente coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

Como hay una diferencia de dos años entre el Plan Estratégico Institucional y el Plan Maestro Optimizado es que se ve por conveniente alinear ambos planes para el periodo 2020-2024. Por lo que, mediante el presente trabajo de investigación, proponemos establecer un plan estratégico institucional de mediano plazo, para el periodo 2018-2019.

Para realizar el “Plan Estratégico Institucional 2018-2019”, ha sido necesario realizar la evaluación interna de la empresa; así como también la evaluación externa de la empresa, para determinar los principales factores exógenos que afectan la gestión de SEDAPAR, para finalmente, presentar el

proceso estratégico de conciliación, el pensamiento estratégico y la matriz estratégica 2018-2019.

Palabras clave: Plan Estratégico, FODA, Plan a Mediano Plazo



ABSTRACT

The present investigation was carried out in the company of the Drinking Water and Sewerage Service of Arequipa Sociedad Anónima (SEDAPAR SA), in 2016 and 2017, in order to prepare the medium-term strategic plan 2018- 2019.

It is necessary to indicate that, the company studied has an "Institutional Strategic Plan 2013-2017" and with an "Optimized Master Plan 2015-2019". Likewise, in accordance with the provisions of the National Sanitation Department of the Ministry of Housing, Construction and Sanitation, the company has a Capacity Building Plan 2014-2018.

I believe that it is beneficial for the company under study to align all the plans, in order to define the goals of the organization, the strategies to reach the goals and to draw the plans, in an integral way, with the permanent coordination between the different Areas of the company.

As there is a difference of two years between the Institutional Strategic Plan and the Optimized Master Plan, we see that it is convenient to align both plans for the 2020-2024 period. Therefore, through this research work, we propose to establish a strategic medium-term institutional plan, for the period 2018-2019.

To carry out the "Institutional Strategic Plan 2018-2019", we had to carry out the internal evaluation of the company, through the SWOT matrix; As well as the external evaluation of the company, to determine the main exogenous factors that affect the management of SEDAPAR, to finally present the strategic process of conciliation, strategic thinking and strategic matrix 2018-2019.

Keyword: Strategic Plan, SWOT, Medium Term Plan

CONTENIDO

DEDICATORIA:	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO.....	1
1.1 Antecedentes:	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Justificación del Problema.....	2
1.4 Enunciado del Problema	4
1.5 Nivel de Investigación	4
1.6 Tipo de Investigación	4
1.7 Diseño de Investigación	5
1.8 Campo, Área y Línea de Investigación:.....	5
1.9 Objetivo de la Investigación	5
1.9.1. Objetivo General.....	5
1.9.2 Objetivos específicos.....	5
1.10. Hipótesis de la Investigación.....	6
1.11. Técnicas:.....	6
1.11.1. Instrumentos de recolección de datos	6

1.11.2. Campo de verificación	6
1.11.3. Análisis y procesamiento de datos	7
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	8
2.1 Administración Estratégica	8
2.1.1. El proceso de la administración estratégica	9
2.1.2. Etapas de la administración estratégica	9
2.1.3. Estrategas	12
2.2. PLANIFICACIÓN	13
2.2.1. Ventajas de la planificación	13
2.3. TIPOS DE PLANES SEGÚN NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN	14
2.3.1. Niveles de la estrategia y tipos de planes estratégicos	15
2.3.2. Objetivos de la planeación	16
2.4. PLANES OPERATIVOS	17
2.4.1. Planes operativos de un solo uso	18
2.4.2. Planes operativos de uso permanente	18
2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
2.5.1. Proceso para la elaboración de un plan estratégico	20
2.6 ANÁLISIS AMOFHIT	24
2.6.1. Análisis y diagnóstico interno	27
2.7. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO	29
2.8. ANÁLISIS FODA	30
2.9. INFLUENCIA DEL ANÁLISIS EN EL SECTOR SANEAMIENTO	31

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	35
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	35
3.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL	35
3.3. RESEÑA HISTÓRICA	35
3.4. MISIÓN ACTUAL	39
3.5. VISIÓN ACTUAL	40
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	40
3.7. VALORES EMPRESARIALES ACTUALES	40
3.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	41
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN INTERNA	42
4.1. ANÁLISIS AMOFHIT	42
4.1.1. Administración	42
4.1.2. Marketing y Ventas:.....	44
4.1.3. Operaciones:	55
4.1.4. Finanzas.....	61
4.1.5. Recursos Humanos:.....	67
4.1.6. Auditoría.....	68
4.1.7. Sistemas de Información y Tecnología:	69
4.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	71
4.2.1. Fortalezas	71
4.2.2. Debilidades:.....	72
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN EXTERNA	73

5.1. Factor Político:	73
5.2. Factor Económico:	77
5.3. Factor Social:	85
5.4. Factor Tecnológico:	87
5.5. Factor Ecológico:	88
5.6. Factor Legal.....	91
5.6.1. Marco Legal e Institucional: Nivel Nacional	91
5.6.1.1. Ley 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento (03-08-2000)	91
5.6.1.2. Ley N° 30045, Modernización de los Servicios de Saneamiento ..	93
5.6.1.3. Decreto Legislativo N° 1280 que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento:	97
5.6.1.4. Implementación de los Valores Máximos Admisibles (VMA):	98
5.6.1.5. Control Administrativo	100
5.6.1.6. Regulación y Control Sectorial	100
5.6.1.7. Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP	101
5.6.1.8. Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.....	102
5.6.1.9. Emisión de Informes.....	103
5.6.2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL: NIVEL REGIONAL	104
5.6.3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL. NIVEL LOCAL	104
5.7. OTROS FACTORES EXÓGENOS.....	105

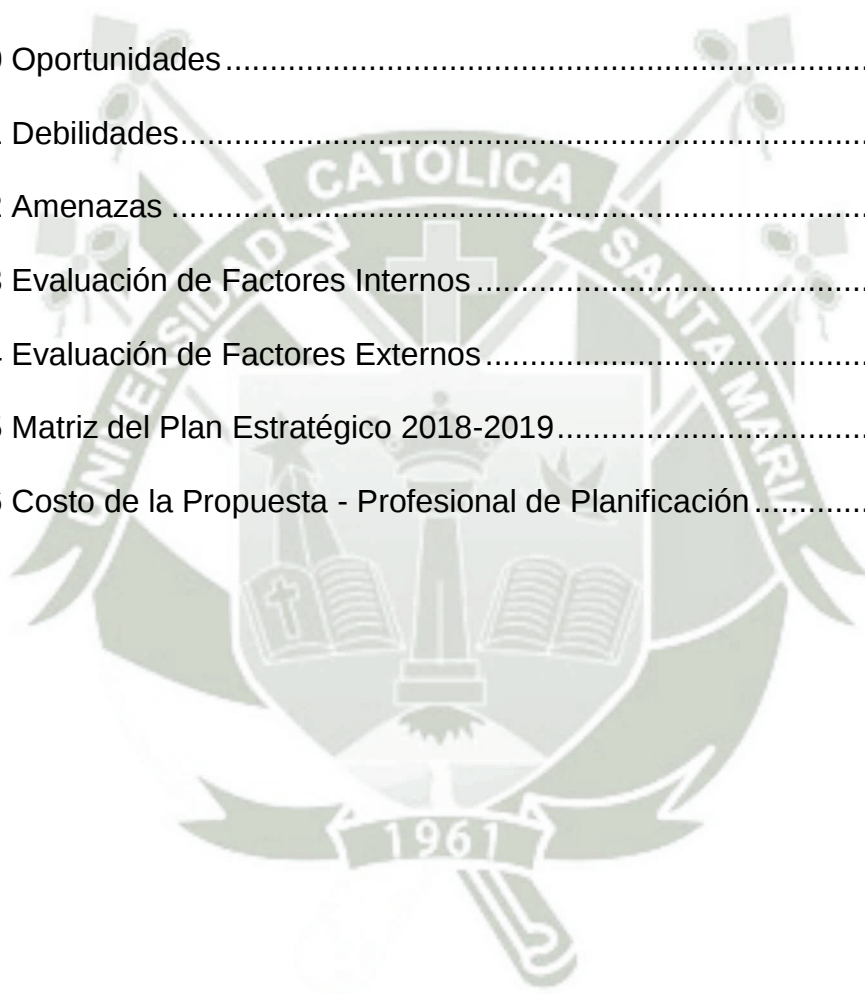
5.7.1. Visión de la Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento del Perú (ANEPSSA)	105
5.7.2. Falta de Autonomía de Gestión de las EPS	105
5.7.3. Endeudamiento de las EPS	107
5.8. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	108
5.8.1. Oportunidades:	108
5.8.2. Amenazas:.....	108
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	110
6.1. PROCESO ESTRATÉGICO DE CONCILIACIÓN	110
6.1.1. Matriz FODA.....	110
6.1.2. Identificación de Factores Matriz Internos y Externos	112
6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS	115
6.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	116
6.4. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.....	120
6.5. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO	123
6.5.1. Misión	123
6.5.2. Visión.....	123
6.5.3. Objetivos estratégicos	123
6.5.4. Valores empresariales	123
6.5. COSTO DE LA PROPUESTA:	124
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES	128

REFERENCIAS:.....	129
ANEXOS	131
ANEXO N°1: EVALUACIÓN DE MEDIOS JULIO-SETIEMBRE 2016	132
ANEXO N°2: RESUMEN DE OBJETIVOS E INDICADORES AL IV TRIMESTRE DEL – 2016 – SEDAPAR S.A.	148
ANEXO N°3: RECLAMOS OPERACIONALES – RECEPCIONADOS – ATENDIDOS – 2016	150
ANEXO N°4: RESUMEN DE CORTES POR MES 2016:	151
ANEXO N°5: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN NETA DE SEDAPAR S.A.	152
ANEXO N°6: RESULTADO FACTORES DE CLIMA LABORAL 2016.....	153
ANEXO N°7: INDICADORES GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD – ENCUESTA SUNASS 2016.....	154
ANEXO N°8 Preguntas Análisis AMOFHIT.....	155
ANEXO N°9 Benchmarking SUNASS 2016.....	162
ANEXO N°10 Análisis Clima Laboral SUNASS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gasto de Administración	42
Tabla 2 Ingresos por Servicios Prestados	44
Tabla 3 Morosidad Instituciones Públicas	45
Tabla 4 Morosidad de Municipalidades	48
Tabla 5 Morosidad Clientes Comerciales	49
Tabla 6 Comparativa Porcentual de la Morosidad.....	49
Tabla 7 Balance de agua potable producida, facturada y no facturada.....	51
Tabla 8 Porcentaje de agua potable facturada y no facturada con balance hídrico	51
Tabla 9 Costos Operativos Generales	56
Tabla 10 Costos Operativos Agua Potable	57
Tabla 11 Costos Operativos Alcantarillado.....	58
Tabla 12 Costos Operativos del Sistema Técnico.....	58
Tabla 13 Balance General.....	61
Tabla 14 Estado de Resultados	62
Tabla 15 Indicadores de Liquidez.....	63
Tabla 16 Indicadores de Solvencia	63
Tabla 17 Indicadores de Gestión.....	63
Tabla 18 Indicadores de Rentabilidad	64
Tabla 19 Estructura de las Acciones	73
Tabla 20 Estructura de la Participación Accionaria	75
Tabla 21 Tarifas de Agua Potable del 01/01/2003 hasta el 31/08/2007	78
Tabla 22 Tarifas de Agua Potable del 01/09/2007 hasta el 07/02/2015	79
Tabla 23 Tarifas de Desagüe desde el 01/09/2007 hasta el 07/02/2015	81

Tabla 24 Tarifas de Agua Potable desde el 09/02/2015 hasta el 06/11/2018	82
Tabla 25 Tarifas de Desagüe desde el 09/02/2015 hasta el 06/11/2018	83
Tabla 26 Tratamiento de Aguas Residuales en Arequipa Metropolitana (2016) ..	88
Tabla 27 Tratamiento de Aguas Residuales Arequipa Metropolitana (2017)	89
Tabla 28 Índice de Tratamiento de Aguas Residuales Arequipa Metropolitana (2017).....	90
Tabla 29 Fortalezas.....	110
Tabla 30 Oportunidades	110
Tabla 31 Debilidades.....	111
Tabla 32 Amenazas	111
Tabla 33 Evaluación de Factores Internos	112
Tabla 34 Evaluación de Factores Externos.....	113
Tabla 35 Matriz del Plan Estratégico 2018-2019.....	120
Tabla 36 Costo de la Propuesta - Profesional de Planificación.....	124



INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se ha realizado, ha permitido elaborar el “Plan Estratégico Institucional de mediano plazo, periodo 2018-2019”, para la empresa SEDAPAR S.A., el cual consta de seis capítulos.

El primer capítulo denominado “*Marco metodológico*”, hace referencia al planteamiento del problema, motivo de la presente investigación, así como a la justificación del problema, nivel, tipo y diseño de la investigación, objetivos de la investigación, variables y otros.

El segundo capítulo está referido al planteamiento teórico, el cual integra argumentaciones teóricas, empíricas y contextuales, donde se establece la información referida a esta investigación, en lo que respecta al planteamiento estratégico institucional.

El tercer capítulo, denominado “*Situación actual de la empresa*”, se refiere a la descripción de la empresa, su actividad principal, reseña histórica, el pensamiento estratégico actual del periodo 2013-2017, así como los objetivos generales relevantes de todas las áreas en general.

En el cuarto capítulo, se ha determinado la “*Evaluación interna*”, a través del análisis AMOFHIT, el cual permitió establecer las fortalezas y las debilidades de la empresa.

El quinto capítulo, denominado “*Evaluación externa*”, se refiere a los factores exógenos que afectan la gestión de SEDAPAR, identificando las oportunidades y amenazas de la empresa.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta del “Plan Estratégico de mediano plazo 2018-2019, en el cual mencionamos el pensamiento estratégico y

la matriz del plan estratégico, con sus respectivas tácticas, indicadores y responsables de cada actividad.

Después de este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas de los textos consultados, que son parte del sustento temático de la presente investigación. Finalmente, se encuentran los anexos, que demuestran la consistencia del trabajo efectuado.

Cabe señalar que, en este estudio de investigación se lograron alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que los resultados sean de gran utilidad para establecer el plan estratégico institucional de mediano plazo 2018-2019, en la empresa estudiada.



CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO

1.1 Antecedentes:

Cada quinquenio, la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado S.A. (SEDAPAR S.A.) formula el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Maestro Optimizado (PMO). Para el quinquenio 2008 – 2012, ambos trabajos fueron elaborados en forma simultánea, y de esta forma, los planes de la organización van de la mano con los datos presentados a la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS); pero, para el siguiente quinquenio correspondiente al periodo del 2013 – 2017, el PEI, se presentó en forma oportuna; pero el PMO, para dicho periodo no se presentó y recién se formuló para el periodo 2015 - 2019. Esto originó un desfase en ambos documentos de control.

Observando que ambos documentos, no se encuentran alineados en el presente, es que se pretende formular un Plan Estratégico de mediano plazo para la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa S.A., con la finalidad que los objetivos del Plan Estratégico Institucional puedan tener compatibilidad con la información presentada a la SUNASS y que muestren objetivos y estrategias en conjunto con el Plan Maestro Optimizado, permitiendo que les permitan tener y llegar a los objetivos de corto y mediano plazo, para el beneficio de los clientes y consumidores de la región de Arequipa.

Para desarrollar el Plan Estratégico es necesario indicar que he realizado prácticas profesionales en el Departamento de Planes y Presupuesto, departamento encargado de desarrollar los Planes Estratégicos Institucionales y, con la ayuda del área y reuniones constantes con el personal clave de la

empresa, se desarrollaron varios de los pasos necesarios para la nueva formulación, tales como son los análisis PESTEL, AMOFIHT y las demás matrices que van a conducir a las estrategias de corto y mediano plazo; todo con la mentalidad de que puedan cubrir la diferencia existente entre ambos planes.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa SEDAPAR cuenta con un plan estratégico periodo 2013-2017, el que tiene que ser reformulado para el periodo 2018-2022. Igualmente, cuenta con un Plan Maestro Optimizado periodo 2015-2019, habiendo una diferencia de dos años entre ambos planes.

Con la finalidad de que los objetivos de ambos planes coincidan cronológicamente para el periodo 2020-2024 para que la empresa gestione sus objetivos, estrategias y metas en forma integral y simultánea y que las diferentes áreas trabajen en forma coordinada, es necesario que se formule un plan estratégico de mediano plazo (2018-2019).

1.3 Justificación del Problema

El cambio que se viene dando en las instituciones públicas, motivado por la modernización de la gestión, indican que desde hace mucho tiempo la ciudadanía exige un Estado que se encuentre presente en los problemas y que, al mismo tiempo, esta presencia se efectivice con un trabajo eficiente ante los problemas que la ciudadanía muestra. Se han presentado una serie de inconvenientes en la política peruana, indicándonos que el Estado peruano tiene otras prioridades que no le permiten aplicar medidas mucho más contundentes a los organismos públicos.

La metodología del Plan Estratégico, resulta apropiada para el establecimiento de metas, políticas, objetivos, lineamientos y cursos de acción, para las empresas públicas y/o privadas. Esto aporta a las empresas públicas la base para que los organismos públicos puedan aplicar las políticas de una forma vertical y puedan alcanzar los resultados esperados, adecuándose a los presupuestos con los que cuentan. Por otro lado, el control que se aplica en esta metodología le permite al usuario crear indicadores de control por cada una de las estrategias y objetivos que se presentan, los mismos que son evaluados de acuerdo al desarrollo del Plan Operativo Anual.

Asimismo, el plan estratégico le permite a la gerencia conocer el desenvolvimiento de su personal de acuerdo al alcance de los objetivos y de acuerdo a ello se pueden ir tomando las medidas correctivas del caso en cada una de las situaciones, permitiéndole reducir las consecuencias y manejar la empresa en una relativa certidumbre que su propia gestión le permita controlar.

Es importante mencionar que la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) es el regulador de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) a nivel nacional; actúa con autonomía, imparcialidad y eficiencia y ejerce sus funciones reguladoras sobre las actividades que involucran la prestación de servicios de saneamiento. Así también, es responsable de la determinación de la Fórmula Tarifaria, Estructura Tarifaria y Metas de Gestión, así como de la elaboración del estudio tarifario. Con Resolución de Consejo Directivo N° 036-2014-SUNASS-CD, se aprueba las metas de gestión, que deberá cumplir SEDAPAR S.A. en el quinquenio regulatorio 2015-2019, así como los mecanismos de evaluación de su cumplimiento. Al

mismo tiempo que se aprueba la fórmula tarifaria que aplicará SEDAPAR S.A. durante el quinquenio 2015-2019, así como sus condiciones de aplicación.

En el presente caso, existe una diferencia de dos años, tanto al inicio como al final del periodo de uno y otro plan, por lo que es necesario articular estos dos planes de manera conjunta para cumplir con las metas propuestas en el Plan Maestro Optimizado con la finalidad de poder aplicar la estructura tarifaria aprobada por SUNASS para financiar las inversiones a ejecutarse con recursos autofinanciados por SEDAPAR S.A.

1.4. Enunciado del Problema

Propuesta de un Plan Estratégico a mediano plazo para la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa S.A., periodo 2018 – 2019.

1.5. Nivel de Investigación

El nivel de esta investigación es descriptivo, porque se han llegado a conocer los aspectos predominantes a través de la descripción exacta de los factores exógenos que condicionan el desempeño de la organización, tanto en sus aspectos positivos, como negativos; así como los factores endógenos que han permitido conocer la capacidad financiera, tecnológica, directiva y del talento humano de la empresa.

1.6. Tipo de Investigación

Es una investigación de campo, porque se han obtenido los datos para formular el Plan Estratégico 2017-2019 directamente de los colaboradores de la empresa y de información documental.

1.7. Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, porque se observan los hechos tal como existen en su contexto natural para después analizarlos, sin intervenir en ellos ni manipularlos.

1.8. Campo, Área y Línea de Investigación:

- Campo : Gestión Empresarial
- Área : Gerencia Estratégica
- Línea : Plan Estratégico

1.9. Objetivo de la Investigación

1.9.1. Objetivo General

Diseñar el Plan Estratégico Institucional (PEI) de mediano plazo para la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa Sociedad Anónima (SEDAPAR S.A.), para el periodo 2018-2019, con el fin de cubrir la brecha existente entre el PEI del periodo 2013-2017 y el Plan Maestro Optimizado 2015-2019.

1.9.2 Objetivos específicos

O.E.1 Realizar un análisis interno de SEDAPAR, para conocer la situación actual de la empresa (fortalezas y debilidades).

O.E.2 Realizar un análisis Externo de SEDAPAR, para conocer la situación actual de la empresa (oportunidades y amenazas).

O.E.3 Formular los objetivos estratégicos y estrategias a mediano plazo de la empresa SEDAPAR, propuestos en el plan estratégico de mediano plazo.

1.10. Hipótesis de la Investigación

Es posible que se pueda desarrollar un Plan Estratégico Institucional (PEI), para un periodo de dos años (2018–2019), para cubrir la brecha generada por el PEI del 2013–2017 y el PMO del 2015–2019, con la finalidad de hacer coincidir los objetivos y estrategias entre ambos periodos.

1.11. Técnicas:

Para realizar el levantamiento de información de la empresa estudiada, se utilizaron la técnica de la entrevista y análisis documental, con lo cual se extrajo la información necesaria para la investigación correspondiente.

1.11.1. Instrumentos de recolección de datos

- ❑ **Ficha de entrevista:** Se aplicaron entrevistas a los colaboradores directamente relacionados con áreas clave de la empresa (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, y Tecnologías).
- ❑ **Análisis documental:** Se obtuvo información de diferentes fuentes, como: Plan Estratégico Institucional 2013-2017; Plan Operativo Anual; y, Plan Maestro Optimizado, que se obtuvieron de la página Web de la empresa: www.sedapar.com.pe.

1.11.2. Campo de verificación

- ❑ **Ubicación espacial.** La presente investigación se realizó en la empresa SEDAPAR S.A., ubicada en la calle Virgen del Pilar 1701, distrito, provincia y región de Arequipa.
- ❑ **Ubicación temporal.** La presente investigación se realizó de los meses de julio 2016 a mayo 2017.

1.11.3. Análisis y procesamiento de datos

Se levantó información de la empresa SEDAPAR S.A., mediante entrevistas aplicadas a los colaboradores representativos de los aspectos claves de la empresa, para formular el análisis interno.

Con la información documentada, obtenida de la página web de SEDAPAR, se realizó un análisis minucioso y exhaustivo, a fin de elaborar el plan estratégico institucional 2018-2019.



CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2.1 Administración Estratégica

David, F. define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y, los sistemas de información, para lograr el éxito en una organización.

El término de administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”. (David, 2013).

Daft, define a la administración estratégica como “un conjunto de decisiones y de acciones, con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un reajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente, con el fin de alcanzar sus metas. Los ejecutivos se plantean preguntas como las

siguientes: ¿Qué cambios y tendencias están ocurriendo en el entorno competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios deberíamos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecerlos con mayor eficiencia? Las respuestas a estas preguntas les sirven para tomar decisiones sobre cómo posicionar a su empresa en el ambiente frente a sus rivales. Un desempeño excelente no se logra por mera casualidad, depende de las decisiones que adopten los ejecutivos. Los altos directivos se valen de la administración estratégica para definir una dirección general, la cual constituye la estrategia global de la empresa”. (Daft, 2004).

2.1.1. El proceso de la administración estratégica

Daft nos dice también que el proceso global de la administración estratégica comienza cuando los ejecutivos evalúan su posición actual en relación con la misión, las metas y las estrategias. Pueden analizar el ambiente interno y externo e identificar los factores estratégicos que pudieran requerir cambios. Los sucesos internos o externos podrían indicar la necesidad de redefinir la misión o las metas, o de formalizar otra estrategia en el nivel corporativo, funcional o de negocios. La etapa final del proceso consiste en implementar una estrategia nueva. (Daft, 2004).

2.1.2. Etapas de la administración estratégica

David indica que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

2.1.2.1. Formulación de estrategias

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa; determinar las fortalezas y debilidades internas; establecer objetivos a largo plazo;

generar estrategias alternativas; y, elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias, están el decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y, tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

2.1.2.2. Implementación de estrategias

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los colaboradores y asigne recursos, para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, dirigir los esfuerzos de

marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los colaboradores al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a colaboradores como a directivos, para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo, como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos, para motivar a los colaboradores, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas, pero no implementadas, no sirven de nada.

Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los colaboradores y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas, como: “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional? Y ¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?”. El reto de la implementación es estimular a los gerentes y colaboradores de toda la empresa, para que trabajen con orgullo y entusiasmo, en pos del logro de los objetivos establecidos.

2.1.2.3. Evaluación de estrategias

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategia consta de tres actividades fundamentales:

- a) Revisar los factores externos e internos, en función de los cuales se formulan las estrategias actuales;
- b) Medir el desempeño;
- c) Aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. (David, 2013).

2.1.3. Estrategas

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de Building Leaders, dice: “Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación. Estamos pasando por un largo periodo de cambios, si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces

nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo”. (David, 2013).

Los estrategias ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. (David, 2013)

2.2. PLANIFICACIÓN

Robbins & Coulter (2005), aseveran que la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (cómo hay que hacerlo). (Robbins & Coulter, 2005)

Milton Muñoz (2005), nos dice que planificación o planeación son sinónimos dentro de la administración. Hacen referencia al proceso para establecer metas y elegir los medios necesarios para alcanzar dichas metas. Planificar significa tomar decisiones en el presente sobre el futuro de la organización, entendiéndose como *“tomar decisiones hoy sobre lo que haremos mañana”*. El resultado de este proceso se denomina plan, que es el medio para conseguir las metas u objetivos. (Muñoz, 2005).

2.2.1. Ventajas de la planificación

Las principales ventajas de la planificación son:

- Establece una dirección a seguir, la cual se convierte en la base para lograr que el uso de los recursos y el esfuerzo de las personas vayan en una sola dirección.
- Es la base para evaluar el desempeño de la organización.
- Es la base para identificar el tipo de estructura organizacional más adecuada para la organización.
- Es la base para identificar el tipo de personal que requiere la organización.

2.3. TIPOS DE PLANES SEGÚN NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN

Muñoz afirma que los tipos de planes, según los niveles de una organización son: planes estratégicos, tácticos y operativos. Esto no significa que en una organización siempre tienen que existir tres tipos de planes, eso dependerá del tamaño de la organización y de los niveles que tenga. En la realidad, una organización puede contar con más o menos niveles. (Muñoz, 2005).

- Planes estratégicos.** Planes formulados por la alta dirección, son de largo plazo, conectan a la organización con su entorno y con su futuro y, son diseñados para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- Planes tácticos.** Planes formulados por los gerentes de nivel intermedio, son de mediano plazo y son diseñados para alcanzar los objetivos de los departamentos.
- Planes operativos.** Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias. Los

planes operativos se dividen en planes operativos de uso permanente y planes operativos de un solo uso.

2.3.1. Niveles de la estrategia y tipos de planes estratégicos

Para hablar de los niveles de la estrategia, primero es necesario definir el concepto de unidad estratégica de negocios. Según Villajuana (citado por Muñoz, 2003), una unidad estratégica de negocios es el conjunto de productos afines, que resulta de la aplicación de una tecnología específica para satisfacer una función o beneficio específico, dirigido a un grupo determinado de compradores. Kotler (citado por Muñoz, 1991) señala tres características que identifican a una unidad estratégica de negocios: i) pueden ser planeados separadamente del resto de la empresa o del grupo; ii) tienen sus propios competidores y tiene su propio gerente responsable por el planeamiento estratégico; iii) de la responsabilidad y control de la mayor parte de los factores ligados a la rentabilidad de ese centro de ganancias. (Muñoz, 2005)

Si una organización tiene varias unidades estratégicas de negocio, entonces requiere a nivel de la formulación de su estrategia de un nivel corporativo, de unidad estratégica de negocio y funcional.

a) Nivel corporativo. Es la estrategia que se formula cuando la organización está compuesta por varias unidades estratégicas de negocios. A este nivel, se define la dirección general de todo el grupo, los negocios en que estará la organización, las metas de cada unidad estratégica de negocio y la asignación de recursos para cada unidad estratégica de negocio. Si la estrategia se formula a través de la

metodología del planeamiento estratégico, al plan resultante se le denomina “plan estratégico corporativo”.

- b) Nivel unidades estratégicas o de negocios.** Es la estrategia que se formula para una unidad estratégica de negocio, con el propósito de poner en práctica la estrategia del nivel corporativo. Si la estrategia se formula a través de la metodología del planeamiento estratégico, al plan resultante se le denomina “plan estratégico de unidad estratégica de negocio”.
- c) Nivel funcional.** Es la estrategia formulada para un órgano o departamento de la unidad estratégica de negocio, con el propósito de poner en práctica la estrategia. Si la estrategia se formula a través de la metodología del planeamiento estratégico, al plan resultante se le denomina “plan estratégico funcional”. Los planes estratégicos funcionales contienen las estrategias de cada departamento; por ejemplo, el área de marketing formulará su respectivo plan estratégico, el cual contendrá las estrategias de marketing para la unidad de negocio.

2.3.2. Objetivos de la planeación

Robbins & Coulter (2005), aseveran que la planeación tiene cuatro objetivos, que son los siguientes (Robbins & Coulter, 2005):

- a)** La planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los colaboradores saben adónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin la planeación, los

departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.

- b) La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de estos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.
- c) La planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con los planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún, cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.
- d) La planeación establece las metas o los criterios de control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de conseguir ¿cómo sabemos si de verdad lo conseguimos? En la planeación ponemos las metas y los planes y luego, mediante el control comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación no habría manera de controlar.

2.4. PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos se dividen en planes operativos de un solo uso y planes operativos de uso permanente. (Muñoz, 2005).

2.4.1. Planes operativos de un solo uso

Robbins & Coulter (citados por Muñoz, 1996), aseveran que los planes operativos de un solo uso, son planes diseñados específicamente para hacer frente a necesidades de situación única y que se crean como respuesta a decisiones no programadas y son tomadas por los gerentes. Los planes operativos de un solo uso se dividen en programas, presupuesto y proyectos. (Muñoz, 2005)

- a) **Programas.** Son planes que contienen actividades en función al tiempo en que se realizan. Se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse.
- b) **Presupuesto.** Son planes que contienen actividades en función al dinero o recursos a utilizar. Se basan en la correlación entre dos variables: dinero o recursos y actividades.
- c) **Proyectos.** Son planes, los cuales tienen que demostrar que son la mejor alternativa para alcanzar un objetivo; por lo tanto, contienen estudios de factibilidad.

2.4.2. Planes operativos de uso permanente

Robbins & Coulter (citados por Muñoz, 1996), dicen que los planes operativos de uso permanente, son planes continuos, que proporcionan una guía para actividades repetidas, de manera constante en la organización y que se crean como respuesta a decisiones programadas que hacen los gerentes. Los planes de uso permanente se dividen en políticas, procedimientos y reglas. (Muñoz, 2005)

- a) **Políticas.** Enunciado genérico que guía la toma de decisiones de los jefes, limita el área en que se puede adoptar una decisión, por lo que define una zona de actuación, permitiendo un grado de discrecionalidad.
- b) **Procedimiento.** Son planes relacionados a métodos, señalan un conjunto de pasos sucesivos a seguir, para realizar una actividad concreta, dejando escaso margen de discrecionalidad.
- c) **Regla.** Son planes que regulan el comportamiento de las personas, señalándoles en forma imperativa qué hacer y qué no hacer ante una situación dada.

2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

David (citado por Muñoz, 1997) dice que la administración estratégica es el proceso que consiste en formular, implantar y evaluar la estrategia de una organización. Mientras que, la planificación estratégica es parte de la administración estratégica; la planificación estratégica es el proceso para producir la estrategia de una organización y actualizarla, conforme se necesite, constituyéndose en una forma para generar la estrategia de una organización y convirtiéndose en la primera fase de la administración estratégica. Por lo tanto, podemos concluir que la administración estratégica es el proceso mayor, en donde la primera fase de ese proceso es la planificación estratégica. (Muñoz, 2005).

David afirma que La planificación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito, sino una guía para la organización y un marco para

responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas, es esencial para alcanzar el éxito. (David, 2013)

2.5.1. Proceso para la elaboración de un plan estratégico

Muñoz asevera que las fases para la elaboración de un plan estratégico, son las siguientes: elaboración de la visión, misión y valores; análisis y diagnóstico externo; análisis y diagnóstico interno; formulación de objetivos; y, formulación de las estrategias. (Muñoz, 2005).

2.5.1.1. Visión

Villajuana (citado por Muñoz, 2003) define la visión, como: “El propósito voluntario de grandeza, para un plazo generalmente indeterminado. Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación superior, en el muy largo plazo”. Constituye la máxima aspiración de la organización y es un medio para motivar a sus miembros. Para determinar la visión, la organización tiene que preguntarse: ¿Cómo quiere verse en el futuro?, o ¿Qué quiere llegar a ser en el futuro? (Muñoz, 2005)

2.5.1.2. Misión

Villajuana (citado por Muñoz, 2003) define la misión como: “El papel o rol que pretende desempeñar la organización, o la unidad estratégica en el sector o mercado elegido”. En esencia, la misión es la razón de ser de una organización, define el por qué y para qué existe la organización. (Muñoz, 2005)

2.5.1.3. Valores

Rokeach (citado por Muñoz, 1973) asevera que un valor es “Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo expuesto de conducta a su finalidad existencia contraria”. (Muñoz, 2005)

García & Dolan (citados por Muñoz, 1997), definen los valores como: “...aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas”. Asimismo, indican que “una utilidad esencial de los valores, desde el punto de vista estratégico y organizativo, es su función como elementos reguladores del flujo de procesos cotidianos entre la situación actual de la empresa y la visión de su futuro deseado”. Así, podemos concluir que los valores orientan la conducta individual y grupal de los miembros de la organización, para hacer realidad la visión. (Muñoz, 2005)

2.5.1.4. Objetivos estratégicos

Muñoz, afirma que un objetivo estratégico, es lo que la organización desea lograr en el largo plazo. Constituye un compromiso, porque a diferencia de la visión, que sólo señala una dirección, el objetivo estratégico establece un resultado medible, en base al cual se evaluará a la organización, luego del periodo transcurrido. El objetivo estratégico hace realidad la visión y la misión. (Muñoz, 2005)

Los objetivos estratégicos, no sólo se deducen del FODA, sino también de las siguientes fuentes:

- ❑ Visión y misión.
- ❑ En función a problemas.
- ❑ En atención a ser los primeros en llegar al futuro.

2.5.1.8. Las estrategias

Muñoz, asevera que una estrategia es el camino que se elige para lograr el objetivo estratégico y debe ser consistente con la visión y la misión. Se determina, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo alcanzamos el o los objetivos estratégicos? Determinando las estrategias, el plan estratégico se encuentra listo y se puede pasar a la etapa de implantación. (Muñoz, 2005).

2.5.1.9. Despliegue del plan estratégico

Aprobados los objetivos y estrategias, se procede a diseminar cada objetivo y estrategia en función de los diferentes niveles, hasta llegar al nivel operativo. Primero, los departamentos asumen la responsabilidad por una parte del plan estratégico y luego, diseminan dicha parte al nivel operativo, convirtiendo el plan estratégico en actividades concretas que cambiarán la realidad, hasta alcanzar los objetivos, en base a las estrategias planteadas.

Para proceder al despliegue del plan estratégico, se tiene que revisar la estructura organizacional de la empresa, con la finalidad de evaluar si se adecúa a las estrategias planteadas. Revisada la estructura organizacional, se procede a asignar responsabilidades a cada departamento. Esto significa revisar las estrategias, para

asignar la implantación de cada estrategia a uno o más departamentos, teniendo como parámetro de asignación, la función que cumple el departamento, el cual tiene que estar relacionado con la implantación de la estrategia planteada.

Asignadas las responsabilidades a los departamentos, las estrategias asignadas se convertirán en los objetivos de los departamentos, los cuales, a su vez, deberán generar las estrategias del departamento, que permitirán alcanzar el objetivo asignado (antes estrategia).

El siguiente paso, es la elaboración del plan operativo, el cual se elabora a partir de las estrategias funcionales. Ejemplo: La siguiente estrategia funcional “Implementar un sistema de evaluación de desempeño”, se convierte en el objetivo para el nivel operativo, el cual tiene que identificar las actividades que permitirán alcanzar el objetivo. Cada actividad tiene un tiempo para su cumplimiento, un costo y un responsable. (Muñoz, 2005).

2.5.1.10. Elaboración del plan operativo

Muñoz afirma que, para elaborar el plan operativo, se realizan las siguientes preguntas (Muñoz, 2005):

- **¿Qué objetivo se pretende alcanzar?** El objetivo se obtendrá de la estrategia funcional. Así, la estrategia funcional se convertirá en el objetivo del nivel operativo.
- **¿Cómo se alcanzará el objetivo?** La respuesta a esta pregunta nos permitirá identificar las actividades que permitirán alcanzar el objetivo.

- **¿Cuándo se realizarán las actividades?** La respuesta a esta pregunta nos permitirá identificar el tiempo en que se desarrollarán las actividades. Determinar el cronograma o tiempo de ejecución de las actividades es muy importante, porque sólo así se podrá evaluar el cumplimiento de la actividad. Si no se estableciera el tiempo de cumplimiento de la actividad, no se podría evaluar si la actividad se cumplió o no.
- **¿Quién será la persona responsable del cumplimiento de la actividad?** Responder a esta pregunta, nos permitirá identificar a la persona que se hará responsable por el cumplimiento de la actividad.

Para recordar mejor las preguntas, podemos resumirlas en:

2.6 ANÁLISIS AMOFHIT

Arrieta, Solís, & Zapatero (2010), en su tesis titulada “Planeamiento estratégico para el desarrollo turístico del Valle de Lurín”, los autores dicen: “El análisis interno AMOFHIT tiene como objetivo identificar al interior de la organización, aquellas fortalezas que representan una ventaja competitiva frente a sus competidores”. (Arrieta, Solís, & Zapatero, 2010).

El análisis AMOFHIT permite realizar la evaluación previa de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de identificar las distintas fortalezas y debilidades al interior.

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de

las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T). (D'Alessio, 2008).

a) Administración y Gerencia:

- Reputación de la alta gerencia.
- Efectividad en la toma de decisiones y control.
- Responsabilidad social.
- Calidad y experiencia del equipo directivo.
- Estilos de liderazgo.
- Sistema de planeamiento.
- Red de contactos.
- Imagen y prestigio de la organización.

b) Marketing y Ventas:

- Concentración de ventas por producto.
- Mix de productos beneficio costo.
- Política de precios.
- Participación de mercado.
- Red de ventas y distribución.
- Calidad del servicio al cliente.
- Investigación de mercado.
- Análisis de oportunidades.

c) Operaciones y Logística

- Costos de producción en relación con la industria.
- Suministros y PT
- Control de inventarios
- Economías de escala.
- Eficiencia de equipamiento

d) Finanzas y Contabilidad

- Situación financiera.
- Nivel de apalancamiento.
- Costos de capital.
- Acceso de fuentes de capital al corto y largo plazo.
- Estructura de costos.
- Situación tributaria.
- Capital de trabajo.
- Situación patrimonial.
- Política de dividendos.
- Cartera de morosos.

e) Recursos Humanos

- Competencias y calificaciones profesionales.
- Selección, capacitación y desarrollo personal.
- Disponibilidad y calidad de mano de obra.
- Costos laborales.
- Nivel de remuneraciones.
- Políticas de tercerización.
- Clima laboral.

- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.

f) Sistema de información y comunicación

- Calidad de información de las diferentes áreas.
- Información para la toma de decisiones.
- Velocidad y calidad de respuesta.
- El personal tiene capacidad para generar información.
- Sistema de información interna y externa.
- Redes y su administración.
- Sistema de seguridad.

g) Tecnología e Investigación y Desarrollo

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Numero de innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas pilotos, automatización, diseño y producción.
- I & D de productos y procesos
- Patentes y marcas registradas.
- Capacidades tecnológicas del personal.

2.6.1. Análisis y diagnóstico interno

Muñoz afirma que el análisis y diagnóstico interno, consiste en la revisión de la parte interna de la organización, con la finalidad de identificar “fortalezas” y “debilidades”. (Muñoz, 2005).

En la parte interna se encuentran variables que la organización controla.

Nos referimos al poder de decisión que tiene sobre el comportamiento de estas

variables. Ejemplo: El precio del producto de una organización, si bien es influido por el entorno, es la organización quien lo fija; por lo tanto, es una variable interna, así como la infraestructura de una organización, los puntos de venta, personal calificado, etc. En la medida que la organización controle el comportamiento de la variable, ésta se convierte en una variable interna.

Una fortaleza, es una situación que se encuentra en la parte interna de la organización y que afecta positivamente al desempeño de la organización. Una debilidad, es una situación interna que afecta negativamente el desempeño de la organización.

En la parte interna se evalúan las siguientes variables: Habilidades, recursos y capacidades. (Muñoz, 2005)

- **Las habilidades.** Se encuentran en las personas. Una habilidad es lo mejor que sabe y hace una persona. Ejemplo: En el caso de una empresa comercial, si sus vendedores son buenos vendiendo, significa que los vendedores tienen la habilidad de vender.
- **Los recursos.** Son insumos que le sirven a una organización, para desarrollar sus actividades. En el ejemplo anterior, los recursos son los insumos que usan los vendedores para vender, como los recursos económicos para desplazarse.
- **Las capacidades.** Son la suma de los recursos más habilidades, que permiten alcanzar un objetivo. Si sumamos la habilidad de los vendedores con los recursos de la empresa, se logrará el objetivo de ventas de la empresa, con lo cual dicha organización tendrá la capacidad de vender.

2.7. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO

Muñoz asevera que el análisis y diagnóstico externo, consiste en la revisión del entorno e identificación de “oportunidades” y “amenazas” que tiene una organización. (Muñoz, 2005)

El entorno se define como la parte externa a la organización, donde se encuentran variables. La organización no puede controlar estos comportamientos, pero influyen en la organización, porque generan situaciones que pueden afectarla positiva o negativamente. El control sobre la variable, se refiere a la capacidad de decisión sobre el comportamiento de las variables. Así, la organización no tiene control sobre el comportamiento de la inflación, el poder adquisitivo de la población, las leyes, los competidores, los clientes, etc.

Una oportunidad es una situación que se identifica en el entorno y que afecta positivamente a la organización, porque le permite alcanzar su visión o desarrollar su misión. Mientras que una amenaza, es una situación que se identifica en el entorno y que afecta negativamente a la organización, porque no le permite alcanzar su visión o desarrollar su misión.

Para poder revisar el entorno, se divide en dos partes: el “macroambiente” y el “microambiente”. (Muñoz, 2005).

- a) **El macroambiente.** Está constituido por las variables externas a la organización, cuyo comportamiento afecta a todos los sectores u organizaciones en general. Así, la variable inflación afecta a todos los sectores de un país.
- b) **El microambiente.** Está constituido por las variables externas a la organización, cuyo comportamiento sólo afecta al sector en donde se ubica la organización. Así, los competidores de una universidad, sólo

afectará a otras universidades, no afectará a los supermercados que se ubican en otro sector. Las variables más comunes del microambiente, se han clasificado en los siguientes grupos: competidores directos; competidores potenciales; proveedores; y, competidores indirectos.

El proceso de revisión del entorno, para la identificación de oportunidades y amenazas, sigue el siguiente proceso:

- Se comienza por el macroambiente, seleccionando una variable. Ejemplo: El poder adquisitivo.
- Se identifica el comportamiento de esa variable. Ejemplo: El poder adquisitivo se ha incrementado.
- En función del comportamiento de la variable, se evalúa el efecto del comportamiento de la variable sobre la organización (impacto). Si el impacto es positivo, estaríamos ante una oportunidad y, si es negativo, sería una amenaza. Ejemplo: Para una empresa que vende ropa, si el poder adquisitivo se incrementa, se incrementará el consumo de sus productos, lo que la afectará positivamente, convirtiéndose en una oportunidad. (Muñoz, 2005)

2.8. ANÁLISIS FODA

Muñoz asevera que, como resultado del análisis y diagnóstico externo e interno, obtenemos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este diagnóstico nos permitirá establecer objetivos y estrategias en base al siguiente análisis (Muñoz, 2005):

- Utilizar nuestras fortalezas, para aprovechar oportunidades.
- Superar nuestras fortalezas, para aprovechar oportunidades.

- Aprovechar nuestras fortalezas, para defendernos de amenazas.
- Superar nuestras fortalezas, para aprovechar amenazas o evitar las amenazas.

¿qué?, ¿cómo?, ¿cuánto?, ¿cuándo? y ¿quién?

2.9. INFLUENCIA DEL ANÁLISIS EN EL SECTOR SANEAMIENTO

Oblitas (2010) en el informe denominado *“Desarrollo de la prestación de servicios de agua y saneamiento en el Perú: enfoque de los recursos humanos y las instituciones”*, dice que durante muchos años en el Perú se han priorizado las inversiones en obras, para ampliar la cobertura de agua y saneamiento y se ha relegado el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades personales e institucionales, que garantizan una eficiente prestación de los servicios.

Tomando en consideración los conceptos sobre los tres componentes de infraestructura: infraestructura material, infraestructura personal e infraestructura institucional, se puede deducir que las inversiones en el sector saneamiento no se han orientado al financiamiento de dichos componentes en forma integral, porque se han focalizado en la estructura más visible y la que aporta rendimientos más inmediatos: la infraestructura material, a través de la construcción, mejoramiento o ampliación de los sistemas de agua y saneamiento. Por ello, gran parte de las inversiones realizadas en década pasadas no lograron generar el impacto esperado en la población a través del tiempo, lo cual se vio reflejado en la baja calidad de los servicios.

De esta manera, el desarrollo de capacidades es un factor clave para lograr la sostenibilidad en la prestación de los servicios de agua y saneamiento, por tres motivos principales: En primer lugar, el recurso humano debidamente cualificado

incrementa el valor social y los beneficios económicos de las inversiones en infraestructura material. En segundo lugar, el fortalecimiento de la capacidad institucional contribuye a mejorar el rendimiento de los prestadores de servicios de agua y saneamiento y su interacción con otras instituciones involucradas. En tercer lugar, fomenta la creación de un entorno favorable basado en reformas y políticas sectoriales orientadas al desarrollo sostenible, a mejorar la gestión de servicios y a priorizar la creación de conocimientos, con el apoyo de un marco legal y político bien establecidos.

Por ello, resulta necesario considerar estos tres niveles requeridos para el desarrollo de capacidades porque la infraestructura material es insuficiente para garantizar la sostenibilidad y la calidad de los servicios. En ese sentido, durante los últimos años se han llevado a cabo algunos avances para impulsar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades personales e institucionales en el sector saneamiento del Perú. Prueba de ello son: el Plan Nacional de Saneamiento, el Sistema de Fortalecimiento de Capacidades, el Plan de Acción para el Fortalecimiento de Capacidades en el contexto del Programa Agua para Todos y el Shock de Inversiones (Plan FOCAS), entre otros. Sin embargo, a pesar de los avances efectuados, se requiere la aplicación de políticas que consideren la importancia de equilibrar los conocimientos y las capacidades institucionales e individuales con las inversiones en construcción, ampliación y mejoramiento de los sistemas de agua y saneamiento.

Por otro lado, si bien las inversiones que incluyan los tres componentes de infraestructura serán fundamentales para reducir la brecha en la cobertura de agua y saneamiento y lograr la sostenibilidad en la prestación de servicios, es sumamente necesario que se lleven a cabo otras acciones complementarias para

garantizar estos resultados. En ese sentido, debe existir una planificación con respecto a la organización del espacio territorial y al desarrollo urbano por parte de las autoridades municipales para evitar (como sucede en la actualidad) que los pobladores se sitúen en zonas de alto riesgo y de difícil acceso, producto del crecimiento demográfico desordenado en diversas ciudades del país, lo cual encarece los costos para dotar a la población de servicios básicos como el agua y saneamiento.

Ante este escenario y considerando la escasez de investigaciones sobre estos temas aplicados al sector saneamiento, se hace necesario analizar la situación actual de los recursos humanos en las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) y definir su interacción con las demás instituciones y las funciones que cumplen con respecto a la gestión de servicios de agua y saneamiento en el ámbito urbano. Este análisis puede servir de insumo para la aplicación de estrategias y políticas sectoriales orientadas a mejorar la gestión de los recursos humanos en las EPS y a fortalecer las sinergias y los vínculos con las instituciones involucradas, a fin de mejorar la competitividad del sector saneamiento.

La Influencia del sector saneamiento en el Perú es de primera orden; en la salud pública y los servicios. Existe una insuficiente cobertura de los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, deficiente sostenibilidad de los sistemas construidos, el tamaño del mercado bajo la responsabilidad de las EPS no garantiza una buena gestión, no permiten economías de escala ni viabilidad financiera, recursos humanos insuficientemente capacitados y con una alta rotación en las EPS. Esta influencia está dada en cada

una de las EPS a nivel nacional y SEDAPAR S.A. no escapa a esta realidad.

(Oblitas de Ruiz, 2010)



CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La EPS SEDAPAR S.A., es una empresa del estado, de derecho privado, de propiedad de las Municipalidades Provinciales de Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay, La Unión y de las Municipalidades Distritales que cuentan con los servicios de agua y/o desagüe, administrados por la sociedad. Goza de autonomía técnica, administrativa y financiera y se encuentra sometida al cumplimiento del Estatuto y demás dispositivos legales vigentes. (SEDAPAR, Página web SEDAPAR S.A., 2017)

3.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La actividad principal de la E.P.S. SEDAPAR S.A., es la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, a través de conexiones domiciliarias. (SEDAPAR, Página web SEDAPAR S.A., 2017)

3.3. RESEÑA HISTÓRICA

Desde su fundación, la ciudad de Arequipa se abasteció de agua del río Chili a través de acequias de regadío y de los manantiales cercanos. En 1923, el presidente Leguía contrató los estudios THE FOUNDATION CO., una empresa norteamericana especialista en obras de saneamiento, quien se encargó de ejecutar obras para poner en servicio el agua potable en Arequipa a través de conexiones domiciliarias, con sus medidores. En 1930, la indicada compañía entregó la administración del servicio al Concejo Provincial.

En el año 1952 se construyó la Planta de Tratamiento de Agua Potable La Tomilla, que fue inaugurada el 15 de agosto del mismo año, alcanzando a

producir 160 l/seg., utilizando el agua del río Chili, habiendo cumplido el 15 de agosto del 2002, 50 años al servicio de la colectividad.

El 19 de enero de 1961, mediante la Ley N°. 13499, se creó la CORPORACIÓN DE SANEAMIENTO DE AREQUIPA, organismo autónomo permanente y con personería jurídica de derecho público interno. Su objetivo fue el de realizar íntegramente el plan general de saneamiento urbano de Arequipa y aledaños y después, en todo el departamento, además administrar el servicio de agua potable y desagüe. El capital de la Corporación fue de S/. 153 000 000.

El 02 de junio de 1961, después de los terremotos de 1958 y 1960, la Corporación contrató con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) un préstamo de S/. 66 millones, US\$ 1 450 000,00, para financiar las obras del Plan Pflucker. El crecimiento explosivo e inorgánico de Arequipa urbana hace que las previsiones del plan Pflucker, quedasen cortas frente a las demandas de la realidad, lo que obligó en 1963 y 1965 a realizar un estudio ampliatorio de dicho plan, denominado “Ampliación del Plan Integral de Saneamiento”; estas obras se ejecutaron con el Plan Integral de Saneamiento, a cargo del Ministerio de Vivienda y Construcción, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

En 1969, la corporación se convierte en Empresa de Saneamiento de Arequipa – ESAR, como organismo público descentralizado del sector vivienda y construcción; mediante Ley N° 17528; la nueva entidad, tenía una jurisdicción más amplia y se extendía a algunas provincias de Arequipa. En 1976, tal jurisdicción se amplió a todo el departamento.

Con Decreto Legislativo N°. 150 se le denomina como SEDAPAR; con los Decretos Legislativos Nros. 574 y 601 se establecen el marco legal que debe ser

observado para la transferencia de las empresas filiales y unidades operativas de SENAPA a las municipalidades. La ley 26338 y su reglamento, Decreto Supremo N° 095-PRES- Ley General de Servicios de Saneamiento, definen el marco legal de la Empresa Prestadora de Servicios SEDAPAR S.A., estableciendo estas normas que las entidades prestadoras de servicios deben constituirse como sociedades anónimas, comprendidas en los alcances de su propia ley y de la Ley General de Sociedades.

En 1969-1970, ESAR colaboró con la dirección regional del Ministerio de Vivienda y ORDEAREQUIPA, en la preparación del Plan Director de Arequipa, en este estudio se había proyectado el crecimiento urbano de la ciudad con proyección al año 2010, permitiendo pensar en un planeamiento con no menos de 30 años de proyección, analizando los factores de desarrollo urbano, sus requerimientos de agua para entonces y, evaluando los sistemas de agua y desagüe se podía obtener un nuevo plan para atender las necesidad de expansión y densificación y a los requerimientos industriales.

El 27 de marzo de 1980, se suscribió el Convenio entre la República Federal de Alemania y el Gobierno de la República del Perú y el 25 de abril de 1980, se firmó el contrato de aporte financiero entre KFW y ESAR de Arequipa, por el cual, la República Federal de Alemania donó por intermedio del KFW, la importante suma de DM 1 150 000.00.

Uno de los logros más importantes ha sido la suscripción del contrato de crédito entre SEDAPAR S.A. y el KREDITANTSTALF FÜR WIEDERAUBAU de la República Federal de Alemania, por un monto de DM 47 966 414, y una contrapartida de SEDAPAR S.A. de DM 20 millones, lo que significa una inversión total de US\$ 42 386,250, para la elaboración de los estudios definitivos y

ejecución de las obras emisor y lagunas de oxidación, para tratar las aguas servidas de Arequipa.

En el mes de junio del 2000, SEDAPAR fue premiada como la mejor empresa de saneamiento ambiental del país, por la magnitud del proyecto Pampa Estrellas AREQUIPA, por la Asociación de Ingeniería Sanitaria y Ambiental – UNI. Igualmente, por este importante proyecto, nuevamente la empresa es premiada recibiendo el trofeo verde, de parte de la asociación áreas verdes, por su contribución al saneamiento ambiental.

Entre las políticas de la empresa, orientadas a solucionar los grandes problemas de abastecimiento del servicio de agua potable y alcantarillado a las zonas que carecen del servicio, priorizando fundamentalmente el cono norte y obras en provincias.

Dentro de las políticas de la SUNASS – Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, en su política de benchmarking, se debe señalar que en los indicadores de gestión de las empresas de saneamiento del país, SEDAPAR logró obtener en el año 2000 los mejores índices comparativos entre las 10 empresas de saneamiento más grandes del Perú, como es: continuidad del servicio, calidad del agua potable; cobertura de agua potable, etc., ha sido y es óptima.

En el año 2001, la gestión de inversiones estuvo orientada principalmente a la ampliación de cobertura y mejora de los servicios existentes, habiéndose ejecutado proyectos con recursos propios en Arequipa y provincias.

Cabe mencionar, los importantes proyectos institucionales ejecutados, como es el caso de: el proyecto SISCOM -sistema comercial, implementación de hardware, culminación del levantamiento catastral, y los trámites ante KFW de

Alemania, para utilizar el saldo no desembolsado de Arequipa II, requiriendo de SEDAPAR una inversión de recursos propios del 25% del monto total presupuestado.

El año 2001, se destacó por la implementación de un programa de medición, instalándose al cierre del IV trimestre 16,500 medidores, de los 26,500 medidores adquiridos. El proyecto adquisición e instalación de 57,700 medidores de 15mm", fue anulado en dos licitaciones, posteriormente, se procedió de acuerdo a ley, a una adjudicación directa selectiva.

SEDAPAR cuenta con un plan maestro que sintetiza y consolida los planes y programas diseñados por la EPS para alcanzar determinadas metas de prestación del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario en el largo plazo (1999 – 2028), el mismo que fue formulado sobre la base de lineamientos metodológicos establecidos por la SUNASS, como lo indica el reglamento de la ley general de servicios de saneamiento.

Con Resolución N° 036-2014-SUNASS-CD, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, aprueba las metas de gestión, fórmula tarifaria y estructura tarifaria correspondiente al quinquenio 2015-2019, para los servicios de agua potable y alcantarillado que brinda SEDAPAR S.A., así como los mecanismos de evaluación de su cumplimiento. (SEDAPAR, Página web SEDAPAR S.A., 2017)

3.4. MISIÓN ACTUAL

Proveer servicios de agua potable y alcantarillado, con gestión competitiva, preservando el medio ambiente, con el tratamiento de aguas residuales, con

personal altamente involucrado y capacitado. (SEDAPAR, Página web SEDAPAR S.A., 2017)

3.5. VISIÓN ACTUAL

Ser reconocida como la empresa líder a nivel nacional, en servicios de saneamiento, siendo valorados por nuestros actuales y potenciales clientes. (SEDAPAR, Página web SEDAPAR S.A., 2017)

3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

- OE1.** Lograr la satisfacción del cliente, a través del mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario.
- OE2.** Asegurar la sostenibilidad económica de la empresa.
- OE3.** Mejorar la gestión empresarial.
- OE4.** Mejorar la imagen empresarial.
- OE5.** Mejorar el clima laboral y estilo de liderazgo.

3.7. VALORES EMPRESARIALES ACTUALES

- i. Honestidad.
- ii. Responsabilidad.
- iii. Respeto.
- iv. Trabajo en equipo.
- v. Innovación, creatividad y anticipación.
- vi. Identificación y compromiso empresarial.

3.8. ESTRUCTURA ORGÁNICA

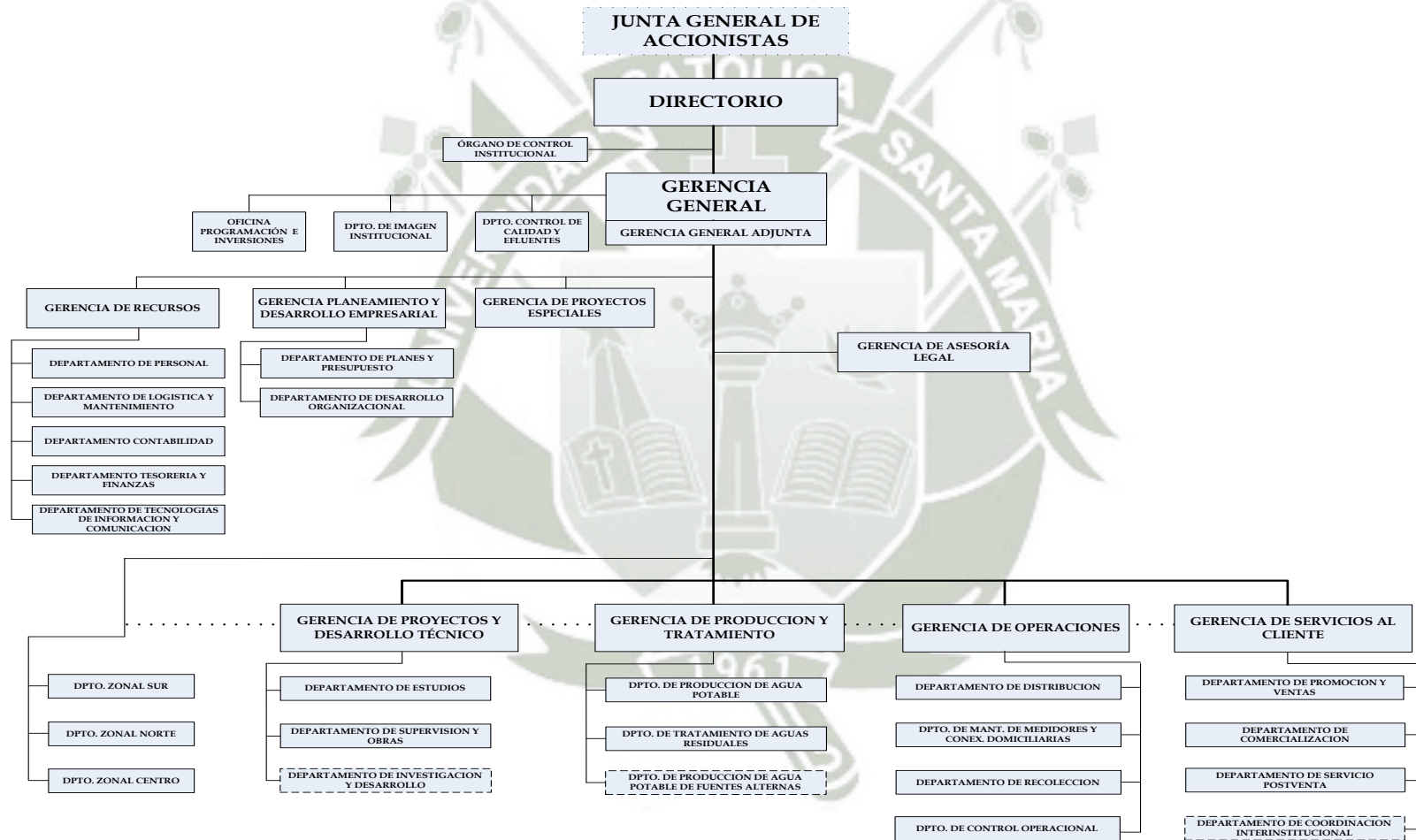


Figura N° 1. Organigrama Estructural de SEDAPAR S.A. Departamento de Desarrollo Organizacional, Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN INTERNA

4.1. ANÁLISIS AMOFHIT

Se han realizado una serie de análisis situacionales, de costos y demás en temas relacionados a la administración, marketing y ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, auditoría y, sistemas de información y tecnología, con la finalidad de obtener la evaluación interna de la empresa, en conjunto a una serie de entrevistas a los colaboradores involucrados para complementar la información obtenida.

4.1.1. Administración

4.1.1.1. Gasto Administrativo:

Tabla 1 Gasto de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (al 31 de diciembre del 2016)	2016	2015
Junta de Accionistas y Directorio	568,162	485,206
Auditoría	548,014	486,835
Gerencia general	2,199,207	1,606,434
Asesoría Legal	1,081,446	889,745
Relaciones Públicas	1,665,509	1,598,984
Planificación y Presupuesto	1,128,835	949,113
Gastos Administrativos	11,727,611	11,660,457
Catastro Empresarial	1,352,918	640,094
Gastos de Zonales	4,905,184	4,069,624
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	25,176,886	22,386,492

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.

Como se puede observar la principal fuente de Gastos de Administración corresponde al ítem Gastos Administrativos (46.58% en 2016 y 52.09% en 2015), el

cual consiste principalmente en el resto de las cargas del personal administrativo en las demás áreas funcionales de la empresa (Logística, Recursos, Tesorería, Almacén, etc.)

4.1.1.2. Comentarios Complementarios:

- Existe un Plan Operativo Anual (POA), que sigue un planeamiento estratégico.
- La estructura organizativa se mantiene periodo tras periodo, con pocos, pero perceptibles cambios.
- El diseño organizacional es de tipo vertical: se delegan responsabilidades y funciones. Se ha mantenido así por años. El Gerente General delega funciones a los gerentes de línea, de asesoría y de apoyo.
- La planificación de cada área se da anualmente por metas con bonos de productividad.
- En la empresa, para ocupar cargos vacantes, se realizan concursos internos de selección de personal y de declararse desierto el concurso, se realiza un concurso externo de selección; por lo que, existe motivación en el personal, para que puedan ser promocionados a puestos superiores. Sin embargo, estos concursos no son tan numerosos y generalmente, es necesario esperar gran cantidad de tiempo para participar en alguno.

4.1.2. Marketing y Ventas:

4.1.2.1. Ingresos por Servicios Prestados:

Tabla 2 Ingresos por Servicios Prestados

INGRESOS (al 31 de diciembre del 2016)	2016	2015
Servicio de Agua	77,109,169	73,723,777
Servicio de Desagüe	35,370,122	39,533,077
Conexiones Domiciliarias Agua	2,823,661	1,227,346
Conexiones Domiciliarias Desagüe	1,451,710	86,681
Reparación Redes de Relleno Agua	10,313	89
Reparación Redes de Relleno Desagüe	1,679,901	2,185
Cargo Fijo	8,956,663	8,646,006
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS	127,401,539	123,219,161

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.

Como es de esperarse, la principal fuente de ingresos para la empresa resulta de la venta del servicio de agua potable y alcantarillado (sumando entre ambas 88.29% en 2016 y 91.91% en 2015); sin embargo es necesario mencionar que la cuenta Cargo Fijo corresponde a la cuota mínima de cobro.

4.1.2.2. Morosidad:

Tabla 3 Morosidad Instituciones Públicas

MOROSIDAD INSTITUCIONES PÚBLICAS (al 31 de diciembre del 2016)				
N°	NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	N° RECIBOS	SALDO	%
1	DIR. REG. DE EDUCACIÓN-UGEL SUR	157	4,430,876.96	79.61%
2	UNIV. NACIONAL DE SAN AGUSTÍN	40	245,469.40	4.41%
3	ESSALUD	11	235,359.86	4.23%
4	DIR. REG. DE EDUCACIÓN-UGEL NORTE	118	174,633.38	3.14%
5	REGIÓN MILITAR DEL SUR (RMS)	7	120,554.60	2.17%
6	HOSPITAL GENERAL HONORIO DELGADO	1	75,545.60	1.36%
7	POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ	53	67,560.00	1.21%
8	SOC. DE BENEFICENCIA PÚBLICA	17	58,466.50	1.05%
9	HOSPITAL GOYENECHÉ	4	26,326.10	0.47%
10	FUERZA AEREA DEL PERU - ZAMÁCOLA	7	19,829.20	0.36%
11	GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	17	18,546.90	0.33%
12	INST. PERUANO DEL DEPORTE (IPD)	7	18,163.80	0.33%
13	RED PERIFÉRICA DE SALUD	11	13,836.86	0.25%
14	INST. SUP. PEDRO P. DÍAZ	1	10,677.00	0.19%
15	PODER JUDICIAL DEL PERÚ	9	9,857.00	0.18%
16	MINISTERIO PÚBLICO	11	7,436.40	0.13%
17	SANIDAD DE POLICÍA	2	6,576.70	0.12%
18	ZONA REGISTRAL XII - AREQUIPA	1	5,607.70	0.10%
19	GER. REG. DE EDUCACIÓN-GREA	3	4,493.90	0.08%
20	TERCERA ZONA NAVAL	8	3,519.20	0.06%
21	GER. REG. DE SALUD	7	3,279.90	0.06%
22	TRANSPORTES	3	2,996.40	0.05%
23	INST. NACIONAL DE CULTURA	2	2,688.50	0.05%
24	DIR. REG. DE AGRICULTURA	4	1,296.30	0.02%
25	SUNAT	3	1,089.90	0.02%
26	INST. NAC. PENITENCIARIO (INPE)	2	897.20	0.02%
27	DIR. REG. DEFENSA CIVIL	3	379.80	0.01%
TOTAL		509	5,565,965.06	100.00%

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.

Como se puede observar, el mayor deudor de SEDAPAR es la Dirección Regional de Educación Sur, ocupando casi el 80% de la deuda total concerniente a

Instituciones Públicas con casi cuatro millones y medio
acumulados hasta diciembre del 2016.



MOROSIDAD MUNICIPALIDADES (al 31 de diciembre del 2016)

Nº	MUNICIPALIDADES	Nº CON.	DEUDA AL MES ACTUAL	SALDOS, REFINANCIACIONES E INTERESES MORATORIOS	TOTAL GENERAL	%	TIPO DE PROC
1	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA	105	3,851,578.44	7,789,254.99	11,640,833.43	49.37%	1,3,5
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARPATA	104	5,045,697.32	153,894.46	5,199,591.78	22.05%	1,2,3
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO SELVA ALEGRE	33	813,058.76	1,739,184.85	2,552,243.61	10.82%	1,3,5
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANAHUARA	44	667,992.06	620,879.26	1,288,871.32	5.47%	1,4,5
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SOCABAYA	59	974,104.60	206,877.83	1,180,982.43	5.01%	1,5
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARIANO MELGAR	32	684,053.44	1,912.39	685,965.83	2.91%	1,2,3,5,6
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CERRO COLORADO	35	323,010.77	42,902.26	365,913.03	1.55%	1,3,5
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ L. BUSTAMANTE Y R.	133	322,739.23	21,397.93	344,137.16	1.46%	1,4
9	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA	44	101,091.00	713.05	101,804.05	0.43%	1,2
10	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACOBO D. HUNTER	38	91,860.60	79.10	91,939.70	0.39%	1
11	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES	45	47,979.90	-	47,979.90	0.20%	1,5
12	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA	38	43,225.40	-	43,225.40	0.18%	1
13	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE UCHUMAYO	2	3,075.25	14,250.21	17,325.46	0.07%	5
14	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TIABAYA	9	15,506.11	-	15,506.11	0.07%	1
15	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SABANDÍA	8	2,792.20	-	2,792.20	0.01%	1,5
TOTAL		729	12,987,765.08	10,591,346.33	23,579,111.41	100%	

TIPOS DE PROCESO

- 1 Pago normal
- 2 Refinanciación de Deuda
- 3 Contribuciones Reembolsables
- 4 Para Proceso Judicial
- 5 En Proceso Judicial
- 6 En Proceso de Negociación

Tabla 4 Morosidad de Municipalidades

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.



Como se aprecia, casi el 50% de la deuda de las Municipalidades le corresponde a la Municipalidad Provincial de Arequipa con una deuda que asciende a once millones seiscientos cuarenta mil nuevos soles cerrando el 2016.

Tabla 5 Morosidad Clientes Comerciales

MOROSIDAD CLIENTES COMERCIALES (al 31 de diciembre del 2016)	
Facturas Emitidas	46,943,080
Facturas por Emitir	2,302,743
Deuda Total	49,245,823
Provisión Cobranza Dudosa	- 27,942,355
TOTAL MOROSIDAD CLIENTES COMERCIALES	21,303,468

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.

Tabla 6 Comparativa Porcentual de la Morosidad

COMPARATIVA PORCENTUAL DE MOROSIDAD (al 31 de diciembre del 2016)		
Deuda Total	49,245,823	100%
Deuda Municipalidades	23,579,111	47.88%
Deuda Instituciones Públicas	5,565,965	11.30%
Deuda Resto de Clientes Comerciales	20,100,747	40.82%
Deuda Municipalidad Provincial de Arequipa	11,640,833	23.64%
Deuda UGEL Sur	4,430,877	9.00%

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.

Como se puede observar en la comparativa anterior, la deuda de las personas naturales representa poco menos del 41% de la deuda total mientras que, en conjunto, la deuda de las Municipalidades y demás Instituciones Públicas cubre el 59% de la Deuda Total.

Por otro lado, las deudas únicamente de la Municipalidad Provincial de Arequipa y de la Dirección Regional de Educación UGEL Sur ocupan el 32.64% del total.

4.1.2.3. Agua no Facturada:

Los promedios internacionales de agua no facturada, oscilan entre el 25% y el 30% del agua producida, siendo en SEDAPAR, alrededor del 32% del agua no contabilizada. Pretender bajar el porcentaje del agua no facturada, significa invertir en equipos de detección de fugas, en personal debidamente capacitado y entrenado en conjunto a un mayor número de unidades móviles dedicados exclusivamente a detectar las fugas operacionales.

En el siguiente cuadro, podemos observar el volumen mensual de agua producida, facturada y no facturada de enero a junio del 2016, donde se aprecia la alta profesionalidad y eficacia del personal de SEDAPAR, observándose que se viene disminuyendo

paulatinamente el agua no facturada y, por ende, viene a ser mayor el agua que se factura.

Tabla 7 Balance de agua potable producida, facturada y no facturada

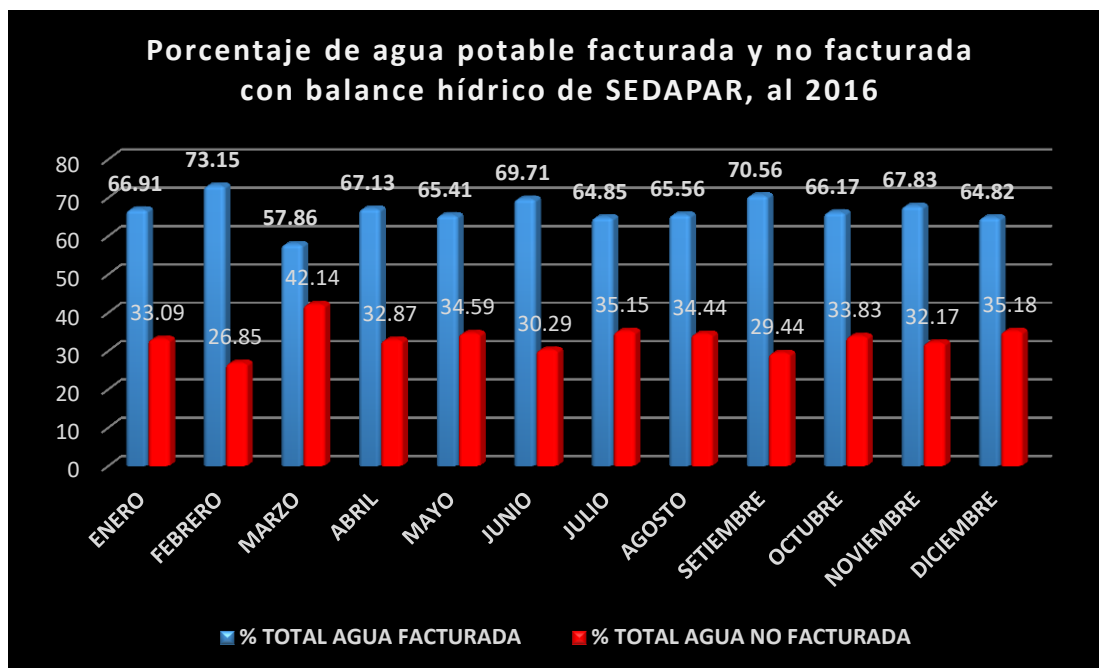
	TOTAL PRODUCCIÓN AGUA POTABLE	TOTAL AGUA FACTURADA	TOTAL AGUA NO FACTURADA
AÑO 2016	75,841,886	50,465,200	25,376,686

Fuente: Profesional Estadística, de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial de SEDAPAR S.A. Boletín estadístico cuarto trimestre 2016.

Tabla 8 Porcentaje de agua potable facturada y no facturada con balance hídrico

AÑO 2016	% TOTAL AGUA FACTURADA	% TOTAL AGUA NO FACTURADA
ENERO	66.91	33.09
FEBRERO	73.15	26.85
MARZO	57.86	42.14
ABRIL	67.13	32.87
MAYO	65.41	34.59
JUNIO	69.71	30.29
JULIO	64.85	35.15
AGOSTO	65.56	34.44
SEPTIEMBRE	70.56	29.44
OCTUBRE	66.17	33.83
NOVIEMBRE	67.83	32.17
DICIEMBRE	64.82	35.18

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.



Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016.

4.1.2.4. Comentarios Complementarios:

- Las conexiones domiciliarias de agua potable y desagüe están registradas en la base de datos de la empresa, así como en documentos físicos, que radican en el archivo del Departamento de Promoción y Ventas de la Gerencia de Servicios al Cliente. Mediante la conexión de cada cliente, se registra su consumo mensual y su facturación correspondiente.
- Por otro lado, existen algunas personas que se acercan a la empresa para solicitar una conexión domiciliar de agua potable y/o desagüe, pero luego de realizar las gestiones respectivas no regresan para generar el contrato correspondiente, lo que presupone que pueden haberse hecho alguna conexión

clandestina por personas inescrupulosas que merodean por las oficinas, cayendo en el hurto agravado de agua potable y, por ende, susceptibles a aplicarles las sanciones que el poder judicial establezca por dicho delito, pudiendo repercutir hasta en prisión efectiva.

- También se presenta el agua no facturada que viene a ser el agua no contabilizada debido a pérdidas operacionales y a pérdidas comerciales.
- Las pérdidas operacionales se producen por:
 - a)** Rotura de una tubería matriz;
 - b)** Por fuga en las válvulas del sistema de agua potable;
 - c)** Por fuga en los grifos contra incendio, por rebose de reservorios y por conexiones clandestinas.
- Las pérdidas comerciales que se presentan en una conexión contratada y debidamente registrada en el sistema, se producen por los siguientes motivos:
 - a)** Cuando en el sistema aparece la conexión como cortada y físicamente, se encuentra activa y en servicio.
 - b)** En conexiones domiciliarias directas, que se encuentran con niple (sin medidor).
 - c)** En conexiones domiciliarias con medidor trabado o manipulado.

- d)** En conexiones domiciliarias con medidor con luna empañada.
- e)** En conexiones domiciliarias, cuando el medidor de agua potable se encuentra en el interior de la vivienda.
- El mayor porcentaje de las conexiones domiciliarias, lo constituye la categoría de uso doméstico con el 89.40% aproximadamente; la categoría comercial con el 8.08%; la categoría industrial con el 1.99%; el sector público con el 0.41% y el sector social con el 0.12%.
 - Así también, cada zonal, genera su propia facturación, al igual que en la sede central.
 - El crecimiento y desarrollo de la empresa intenta mantenerse acorde con el crecimiento de la población y en teoría debiera obedecer a un plan directivo; sin embargo, va de la mano al desordenado ritmo del crecimiento poblacional de la ciudad, lo que motiva que los pobladores soliciten conexiones de agua potable en zonas por encima de la cota del nivel de los reservorios.
 - Las principales quejas de los consumidores radican en el corte del servicio de agua potable de manera repentina. Estos se deben a diversos factores, como la rotura de tubería matriz por haber excedido su tiempo de vida útil entre otras emergencias pues cuando se programan cortes de agua potable por limpieza y

desinfección de reservorios o por la ejecución de empalmes, se avisa a los pobladores a través de los medios de comunicación y en la página web de la empresa.

- Cabe mencionar que, Arequipa es una de las pocas regiones en el Perú *que, en condiciones normales, brinda el servicio de agua potable las 24 horas del día y los 7 días de la semana de manera ininterrumpida.
- A pesar de la importancia de impartir educación sanitaria a la población, actualmente SEDAPAR carece de un plan de educación sanitaria con respecto a la población.

4.1.3. Operaciones:

La Gerencia de Operaciones es el área encargada de operar y mantener los sistemas de agua potable y alcantarillado a fin de asegurar y garantizar la continuidad de los servicios que brinda SEDAPAR, tanto de agua potable como de alcantarillado.

Al referirse a “sistemas” se implican desde las líneas de aducción, los reservorios de almacenamiento, líneas de conducción y redes primarias y secundarias; así como las conexiones domiciliarias de cada uno de los usuarios.

De igual manera, el sistema de alcantarillado implica desde la recolección domiciliar a través de la conexión y su conducción hacia las redes secundarias que descargan en las redes primarias o emisores que a

su vez llegan hasta las plantas de tratamiento que son La Escalerilla (Cerro Colorado) y La Enlozada (terrenos de Cerro Verde).

Tabla 9 Costos Operativos Generales

COSTO	2016	2015
AGUA POTABLE	44,510,951	39,111,091
DESAGÜE	17,221,704	14,356,364
SISTEMAS TÉCNICOS	31,746,635	32,812,533
TOTAL	93,479,290	86,279,988

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

Como se observa en la tabla anterior, la principal fuente de costo es en la producción de Agua Potable, ocupando el 47.62% del costo de producción total en 2016 y el 45.33% en 2015.

Al mismo tiempo el costo de los Sistemas Técnicos comprende a la Gerencia de Desarrollo, Proyectos Especiales y Renovación de Redes.

4.1.3.1. Costos de Operación de Agua Potable:

Tabla 10 Costos Operativos Agua Potable

AGUA POTABLE		
COSTOS DIRECTOS	2016	2015
AGUA		
Captación	6,221,021	11,482,942
Producción	15,261,088	2,873,263
Almacenamiento	1,330,343	1,371,461
Conducción	23,775	82,715
Distribución	7,052,816	7,074,648
TOTAL AGUA	29,889,043	22,885,029
COSTOS INDIRECTOS	2016	2015
AGUA		
Jefatura de Agua Potable	13,518,721	15,625,728
Mantenimiento de Agua	159,609	113,629
Conexiones de Agua	943,578	486,705
TOTAL AGUA	14,621,908	16,226,062
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN DE AGUA	44,510,951	39,111,091

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

4.1.3.2. Costos de Operación de Alcantarillado:

Tabla 11 Costos Operativos Alcantarillado

ALCANTARILLADO		
COSTOS DIRECTOS	2016	2015
DESAGÜE		
Emisores Colectores	6,803,950	6,877,266
Cámara de Bombeo	-	-
Planta de Tratamiento	3,877,471	1,173,297
Lagunas de Oxidación	14,686	14,686
TOTAL DESAGÜE	10,696,107	8,065,249
COSTOS INDIRECTOS	2016	2015
DESAGÜE		
Jefatura de Alcantarillado	5,523,171	5,368,521
Mantenimiento de Desagüe	686,847	732,508
Conexiones de Desagüe	315,579	190,086
TOTAL DESAGÜE	6,525,597	6,291,115
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN DE DESAGÜE	17,221,704	14,356,364

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

4.1.3.3. Costos de Operación del Sistema Técnico:

Tabla 12 Costos Operativos del Sistema Técnico

SISTEMA TÉCNICO		
Sistemas Técnicos	26,127,879	28,282,583
Gerencia de Desarrollo	5,618,756	4,529,730
Proyectos Especiales	-	220
TOTAL SISTEMA TÉCNICO	31,746,635	32,812,533

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

4.1.3.4. Comentarios Complementarios:

- SEDAPAR es la única empresa de saneamiento en el Perú, que abastece sola a toda la región de Arequipa.

- Existe un grupo de proveedores antiguos calificados inscritos y registrados de manera adecuada seleccionados por concursos públicos de acuerdo a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones de las Empresas del Estado Peruano.
- La administración maneja el inventario a cargo de responsables determinados. Todos los trabajadores tienen su propio inventario asignado a cada uno. Por ejemplo, cada técnico de operaciones tiene su propia caja de herramientas y es responsable de la misma.
- Las políticas de procedimientos de trabajo y similares son nombrados por la misma empresa. Manuales de operaciones y funciones, etc.
- Se trabaja con tecnología de punta: Se maneja una actualización tecnológica continua a la par de la capacitación permanente y constante pensando en todo momento en la productividad y eficiencia. Los procesos son dinámicos en revisión y actualización según el cambio tecnológico de la maquinaria y a la par del control de procesos.
- Los activos se mantienen en excelente estado de manera permanente. El mantenimiento y la calibración de los mismos se realiza de manera continua por personal especializado externo.
- Las redes matrices tanto de agua como de desagüe en el centro de la ciudad tienen más de 50 años de vida y requieren una

urgente renovación y ampliación de diámetros a fin de poder mejorar los servicios ya que se observa que Arequipa está creciendo de forma vertical, requiriendo mayor dotación de agua y evacuación de desagües; sin embargo en esta zona no es nada fácil renovar estas redes debido a que es un área totalmente comercial, poblada y repleta de actividades económicas, industriales, sociales y turísticas, lo cual generaría una serie de inconvenientes a la población que depende de estas actividades en el centro de la ciudad.



4.1.4. Finanzas

Tabla 13 Balance General

BALANCE GENERAL (al 31 de diciembre del 2016)					
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
ACTIVO CORRIENTE	2016	2015	PASIVO CORRIENTE	2016	2015
Efectivo y Equivalente de Efectivo	150,761,329	134,881,928	Obligaciones Financiera	1,757,815	1,860,326
Cuentas por Cobrar Comerciales	21,303,468	24,620,125	Cuentas por Pagar Comerciales	5,223,155	3,568,290
Otras Cuentas por Cobrar	11,552,277	9,609,653	Otras Cuentas por Pagar	4,233,605	4,612,743
Inventarios	8,834,721	7,236,800	Beneficios a los Empleados	6,374,493	4,897,093
Gastos Pagados por Anticipado	2,250	2,250	Total Pasivo Corriente	17,589,068	14,938,452
Total Activo Corriente	192,454,045	176,350,756	PASIVO NO CORRIENTE	2016	2015
ACTIVO NO CORRIENTE	2016	2015	Obligaciones Financieras	73,149,216	76,116,009
Cuentas por Cobrar Comerciales	378,195	388,724	Provisiones	89,137	-
Propiedad, Planta y Equipo	608,253,586	603,070,311	Ingresos Diferidos	77,849,086	63,417,337
Activos Intangibles	11,094,177	7,894,895	Total Pasivo No Corriente	151,087,439	139,533,346
Total Activo No Corriente	619,725,958	611,353,930	TOTAL PASIVO	168,676,507	154,471,798
			PATRIMONIO NETO	2016	2015
			Capital Adicional	213,898,517	213,898,517
			Capital	375,742,645	375,742,645
			Resultados Acumulados	43,591,726	29,407,191
			Resultado del Ejercicio	10,270,608	14,184,535
			TOTAL PATRIMONIO NETO	643,503,496	633,232,888
TOTAL ACTIVO	812,180,003	787,704,686	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	812,180,003	787,704,686

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

Tabla 14 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS (al 31 de diciembre del 2016)		
DESCRIPCIÓN	2016	2015
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	127,401,539	123,219,161
TOTAL INGRESOS	127,401,539	123,219,161
COSTO DE TRATAMIENTO Y PRODUCCION DE AGUA	- 93,479,290	-86,279,988
GANANCIA BRUTA	33,922,249	36,939,173
GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN	-18,305,422	-14,820,212
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-25,176,886	-22,386,492
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	15,772,328	13,173,735
OTROS GASTOS OPERATIVOS	-2,711,728	-1,708,738
GANANCIA OPERATIVA	3,500,541	11,197,466
INGRESOS FINANCIEROS	8,190,293	7,067,062
DIFERENCIA DE CAMBIO	1,222,460	298
GASTOS FINANCIEROS	- 394,633	- 797,257
DIFERENCIA DE CAMBIO	- 54,675	- 258,960
RESULTADO ANTES DE IMPTO.	12,463,986	17,208,609
GASTO POR IMPUESTO A LAS GANANCIAS	- 2,193,378	- 3,027,074
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	10,270,608	14,181,535

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

4.1.4.1. Indicadores de Liquidez:

Tabla 15 Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ		2016	2015
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	10.94	11.81
Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	10.44	11.32
Disponibilidad Inmediata	Caja y Bancos / Pasivo Corriente	8.57	9.03

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.2. Indicadores de Solvencia:

Tabla 16 Indicadores de Solvencia

INDICADORES DE SOLVENCIA		2016	2015
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0.21	0.20
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	0.26	0.24
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	1.04	1.04

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.3. Indicadores de Gestión:

Tabla 17 Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN		2016	2015
Rotación del Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	20.56%	20.16%
Impacto Gastos Administración y Ventas	(Gastos Administrativos + Gastos de Ventas) / Ventas	-34.13%	-30.20%
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	-0.31%	-0.65%

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4.4. Indicadores de Rentabilidad:

Tabla 18 Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD		2016	2015
Rentabilidad neta del Activo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	1.66%	2.32%
Margen Bruto	$(\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas Netas}$	26.63%	29.98%
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	2.75%	9.09%
Rentabilidad neta de Ventas	Utilidad neta / Ventas	8.06%	11.51%
Rentabilidad neta del Patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio	0.54%	1.77%
Rentabilidad sobre Activos	Utilidad Operacional / Activos	0.56%	1.83%

Fuente: Elaboración Propia

- La empresa posee una posición financiera muy sólida, pues se tiene una liquidez extraordinaria que asegura la atención de cualquier requerimiento de gasto corriente o, en casos extremos, liquidar la empresa y pagar todas las obligaciones y repartir un resto amplio entre sus accionistas.
- Lo principal en la empresa es el criterio social de servir con una tarifa que todos seamos capaces de pagar y obtener un servicio óptimo a cambio, antes de lucrar. El objetivo no es una rentabilidad económica ni financiera sino una rentabilidad social, llegando a ser reconocidos por los clientes como una empresa confiable.
- El control financiero es realizado de manera continua. Mensualmente se rinden las cuentas mediante los estados financieros y los estados presupuestarios. En cuanto a los estados financieros, norman los procedimientos contables, para el registro sistemático de todas las transacciones de SEDAPAR, con incidencia en la situación económica-financiera, para lo cual se elaboran los informes financieros correspondientes, recibiendo y procesando las rendiciones de cuentas, para la elaboración de la Cuenta General de la República, mediante el balance general o estado de situación financiera, el estado de gestión, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo.
- Los estados presupuestarios se ajustan al Sistema Nacional de Presupuesto, que es el conjunto de órganos, normas y procedimientos

que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del sector público, en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Los estados presupuestarios se elaboran en base a la clasificación de ingresos y gastos, para mostrar su comportamiento en un ejercicio, mediante el estado de ejecución del presupuesto de ingresos y gastos, el estado de fuentes y uso de fondos, el presupuesto institucional de ingresos y el presupuesto institucional de gastos.

- Para Arequipa Metropolitana el resultado del indicador de morosidad al mes de Junio 2015 fue de 3.86 meses, mientras que al mes de Junio 2016 fue de 3.95 meses, apreciándose un deterioro significativo en el indicador y consecuentemente mayor morosidad, lo cual implica la necesidad urgente de mejorar sus resultados de gestión mediante la recuperación de la cartera morosa derivada por el mayor énfasis de la gestión de los cortes de servicios por deuda de los usuarios como la recuperación de consumos, refinanciación de deudas y el pago de deudas pendientes de Municipios e Instituciones Públicas.

4.1.5. Recursos Humanos:

- La empresa se mantiene sólida y estable, gracias a la calidad y experiencia del recurso humano.
- Comunicación óptima en algunas áreas, pero muy cerrada en otras.
- Estructura piramidal jerárquica.
- No existe una estructura remunerativa que motive de manera correcta a los colaboradores.
- La mayoría del personal está comprometido en gran medida con la empresa, asumiendo retos de forma proactiva.
- Algunas funciones deben ser inevitablemente tercerizadas: Cortes, call center, etc.
- Existe una gran cantidad de falencias de personal por limitaciones del recurso humano pues a pesar de ser una empresa que crece geométricamente, el personal crece aritméticamente.
- Por otro lado, el personal que trabaja en SEDAPAR S.A. es altamente especializado y capacitado al entrar a la empresa pues lamentablemente no existe en el Perú un centro de capacitación y especialización para personal en profesionales y técnicos en el sector saneamiento.

4.1.5.1. Estudio del clima organizacional

En una encuesta de clima organizacional, realizada en el mes de octubre 2016, por el Departamento de Personal, se obtuvo un nivel

medio de 2.92, de una escala de 1 al 5, teniendo como un factor desfavorable la dimensión de “reconocimiento” y como factores medio aceptable a “desarrollo laboral” y “comunicación y coordinación”. En cuanto a desarrollo laboral, los trabajadores perciben que para los puestos de jefatura o gerenciales, no se aplica la meritocracia, lo cual genera bastante limitación para ascender a mejores puestos por mérito propio.

De otro lado, el clima laboral en las áreas es aceptable, ya que existe buena relación y comunicación entre los compañeros. Así también, se brindan capacitaciones constantemente, a todos los trabajadores de la empresa, tanto en capacitaciones duras, como en capacitaciones de habilidades blandas.

4.1.6. Auditoría

- Control de temas administrativos, organizativos, técnicos, operacionales y comerciales.
- Como área intenta mejorar el clima laboral haciendo notar las falencias en ciertos procesos a manera de colaborar con la mejora continua; sin embargo, algunos trabajadores toman las llamadas de atención de manera personal y de esta forma el clima laboral no progresa de la manera esperada, generando incomodidad por parte de los trabajadores respecto al área.

- El trabajo es realizado de acuerdo a un plan anual de control publicado en El Diario en el cual cada actividad y acción es aprobada por el contralor. La contraloría realiza la respectiva revisión de actividades, aprueba y manda a aplicar el plan.
- La capacitación se realiza de manera continua y se toma como una profunda fortaleza como área.
- La carga de trabajo es considerada estresante.
- Poseen el apoyo de terceros, tales como la contraloría, especialistas y demás.

4.1.7. Sistemas de Información y Tecnología:

- Área muy importante de soporte, ya que todas las operaciones en la empresa realizadas son en base a tecnologías.
- El sistema cuenta con dos sistemas unidos con las interfaces respectivas: El Sistema Comercial y el Sistema Administrativo Financiero.
- El Sistema Comercial ha sido diseñado por la empresa mientras que el Administrativo comprende el sistema Spring en base Oracle con licencias.
- En algún momento anterior hubo una propuesta de implementación del SAP; sin embargo, no existe un SAP especializado en Saneamiento de manera que se consideraría como una inversión con un retorno insuficiente.

- El sistema consta de un data center centralizado en Sedapar con intercambio vía Internet.
- El sistema Administrativo Financiero (Spring) es un sistema cerrado pues SEDAPAR no posee sus fuentes.
- El Sistema comercial es bastante amigable con el usuario y todos los usuarios están adaptados a este.
- Respecto a los usuarios del sistema Spring existen algunas quejas respecto a la interfaz. No es un sistema tan amigable; sin embargo, tampoco es tan complicado una vez se trabaja con él un tiempo pero es necesaria una breve capacitación o climatización previa.
- En cuanto al soporte en los sistemas, no existe un periodo fijo de actualización en los parámetros del sistema comercial. La actualización se realiza de manera continua respecto a lo necesario (nuevas opciones, cambio de observaciones, etc.).
- El área cuenta con cuatro ingenieros de sistemas encargados.
- El soporte no es tan bien percibido por las demás áreas de la empresa debido a que todo el personal de Tecnologías de la Información y Comunicaciones no se abastecen para atender a todos los usuarios de la empresa.
- El presupuesto para capacitación para esta área es percibido como insuficiente por los encargados. El presupuesto anual generalmente alcanza para un solo curso aproximadamente.

4.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

4.2.1. Fortalezas

- a) Motivación en el personal, para que puedan ser promocionados a puestos superiores.
- b) Una de las pocas empresas a nivel nacional que, en condiciones normales, brinda el servicio de agua potable en promedio las 24 horas del día y los 7 días de la semana de manera ininterrumpida.
- c) Actualización tecnológica continua a la par de capacitación permanente y constante pensando en todo momento en la productividad y eficiencia.
- d) Los activos se mantienen en excelente estado de manera permanente. El mantenimiento y la calibración de los mismos se realiza de manera continua por personal especializado externo.
- e) La empresa posee una posición financiera muy sólida, pues se tiene una liquidez extraordinaria que asegura la atención de cualquier requerimiento de gasto corriente.
- f) El objetivo de la empresa no es obtener una rentabilidad económica ni financiera sino una rentabilidad social, llegando a ser reconocidos por los clientes como una empresa confiable.
- g) Calidad y experiencia amplia del recurso humano: personal altamente especializado y en capacitación constante.

4.2.2. Debilidades:

- a) Cantidad de conexiones clandestinas ofrecidas por personas inescrupulosas que merodean por las oficinas, cayendo en el hurto agravado de agua potable.
- b) Porcentaje de agua no facturada superiores al promedio internacional.
- c) Carencia de un plan de educación sanitaria con respecto a la población.
- d) Las redes de agua y de desagüe en el centro de la ciudad tienen más de 50 años de vida y requieren una urgente renovación y ampliación de diámetros.
- e) No existe una estructura remunerativa que motive de manera correcta a los colaboradores.
- f) El clima laboral no progresa de la manera esperada, fallando especialmente en el reconocimiento y la percepción de la meritocracia para ascender a mejores puestos de trabajo.
- g) Altísima morosidad por parte de las instituciones públicas, especialmente de las municipalidades.

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN EXTERNA

5.1. Factor Político:

La Ley N° 26338 nombra como accionistas a las Municipalidades Provinciales y Distritales en el año 2000, repartiendo las acciones de la empresa entre estas y constituyendo la Estructura de Participación Accionaria para el cierre del 2016 de la siguiente manera:

Tabla 19 Estructura de las Acciones

ESTRUCTURA DE LAS ACCIONES		
ACCIONISTAS	ACCIONES	%
SEDE CENTRAL		
Municipalidad Distrital de Paucarpata	30,523,507	14.27%
Municipalidad Provincial de Arequipa	20,633,310	9.65%
Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero	17,983,826	8.41%
Municipalidad Distrital de Cerro Colorado	17,729,766	8.29%
Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre	15,370,636	7.19%
Municipalidad Distrital de Miraflores	14,572,162	6.81%
Municipalidad Distrital de Mariano Melgar	13,646,657	6.38%
Municipalidad Distrital de Cayma	13,428,891	6.28%
Municipalidad Distrital de Socabaya	11,523,440	5.39%
Municipalidad Distrital de Jacobo Hunter	11,251,233	5.26%
Municipalidad Distrital de Yanahuara	5,008,613	2.34%
Municipalidad Distrital de Sachaca	3,320,928	1.55%
Municipalidad Distrital de Tiabaya	2,740,220	1.28%
Municipalidad Distrital de Uchumayo	1,052,535	0.49%
Municipalidad Distrital de Sabandía	544,414	0.25%
ZONA CENTRAL		
Municipalidad Distrital de La Joya	2,141,364	1.00%
Municipalidad Provincial de	1,647,019	0.77%

Condesuyos		
Municipalidad Provincial de Caylloma	1,582,849	0.74%
Municipalidad Provincial de La Unión	663,085	0.31%
Municipalidad Distrital de Aplao	598,719	0.28%
Municipalidad Distrital de Huancarqui	214,095	0.10%
ZONA NORTE		
Municipalidad Provincial de Camaná	3,914,343	1.83%
Municipalidad Distrital de Atico	923,785	0.43%
Municipalidad Provincial de Caravelí	755,729	0.35%
Municipalidad Distrital de Samuel Pastor	663,085	0.31%
Municipalidad Distrital de Chala	577,757	0.27%
Municipalidad Distrital de Yauca	352,291	0.16%
ZONA SUR		
Municipalidad Provincial de Islay	11,193,224	5.23%
Municipalidad Distrital de Cocachacra	3,402,527	1.59%
Municipalidad Distrital de Punta de Bombón	2,449,737	1.15%
Municipalidad Distrital de Dean Valdivia	1,889,152	0.88%
Municipalidad Distrital de Islay	1,004,125	0.47%
Municipalidad Distrital de Mejía	595,493	0.28%
TOTAL	213,898,517	100.00%

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

Tabla 20 Estructura de la Participación Accionaria

ESTRUCTURA DE LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA			
% PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL	Nº ACCIONISTAS	%	COLOR
Del 0.1% al 5%	22	16.84%	
Del 5.1% al 10%	10	68.89%	
Del 10% a más	1	14.27%	
TOTAL	33	100.00%	

Fuente: Boletín estadístico de SEDAPAR S.A. Cuarto trimestre 2016.

Es en parte debido a esta repartición de las acciones entre las distintas Municipalidades que la Empresa ha venido sufriendo un proceso de politización donde las Municipalidades han ganado poder sobre la empresa.

Sin embargo; el Decreto Supremo 1280 publicado en junio del 2017 centraliza las acciones en las Municipalidades Provinciales, reduciendo el número de accionistas a solamente 8:

- Municipalidad Provincial de Arequipa
- Municipalidad Provincial de Condesuyos
- Municipalidad Provincial de Caylloma
- Municipalidad Provincial de La Unión
- Municipalidad Provincial de Camaná
- Municipalidad Provincial de Caravelí
- Municipalidad Provincial de Islay
- Municipalidad Provincial de Castilla

Teniendo en cuenta que el número de acciones se reparten en relación al número de habitantes por provincia se puede esperar centralizar gran parte de las acciones en la Municipalidad Provincial de Arequipa.



5.2. Factor Económico:

El principal Factor Económico que afecta directamente a Sedapar S.A. son las Resoluciones de Consejo Directivo de la SUNASS en donde se perfilan las fórmulas y estructuras tarifarias correspondientes a los servicios de agua potable y alcantarillado que brinda SEDAPAR S.A. para distintos periodos.

En las siguientes tablas se expondrá la evolución de estas tarifas formuladas por la SUNASS, tanto para agua potable como para el servicio de desagüe alcantarillado:



Tabla 21 Tarifas de Agua Potable del 01/01/2003 hasta el 31/08/2007

TARIFAS DE AGUA POTABLE Y DESAGÜE DESDE EL 01/01/2003 HASTA EL 31/08/2007 (expresado en S/. x m3)						
FECHA	CARGO FIJO	DOMÉSTICO				ESTATAL I de 0 a 100 m3
		de 0 a 15 m3	de 16 a 30 m3	de 31 a 60 m3	de 61 a más	
DESDE 01/01/2003 Agua	-	0.4676	0.6900	1.4700	1.7200	1.5724
HASTA 31/08/2007 Desagüe	-	-	-	-	-	-
Consumo mínimo por mes		6				40
FECHA	ESTATAL I	ESTATAL II		COMERCIAL I		
	de 101 a más	de 0 a 100 m3	de 101 a más	de 0 a 15 m3	de 16 a 30 m3	de 31 a más
DESDE 01/01/2003 Agua	2.0339	0.9434	1.0930	2.5654	2.6770	2.8171
HASTA 31/08/2007 Desagüe	-	-	-	-	-	-
Consumo mínimo por mes	40	40		6		
FECHA	COMERCIAL II			INDUSTRIAL		
	de 0 a 15 m3	de 16 a 30 m3	de 31 a más	de 0 a 50 m3	de 51 a 100 m3	de 101 a más
DESDE 01/01/2003 Agua	1.2831	1.4728	1.5722	1.9696	2.0573	2.1300
HASTA 31/08/2007 Desagüe	-	-	-	-	-	-
Consumo mínimo por mes		6		20		

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Tarifas SUNASS

En este periodo que abarca los tres años y medio entre enero del 2003 y agosto del 2007 lo más resaltante es la ausencia de una tarifa por el servicio de desagüe y la inexistencia de un cargo fijo pues apenas se cobraba cuando se alcanzaba la tarifa del consumo mínimo mensual expresada en metros cúbicos.

Es debido a estas medidas que durante este periodo SEDAPAR presentaba pérdidas en conjunto a Estados Financieros y Contables muy inestables y difícilmente predecibles y proyectables.

Tabla 22 Tarifas de Agua Potable del 01/09/2007 hasta el 07/02/2015

TARIFAS DE AGUA POTABLE DESDE EL 01/09/2007 HASTA EL 07/02/2015 (expresado en S/. x m3)							
FECHA	CARGO FIJO	SOCIAL	DOMÉSTICO			ESTATAL I	
			de 0 a 10 m3	de 11 a 30 m3	de 31 a más	de 0 a 100 m3	de 101 a más
DESDE 01/09/2007 HASTA 31/05/2008	2.34	0.4240	0.4240	0.7380	1.6960	1.6960	2.3500
DESDE 01/06/2008 HASTA 30/09/2008	2.41	0.4370	0.4370	0.7610	1.7490	1.7490	2.4240
DESDE 01/10/2008 HASTA 30/11/2008	2.51	0.4550	0.4550	0.7920	1.8200	1.8200	5.5220
DESDE 01/12/2008 HASTA 31/01/2009	2.60	0.4720	0.4720	0.8220	1.8890	1.8890	2.6170
DESDE 01/02/2009 HASTA 31/10/2009	2.60	0.5040	0.5040	0.8770	2.0160	2.0160	2.7920

DESDE 01/11/2009 HASTA 26/10/2011	2.60	0.5580	0.5580	0.9710	2.2320	2.2320	3.0910
DESDE 27/10/2011 HASTA 25/11/2013	2.69	0.5770	0.5770	1.0040	2.3090	2.3090	3.1980
DESDE 26/11/2013 HASTA 07/02/2015	2.78	0.5960	0.5960	1.0370	2.3840	2.3840	3.3020
FECHA	ESTATAL II		COMERCIAL I		COMERCIAL II		INDUSTRIAL
	de 0 a 100 m3	de 101 a más	de 0 a 15 m3	de 16 a más	de 0 a 15 m3	de 16 a más	
DESDE 01/09/2007 HASTA 31/05/2008	1.1060	1.3820	2.7830	3.0410	1.3820	1.9810	2.3500
DESDE 01/06/2008 HASTA 30/09/2008	1.1410	1.4250	2.8700	3.1360	1.4250	2.0430	2.4240
DESDE 01/10/2008 HASTA 30/11/2008	1.1870	1.4830	2.9860	3.2630	1.4830	2.1260	2.5220
DESDE 01/12/2008 HASTA 31/01/2009	1.2320	1.5390	3.0990	3.3860	1.5390	2.2060	2.6170
DESDE 01/02/2009 HASTA 31/10/2009	1.3150	1.6420	3.3070	3.6130	1.6420	2.3540	2.7920
DESDE 01/11/2009 HASTA 26/10/2011	1.4560	1.8180	3.6610	4.0000	1.8180	2.6060	3.0910
DESDE 27/10/2011 HASTA 25/11/2013	1.5060	1.8810	3.7870	4.1380	1.8810	2.6960	3.1980
DESDE 26/11/2013 HASTA 07/02/2015	1.5550	1.9420	3.9100	4.2730	1.9420	2.7840	3.3020

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Tarifas SUNASS

Tabla 23 Tarifas de Desagüe desde el 01/09/2007 hasta el 07/02/2015

TARIFAS DE DESAGÜE DESDE EL 01/09/2007 HASTA EL 07/02/2015 (expresado en \$/. x m3)							
FECHA	CARGO FIJO	SOCIAL	DOMÉSTICO			ESTATAL I	
			de 0 a 10 m3	de 11 a 30 m3	de 31 a más	de 0 a 100 m3	de 101 a más
DESDE 01/09/2007 HASTA 31/05/2008	2.34	0.1740	0.1740	0.3030	0.6970	0.6970	0.9650
DESDE 01/06/2008 HASTA 30/09/2008	2.41	0.1790	0.1790	0.3120	0.7190	0.7190	0.9950
DESDE 01/10/2008 HASTA 30/11/2008	2.51	0.1860	0.1860	0.3250	0.7480	0.7480	1.0350
DESDE 01/12/2008 HASTA 31/01/2009	2.60	0.1930	0.1930	0.3370	0.7760	0.7760	1.0740
DESDE 01/02/2009 HASTA 31/10/2009	2.60	0.2060	0.2060	0.3600	0.8280	0.8280	1.1460
DESDE 01/11/2009 HASTA 26/10/2011	2.60	0.2280	0.2280	0.3990	0.9170	0.9170	1.2690
DESDE 27/10/2011 HASTA 25/11/2013	2.69	0.2360	0.2360	0.4130	0.9490	0.9490	1.3130
DESDE 26/11/2013 HASTA 07/02/2015	2.78	0.2440	0.2440	0.4260	0.9800	0.9800	1.3560
FECHA	ESTATAL II		COMERCIAL I		COMERCIAL II		INDUSTRIAL
	de 0 a 100 m3	de 101 a más	de 0 a 15 m3	de 16 a más	de 0 a 15 m3	de 16 a más	
DESDE 01/09/2007 HASTA 31/05/2008	0.4540	0.5680	1.1430	1.2490	0.5680	0.8140	0.9650
DESDE 01/06/2008	0.4680	0.5860	1.1790	1.2880	0.5860	0.8390	0.9950

HASTA 30/09/2008							
DESDE 01/10/2008 HASTA 30/11/2008	0.4870	0.6100	1.2270	1.3400	0.6100	0.8730	1.0350
DESDE 01/12/2008 HASTA 31/01/2009	0.5050	0.6330	1.2730	1.3910	0.6330	0.9060	1.0740
DESDE 01/02/2009 HASTA 31/10/2009	0.5390	0.6750	1.3580	1.4840	0.6750	0.9670	1.1460
DESDE 01/11/2009 HASTA 26/10/2011	0.5970	0.7470	1.5030	1.6430	0.7470	1.0700	1.2690
DESDE 27/10/2011 HASTA 25/11/2013	0.6180	0.7730	1.5550	1.7000	0.7730	1.1070	1.3130
DESDE 26/11/2013 HASTA 07/02/2015	0.6380	0.7980	1.6060	1.7550	0.7980	1.1430	1.3560

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Tarifas SUNASS

Desde setiembre del 2007 hasta la primera semana de febrero del 2015 se implementó una tarifa para el servicio de desagüe; a la par que las categorías INDUSTRIAL I, INDUSTRIAL II e INDUSTRIAL III fueron integradas en una única INDUSTRIAL.

Es gracias a esta recategorización y la implantación de una tarifa al servicio de desagüe y alcantarillado que los estados financieros de SEDAPAR pudieron estabilizarse y dar pie a que la empresa pudiese generar ganancias que la posicionarían como una de las empresas líderes en Saneamiento del Perú y Sudamérica.

Tabla 24 Tarifas de Agua Potable desde el 09/02/2015 hasta el 06/11/2018

TARIFAS DE AGUA POTABLE DESDE EL 09/02/2015 HASTA EL 06/11/2018 (expresado en S/. x m3)								
FECHA	CARGO FIJO	SOCIAL	DOMÉSTICO			ESTATAL	COMERCIAL	INDUSTRIAL
			de 0 a 10 m3	de 11 a 30 m3	de 31 a más			
DESDE 09/02/2015 HASTA 23/11/2016	2.78	0.5960	0.5960	1.0370	2.3850	3.2020	4.2730	4.2730
DESDE 24/11/2016 HASTA 08/02/2017	2.87	0.6160	0.6160	1.0710	2.4640	3.4110	4.4140	4.4140
DESDE 09/02/2017 HASTA 05/11/2017	2.87	0.6710	0.6710	1.1660	2.6830	3.4110	4.4140	4.4140
DESDE 06/11/2017 HASTA 06/11/2018	2.87	0.6950	0.6950	1.2080	2.7790	3.4110	4.4140	4.4140

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Tarifas SUNASS

Tabla 25 Tarifas de Desagüe desde el 09/02/2015 hasta el 06/11/2018

TARIFAS DE DESAGÜE DESDE EL 09/02/2015 HASTA EL 06/11/2018 (expresado en S/. x m3)								
FECHA	CARGO FIJO	SOCIAL	DOMÉSTICO			ESTATAL	COMERCIAL	INDUSTRIAL
			de 0 a 10 m3	de 11 a 30 m3	de 31 a más			
DESDE 09/02/2015 HASTA 23/11/2016	2.78	0.2440	0.2440	0.4260	0.9790	1.3560	1.7550	3.1820
DESDE 24/11/2016 HASTA 08/02/2017	2.87	0.2520	0.2520	0.4400	1.0110	1.4010	1.8130	3.2870
DESDE 09/02/2017 HASTA 05/11/2017	2.87	0.2650	0.2650	0.4620	1.0630	1.4010	1.8130	3.2870
DESDE 06/11/2017 HASTA 06/11/2018	2.87	0.2710	0.2710	0.4720	1.0860	1.4010	1.8130	3.2870

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Tarifas SUNASS

De manera similar al periodo anterior, desde la segunda semana de febrero del 2015, las categorías ESTATAL I y ESTATAL II se integraron en una única ESTATAL, al igual las categorías COMERCIAL I y COMERCIAL II en COMERCIAL.

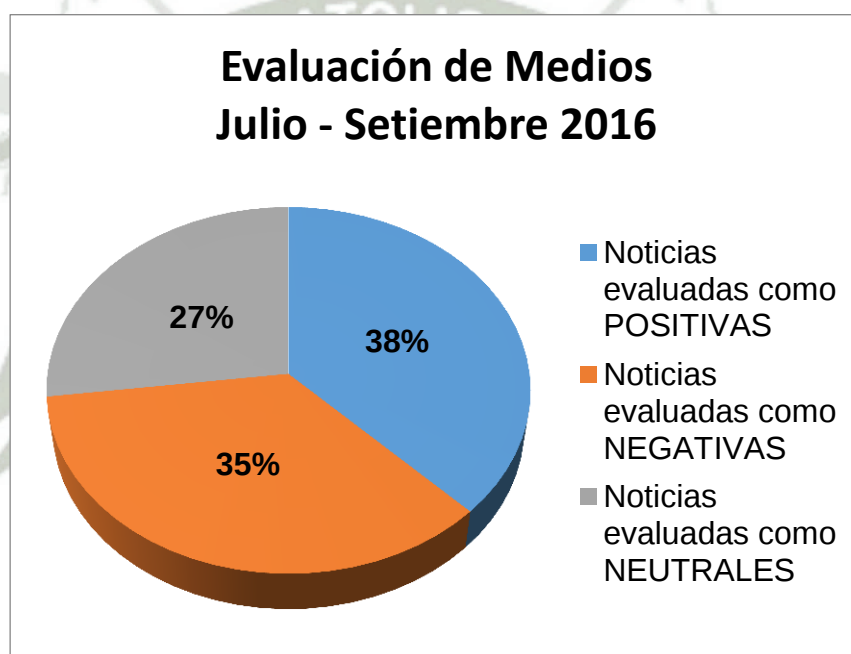
Cabe recalcar que estas tarifas son formuladas y reguladas directamente por SUNASS y que la empresa de SEDAPAR S.A. sólo puede atenerse al dictamen de las Resoluciones del Consejo Directivo de la entidad reguladora.



5.3. Factor Social:

Cada trimestre el Departamento de Imagen de SEDAPAR S.A. evalúa las noticias en los medios de comunicación locales ya que estos son los principales formadores de opinión social, resaltando el impacto que tienen en la percepción de la comunidad social para con la empresa.

A continuación se presentan las conclusiones de la evaluación elaborada para el trimestre correspondiente de Julio a Setiembre del 2016 (evaluación entera anexada como **ANEXO I**)



Fuente: Departamento de Imagen Institucional, SEDAPAR S.A.

A pesar de que la mayoría de las noticias en los medios fueron evaluadas como positivas para la imagen de la empresa este no debe ser tomado como un indicador tan positivo pues las noticias evaluadas como negativas generan un mayor impacto deteriorando directamente la imagen pública de SEDAPAR S.A.

Los medios (gráficos, radiales) son sumamente críticos de la gestión de SEDAPAR y la relación entre ambas partes nunca ha sido históricamente buena.

Es innegable la existencia de problemas que afectan la calidad del servicio, problemas que los medios, como formadores de opinión, resaltan e instalan con mayor visibilidad en la comunidad, deteriorando la imagen pública de la EPS.

Este deterioro, si bien no impacta directamente en la gestión de la EPS, lo hace indirectamente, a través de actitudes hostiles hacia la empresa y sus funcionarios que se traducen en diversos comportamientos, desde la negación al cuidado del agua hasta el vandalismo sobre instalaciones de la misma.

Existe una actitud hostil de los medios locales de difusión masiva hacia SEDAPAR. Es necesario definir y desarrollar una política institucional que intente revertir esta situación, promoviendo la empatía y sea apalancada por un programa comunicacional en la que esos medios participen.

5.4. Factor Tecnológico:

Adicionalmente, las empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) tienen la oportunidad de realizar pasantías en otras EPS del Perú con la finalidad de aprender nuevos conocimientos y técnicas de saneamiento con la finalidad de ser aplicados en las distintas áreas de la empresa aprendiendo y absorbiendo conocimientos acerca de tecnologías aplicadas en distintos países en realidades distintas.

En el año 2014, el agua de la represa de Aguada Blanca presentaba problemas de eurotrifización, lo cual la hacía no apta para el consumo humano. Ya que se trataba de un caso históricamente aislado y sin precedentes, la empresa SEDAPAR no estaba preparada para tratar esa calidad de agua con las técnicas usuales; motivo por el cual los ingenieros de producción realizaron una pasantía a la planta de La Atarjea en la ciudad de Lima para instruirse en nuevos métodos en el uso del carbón activado a fin de aminorar el problema del agua eurotrifizada en el recurso hídrico arequipeño. De igual manera, personal del departamento de Control de Calidad realizaron una pasantía internacional en Argentina para recibir capacitación en el tratamiento de agua eurotrifizada, ya que en este país es común la captación de agua de lagos presentando de forma común esta particularidad en su agua cruda.

Igualmente, cuando se iniciaron las obras de construcción de la Planta de Tratamiento de Agua Potable N°2 y la Planta de Tratamiento de Aguas Servidas La Enlozada, personal de la empresa realizó una pasantía internacional en Colombia para captar nuevas tecnologías en la construcción e implementación de plantas de saneamiento.

5.5. Factor Ecológico:

El compromiso ambiental y ecológico de SEDAPAR S.A. para con la ciudad de Arequipa viene en conjunto al saneamiento de aguas residuales, volumen que aumentó dramáticamente entre los años 2016 y 2017 debido a la apertura de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de la Enlozada.

Tabla 26 Tratamiento de Aguas Residuales en Arequipa Metropolitana (2016)

TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES AREQUIPA METROPOLITANA (expresado en m³) AÑO 2016			
PLANTA	PTAR Chilpina	PTAR La Escalerilla	AREQUIPA METROP. TOTAL
ENE	289,803.87	87,965.00	377,768.87
FEB	263,744.61	89,172.00	352,916.61
MAR	352,701.78	93,195.00	445,896.78
ABR	373,725.85	88,505.00	462,230.85
MAY	390,995.33	95,337.00	486,332.33
JUN	374,521.19	84,377.00	458,898.19
JUL	290,782.93	88,154.00	378,936.93
AGO	360,198.37	100,130.00	460,328.37
SET	348,704.36	93,993.00	442,697.36
OCT	370,313.59	98,173.00	468,486.59
NOV	347,002.79	94,119.00	441,121.79
DIC	340,561.61	106,588.00	447,149.61
TOTAL	4,103,056.28	1,119,708.00	5,222,764.28

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Boletín Estadístico de SEDAPAR S.A. cuarto trimestre 2016

Tabla 27 Tratamiento de Aguas Residuales Arequipa Metropolitana (2017)

TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES AREQUIPA METROPOLITANA (expresado en m³) - AÑO 2017				
PLANTA	PTAR Chilpina	PTAR La Escalerilla	PTAR La Enlozada	AREQUIPA METROPOLI. TOTAL
ENE	327,104.37	123,091.00	3,662,113.89	4,112,309.26
FEB	225,100.14	101,789.00	3,242,457.71	3,569,346.85
MAR	237,106.80	101,101.00	3,430,722.65	3,768,930.45
ABR	223,173.89	109,572.00	3,614,721.87	3,947,467.76
MAY	221,826.39	109,494.00	3,734,517.57	4,065,837.96
JUN	215,174.13	98,310.00	3,529,888.31	3,843,372.44
JUL	229,965.66	110,484.00	3,612,326.31	3,952,775.97
AGO	224,817.44	113,765.00	3,774,110.35	4,112,692.79
SET	225,062.70	112,002.00	3,745,223.03	4,082,287.73
OCT	214,156.60	126,162.00	3,903,074.37	4,243,392.97
NOV	269,134.26	122,669.00	3,618,325.60	4,010,128.86
DIC				
TOTAL	2,612,622.38	1,228,439.00	39,867,481.66	43,708,543.04

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Boletín Estadístico de SEDAPAR S.A. a noviembre del 2017

Como se observa en las anteriores tablas hay una diferencia del 736.89% (38,485,778.76 metros cúbicos) solamente hasta Noviembre gracias al desempeño de la PTAR La Enlozada.

Como indicador adicional se presenta el porcentaje del volumen total tratado de aguas residuales acumulado entre el volumen producido de agua potable hasta noviembre del 2017.

Tabla 28 Índice de Tratamiento de Aguas Residuales Arequipa Metropolitana (2017)

INDICE DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES AREQUIPA METROPOLITANA - 2017			
	VOLUMEN TRATADO DE AGUAS RESIDUALES	VOLUMEN PRODUCIDO DE AGUA POTABLE EN EL AÑO	%
Enero 2017	4,112,309	4,933,433	83.36%
Febrero 2017	7,681,656	9,322,753	82.40%
Marzo 2017	11,450,587	13,857,724	82.63%
Abril 2017	15,819,197	19,113,931	82.76%
Mayo 2017	19,463,892	24,514,986	79.40%
Junio 2017	23,307,265	29,645,200	78.62%
Julio 2017	27,739,419	34,880,223	79.53%
Agosto 2017	31,372,733	40,218,831	78.01%
Setiembre 2017	35,455,021	45,565,033	77.81%
Octubre 2017	39,698,414	51,235,089	77.48%
Noviembre 2017	43,708,543	56,780,653	76.98%

Fuente: Elaboración Propia en concordancia con Boletín Estadístico de SEDAPAR S.A. a noviembre del 2017

Por convenio el agua tratada por la PTAR la Enlozada es y será utilizada por la Empresa Minera Cerro Verde para sus distintos procesos mineros hasta el año 2049; sin embargo el impacto ecológico positivo se mide desde el Colector de Arancota, beneficiando a las comunidades agrícolas de Arancota, Tiabaya, La Joya, Vitor y Quilca, entre otras, con un recurso hídrico mucho más limpio.

5.6. Factor Legal

En el documento “Gestión de la Demanda Orientada al Cliente en 4 EPS de Perú” elaborado por HYTSA Estudios y Proyectos, a solicitud del Banco mundial, se afirma que los principales factores exógenos que afectan la gestión de SEDAPAR son comunes a todas las EPS del Perú y derivan, en su mayor parte, del marco legal e institucional en el que se desarrollan sus actividades. Se ha efectuado una identificación de estos factores. (HYTSA, 2012).

5.6.1. Marco Legal e Institucional: Nivel Nacional

En el Perú, la gestión gubernamental posee un fuerte sesgo centralista que, en el sector agua potable y saneamiento, se evidencia en la profusa legislación y en el control administrativo permanente que el nivel central ejerce sobre las EPS.

5.6.1.1. Ley 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento (03-08-2000)

La Constitución Nacional aprobada en 1993 ratificó la responsabilidad de los gobiernos municipales en la prestación de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento y en este contexto, el Gobierno Nacional inició la reforma sectorial, con el objetivo principal de mejorar la cobertura y calidad de los servicios, asignando al Estado los roles rector, regulador y supervisor.

En 1992 se crea por Ley N° 26284 la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) para cumplir con el rol regulador del Estado.

En el año 1994 se promulga la Ley 26338, “Ley General de Servicios de Saneamiento”, que fue reglamentada en 1995, con sucesivas modificaciones de la reglamentación y que constituye el marco regulatorio sectorial que definió la estructura institucional del sector saneamiento y el plexo legal que lo rige, estableciendo las facultades y responsabilidades de los órganos Rector (Ministerio de Infraestructura, en esa época) y Regulador (SUNASS, ya creado en 1992).

Bajo este marco regulatorio se constituyen 45 empresas como sociedades anónimas (44 de ellas municipales, cuyas acciones son propiedad de los gobiernos locales de nivel provincial y distrital, y una, SEDAPAL, constituida como empresa pública de propiedad del Gobierno Nacional).

La ley también legisla sobre la participación del sector privado a través de las figuras de prestación de servicios por acuerdo, asociación en participación y concesión.

Si bien la ley tuvo un sesgo descentralizador del sistema vigente de prestación de servicios de saneamiento y ubicó en cabeza de las municipalidades provinciales la

responsabilidad por esas prestaciones, con facultades para otorgar la explotación de los servicios a las entidades prestadoras, definiendo para éstas el carácter de públicas, privadas o mixtas, gradualmente, sucesivas modificaciones del marco legal fueron definiendo un sesgo más centralista, limitando la autonomía de las EPS.

5.6.1.2. Ley N° 30045, Modernización de los Servicios de Saneamiento

La Ley 30045, modifica la Ley 26338 y tiene por objeto establecer medidas orientadas al incremento de la cobertura y al aseguramiento de la calidad y la sostenibilidad de los servicios de saneamiento a nivel nacional, promoviendo el desarrollo, la protección ambiental y la inclusión social.

Las modificaciones que introduce han generado múltiples reacciones en el sector saneamiento del Perú, fundamentalmente porque representa un notable fortalecimiento de la concepción centralista imperante hasta el momento.

Esta nueva ley introduce, entre otros, conceptos como los siguientes:

- Faculta al Ministerio de Vivienda (Ente Rector) a promover asociaciones público-privadas en el sector (Artículo 1). Siendo éste uno de los puntos que ha

generado rechazos, principalmente de las entidades gremiales que temen por racionalizaciones que generen despidos y por las organizaciones de usuarios que temen aumentos tarifarios. Se considera que la asociación público-privada es una herramienta idónea para el desarrollo sectorial, considerando las necesidades de inversión que presenta el sector agua potable y saneamiento. Por otra parte, uno de los puntos sensibles de este tipo de asociación reside en la capacidad de regulación y control del Estado, que en el sector se encuentra suficientemente desarrollada.

- Crea el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), adscrito al Ministerio de Vivienda, como ente encargado de cautelar la ejecución de las políticas dictadas sobre la materia (Artículo 1). La creación de este organismo es otro de los aspectos que generan rechazo ya que, además de sus facultades que se comentan más adelante, es criticado por considerarse un agrandamiento del aparato estatal sin un fundamento razonable y convincente, contrario a la necesaria desburocratización del nivel central.

- En el Título III, Evaluación y Reflotamiento de las EPS, se establece el proceso de evaluación de la solvencia económica y financiera de las EPS, así como el grado de solvencia técnica "...asociado al nivel de cumplimiento de cada EPS de los indicadores de gestión del servicio..." y la clasificación de las empresas en tres situaciones, según incurran o no en causal para la aplicación del Régimen de Apoyo Transitorio o en causal para el inicio del procedimiento concursal.
- En el Capítulo III se define el Régimen de Apoyo Transitorio, destinado a incrementar la cobertura, asegurar la calidad y la sostenibilidad de los servicios y el equilibrio financiero de las EPS. La incorporación de una EPS a este régimen puede efectuarse por el plazo necesario para alcanzar el objetivo previsto en la Ley, el que no podrá exceder de 15 años. Durante ese período se suspenden los derechos y atribuciones de la Junta General de Accionistas o de la Junta de Socios, son removidos los miembros del directorio, se transfieren las acciones a un fideicomiso y la OTASS designa a los miembros del nuevo directorio. Posteriormente, cada tres años la OTASS evalúa la situación de la EPS. Se trata de una virtual intervención del nivel central

en aquellas EPS que califican para ello, que es resistida por las empresas pues es percibida como la transferencia de la administración por entidades municipales hacia la administración por un organismo nacional. También existe inquietud, en los sectores sindicales por la posibilidad de que esta transferencia favorezca procesos de participación privada. En resumen, esta modificación en el marco legal reduce aún más la autonomía de las EPS en beneficio de un centralismo que no garantiza el logro de los objetivos enunciados en la nueva ley.

- El Artículo 16 (Inclusión social) asigna a las EPS la obligación de contribuir a alcanzar la sostenibilidad de los sistemas rurales, dejando para la reglamentación los mecanismos de compensación a favor de la EPS por la asistencia técnica a las organizaciones de servicios rurales. En un contexto de mayor centralización, el Gobierno Central descentraliza, con esta medida, una responsabilidad que le es propia, transfiriéndolas a las EPS, la gran mayoría de las cuales no se encuentra en condiciones de asumir nuevas obligaciones.

**5.6.1.3. Decreto Legislativo N° 1280 que aprueba la Ley
Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios
de Saneamiento:**

Este decreto legislativo tiene el objeto de establecer las normas que rigen la prestación de los servicios de saneamiento a nivel nacional, en los ámbitos urbano y rural, con la finalidad de lograr el acceso universal, el aseguramiento de la calidad y la prestación eficiente y sostenible de los mismos, promoviendo la protección ambiental y la inclusión social, en beneficio de la población. Así también, establece medidas orientadas a la gestión eficiente de los prestadores de los servicios de saneamiento, con la finalidad de beneficiar a la población, con énfasis en su constitución, funcionamiento, desempeño, regulación y control, que sean autorizadas, acorde con lo establecido en la presente ley y, establece los roles y funciones de las entidades de la administración pública con competencias reconocidas por el ordenamiento legal, en materia de prestación de los servicios de saneamiento.

El Estado, a través de sus entidades competentes, regula la prestación, vigila, supervisa y fiscaliza la calidad de la prestación de los servicios de saneamiento, ejerce potestad sancionadora y promueve y ejecuta la política del

Estado, en materia de gestión y administración de la prestación de los servicios de saneamiento.

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, es el ente rector en materia de saneamiento y como tal, le corresponde planificar, diseñar, normar y ejecutar las políticas nacionales y sectoriales, dentro de su ámbito de competencia, que son de obligatorio cumplimiento por los tres niveles de gobierno, en el marco del proceso de descentralización y en todo el territorio nacional.

En cuanto al capital social de las empresas prestadoras públicas de accionariado municipal, está representado por acciones nominativas y se integra por aportes de las municipalidades provinciales accionistas en dinero y otros bienes.

5.6.1.4. Implementación de los Valores Máximos Admisibles (VMA):

Con Decreto Supremo N° 021-2009-VIVIENDA, se promulga la norma que regula, mediante los VMA, las descargas de aguas residuales no domésticas en el sistema de alcantarillado sanitario, a fin de evitar el deterioro de las instalaciones, infraestructura sanitaria, maquinarias, equipos y asegurar su adecuado funcionamiento, garantizando la sostenibilidad de los

sistemas de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales. Los VMA son aplicables en el ámbito nacional y son de obligatorio cumplimiento, para todos los usuarios que efectúen descargas de aguas residuales no domésticas en el alcantarillado sanitario; su cumplimiento es exigible por las entidades prestadoras de servicios de saneamiento.

Los VMA son los valores de concentración de elementos, sustancias o parámetros físicos y/o químicos, que caracterizan a un efluente no doméstico, que va a ser descargado a la red de alcantarillado sanitario que, al ser excedido en sus parámetros, causa daño inmediato o progresivo a las instalaciones, infraestructura sanitaria, tratamiento de aguas residuales y tiene influencias negativas en los procesos de tratamiento de aguas residuales. Los usuarios no deben descargar, directa o indirectamente, en el sistema de recolección del servicio de alcantarillado, aguas residuales no domésticas, o cualquier otro tipo de residuos sólidos, líquidos o gaseosos, que no cumplan con la normativa de las descargas de aguas residuales. Los usuarios no domésticos, deberán adecuar sus descargas a las disposiciones establecidas en la indicada norma, implementando un sistema de tratamiento de aguas residuales cuando sus descargas excedan o puedan exceder los VMA.

5.6.1.5. Control Administrativo

Este control se efectúa a través de la presencia de la Contraloría General de la República, con un delegado en cada EPS, a cargo de la Oficina de Control Interno, que cuenta con personal de la empresa.

El impacto en la gestión de las EPS de este formato e intensidad de control, deriva del hecho de que además de requerir de intervenciones adicionales para los diversos trámites, en ocasiones puede resultar intimidante y fomenta la inacción o tendencia a la invisibilidad de los funcionarios frente al riesgo de ser sancionados por un sinnúmero de causales administrativas, situación que atenta contra la mejora y la excelencia de la gestión.

Una opción a evaluar es la de aplicar algunos de los controles después de y no durante el desarrollo de las tramitaciones, a modo de reducir la duración de éstas sin perder capacidad de control ni de sanción.

5.6.1.6. Regulación y Control Sectorial

La regulación nacional a la que están sometidas las EPS, a cargo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento-SUNASS, se rige, también, por una normativa muy profusa que, en muchos casos, tanto la normativa como los procedimientos exigidos son de difícil aplicación a nivel local, situación que expone a

las EPS a responsabilidades y sanciones por incumplimientos.

Las funciones de este organismo son múltiples y abarcan las funciones normativas, regulatorias, de supervisión, de fiscalización y sanción y las de solución de controversias y reclamos.

El conjunto de reglamentaciones regulatorias vigentes deja pocos aspectos sin tratar o controlar. Sin cuestionar las bondades de una regulación y control estrictos, no debe dejarse de lado la búsqueda del equilibrio entre el costo de las medidas a las que se obliga a las EPS y los beneficios sectoriales y de la población atendida que resultan de las mismas.

5.6.1.7. Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP

La tramitación de proyectos de inversión pública es otro aspecto sobre regulado desde el nivel nacional.

Desde que se identifica la necesidad del proyecto, el trámite para su realización debe transitar por un número considerable de etapas, hasta llegar a la de Expediente Técnico, paso previo a la licitación de la obra.

El número de etapas y requerimientos impuestos en cada una, alargan el ciclo del proyecto, lo encarecen y complican su concreción, con complejidades cuya pertinencia es recomendable evaluar.

5.6.1.8. Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones

Mediante decreto legislativo N°1252 se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones como sistema administrativo del Estado, con la finalidad de orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país y se deroga la ley N°27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

La programación Multianual de la Inversión debe ser realizada considerando como principal objetivo el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población. La Programación Multianual de la Inversión vincula los objetivos nacionales, planes sectoriales nacionales, así como los planes de desarrollo concertado regionales y locales respectivamente, con la identificación de la cartera de proyectos a ejecutarse y debe realizarse en concordancia con las proyecciones del marco macroeconómico multianual.

La programación Multianual de Inversiones debe partir de un diagnóstico detallado de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, para luego plantear los objetivos a alcanzarse respecto a dichas brechas. La programación multianual debe

establecer los indicadores de resultados a obtenerse y los recursos destinados a la inversión deben procurar el mayor impacto en la sociedad.

5.6.1.9. Emisión de Informes

Las EPS del Perú deben generar un volumen importante de información que, entre otros organismos, se emite para:

- Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento - SUNASS.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Ministerio de Economía y Finanzas-MEF.
- Ministerio de Salud-MINSA
- Administración Nacional del Agua

La confección de informes, con datos que muchas veces se superponen o repiten con diferentes formatos, consume recursos de las entidades que se restan de los afectados a la gestión de los servicios públicos.

Sin cuestionar la necesidad de información de los organismos del gobierno central, la situación imperante amerita la sistematización de la generación de información para disminuir la carga que representa para las empresas.

5.6.2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL: NIVEL REGIONAL

Los Gobiernos Regionales poseen competencia en la formulación, aprobación y evaluación de los planes y políticas regionales en materia de saneamiento, en concordancia con los planes de desarrollo de los gobiernos locales y de conformidad con las políticas sectoriales. Asimismo, se les ha asignado un papel de apoyo técnico y financiero a los gobiernos locales para la prestación de los servicios de saneamiento.

En este marco, los riesgos que enfrentan las EPS derivan de dificultades que se presentan en la coordinación de sus planes, como empresa prestadora de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, con los planes de desarrollo del Gobierno Regional, que deriven en la eventual decisión de éste de ejecutar obras de agua potable o alcantarillado fuera del Plan Maestro Optimizado de la EPS.

5.6.3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL. NIVEL LOCAL

En este caso, la falta de mecanismos adecuados de coordinación entre EPS y Gobiernos Locales, suele traducirse en daños a la infraestructura de agua potable o alcantarillado, con los consiguientes problemas para los clientes y las finanzas de la empresa, por ejecución de obras municipales en la vía pública (pavimentos o desagües pluviales, por ejemplo) sin coordinación

previa sobre los aspectos técnicos (traza y profundidad a la que se ubican las cañerías, etc).

5.7. OTROS FACTORES EXÓGENOS

5.7.1. Visión de la Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento del Perú (ANEPSSA)

Según la entidad, los problemas de mayor impacto en la gestión de las EPS residirían en los siguientes aspectos:

- Las EPS son empresas públicas sujetas al régimen privado, se les exige la eficiencia propia del sector privado, pero mantienen las restricciones, procedimientos y control del sector público.
- Carecen de facultades de cobranza coactiva.
- Las tarifas actuales no logran cubrir toda la operación de las EPS. Por ello, se requiere un procedimiento de aprobación y actualización tarifaria más eficiente y flexible, que reconozca el costo real por cada servicio prestado y que contenga mecanismo que aseguren subsidio solo a los más pobres.
- Se requiere una política remunerativa para el sector saneamiento que privilegie la meritocracia y propicie la línea de carrera.

5.7.2. Falta de Autonomía de Gestión de las EPS

La falta de autonomía de las EPS limita sus posibilidades de alcanzar una gestión eficiente, ya que deben responder a varias instituciones del Gobierno Central, las que no necesariamente poseen

un objetivo común. Los principales limitantes de la autonomía de las EPS, además de las que introduce son las siguientes (Oblitas de Ruiz, 2010):

- Por una parte, las EPS deben responder a sus accionistas —los alcaldes o sus representantes— quienes están guiados por intereses políticos y tratan que las EPS ayuden a los mismos.
- Al mismo tiempo, por ser parte de la actividad empresarial del Estado, deben responder a los sistemas administrativos del Gobierno Central que establecen las regulaciones presupuestales, las que, por razones de control del gasto público, limitan a toda la administración pública. Estas restricciones colisionan con las de la regulación tarifaria definidas por la SUNASS, que buscan que las EPS logren cierta eficiencia y sustentabilidad en la prestación.
- Un aspecto muy sensible es el relativo a los recursos humanos de las EPS, ya que debido a las restricciones de la Administración Pública su personal cuenta con remuneraciones muy bajas. Un estudio del año 2008 estimaba que las remuneraciones de los Gerentes Generales de las EPS representaban entre el 16% y 7% de lo que percibe un funcionario análogo en el sector privado.
- Esta situación y la notoria intervención de los alcaldes en la gestión de las EPS, han generado una alta rotación de personal principalmente en los cargos directivos. El tiempo promedio de permanencia en estos puestos se estima de un año o menos, lo que demuestra un alto nivel de rotación.

- A esta situación se añade que la selección del personal para ocupar los puestos directivos se realiza muchas veces sin tener en cuenta el perfil del cargo ni del candidato.
- El mercado laboral no ve en las EPS una oportunidad de empleo por el bajo nivel de remuneraciones, lo cual favorece las designaciones de personal por injerencia política de las autoridades municipales, en todos los niveles de la estructura orgánica de los prestadores.

5.7.3. Endeudamiento de las EPS

Gran parte de las inversiones realizadas por las EPS en el marco legal de la Ley 26338, se realizaron a través de aportes del Tesoro Nacional público a éstas y a las localidades beneficiadas. Otra fuente de financiamiento fue el Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI).

Ambos recursos fueron otorgados en calidad de préstamo a las empresas y usuarios. Estos últimos préstamos han tenido que ser asumidos por las EPS en calidad de contribución reembolsable, con lo cual se ha generado un endeudamiento considerable (siendo de aproximadamente 580 millones de dólares al año 2010). (Oblitas de Ruiz, 2010).

A esta situación se suman las deudas que las EPS mantienen con la SUNAT, configurando una situación de riesgo y de posibilidades de avanzar hacia una asociación pública-privada, en el marco de la Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento.

5.8. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.8.1. Oportunidades:

- a) Acceso a disponibilidad de fondos del Estado y de Organismos Internacionales para ejecutar proyectos y fortalecimiento de capacidades.
- b) Alianzas estratégicas con el sector privado.
- c) Intercambio de tecnologías y conocimientos con otras empresas del sector a nivel internacional (pasantías).
- d) Aseguramiento de la calidad y prestación eficiente y sostenible de agua potable, promoviendo la protección ambiental y la inclusión social en beneficio de la población.
- e) Retraso en el deterioro de las instalaciones del sistema de alcantarillado, garantizando la sostenibilidad de la infraestructura sanitaria y tratamiento de aguas residuales a través de la implementación de los Valores Máximos Admisibles.

5.8.2. Amenazas:

- a) Falta de mecanismos adecuados de coordinación entre SEDAPAR y Gobiernos Locales.
- b) SEDAPAR S.A. es una empresa pública sujeta al régimen privado, a la que se le exige la eficiencia propia del sector privado, pero manteniendo las restricciones, procedimientos y control del sector público.
- c) No existe una política remunerativa para el sector saneamiento que privilegie la meritocracia y propicie la línea de carrera ya que la

mayor cantidad de veces la selección del personal para ocupar los puestos directivos se realiza sin tener en cuenta el perfil del cargo ni del candidato.

- d)** El mercado laboral no ve en SEDAPAR una oportunidad de empleo por el bajo nivel de remuneraciones, lo cual favorece a que las decisiones de personal sean por mediación política de las autoridades municipales, en la gran mayoría de los niveles de la estructura orgánica de los prestadores.
- e)** Imposibilidad de SEDAPAR para regular sus propias tarifas de cobro sin un procedimiento de aprobación y actualización tarifaria más eficiente y flexible que reconozca el costo real por cada servicio prestado y que contenga mecanismo que aseguren subsidio sólo a los más pobres.
- f)** Los problemas que afectan la calidad del servicio son aprovechados por los medios como formadores de opinión, resaltando con mayor visibilidad en la comunidad, deteriorando la imagen pública de SEDAPAR.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

6.1. PROCESO ESTRATÉGICO DE CONCILIACIÓN

6.1.1. Matriz FODA

Tabla 29 Fortalezas

FORTALEZAS
1) Motivación en el personal, para que puedan ser promocionados a puestos superiores.
2) Una de las pocas empresas a nivel nacional que, en condiciones normales, brinda el servicio de agua potable las 24 horas del día y los 7 días de la semana de manera ininterrumpida.
2) Actualización tecnológica continua a la par de capacitación permanente y constante pensando en todo momento en la productividad y eficiencia.
4) Los activos se mantienen en excelente estado de manera permanente. El mantenimiento y la calibración de los mismos se realiza de manera continua por personal especializado externo.
5) La empresa posee una posición financiera muy sólida, pues se tiene una liquidez extraordinaria que asegura la atención de cualquier requerimiento de gasto corriente.
6) El objetivo de la empresa no es obtener una rentabilidad económica ni financiera sino una rentabilidad social, llegando a ser reconocidos por los clientes como una empresa confiable.
7) Calidad y experiencia amplia del recurso humano: personal altamente especializado y en capacitación constante.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Oportunidades

OPORTUNIDADES
1) Acceso a disponibilidad de fondos del Estado y de Organismos Internacionales para ejecutar proyectos y fortalecimiento de capacidades.
2) Alianzas estratégicas con el sector privado.
3) Intercambio de tecnologías y conocimientos con otras empresas del sector a nivel internacional (pasantías).
4) Aseguramiento de la calidad y prestación eficiente y sostenible de agua potable, promoviendo la protección ambiental y la inclusión social en beneficio de la población.
5) Retraso en el deterioro de las instalaciones del sistema de alcantarillado, garantizando la sostenibilidad de la infraestructura sanitaria y tratamiento

de aguas residuales a través de la implementación de los Valores Máximos Admisibles.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31 Debilidades

DEBILIDADES
1) Cantidad de conexiones clandestinas ofrecidas por personas inescrupulosas que merodean por las oficinas, cayendo en el hurto agravado de agua potable.
2) Porcentaje de agua no facturada superiores al promedio internacional.
3) Carencia de un plan de educación sanitaria con respecto a la población.
4) Las redes de agua y de desagüe en el centro de la ciudad tienen más de 50 años de vida y requieren una urgente renovación y ampliación de diámetros.
5) No existe una estructura remunerativa que motive de manera correcta a los colaboradores.
6) El clima laboral no progresa de la manera esperada, fallando especialmente en el reconocimiento y la percepción de la meritocracia para ascender a mejores puestos de trabajo.
7) Altísima morosidad por parte de las instituciones públicas, especialmente de las municipalidades.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32 Amenazas

AMENAZAS O RETOS
1) Falta de mecanismos adecuados de coordinación entre SEDAPAR y Gobiernos Locales.
2) SEDAPAR S.A. es una empresa pública sujeta al régimen privado, a la que se le exige la eficiencia propia del sector privado pero manteniendo las restricciones, procedimientos y control del sector público (ANEPSSA).
3) No existe una política remunerativa para el sector saneamiento que privilegie la meritocracia y propicie la línea de carrera ya que la mayor cantidad de veces la selección del personal para ocupar los puestos directivos se realiza sin tener en cuenta el perfil del cargo ni del candidato.
4) El mercado laboral no ve en SEDAPAR una oportunidad de empleo por el bajo nivel de remuneraciones, lo cual favorece a que las decisiones de personal sean por mediación política de las autoridades municipales, en la gran mayoría de los niveles de la estructura orgánica de los prestadores.

5) Imposibilidad de SEDAPAR para regular sus propias tarifas de cobro sin un procedimiento de aprobación y actualización tarifaria más eficiente y flexible que reconozca el costo real por cada servicio prestado y que contenga mecanismo que aseguren subsidio sólo a los más pobres.

6) Los problemas que afectan la calidad del servicio son aprovechados por los medios como formadores de opinión, resaltando con mayor visibilidad en la comunidad, deteriorando la imagen pública de SEDAPAR.

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Identificación de Factores Matriz Internos y Externos

6.1.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 33 Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS	R	Peso	Pond.	Peso Pond.
FORTALEZAS				
1) Motivación en el personal, para que puedan ser promocionados a puestos superiores.	3	0.06	3	0.19
2) Una de las pocas empresas a nivel nacional que, en condiciones normales, brinda el servicio de agua potable las 24 horas del día y los 7 días de la semana de manera ininterrumpida.	4	0.08	4	0.33
2) Actualización tecnológica continua a la par de capacitación permanente y constante pensando en todo momento en la productividad y eficiencia.	4	0.08	4	0.33
4) Los activos se mantienen en excelente estado de manera permanente. El mantenimiento y la calibración de los mismos se realiza de manera continua por personal especializado externo.	4	0.08	4	0.33
5) La empresa posee una posición financiera muy sólida, pues se tiene una liquidez extraordinaria que asegura la atención de cualquier requerimiento de gasto corriente.	4	0.08	4	0.33
6) El objetivo de la empresa no es obtener una rentabilidad económica ni financiera sino una rentabilidad social, llegando a ser reconocidos por los clientes como una empresa confiable.	3	0.06	3	0.19
7) Calidad y experiencia amplia del recurso humano: personal altamente especializado y en capacitación constante.	4	0.08	4	0.33
DEBILIDADES				
1) Cantidad de conexiones clandestinas ofrecidas por personas inescrupulosas que merodean por las oficinas, cayendo en el hurto agravado de agua potable.	3	0.06	1	0.06

2) Porcentaje de agua no facturada superiores al promedio internacional.	4	0.08	2	0.17
3) Carencia de un plan de educación sanitaria con respecto a la población.	2	0.04	1	0.04
4) Las redes de agua y de desagüe en el centro de la ciudad tienen más de 50 años de vida y requieren una urgente renovación y ampliación de diámetros.	4	0.08	2	0.17
5) No existe una estructura remunerativa que motive de manera correcta a los colaboradores.	3	0.06	2	0.13
6) El clima laboral no progresa de la manera esperada, fallando especialmente en el reconocimiento y la percepción de la meritocracia para ascender a mejores puestos de trabajo.	2	0.04	2	0.08
7) Altísima morosidad por parte de las instituciones públicas, especialmente de las municipalidades.	4	0.08	2	0.17
TOTAL	48	1.00		2.85
			PROMEDIO	2.85

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

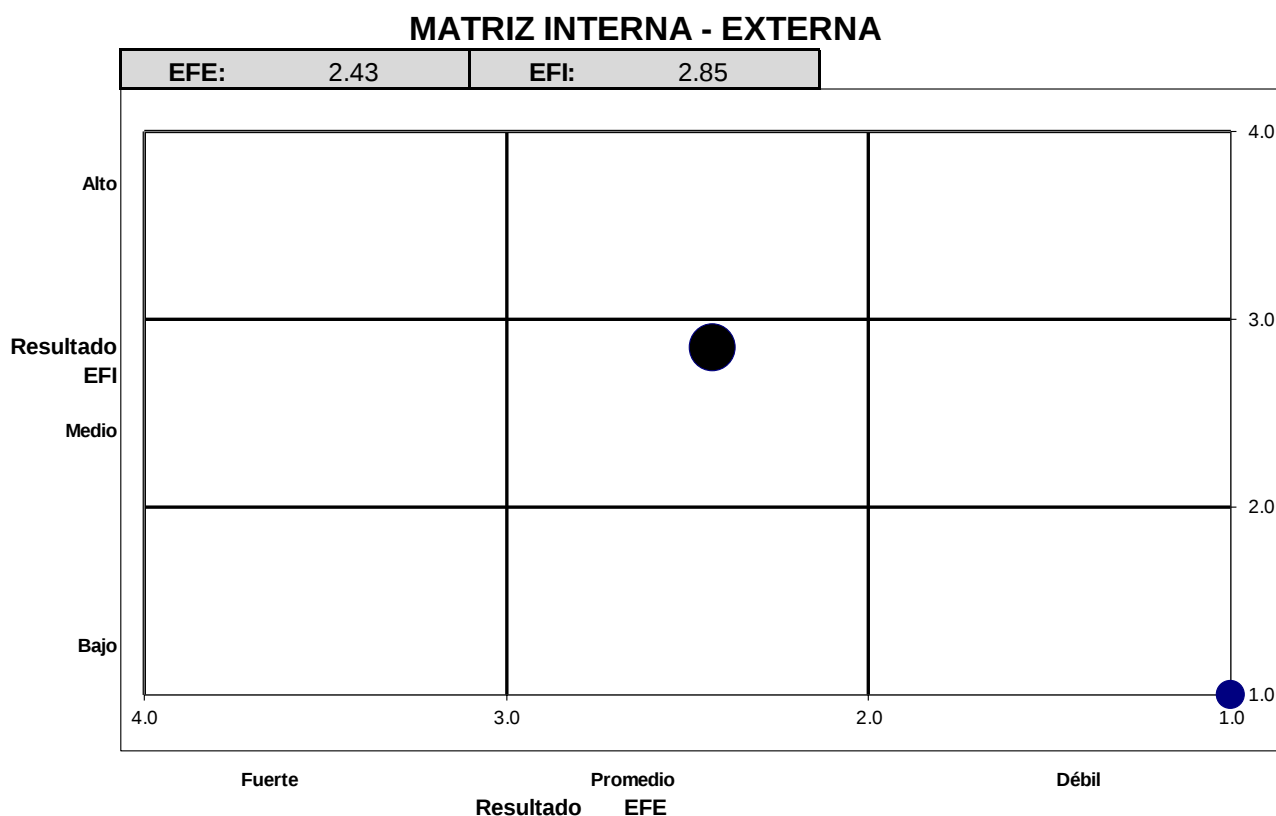
Tabla 34 Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	R	Peso	Pond.	Peso Pond.
OPORTUNIDADES				
1) Acceso a disponibilidad de fondos del Estado y de Organismos Internacionales para ejecutar proyectos y fortalecimiento de capacidades.	4	0.11	4	0.43
2) Alianzas estratégicas con el sector privado.	4	0.11	4	0.43
3) Intercambio de tecnologías y conocimientos con otras empresas del sector a nivel internacional (pasantías).	3	0.08	3	0.24
4) Aseguramiento de la calidad y prestación eficiente y sostenible de agua potable, promoviendo la protección ambiental y la inclusión social en beneficio de la población.	4	0.11	4	0.43
5) Retraso en el deterioro de las instalaciones del sistema de alcantarillado, garantizando la sostenibilidad de la infraestructura sanitaria y tratamiento de aguas residuales a través de la implementación de los Valores Máximos Admisibles.	2	0.05	3	0.16
AMENAZAS O RETOS				

1) Falta de mecanismos adecuados de coordinación entre SEDAPAR y Gobiernos Locales.	3	0.08	2	0.16
2) SEDAPAR S.A. es una empresa pública sujeta al régimen privado, a la que se le exige la eficiencia propia del sector privado pero manteniendo las restricciones, procedimientos y control del sector público (ANEPSSA).	3	0.08	1	0.08
3) No existe una política remunerativa para el sector saneamiento que privilegie la meritocracia y propicie la línea de carrera ya que la mayor cantidad de veces la selección del personal para ocupar los puestos directivos se realiza sin tener en cuenta el perfil del cargo ni del candidato.	3	0.08	1	0.08
4) El mercado laboral no ve en SEDAPAR una oportunidad de empleo por el bajo nivel de remuneraciones, lo cual favorece a que las decisiones de personal sean por mediación política de las autoridades municipales, en la gran mayoría de los niveles de la estructura orgánica de los prestadores.	4	0.11	1	0.11
5) Imposibilidad de SEDAPAR para regular sus propias tarifas de cobro sin un procedimiento de aprobación y actualización tarifaria más eficiente y flexible que reconozca el costo real por cada servicio prestado y que contenga mecanismo que aseguren subsidio sólo a los más pobres.	4	0.11	2	0.22
6) Los problemas que afectan la calidad del servicio son aprovechados por los medios como formadores de opinión, resaltando con mayor visibilidad en la comunidad, deteriorando la imagen pública de SEDAPAR.	3	0.08	1	0.08
TOTAL	37	1.00		2.43
			PROMEDIO	2.43

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2.3. Matriz Interna-Externa



Fuente: Elaboración Propia

6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

OE1. Ampliar la cobertura de los servicios de saneamiento en las localidades de la jurisdicción de SEDAPAR, bajo los estándares de calidad.

OE2. Mantener una sólida posición económica y financiera.

OE3. Fortalecer la imagen empresarial.

OE4. Mejorar el clima laboral y la calidad del recurso humano.

6.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

(F5, F6 + O4) Fortalecer la imagen empresarial de SEDAPAR, asegurando la calidad y la prestación eficiente de los servicios de saneamiento, gracias a su sólida posición financiera, manteniendo rentabilidad social en la región.

- a) Elaborar un plan de medios a fin de hacer notar a la población, la presencia oportuna de SEDAPAR.
- b) Programar los estudios correspondientes para ampliar los servicios de saneamiento.
- c) Ejecutar proyectos de inversión.
- d) Cumplir con los estándares de calidad, continuidad y presión.

(F4, F5 + O5) Realizar constante mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo a la infraestructura de SEDAPAR, evitando su deterioro, a fin de mantener en buen estado las instalaciones de los sistemas de saneamiento, valiéndose de la sólida posición financiera que posee.

- a) Ejecutar programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

(F1, F3, F8 + O3) Dar oportunidad al personal de capacitarse y actualizarse, mediante pasantías, en tecnologías modernas de saneamiento, en empresas nacionales e internacionales.

- a) Capacitar al personal en tecnologías de punta, en el sector saneamiento.

(F2 + O4) Asegurar la continuidad del servicio de agua potable en condiciones normales, por períodos de tiempo promedio superiores al resto de las regiones.

- a) Mantener operativos los sistemas de saneamiento y renovar la infraestructura que ha cumplido su vida útil.
- b) Asegurar el almacenamiento y la distribución del agua potable.

(F7 + A2) Asegurar que el personal responda a las exigencias del sector privado, con su amplia experiencia y especialización en el sector saneamiento.

- a) Capacitar al personal de forma permanente en habilidades duras y habilidades blandas.
- b) Capacitar al personal como especialistas en el sector saneamiento.
- c) Mejorar el clima laboral, para que el personal se encuentre motivado.

(F2 + A6) Establecer un plan de comunicación, para dar a conocer a la población los planes de contingencia y de emergencia ante los desastres naturales, para evitar el deterioro de la imagen, causado por los medios de comunicación.

- a) Elaborar un plan de comunicación, a fin de hacer notar a la población la presencia oportuna de SEDAPAR.
- b) Mejorar la percepción que los usuarios tienen de SEDAPAR.

(D1, D2 + O2 + O3) Establecer alianzas estratégicas con el sector privado y aprovechar el intercambio de tecnologías y conocimientos, para disminuir el porcentaje de agua no facturada.

- a) Solicitar financiamiento a las instituciones privadas internacionales y/o nacionales, para invertir en la contratación de mayor cantidad de personal técnico y adquisición de equipos de detección de fugas.

(D4 + O1) Acceder a fondos públicos del Estado y, a préstamos de organismos internacionales, para la renovación de las redes de agua potable y de desagüe, que han cumplido su vida útil.

- a) Presentar a las entidades internacionales y gubernamentales, proyectos de inversión en obras de saneamiento, para solicitar su financiamiento: Gerencia General.

(D5, D6 + A3) Fomentar un cambio en la política remunerativa en el sector saneamiento, a fin de promover la meritocracia y la línea de carrera, para mejorar el clima laboral en la empresa y motivar al mercado laboral, con la contratación de profesionales expertos.

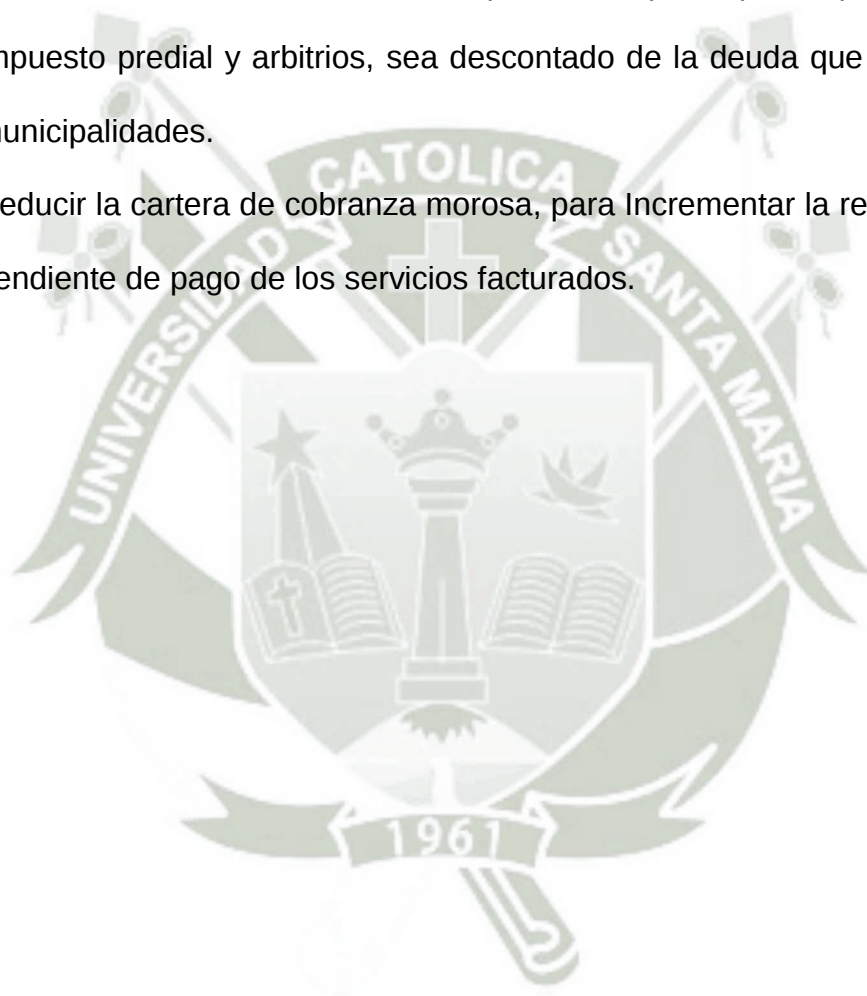
- a) Gestionar al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, una escala remunerativa, acorde a la realidad actual: Gerencia General.
- b) Reconocer la formación profesional especializada en saneamiento, para ocupar los cargos de dirección.

(D3 + A4, A6) Elaborar un Plan de Educación Sanitaria, para concientizar a la población que haga un uso responsable del agua potable y evitar el mal uso del servicio de desagüe, situación que los medios de comunicación aprovechan para deteriorar la imagen de SEDAPAR.

- a) Diseñar un plan de educación sanitaria, para que la población haga un uso responsable del agua potable y cuide el sistema de desagüe.

(D7, A1) Reducir la morosidad de las municipalidades e instituciones públicas, mediante mecanismos de coordinación.

- a)** Realizar convenios con las municipalidades, aplicando amnistía por morosidad.
- b)** Realizar convenios con las instituciones públicas, aplicando amnistía por morosidad.
- c)** Realizar convenios con las municipalidades, para que el pago por el impuesto predial y arbitrios, sea descontado de la deuda que tienen las municipalidades.
- d)** Reducir la cartera de cobranza morosa, para Incrementar la recaudación pendiente de pago de los servicios facturados.



6.4. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

Tabla 35 Matriz del Plan Estratégico 2018-2019

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Tácticas	Indicadores	Unidad de Medida	Actual	Meta Propuesta	Unidad responsable
1 Ampliar la cobertura de los servicios de saneamiento en las localidades de la jurisdicción de SEDAPAR, bajo los estándares de calidad	Programar y ejecutar los proyectos de inversión, para ampliar los sistemas de saneamiento y la cobertura del servicio	Concertar alianzas estratégicas con el sector privado, entidades gubernamentales e internacionales, para su financiamiento	Nuevas unidades y de producción y tratamiento	Nº	0	1	G. Proyectos y G. Operaciones
		Ejecutar obras de ampliación de los sistemas de saneamiento	Nuevas conexiones domiciliarias de agua potable y desagüe	Nº	20'398	22'000	G. Proyectos y G. de Servicios al Cliente
	Mantener operativos los sistemas de saneamiento y renovar la infraestructura que ha cumplido su vida útil	Efectuar mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo; en conjunto a la renovación de infraestructura correspondiente.	Incidencias de reclamos operacionales reportados	Nº	22'573	20'000	Gerencia de Operaciones y G. Proyectos
	Asegurar el almacenamiento y la distribución de agua potable	Monitorear continuamente la calidad del agua potable	Cloro residual	%	99.75%	99.80%	Dpto. Control de Calidad y Efluentes
			Turbiedad	%	99.50%	99.75%	Dpto. Control de Calidad y Efluentes
	Cumplir con los estándares de calidad, continuidad, presión	Monitorear los reservorios de abastecimiento, mediante el uso de la regla de control	Continuidad del servicio	Horas/día	23.29	23.50	Gerencia de Operaciones

2	Mantener una sólida posición económica y financiera.	Reducir la cartera de cobranza morosa, para incrementar la recaudación pendiente de pago de los servicios facturados	Ejecución de cortes de agua potable y/o desagüe	Cortes ejecutados	%	39.86%	45.00%	Gerencia de Servicios al Cliente
		Reducir la cartera de cobranza morosa de las municipalidades e instituciones públicas	Elaborar convenios con las municipalidades e instituciones públicas, aplicando amnistía por morosidad y que el pago por el impuesto predial y arbitrios, sea descontado de la deuda que mantienen	Dinero recaudado	% de la deuda	-	5%	Gerencia de Servicios al Cliente
3	Fortalecer la imagen empresarial de SEDAPAR	Desarrollar programas de educación sanitaria	Concertar reuniones con los grupos de interés	Programas ejecutados	N°	-	4	Dpto. de Imagen Institucional
		Mejorar la percepción que los usuarios tienen de SEDAPAR.	Campañas de difusión	Encuestas de satisfacción	% aceptación	54.6%	60.0%	Dpto. de Imagen Institucional
		Diseñar un plan de educación sanitaria, para que la población haga un uso responsable del agua potable y cuide el sistema de desagüe	Alianzas estratégicas con los grupos de interés	Alianzas estratégicas realizadas con Grupos de Interés	N°	-	6	Dpto. de Imagen Institucional
		Elaborar un plan de medios a fin de hacer notar a la población la presencia oportuna de SEDAPAR	Alianzas estratégicas con los medios de comunicación	Alianzas estratégicas realizadas con Medios de Comunicación	N°	-	12	Dpto. de Imagen Institucional

4	Mejorar el clima laboral y la calidad del recurso humano	Mejorar el clima laboral	Diseñar planes de motivación, comunicación y reconocimiento, para el personal de SEDAPAR	Encuestas de clima organizacional	% aceptación	2.92	3.00	Gerencia de Recursos
		Capacitar al personal en forma permanente en habilidades duras, habilidades blandas y en el sector saneamiento	Elaborar plan de capacitación anualmente	Capacitaciones	Inversión per cápita en Fortalecimiento de Capacidades	809.00	1'000.00	Gerencia de Recursos
		Gestionar al MVCS una escala remunerativa, acorde a la realidad y reconocer la formación profesional especializada en saneamiento para ocupar cargos de dirección.	Reconocer la formación profesional especializada en saneamiento, para ocupar cargos de dirección	Encuesta de satisfacción	% aceptación	2.92	3.00	Gerencia de Recursos

Fuente: Elaboración Propia

6.5. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

6.5.1. Misión

Mejorar la calidad de vida de la población, a través de la ampliación de los servicios de saneamiento y bajo los estándares de calidad.

6.5.2. Visión

Ser reconocidos como la mejor empresa de saneamiento del país.

6.5.3. Objetivos estratégicos

OE1. Ampliar la cobertura de los servicios de saneamiento en las localidades de la jurisdicción de SEDAPAR, bajo los estándares de calidad.

OE2. Mantener una sólida posición económica y financiera.

OE3. Fortalecer la imagen empresarial.

OE4. Mejorar el clima laboral y la calidad del recurso humano.

6.5.4. Valores empresariales

- Respeto
- Integridad
- Disciplina
- Perseverancia
- Responsabilidad

6.5. COSTO DE LA PROPUESTA:

El costo de implementación de la propuesta estaría previamente presupuestado en el Presupuesto Institucional de Apertura programado por la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial y aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas junto a la Dirección General de Presupuesto Público ya que para elaboración de la propuesta anual de este proyecto de presupuesto se tiene en cuenta el cumplimiento de las metas programadas en conjunto al crecimiento empresarial.

Sin embargo, el costo de realizar el seguimiento del cumplimiento de estas metas vendría de la mano del Profesional de Planeamiento, quien labora en el Departamento de Planes y Presupuesto, cuyos gastos estarían presupuestados en la siguiente tabla:

Tabla 36 Costo de la Propuesta - Profesional de Planificación

Item	Profesional de Planificación
Categoría	T-4
BASICO	3,157.00
Sueldo Básico * 15 ó 14 para FC	47,355.00
Asig. Fam.	85
Refrig.	515.11
Asig. Alim.	365.65
Consolidado Asig. Fam., Refrig y Asig. Alim. *15	14,486.40
Movilidad	71.79
Movilidad *11	789.69
Bonif. 1ero. de Mayo	105.23
Bonif. Dia Internac del Agua	500
Bonif. Dia del Trabajo	500
Bonif. Aniversario Sedapar	1,000.00

Consolidado Días del agua, trabajo y aniversario	2,000.00
Asig. Escolar	2,220.30
Riesgo de Caja	0
Riesgo de Caja *11	0
Bonif. A.Negras	0
Total Bonif. A.Negras *11	0
Bonif. Insumos Químicos	0
Total Bonif. Insumos Químicos *11	0
Horas Extras	0
Horas Extras *12	0
Bonif. Porductividad	1,200.00
Bonif. Redes Agua	0
Bonif. Por Balance	0
Quinquenios	0
Incremento 0.23% *15	0
Cierre de Pliego	1,500.00
Total Bruto	69,656.62
CTS	5,153.45
Base Essalud, SCTR	62,736.32
Essalud	5,646.27
Total General	80,456.34

Fuente: Departamento de Personal, Planillas de Personal 2017

El Profesional de Planificación encargado del seguimiento de las distintas metas existentes en el Planes Operativo Institucional y Estratégico Institucional trabaja en coordinación con el Profesional de Plan Maestro Optimizado, quien a su vez trabaja directamente con la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial.

CONCLUSIONES

Primera: Se observa que los principales problemas de la empresa SEDAPAR S.A. están vinculados especialmente a la mala imagen que la población tiene de la empresa; y a la creciente cartera morosa de la misma.

Segunda: El principal y más importante objetivo para la empresa SEDAPAR es crecer paralelamente con la evolución demográfica de la región Arequipa, de manera tal que ampliar la cobertura de los servicios de saneamiento bajo los estándares de calidad establecidos, debe ser la prioridad en la formulación de todo Plan Estratégico Institucional para la empresa.

Tercera: A pesar de la amplia experiencia del recurso humano en el tema de saneamiento en conjunto a su constante capacitación, se evidenciaron profundas falencias respecto al reconocimiento y la meritocracia que afectan negativamente el clima laboral por lo que es necesario tomar medidas para menguar estas falencias en éste y futuros planes estratégicos a formular.

Cuarta: Contrariamente a las falencias anteriormente mencionadas, cabe resaltar la eficiente labor de las áreas de Producción y de

Operaciones pues los trabajadores laboran eficientemente
llegando a ser una fortaleza muy grande para la empresa.



RECOMENDACIONES

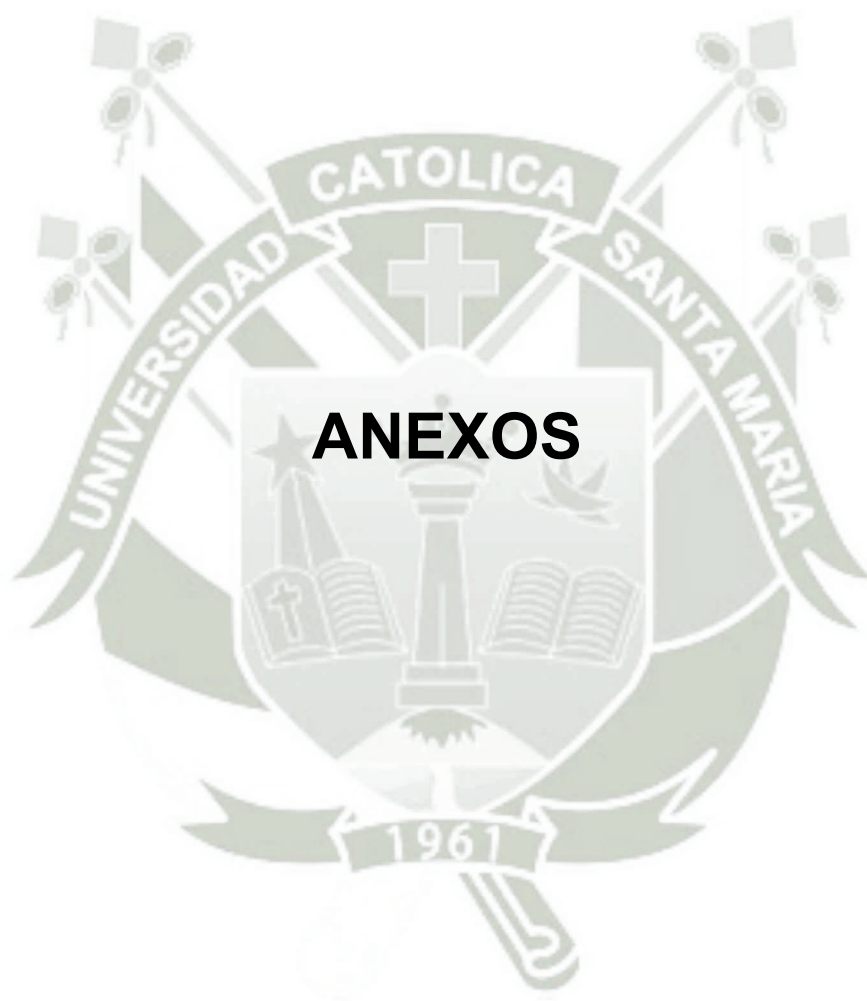
1. Se requiere un plan estratégico de mediano plazo para el periodo 2018-2019 para cubrir la diferencia entre los objetivos y metas entre el PEI y el PMO en este período, generada por la brecha existente entre el PEI del 2012 al 2017 y el PMO del 2015 al 2019; de forma tal que el siguiente Plan Estratégico Institucional 2020 – 2024, coincida cronológicamente en objetivos y metas con el Plan Maestro Optimizado 2020 – 2024.
2. Se recomienda que los Planes Estratégicos Institucionales y Planes Maestros Optimizados sean elaborados para un mismo periodo, a fin de integrar y articular todos los recursos para cumplir con los objetivos y metas de gestión establecidos en ambos de manera coordinada.
3. Aplicar los mecanismos de coordinación propuestos para la reducción de la cartera morosa respecto a las municipalidades e instituciones públicas deudoras.
4. Promover la meritocracia y el reconocimiento para ascender a mejores puestos a los trabajadores a fin de asegurar un cambio en el comportamiento, actitud y motivación de los mismos.

REFERENCIAS:

- Arrieta, C., Solís, J., & Zapatero, G. (2010). *Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Turístico del Valle de Lurín*. Tesis pregrado, Surco.
- Daft, R. (2004). *Administración* (6 ed.). México D.F., Thomson.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.: Pearson.
- David, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México D.F.: Pearson.
- HYTSA. (2012). *Gestión de la Demanda Orientada al Cliente en 4 EPS de Perú*. Lima: Banco Mundial.
- Muñoz, M. (2005). *Administración*. Lima: BQM.
- Oblitas de Ruiz, L. (2010). *Servicios de agua potable y saneamiento en el Perú: beneficios potenciales y determinantes de éxito*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). México D.F.: Pearson.
- SEDAPAR. (2016). *Boletín Estadístico Cuarto Trimestre 2016*. Arequipa: SEDAPAR S.A.
- SEDAPAR. (2017). *Página web SEDAPAR S.A.* Obtenido de www.sedapar.com.pe
- SUNASS. (2016). *Indicadores de Gestión Benchmarking 2016*. Lima: SUNASS.

I





ANEXOS

ANEXO N°1: EVALUACIÓN DE MEDIOS JULIO-SETIEMBRE 2016

NOTICIA	MEDIO	FUENTE	FECHA	EVALUACIÓN		
				+	-	0
JULIO						
"Lentitud de SEDAPAR molesta a Balbuena" alcalde de Hunter, Simón Balbuena, criticó la lentitud para habilitar servicios a favor de pobladores. Señaló que en noviembre se concluyó la inversión de S/. 14 millones para beneficio de cinco pueblos pero la empresa no otorga la aprobación.	Exitosa	Simón Balbuena	03-jul		1	
"Se viene inversión millonaria en agua" mediante DS 018-2017 se aprobó el Plan de Saneamiento, que anuncia importante inversión para la dotación de agua potable a 100% de la población de zonas urbanas.	Exitosa	Exitosa	03-jul	1		
"Alcaldes no quieren ser excluidos de la junta de accionistas de SEDAPAR" alcaldes presentarán un proyecto de ley para dejar sin efecto DL 1280 que excluye a los municipios de las acciones de la empresa de saneamiento.	Noticias	Noticias	03-jul			1
"Campaña asegurada" definen descarga de 12 m3/s en sistema de represas del Chili para consumo humano y agrícola"	Correo	Correo	03-jul	1		
"Campaña agrícola 2018 está asegurada" Consejo Regional de Recursos Hídricos señaló que volumen de almacenamiento en sistema de represas garantiza abastecimiento para el resto del año y el próximo.	Correo	Correo	03-jul	1		
Emergencia Sanitaria: Agua impura en Characato y desagües contaminan calles de Socabaya.	Exitosa	Exitosa	05-jul		1	
"Once pueblos de Socabaya en emergencia sanitaria" Suman 35 mil habitantes cuya salud intestinal se encuentra en riesgo. Se necesitan S/. 10 millones para obras paliativas.	Exitosa	Exitosa	05-jul		1	
Declaran en emergencia desagüe en Socabaya.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	05-jul		1	
"Contraloría resuelve denunciar a alcalde de Majes y 7 funcionarios" Procuraduría alegará delitos de colusión y negociación incompatible en 2 obras de agua desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	05-jul		1	
"11 asentamientos humanos en emergencia por desagües" Consejo Regional aprobó declaratoria para concluir obras de saneamiento. Sedapar, GRA y municipios deben agilizar esfuerzos para mitigar impacto en la población concluyendo las obras de saneamiento.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	05-jul		1	
Emergencia en 11 pueblos de Socabaya y Characato.	Correo	Correo	05-jul		1	
"Declaran emergencia sanitaria en 11 pueblos de Characato y Socabaya" 10 asentamientos humanos fueron declarados en emergencia debido a problemas de tratamiento de agua para el consumo humano y por el vertimiento de aguas residuales en la vía pública.	Correo	Correo	05-jul		1	
"En agosto convocan a Junta de EPS Sedapar" Presidente de Directorio, Hugo Aguilar, señaló que en 30 días se convocará a la Junta General de Accionistas compuesta por alcaldes provinciales de la región. Se acordará la agenda de trabajo en adecuación a la nueva normativa.	Correo	Hugo Aguilar	05-jul			1
Emergencia sanitaria en Socabaya y Characato.	El Pueblo	El Pueblo	05-jul		1	
"Juntas de Accionistas se renovará en un mes" Presidente de Directorio informó que la empresa hará cumplir el Decreto Legislativo, explicó que continuarán coordinaciones con alcaldes distritales pero de forma aislada y separada.	El Pueblo	Hugo Aguilar	05-jul			1
"Emergencia sanitaria en 11 pueblos de Socabaya y Characato" 35 mil pobladores están en riesgo debido a obras inconclusas de antiguos alcaldes, lo cual provocó colapso y vertimiento de aguas residuales en la vía pública.	El Pueblo	El Pueblo	05-jul		1	
"Declaran en emergencia a Characato y Socabaya" Consejo Regional declaró la emergencia sanitaria para que se establezca una planta de tratamiento móvil de las aguas servidas mientras dura el empalme de las redes a la planta de tratamiento de La Enlozada.	La Republica	Consejo Regional	05-jul		1	

“El 20% de la población carece de adecuadas instalaciones sanitarias” El incremento de EDAS se debe a que los pobladores no cuentan con las adecuadas condiciones sanitarias.	Correo	Correo	06-jul		1	
“Cerca de 20 mil pobladores de Camaná se quedaron sin agua” Debido a un problema técnico en la captación de agua subterránea, desde hace 4 días pobladores de los distritos de Nicolás de Piérola de San Gregorio y la zona de cono norte del distrito de Samuel Pastor, no cuentan con el líquido elemento.	Correo	Correo	06-jul		1	
Bodegueros pagarán menos por servicios.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	06-jul			1
“Bodegueros incrementarán ganancias con nueva ley” Norma permitirá que paguen menos precio en servicios básicos y a proveedores.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	06-jul			1
“Tambo sin agua para siembra” Gobernador de Moquegua aclaró que no cederán agua d la represa Pasto Grande a los agricultores del valle de Tambo.	Exitosa	Gobernador Moquegua	07-jul		1	
ANA debe administrar presa Pasto Grande.	El Pueblo	El Pueblo	07-jul			1
“Región evalúa pedir que la ANA administre presa Pasto Grande” Por hacer caso omiso a las disposiciones de ANA y no entregar la cantidad de líquido que le corresponde al valle del Tambo, GRA evalúa pedir al organismo hídrico que se encargue de administrar la represa Pasto Grande.	El Pueblo	El Pueblo	07-jul			1
CHIQUITAS Olvidados: Pobladores del sector de Yanayaco en Characato, se sienten marginados por el alcalde. Pasan serios problemas por el servicio de agua y no reciben atención.	Correo	Correo	07-jul		1	
CHIQUITAS De acequia: Pobladores de Characato señalan que 4 cada 4 días les llevan agua de acequia en tanques.	Correo	Correo	07-jul		1	
“Osorio pide que ANA maneje Pasto Grande” Gobernadora regional anunció que en el transcurso de este mes solicitará al ANA que administre la represa Pasto Grande tras conocer la negativa del presidente regional de Moquea.	Correo	Yamila Osorio	07-jul			
“Moquegua tiene que dar agua a Tambo” Isaac Martínez jefe de la AAA-Caplina Ocoña, precisó que el valle del Tambo si recibirá agua de Pasto Grande de acuerdo a la disponibilidad hídrica.	Correo	Isaac Martinez	07-jul	1		
“Profam ya no pagaría S/ 360 al día por agua potable” Asociación Profam logró que Sedapar financie la elaboración del proyecto de agua.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	10-jul			1
“En octubre Sedapar implementará cambios” El gerente de Sedapar, Alejandro Mejía, sostuvo que en octubre deben realizarse todos los cambios dentro de la empresa	Exitosa	Alejandro Mejia	10-jul			1
“Por la región” El gerente de Sedapar anuncio que se renegociara el pago por el agua procesada en la PTAR La Enlozada.	Peru 21	Alejandro Mejia	10-jul	1		
“Sedapar negociará pago por uso de aguas servidas”	El Pueblo	El Pueblo	10-jul	1		
“Sedapar renegociará con Cerro Verde pago por agua” Empresa dotadora de servicio se valdrá de norma que permite el cobro de agua residual	El Pueblo	El Pueblo	10-jul	1		
“Más de 300 mil usuarios se quedarán sin agua hoy”	Peru 21	Peru 21	11-jul		1	
“Más de 300 mil usuarios se quedarán hoy sin agua” Sedapar cortará el servicio para reforzar línea de captación de agua en Charcani, dañada en enero.	Peru 21	Peru 21	11-jul			1
“Rechazan alza en la tarifa de agua” Aplao. Con los recibos en mano y dispuestos a no cancelarlos, los 50 comerciantes del mercado de abastos.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	11-jul		1	
“300 mil se quedan sin agua”	Exitosa	Exitosa	11-jul		1	
“A juntar baldes” Pues luego del corte de luz de ayer, hoy Sedapar programó la restricción del servicio de agua potable	Exitosa	Exitosa	11-jul		1	
“Corte de agua afectará a unas 300 mil personas en la ciudad” Servicio estará restringido por 13 horas en las partes altas de seis distritos de la provincia de Arequipa.	Exitosa	Exitosa	11-jul		1	
“Mudo” El gerente general de Sedapar, Alejandro Mejía, no quiso hablar sobre el retiro de los alcaldes distritales de la junta de accionistas de la empresa.	El Pueblo	El Pueblo	11-jul		1	

“Sistemas de instituciones y empresas afectados por corte de energía eléctrica” Usuarios de Sedapar fueron los más afectados	La Republica	La Republica	11-jul		1	
“Corte de agua en 6 distritos de Arequipa” Corte durará al menos de 14 horas	Correo	Correo	11-jul		1	
“Cambio de tuberías en calle Taboada” La calle Taboada será cerrada en octubre anuncio el alcalde de Sachaca Evaristo Calderón.	Correo	Correo	11-jul			1
“Alcaldes mandan cartas notariales a Sedapar” Alcaldes de Arequipa piden junta de accionistas para evaluar su estadía en la empresa de saneamiento.	Correo	Correo	11-jul			1
“Familias de Paucarpata y Chiguata exigen plante de agua La Bedoya” En una manifestación, representantes de 50 pueblos jóvenes marcharon reclamando que actualmente consumen agua no potabilizada y les genera complicaciones en su salud.	El Pueblo	El Pueblo	12-jul		1	
“Exigen que se culmine obras de agua y desagüe” 30 mil pobladores de AA. HH. De Paucarpata y Chiguata sin servicios básicos hace 30 años.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	12-jul		1	
“Presa Angostura en marcha” Gobernadora Regional, junto a consejera regional de Caylloma y alcalde provincial Rómulo Tinta y distrital Mario Mena, inauguraron el campamento base de Pusa Pusa que dará inicio a la obra de la represa de Angostura.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	12-jul	1		
“Marchan para pedir planta de agua potable” Más de mil personas de 40 pueblos de Paucarpata y tres de Chiguata exigen construcción de La Bedoya.	Correo	Correo	12-jul			1
“Descarga de Aguada Blanca será de 13 m3/s” Jefe de la AAA señaló que la descarga de Aguada Blanca se mantendrá en 13m3/s entre setiembre, octubre, noviembre y diciembre.	Correo	Correo	12-jul			1
“Pueblos excavan zanjas para redes de agua” En sectores 4 y 5 de JLBYR y sector 11 de APIPA en Cerro Colorado, excavan zanjas para instalar redes de agua, luego que Sedapar les aceptara el trámite para independizar sus medidores ya que los 3 pueblos compartían un solo medidor hace más de 3 años.	Correo	Correo	12-jul	1		
“Municipio quiere terrenos de planta La Escalerilla para Promuvi” Funcionarios encargados de Promuvi, agotan todas sus opciones para conseguir terrenos que se utilicen en este proyecto.	La Republica	La Republica	12-jul			1
“Pobladores de Paucarpata marchan por agua potable” Cerca de 2 mil integrantes de Fredipap marcharon ayer para exigir la conclusión de una serie de obras que dotarán de agua potable a cerca de 30 mil personas.	Exitosa	Exitosa	12-jul		1	
Por la Región: Miles de personas de los distritos de Chiguata y Paucarpata protestaron para pedir que Sedapar culmine obras de saneamiento.	Peru 21		12-jul		1	
“Cerro Verde debe pagar deuda” 258 millones de canon no son suficientes para frente de defensa	Sin Fronteras	Sin Fronteras	13-jul			1
“80% de agricultores de Chili No Regulado no tienen agua” Riegan con 0,20 litros de agua por segundo cada 80 días	Sin Fronteras	Sin Fronteras	13-jul		1	
“Obras de adoquinado en Tiabaya en un 82%” Las dos obras de adoquinado y cambio de redes de agua y desagüe en el distrito de Tiabaya tienen un avance del 82%.	Correo	Correo	13-jul	1		
“Municipios provinciales gastan menos del 35%” Alcalde de Castilla cuestiona el expediente que fue elaborado para ejecutar dos proyectos de desagüe y plantas de tratamiento.	Correo	Correo	13-jul			1
“CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE SEDAPAR S.A N° 086”	La Republica	La Republica	13-jul			1
“Alcalde de Arequipa “No es equitativa distribución del canon”” Para el alcalde Alfredo Zegarra el monto por el concepto de canon minero para el 2017 es infimo	El Pueblo	El Pueblo	13-jul			1
“Piden a Cerro Verde pagar más por regalías u aguas residuales” Organización afirma que Sedapar y Sunat no están reclamando a la empresa minera lo que debe.	Exitosa	Exitosa	13-jul			1
“Con carta notarial alcaldes quieren detener primera junta en Sedapar” Con carta notarial remitida al presidente del directorio, los alcaldes distritales pretenden continuar en la junta de accionistas	El Pueblo	El Pueblo	14-jul			1
“Alcaldes distritales ya están fuera de junta de Sedapar” Solo 8 alcaldes provinciales participan en el accionar de la empresa de saneamiento.	La Republica	La Republica	14-jul			1

“Analizaran la problemática del consumidor en Arequipa” La X Audiencia Pública se llevara a cabo este viernes 14 con la finalidad de analizar la problemática de los servicios básicos	Noticias	Noticias	14-jul			1
“Fiscalía abre investigación a Sedapar por cortes” El informe de la contraloría reveló que la empresa tampoco reserva mensualmente el 2% de sus ingresos totales	Correo	Correo	18-jul		1	
“Candi espera que TC derogue decreto que saca alcalde distritales de Sedapar” Se pronuncie sobre la demanda que interpusieron contra el Decreto Supremo 1280.	La Republica	La Republica	18-jul			1
“Ministerio Público realiza investigación preliminar a empresa Sedapar” El presunto delito de omisión de funciones	La Republica	La Republica	18-jul		1	
“Investigan a Sedapar por mal servicio” Por el deficiente servicio de agua potable que afecto a la población entre enero y febrero	Sin Fronteras	Sin Fronteras	18-jul		1	
“Proyecto de agua no se dividirá” Alcalde advirtió a los socios del poblado Bustamante y Rivero que la instalación de agua y desagüe será proyecto integrado eso incluye Apipa.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	18-jul	1		
“Fiscalía denuncia a Sedapar por cortes de agua durante las lluvias” Por cortes de agua, Sedapar será denunciada por la fiscalía	El Pueblo	El Pueblo	18-jul		1	
“Dan luz verde para las centrales de Lluta y Lluclla” Consejo Regional aprueba iniciativa privada. Este año se debe firmar el contrato de suministro de agua para empezar la fase de obtención de la concesión eléctrica a través del MEM.	El Pueblo	El Pueblo	19-jul			
“Unesco pidió plantas de tratamiento de desagües para limpiar el río Colca” Para que el Colca y el Valle de volcanes sean declarados el primer Geoparque del Perú, Unesco pidió plantas de tratamiento de aguas servidas para 15 pobladores de Chivay y 10 mil pobladores de Cabanaconde para no contaminar el río Colca.	La Republica	La Republica	19-jul			1
Alcaldes se niegan a dejar empresa de saneamiento.	Noticias	Noticias	19-jul			1
“Alcaldes no quieren dejar Sedapar” Los alcaldes distritales de Arequipa siguen esperando fallo del Tribunal Constitucional sobre la vista de la causa para anular D.L. 1280.	Noticias	Noticias	19-jul			1
La frase:	Correo	Justiniano Apaza	19-jul			1
“Hay muchas cosas que investigar en Sedapar, aplaudo la decisión de la Fiscalía sobre la investigación que realizarán” - Justiniano Apaza						
“Proyectos de agua” En los últimos doce meses, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento promovió 1749 proyectos con una inversión de S/. 1205 millones.	Correo	Correo	19-jul	1		
“Paucarpata destinará S/. 9 millones para 12 proyectos” Entre diferentes obras, se ejecutará el sistema de abastecimiento de agua potable y desagüe para mil familias en Valle Encantado.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	19-jul	1		
“Moquegua tendrá que dar agua a Tambo cuando sea necesario” Moquegua deberá otorgar agua al valle de Tambo en la época de estiaje de la represa Pasto Grande.	El Pueblo	El Pueblo	20-jul	1		
“Pasto Grande deberá dotar con 3,6 Hm3 al valle de Tambo” La AAA Caplina-Ocoña aprobó el Plan de Aprovechamiento Hidrico para el valle de Tambo	La Republica	La Republica	20-jul	1		
“Pasto Grande debe dar 3,6 hectometros de agua a Tambo” El proyecto especial Pasto Grande de Moquegua debe otorgar 3,6 hectometros de agua para regar los cultivos el valle de Tambo	Sin Fronteras	Sin Fronteras	20-jul	1		
“Aprobaron planta de tratamiento” Funcionarios de Sedapar aprobaron expediente técnico de planta de tratamiento de Camana	Sin Fronteras	Sin Fronteras	20-jul	1		
“Cerro Verde ha invertido \$647 millones en agua” Minera ha construido un sistema de represas para los arequipeños	Sin Fronteras	Sin Fronteras	20-jul	1		
“Agua para el valle de Tambo”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	20-jul	1		
“Aprueban planta de tratamiento”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	20-jul	1		

“Pasto Grande debe otorgar 3.6 hm³ a Tambo” La AAA dispuso ayer que la represa Pasto Grande debe otorgar agua al valle de Tambo	Correo	Correo	20-jul	1		
“Motobomba con mas de 10 años dejo sin agua a pobladores de Yanayaco” Municipio soluciono problema después de dos semanas, mientras espera la llegada de una nueva	Correo	Correo	20-jul		1	
“ALA convoca a asamblea para renovar directivos” Elecciones se realizaran este martes y postulante al concejo directivo asegura que busca renovar la imagen.	Correo	Correo	20-jul			1
“Por Sabancaya canal que lleva agua a proyecto Majes en riesgo” Director de la AAA indico que cualquier movimiento sísmico pone en peligro latente su infraestructura	El Pueblo	Director AAA	21-jul			1
“Moquegua ratifica que no dará agua a Tambo” AAA Caplina Ocoña dispuso que al valle de Islay le entreguen 3.6 hm ³ . Pasto Grande dice que no acatará medida	La Republica	Caplina Ocoña	21-jul		1	
“AH Virgen de Chapi con servicio de desagüe” Una inversión de 165 mil 438 soles concluyeron los trabajos para dotar del servicio de desagüe a 250 pobladores.	Correo	Correo	21-jul	1		
“Se tiene proyectado invertir 446 millones de soles en obras de saneamiento en Arequipa” Hugo Aguilar.	Peru 21	Hugo Aguilar	24-jul	1		
“S/260 millones para reducir brecha de agua y desagüe” Banco mundial dará crédito a Sedapar para ejecutar proyectos de saneamiento	Sin Fronteras	Sin Fronteras	24-jul	1		
“Más de 6 mil tienen desagüe” Familias de hijos de Ciudad de Dios deben esperar una semana para usar el servicio	Sin Fronteras	Sin Fronteras	24-jul	1		
“Avanzan trabajos de agua para dos mil en Pucchun” Pobladores de Camaná tendrá agua en 5 meses	Sin Fronteras	Sin Fronteras	24-jul	1		
“Dos mil tendrán agua las 24 horas” Avanza obra en Pucchun	Sin Fronteras	Sin Fronteras	24-jul	1		
“Se necesita S/ 1181 millones para cubrir 100% de agua en Arequipa” El objetivo es dotar de agua al 100 por ciento de la población	El Pueblo	El Pueblo	24-jul	1		
“Más de 20 mil beneficiados con el servicio de desagüe” Pobladores de la Asociación Urbanizadora de Ciudad de Dios mejora su calidad de vida con el servicio de desagüe	El Pueblo	El Pueblo	24-jul	1		
“Sedapar requiere cerca de 500 mil soles para cobertura de 96% de Arequipa”	La Republica	La Republica	24-jul			1
“Sedapar requiere cerca de medio millón de soles para atender al 96% de usuarios” Presidente del directorio de Sedapar, Hugo Aguilar dice que empresa espera crédito de Banco Mundial	La Republica	Hugo Aguilar	24-jul			1
“Municipalidad de Yura requiere más de S/100 millones para asfaltado” Pobladores de Ciudad de Dios viven entre el polvo	Correo	Correo	24-jul			1
“Yamila Osorio” “Entregamos obra de desagüe en Ciudad de Dios #Yura; +de 10mls invertidos. 1400 conexiones domiciliarias. Promesa cumplida!	Correo	Yamila Osorio	24-jul	1		
“La cosecha y siembra para combatir la falta de agua” Agua de lluvia y deshielos es acumulada para que no pierda en el océano. IMA ejecuta seis proyectos en Cusco y alista otros ocho.	La Republica	La Republica	25-jul			1
“Solicitan piletas públicas” 12 asociaciones del Comité de Desarrollo de la Autopista piden a Sedapar instalar piletas públicas en la zona	Sin Fronteras	Sin Fronteras	25-jul			1
“Tenían agua clandestina” Personal de Sedapar corto una conexión clandestina de agua que se habría conectado hace más de un mes a una tubería matriz de la Asociación Pedro P. Díaz	Sin Fronteras	Sin Fronteras	25-jul	1		
“Destruyen hito de límites con Moquegua”	Correo	Correo	25-jul			1
“Tambinos sacan hito en límite con Moquegua” Acción fue encabezada por alcalde Cocachacra argumentan que “salen en defensa de su territorio”	Correo	Correo	25-jul			1
“ANA debe dar soluciones alternas para enfrentar estrés hídrico en Tambo” Dar soluciones para que no ocurra lo mismo del año pasado	Correo	Correo	31-jul			1
“Cuestionan cobro de Sedapar” Asoc. Hijos de Ciudad de Dios tendría que pagar por 8 empalmes	Sin Fronteras	Sin Fronteras	31-jul			1

“No podrían usar desagüe” Un vecino del Comité 27 de Ciudad de Dios advirtió que no se habrían concluido los trabajos de instalación de redes de desagüe	Sin Fronteras	Sin Fronteras	31-jul		1	
“Chala contara con agua las 24 horas” El alcalde distrital Bruno Salinas Álvarez anuncio que el distrito se verá favorecido por el servicio de agua potable	Sin Fronteras	Bruno Salinas	31-jul	1		
AGOSTO						
“Obra con 18% de avance” Ya iniciaron con la instalación de las conexiones domiciliarias de agua y desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	01-ago	1		
“Avanzan obras de adoquinado integral y alcantarillado en avenida Guardia Civil” Culminó la instalación de la red de alcantarillado y se inició con las conexiones domiciliarias de agua y desagüe junto a Sedapar.	Noticias	Noticias	01-ago	1		
“Alcaldes Resignados” Autoridades distritales desisten de exigir su permanencia en Sedapar.	Correo	Correo	02-ago			1
“Alcaldes no se harán responsables de fallas en el servicio de agua” Esperan resultado de la demanda que interpusieron en contra de decreto que los retira como accionistas.	Correo	Correo	02-ago			1
“Caylloma pide evaluación de calidad del agua” Volcán Sabancaya registra explosiones significativas.	Exitosa	Exitosa	02-ago			1
“Alcaldes distritales confían que TC los retorne a Sedapar” Esperan la convocatoria para la vista de la causa para que norma no se aplique	El Pueblo	El Pueblo	03-ago			1
“En riesgo obras de saneamiento” El alcalde de Alto Selva Alegre Omar Candia refirió que la exclusión de los alcaldes de la junta de accionistas perjudicara obras de agua y desagüe	Exitosa	Omar Candia	03-ago		1	
“Temen que obras de agua se paralicen” Distritos Caso Sedapar	Sin Fronteras	Sin Fronteras	03-ago		1	
“Temen que se paralicen los proyectos de Sedapar” Candia afirma que salida de alcaldes distritales va contra la descentralización	Sin Fronteras	Sin Fronteras	03-ago		1	
“Designan nuevo jefe de la Autoridad Administrativa del Agua” La ANA a través de la resolución jefatural designo a Víctor Manuel como nuevo director de la ANA	La Republica	La Republica	03-ago			1
“Alcaldes no renunciaran a batalla legal para mantenerse en Sedapar” Candia cuestiona decreto	La Republica	La Republica	03-ago			1
“Con retiro de alcaldes distritales solo se busca recentralizar Sedapar” De tres miembros del directo dos son designados de Lima	Correo	Correo	03-ago			1
“Conectaran pueblos del cono sur a la Tomilla II” La consultora española LKS realizara los estudios técnicos y esperan que se concluya en 8 meses.	La Republica	La Republica	04-ago	1		
“119 vecinos cansados de polvo y caos vehicular exigen fin de obra” Sedapar rompió el pavimento de las vías en Pampita Zevallos y las cubrieron solo con tierra.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	04-ago		1	
“Vecinos contra Fenosa” En Bustamante y Rivero, vecinos se quejan por rotura de tuberías	Sin Fronteras	Sin Fronteras	04-ago		1	
“Mejoran agua y desagüe, las pistas y veredas” En Tiabaya se busca mejorar el servicio de agua potable y desagüe mediante obras en el distrito.	Noticias	Noticias	04-ago	1		
“Empieza proyecto de agua para Socabaya, Sabandia y Characato” Alcalde Alexi Rivera señalo que los trabajos se efectuaran con un presupuesto de S/50 millones.	Correo	Correo	04-ago	1		
“Descarga de Pasto Grande aumenta a 1,400 litros/s” Desde el martes 1 de agosto se incrementó el volumen de agua liberada de la represa de 1,000 a 1,400	Correo	Correo	04-ago	1		
“Majes solicita S/59 millones para PTAR” Alcalde realiza gestiones para recursos	Correo	Correo	07-ago			1
“ANA aun no da permiso de uso de agua para hidroeléctrica en Ocoña” El consejero por Camaná solo ha emitido una opinión favorable para el uso del agua	Correo	Correo	07-ago			1
“Vivienda elegiría a dos directores de Sedapar” Con nueva ley	El Pueblo	El Pueblo	07-ago			1
“Vivienda elegirá a dos directores de Sedapar” El decreto legislativo aprueba la ley dispone que la elección de dos de los tres directores de Sedapar esté a cargo del ministerio de vivienda	El Pueblo	El Pueblo	07-ago			1

“Conrede elige a su miembro en Sedapar” El Decano Conrede se mostró a favor del reglamento de las EPS	Exitosa	Exitosa	07-ago			1
“18 pueblos sin agua por rotura”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	07-ago		1	
“Vecinos de Apipa sin agua por rotura de tubería matriz” El dirigente responsabiliza a las autoridades de Sedapar por haber aprobado el proyecto de mejoramiento del plan de agua	Sin Fronteras	Sin Fronteras	07-ago		1	
“90% de pobladores de Paucarpata ya cuentan con agua y desagüe” Durante el aniversario el alcalde anuncio que se entregaron 50 obras	Sin Fronteras	Sin Fronteras	08-ago	1		
“Apipa hará su estudio de riesgos” Apipa financiara estudios	Sin Fronteras	Sin Fronteras	08-ago	1		
“No pagaran dos veces” Fausto Mansilla dijo que no pagaran S/94 por derecho de uso de desagüe de Sedapar	Sin Fronteras	Sin Fronteras	08-ago			1
“Obras de agua y desagüe tienen avance de 93%” Obras culminaran las próximas semanas	Correo	Correo	09-ago	1		
“Inicia la instalación de agua en Nueva Juventud” Se beneficiaran más de 120 familias, afirmo dirigente Alan Huayhua.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	09-ago	1		
“CCADES CUENTAN CON DIRECTIVA EN CAMANA” Fue elegida la nueva junta directiva de CCades que permitirá realizar un mejor control de la distribución cobro del agua en los asentamientos.	Correo	Correo	10-ago	1		
“Avanzan trabajos de alcantarillado en Lomas” En un 62% de avance físico de las obras está el proyecto de mejoramiento del agua potable e instalación en el distrito de Lomas, Caravelí.	Correo	Correo	10-ago	1		
“Jaime Rodríguez de Moquegua dice que no hay problema de límites” Autoridad señala que estructura destruida no era un hito.	Correo	Correo	10-ago			1
“Moquegua no dará agua” El gobernador regional de Moquegua negó la posibilidad de entregar agua al Valle de Tambo.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	10-ago		1	
“Planta de tratamiento de aguas de Camaná en marcha” Se inician los trabajos luego de firma de convenio con Sedapar.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	10-ago	1		
“Loas ya tiene agua” Luego de 30 años los pobladores contaran con agua y desagüe en todo el distrito, favoreciendo a más de 530 familias	Sin Fronteras	Sin Fronteras	10-ago	1		
“Moquegua exige dotación de agua de represa Peña Negra” Yamila Osorio rechazo posibilidad de compartir el líquido y dijo que nueva presa será de administración exclusiva de la región Arequipa.	Exitosa	Exitosa	10-ago			1
“Gobernadores enfrentados por agua de Pasto Grande” Nuevas discrepancias por los problemas hídricos del valle de Tambo.	El Pueblo	El Pueblo	10-ago			1
“Arequipa y Moquegua enfrentadas por agua de represa Pasto Grande” ANA informará en los siguientes días sobre el agua que corresponde al valle de Tambo y el proceso sancionador a Moquegua	El Pueblo	El Pueblo	10-ago			1
“Senamhi lanza alerta roja en sur por incremento de frío”: En Arequipa la alerta es nivel 3. (-20C° en zonas ubicadas mas arriba de los 4100 m.s.n.m.)	El Pueblo	El Pueblo	11-ago			1
“Cambiaran riego en MAJES II que incrementará los costos”: El actual sistema es similar a la primera etapa de Majes, con canales abiertos que generan riesgo de evaporación y robo de agua.	El Pueblo	El Pueblo	11-ago			1
“Descentralizarán la atención de las entidades públicas en 2018”: Se trata de una plataforma integrada en donde diferentes entidades públicas atenderán a los ciudadanos.	El Pueblo	El Pueblo	11-ago			1
“Segregación de residuos sólidos aun es ineficiente en Arequipa”: Solo 15 de 750 toneladas de residuos sólidos que genera Arequipa son segregadas y recicladas	El Pueblo	El Pueblo	11-ago			1
“S/ 175 millones para saneamiento” El dinero proviene del pretamo que fue solicitado por el nivel central al Banco Mundial.	Correo	Correo	16-ago	1		
“Progresivamente se restablece agua en Yura” De manera progresiva desde las 9:00 horas de ayer el servicio de agua potable se fue reestableciendo.	Exitosa	Exitosa	16-ago	1		
“Rehabilitan calles en Antiquilla” La vía permaneciera cerrada por la instalación de redes domiciliarias	Exitosa	Exitosa	17-ago		1	

“Consortio hace escaleras sobre buzones de desagüe” Vecinos de posada de Cristo en Paucarpata mostraron su malestar por pésima obra	Sin Fronteras	Sin Fronteras	17-ago			1
“Pozos para extraer agua operaran en noviembre” Los seis pozos tubulares que se construyen para extraer agua ingresaran en funcionamiento en noviembre	Correo	Correo	17-ago	1		
“PELIGRO” Un buzón de desagüe sin tapa ubicado en la intersección de las avenidas Venezuela y Mariscal Castilla ha alarmado a los vecinos y negociantes del lugar.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	18-ago		1	
“SEDAPAR” Parece que en Sedapar se demoran para todo, hasta para terminar de elaborar su carro alegórico para el Corso de la Amistad	Sin Fronteras	Sin Fronteras	18-ago		1	
“Modifican forma y plazos de pago por vertimiento de agua residual” El MINA-GRI modificó la forma y plazos para el pago de retribución económica por parte de los usuarios por el uso del agua	Noticias	Noticias	18-ago		1	
“Nueva represa debe beneficiar solo a Tambo y no a Moquegua” Moqueguanos se niegan a darle agua a Tambo de Pasto Grande. Nuevo embalse será atender déficit y Moquegua también quiere beneficiarse	La Republica	La Republica	18-ago	1		
“Más de 20 mil pobladores de Cayma cuentan con agua” El tormento de los pobladores de Cayma que durante años han padecido por falta de agua.	El Pueblo	El Pueblo	21-ago	1		
“Tarifa de agua se encarecería 112% para las industrias” Cambios tarifarios tendrán impacto en la población.	La Republica	La Republica	21-ago			1
“Familias de Yanayaco reclaman celeridad a alcalde de Characato” 80 hogares no tienen servicio y tampoco reciben apoyo de cisternas para abastecerse.	Correo	Correo	21-ago		1	
“600 pobladores de Tiabaya carecen de servicios de agua potable y desagüe” Mas de 600 pobladores carecen de los servicios básicos.	Correo	Correo	21-ago		1	
“AVTYA sustenta proyecto ante el GRA para comprar sus terrenos” Comisión integrada por representantes de Sedapar, Seal y GRA darán factibilidad de servicios básicos	Sin Fronteras	Sin Fronteras	21-ago	1		
“Cuatro días sin agua en Mollendo y Matarani” Cerca de 30 mil pobladores de Mollendo y Matarani se quedaron sin servicio de agua potable en sus domicilios	Sin Fronteras	Sin Fronteras	21-ago		1	
“Mollendo y Matarani sin agua potable”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	21-ago		1	
“Reestablecerán servicio de agua en irrigación Majes” La ANA en coordinación con AUTODEMA, Sedapar municipios y junta de usuarios acordaron reestablecer el servicio	Noticias	Noticias	21-ago	1		
“Agua” Al cierre de este matutino, la policía pedía por redes sociales más cisternas con agua para que el fuego no se reavive	Correo	Correo	22-ago			1
“Infierno en la Variante de Uchumayo causa alarma” Fuego consumió almacén de tiendas Estilos y más de 300 agentes intervinieron en el control del fuego	Correo	Correo	22-ago			1
“3 de cada 10 colegios de la región Arequipa no tienen servicio de agua ni desagüe” Pese a los avances en el sector Educación colegios de la región Arequipa no cuentan con agua ni desagüe	Correo	Correo	22-ago		1	
“Cultura niega permiso para obras en el Centro Histórico” Obtuvieron el informe favorable son el soterramiento de cableado, instalaciones de redes de alcantarillado.	Correo	Correo	22-ago		1	
“Suben el agua y quieren ganar más”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	22-ago		1	
“En S/2mlns. Cayo recaudación de Sedapar a pesar de suba de tarifas” Empresa se declara en austeridad pero presidente Hugo Aguilar pide ganar dietas por S/6 mil al mes.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	22-ago		1	
“20 mil pobladores de Cayma ya tienen agua en sus casas” Sedapar estuvo presente en la supervisión de cambio de válvulas, la obra beneficiara a 20000 pobladores.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	22-ago	1		
“GRA da ultimátum a Arsac para que concluya desagüe” Las obras están muy retrasadas, Arsac deberá cancelar jornales adeudados, caso contrario el GRA disolverá el contrato.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	22-ago		1	
“Solucionan problemas del agua en Majes” Se estabiliza salinidad.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	22-ago	1		

“Proyecto de alza de tarifas de agua afectaría a industrias” La Asociación de Exportadores señalo que la propuesta de la SUNASS elevaría el costo de agua y desalentaría inversiones en el sector.	Noticias	Noticias	22-ago		1	
“El agua y el limón afectarían inflación” La subida de la tarifa de agua sería la más alta en los últimos 23 años.	Peru 21	Peru 21	22-ago		1	
“Arde almacén y humo cubre parte de la ciudad” Bomberos solicitaron apoyo de cisternas de los municipios distritales ante la falta de agua.	La Republica	La Republica	22-ago		1	
“La FDTA se movilizara el jueves 24” Entre los gremios a participar se encuentran los sindicatos de Backus, La Ibérica, Socosani, Sedapar, Autodema y otros.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-ago			1
“Chávez pedirá a PPK dinero para agua y encauzamiento” Pedro Pablo Kuczynski un presupuesto 40 millones hacer realidad el sistema de agua potable y desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-ago	1		
“No se utilizó agua salada” Desde el sábado hemos tomado las previsiones del caso. Cisternas de Sedapar nos ha traído agua potable.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-ago	1		
“Filtraciones salinizaban agua potable” Mas de 150 mil pobladores consumieron agua salinizada por filtración de la quebrada de sal Chacrillo.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-ago		1	
“No se ha solucionado la salinidad del agua”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-ago		1	
“Chávez pedirá 40 millones a PPK”	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-ago	1		
“Ministerio de Vivienda crea sistema virtual para financiar obras de agua” Gobernadores y alcaldes ya no tienen que viajar a Lima para gestionar proyectos.	La Republica	La Republica	23-ago	1		
“PRESET: para acceder al agua” El ministerio de vivienda creo este sistema para gobernadores, alcaldes y empresas de saneamiento accedan a financiamiento de obras de agua potable.	La Republica	La Republica	23-ago	1		
“Contrato para represa de Tambo se firma el 31” El 31 de este mes el PSI suscribirá el contrato con la empresa Inclam S.A para iniciar la elaboración de los estudios para la construcción de la presa para el valle de Tambo.	Correo	Correo	23-ago	1		
“20 mil tendrán agua en Cayma para noviembre” Once pueblos de parte alta de Cayma tendrán agua potable para noviembre.	Correo	Correo	23-ago	1		
“Pobladores de Majes ya consumen agua potable” En Caylloma piden 5 millones de soles para construir canal de regadío que impida filtraciones.	Correo	Correo	23-ago	1		
“Excalcalde pide soluciones definitivas por agua contaminada” El exalcalde Lorenzo Huarca se comunicó con el administrador zonal de la ALA para pedirle soluciones sobre el agua contaminada.	Correo	Correo	24-ago			1
“2,985 mlns. Para obras de saneamiento en regiones” Fueron transferidos del MVCS a los gobiernos para financiar 986 proyectos de agua y saneamiento.	Correo	Correo	24-ago	1		
“80 mil no tienen agua potable en Arequipa” El gerente general Juan Carlos Córdova manifestó que en Arequipa Metropolitana hay 80 mil personas que no cuentan con el servicio de agua potable.	Correo	Juan C. Cordova	25-ago		1	
“Agua para consumo de riego en Majes con límites permisibles” Fernando Vargas señala que represa Sigwas fue desestimada, pero actualizaran proyecto de Sibayo.	Correo	Fernando Vargas	25-ago			1
“Unirá plantas para evitar más cortes” Sedapar gastara parte de los 150 millones de soles del Banco Mundial.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	25-ago	1		
“Se quejan por retraso en obras” Obras empezaron hace más de 6 meses y están en un 93%	Sin Fronteras	Sin Fronteras	25-ago		1	
“Invierten S/ 6 millones en mejoramiento de vías” La obra también consiste en el cambio de redes de agua y desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	25-ago	1		
“Sedapar no dará agua a 120 asociaciones”.	Exitosa	Exitosa	25-ago		1	
“Sedapar no ejecutara obras de agua en 120 asociaciones” Empresa aprovechara disposición del gobierno para coberturar al 100% del recurso hídrico en la ciudad.	Exitosa	Exitosa	25-ago		1	
“Adoquinan avenidas EE.UU y Hartley” La comuna provincial aportara con 4 millones 800 mil soles además Sedapar se encargara de renovar redes de agua y desagüe.	Exitosa	Exitosa	25-ago	1		

“Más de 8 millones para adoquinado en la Av. Estados Unidos y Hartley” La obra estaba presupuestada en 6 millones 500 mil incrementándose en un millón y medio más por parte de Sedapar.	Noticias	Noticias	25-ago	1		
“Alcalde Zegarra dice que ejecutara obras en distritos” El proyecto incluye el cambio de redes de agua y desagüe.	La Republica	Alfredo Zegarra	25-ago	1		
“Sedapar quiere cerrar la brecha de agua y desagüe en provincia de Arequipa” Sedapar invertirá 400 millones para cerrar la brecha de las personas que carecen de agua y desagüe en Arequipa Metropolitana.	La Republica	La Republica	25-ago	1		
“Sedapar quiere para el 2018 cerrar brecha de falta de agua” El gerente general adjunto Juan Carlos Córdova informo que para diciembre del 2018 cerrar la brecha de servicio de agua potable en Arequipa Metropolitana.	El Pueblo	Juan C. Cordova	25-ago	1		
“Adoquinado de Av. Hartley y EE.UU. durará 120 días” A travez de una firma de convenio entre la empresa Sedapar y la MPA se realizara el cambio de redes de agua y conexiones domiciliarias.	El Pueblo	El Pueblo	25-ago	1		
“La frase” Tenemos hasta diciembre para elaborar y aprobar los nuevos estatutos y luego designar al presidente de la junta de Accionistas.	Correo	Correo	28-ago	1		
“Avanzan obras de saneamiento en Camaná” En plena ejecución se encuentra la III etapa de las obras de mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado.	Correo	Correo	28-ago	1		
“Sedapar debe elegir nuevos directores” El presidente de directorio Hugo Aguilar señalo que el 26 de diciembre culminara el plazo de adecuación de los estatutos.	Exitosa	Exitosa	28-ago			1
“Mollendo paso cuatro días sin agua potable” Debido a la limpieza del canal que lleva agua desde Cocachacra hacia Mejía y Matarani.	Correo	Correo	29-ago		1	
“Esperan agua y desagüe desde el año 2009” más de mil pobladores de la Asoc. Embajada de Japón Zona B esperan tener agua potable hace 8 años.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	29-ago		1	
“Agricultores advierten protestas si Moquegua no da agua a Tambo” Nuevamente en conflicto por agua.	El Pueblo	El Pueblo	31-ago			1
“Limpieza de algas” El monitoreo se concretó en las presas de Chalhuanca, El Frayle, Bamputañe, Dique de los Españoles, Condorama, El Pañe, Pillones y Aguada Blanca.	El Pueblo	El Pueblo	31-ago	1		
“Intercambio en Av. Dolores termina el 15 de setiembre” El consorcio justifico su pedido en que Sedapar y Seal no enviaron a tiempo las especificaciones técnicas.	La Republica	La Republica	31-ago		1	
“500 familias tendrán agua apta para la salud” Luego de ser inaugurado el trabajo de cambio de tuberías de asbesto por PVC.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	31-ago	1		
“Pedirán aplicación de 15 días para obra del SIT” Los argumentos para este pedido son la demora por parte de Sedapar para las especificaciones técnicas.	Correo	Correo	31-ago			1
“Poblador pone en grave riesgo canal de derivación El Arenal” Organizaciones involucradas en el manejo del agua alertan aparente daño en estructura del conducto hídrico	Correo	Correo	31-ago		1	
SETIEMBRE						
“Canon” Alcaldes de 20 distritos de Caylloma se reunieron hace poco y acordaron cobrar el canon del agua a quienes se benefician.	Correo	Correo	01-sep			1
“Gestión” Según precisa el alcalde de San Antonio de Chuca, Bibiano Quispe sería un sol por cada usuario favorecido con el servicio que da Sedapar.	Correo	Correo	01-sep	1		
“Cambio de tuberías” 500 familias del centro habitacional Álvarez Thomas en el distrito de Uchumayo se beneficiaron con el cambio de tuberías	Correo	Correo	01-sep	1		
“En Lluta solicitan declaración de emergencia” No quieren agua contaminada.	Correo	Correo	01-sep		1	
“Más de 10 mil sin agua potable” Solo 4 mil cuentan con el servicio del líquido elemento.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	01-sep		1	
“En diciembre se sabrá donde construyen nueva represa” Represa embalsara 100 millones de metros cúbicos de agua.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	01-sep	1		

“Gobierno da primer paso para la construcción de represa en Tambo” La obra permitirá el mejoramiento del riego de casi 10 mil hectáreas e impulsará cultivos de exportación.	Noticias	Noticias	01-sep	1		
“Represa Paltutture sigue en los planes del gobierno nacional” La represa fue planificada para reservar 80 millones de metros cúbicos.	El Pueblo	El Pueblo	01-sep	1		
“En diciembre definen ubicación de represa para el valle de Tambo” Tambo necesita que se mejore su servicio hídrico.	El Pueblo	El Pueblo	01-sep			1
“PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES CHILPINA EN PROCESO DE CIERRE”	El Pueblo	El Pueblo	01-sep	1		
“Colocan primera piedra para dotar de agua potable y desagüe para beneficiar a 300 familias” En la Asoc. “El Bosque” y “11 de setiembre” de Tiabaya.	Noticias	Noticias	04-sep	1		
“Municipio amplía plazo de entrega de intercambio vial” Carrillo preciso que los retrasos fueron causados por obtener permisos con la empresa Sedapar.	Peru 21	Peru 21	04-sep		1	
“Tendrán agua y desagüe después de esperar 30 años” Municipio de Tiabaya ejecutará obra de saneamiento que beneficiará a más de mil vecinos.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	04-sep		1	
“Apipa prefiere que Sedapar les haga estudios para agua” Pobladores creen que municipio cerreño solo busca beneficiar a poseionarios.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	04-sep	1		
“El Chili aun recibe aguas servidas” Exhortan a alcaldes a adquirir plantas para tratar el agua y reutilizarla para el riego de parques.	Correo	Correo	04-sep		1	
“Agua y desagüe para 500 familias de El Bosque y 11 de Setiembre en Tiabaya” Por 32 años los pobladores tuvieron que usar piletas públicas y silos.	Correo	Correo	04-sep	1		
“Represa para Tambo costaría S/ 200 millones” Se busca un reajuste de la descarga de Pasto Grande que se fijó en 3.6 hm ³ para Tambo.	Correo	Correo	04-sep	1		
“Agua para 2 mil 500 hectáreas en Tambo” Demanda a la Región una inversión de 2 millones 700 mil soles en Cachuyo y Buena Vista-El Toro.	Correo	Correo	04-sep	1		
“Con más de S/3 millones instalarán agua potable y desagüe en Tiabaya” Con una inversión de más de 3 millones 74 mil soles se instalará agua potable y desagüe	El Pueblo	El Pueblo	04-sep	1		
“Piden no fraccionar regalías de Cerro Verde” No obstante falta terminar algunos tramos debido a las conexiones de agua, desagüe y telecomunicaciones.	El Pueblo	El Pueblo	05-sep		1	
“Empresa abre vía Dolores y no recibirá penalidad alguna” Aun no se concluye por la demora de las conexiones de redes de agua, desagüe y telecomunicaciones.	El Pueblo	El Pueblo	05-sep		1	
“Pampita Zevallos cerrada por obra” También participa Sedapar con el cambio de redes domiciliarias de agua y desagüe.	El Pueblo	El Pueblo	05-sep		1	
“Vecinos de la Antiquilla presentan conjuntivitis y hongos en la piel” Locales comerciales también se ven perjudicados por el retraso de obras.	Noticias	Noticias	05-sep		1	
“S/12 mil 150 de multa por derrochar agua de riego” Sanción para agricultores.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	05-sep			1
“Sancionarán a regantes que desperdicien agua en vías” Municipio cerreño aprobó ordenanza para multar con 12 mil 150 soles a infractores.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	05-sep			1
“Cierran calle por trabajos” Realizan adoquinado de vías, también se viene cambiando las tuberías de agua y desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	05-sep	1		
“Vecinos de Pampita Zevallos se quejan de retraso en obra vial” Polvo provocado por vehículos y cambio de tuberías habría causado asma y alergias en pobladores.	Correo	Correo	05-sep		1	
“Colmatan canal lateral y aniegan 68 hectáreas” Atentan contra acequia en la vía Mollendo-Mejía.	Correo	Correo	05-sep		1	
“Juez alista fallo contra Sedapar por dar agua potable con algas” Alrededor de 800 mil usuarios resultaron afectados con el agua insalubre que Sedapar distribuyó en el 2014.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	06-sep		1	
“Más agua de Condoroma” Debido al incremento de la radiación solar a partir de esta época del año se decidió aumentar la descarga de la represa a 12.5m ³ /s.	El Pueblo	El Pueblo	06-sep			1
“Hay necesidad de descargar La represa de Condoroma” ANA	Noticias	Noticias	06-sep			1

“Descargaran ms agua de la represa de Condoroma” Comité de Coordinación del sistema Colca-Siguas, presidio por la ANA, tomo decisión para contrarrestar efectos de la radiación solar en los cultivos.	Noticias	Noticias	06-sep			1
“Tuneladora para trabajos de Majes Siguas II llega el 10 de setiembre” La tuneladora de marca GRN se usará para excavar los túneles de derivación de agua.	La Republica	La Republica	06-sep	1		
“Aseguran que no hay retrasos en trabajos de la calle Pampita Zevallos” El 10 de agosto, comuna inicio trabajos de mejoramiento.	Correo	Correo	07-sep	1		
“Planta de tratamiento de agua de La Joya en 90% de avance” Incluye la construcción de cinco reservorios en diferentes zonas para que pueda atender demanda de toda la zona.	Correo	Correo	07-sep	1		
“Sedapar contrata a equipo para negociar con Cerro Verde” El directorio de Sedapar decidió dejar en manos de un equipo ajeno a la empresa las negociaciones pendientes con Cerro Verde por la PTAR La Enlozada	El Pueblo	El Pueblo	07-sep	1		
“¿DÓNDE ESTÁN LOS US\$ 199 MILLONES QUE PAGO CERRO VERDE?”	La Republica	La Republica	07-sep			1
“Cerro Verde ya pago US\$ 199 millones a Arequipa por regalías” Transferencia. Según investigación de grupo Propuesta Ciudadana, no habrá mucho que cobrarle a compañía. Falta determinar si integro de dinero se transfirió a la región	La Republica	La Republica	07-sep			1
“SEDAPAR TARDE 8 DIAS PARA ARREGLAR BUZON” Después de 8 días Sedapar desatoro el buzón que desbordaba aguas servida en la zona A de Villa Confraternidad del Distrito Alto Selva Alegre.	Correo	Correo	08-sep		1	
“Lo malo” La ruptura de tuberías causaron que las calles, Don Bosco y La Recoleta se conviertan en ríos causando tráfico.	Correo	Correo	08-sep		1	
“Empresa desmiente acusaciones de contaminación” Un vecino que no quiso identificarse dijo “No hay instalaciones que estén unidos a un canal de regadío. Nosotros somos constantemente evaluados no solo por el OEFA y Sedapar sino por el Banco Mundial” .	Sin Fronteras	Sin Fronteras	08-sep			1
“Riego de parques quita agua a los agricultores” Las cisternas de los diversos municipios distritales y provincial quitan ente 80 y 100 litros de agua por segundo.	El Pueblo	El Pueblo	11-sep		1	
“LA IMAGEN DEL DIA” El colapso del desagüe que provoca el camal todos los días de donde olores fétidos emanan.	Exitosa	Exitosa	11-sep		1	
“Más de 100 cisternas se llevan agua de cultivos” Municipio se abastece de agua de acequias y canales para regar sus áreas verdes.	Exitosa	Exitosa	11-sep		1	
“Burgomaestre caymeño Harberth Zúñiga acepta que vive en Sachaca” Vecinos le reclaman falta de agua potable en zonas altas y un óptimo servicio de transporte.	Exitosa	Exitosa	11-sep		1	
“Dirigente justifica retiro de 2 trabajadores de Junta” El presidente de la Junta de Usuarios de la Zona Regulada de Chili dijo que la sanción está justificada porque ambos cometieron indisciplina.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	11-sep			1
“Tres distritos esperan por obra de agua y desagüe” 80 mil sin servicios básicos esperan que Sedapar apruebe el expediente técnico para la instalación de redes de agua y desagüe.	Correo	Correo	11-sep		1	
“Abren paso vehicular en avenida Guardia Civil” El proyecto incluye también adoquinado integral, alcantarillado pluvial y cambio de agua y desagüe.	Correo	Correo	11-sep			1
“Suspenden obras en de La Córdova por aparentes fallas” Cuestionan la modalidad en la colocación de tuberías, de acuerdo a informes técnicos.	Correo	Correo	11-sep		1	
“Controversia por obras en el Centro Histórico” La entidad si otorgo la autorización con relación al soterramiento de cableado, instalaciones de redes de alcantarillado.	Correo	Correo	12-sep	1		
“Municipios en cisternas sacan agua de canales” El titular de la Junta de Usuarios de la Zona Regulada del Chili indico que cisternas de diversas municipalidad sacan agua sin autorización.	Correo	Correo	12-sep		1	
“Deuda de IIEE por agua baja a 400 mil soles en Arequipa” En mayo ambas instituciones suscribieron un acata en el que Sedapar dejaba por sentado que esperaría hasta fin de año.	Correo	Correo	12-sep	1		

“ANA se desentiende de agua para Tambo” Consejero Mauricio Chang pide que estudio de volumen de represa se haga por ente imparcial.	Correo	Correo	12-sep		1	
“Desperdicio de agua” Al medio día de ayer se produjo una rotura de la tubería matriz en la avenida las américas en el distrito de Hunter.	Exitosa	Exitosa	12-sep		1	
“Sedapar reportara a deudores a la central de riesgo financiero” Morosos en la mira. La empresa de saneamiento ya notifico del procedimiento al primer grupo de 140 usuarios que no pagaron cuotas de refinanciamiento de deuda.	Exitosa	Exitosa	12-sep	1		
“Todos los deudores a Sedapar ingresaran a central de riesgos” La medida fue asumida para reducir la morosidad y será implementado progresivamente.	El Pueblo	El Pueblo	12-sep	1		
“SEIS MIL SE QUEDAN SIN AGUA EN CAMANA”	Correo	Correo	13-sep		1	
“Basura” La basura que arrojan inescrupulosos al canal de Zamacola ocasiono un atoro en la Av. Aviación en Cerro Colorado.	Correo	Correo	13-sep		1	
“Horacio Zeballos tendrá PTAR portátil en el 2018” La gobernadora informo que es una solución temporal ante la falta de empalme de la red de desagüe que Sedapar debió hacer con la planta La Enlozada.	Correo	Correo	13-sep	1		
“Seis mil pobladores pasan cinco días sin agua potable en La Pampa” Falta de agua debido a un desperfecto en el equipo de bombeo de la planta de captación del recurso.	Correo	Correo	13-sep		1	
“20 mil convivirán con desagües hasta 2018” a fin de mes se presentara estudio al GRA para planta de tratamiento.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	13-sep		1	
“Obra de drenaje pluvial en el aire desde el año 2014” Regidor Solórzano dice que las tuberías no pueden quedarse así. Deben ser cambiadas.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	13-sep		1	
“Mejoran toma de captación de agua potable” Se logró reubicar, rehabilitar y limpiar la tubería de las galerías filtrantes que estaban severamente obstruidas.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	13-sep	1		
“Horacio Zeballos pide desagüe” los 15 mil pobladores del sector de Horacio Zeballos en Socabaya y otros 20 mil de Characato deberán esperar hasta el 2018.	Exitosa	Exitosa	13-sep		1	
“Gobernadora: ANA debe ponerse los pantalones para dar agua a Tambo” Desconfianza para decidir sobre la cantidad de agua que debe ser soltada para Pasto Grande.	El Pueblo	El Pueblo	13-sep			1
“Osorio pide que ANA se ponga los pantalones en caso Pasto Grande” Cuestiona que proyecto sea encargado de hacer estudio, determinante para darle agua al valle de Tambo.	La Republica	La Republica	13-sep			1
“Olores” Malos olores de los desagües en la ciudad de Arequipa	Correo	Correo	14-sep		1	
“Nueva tarifa de aguas subterráneas contribuirá a garantizar abastecimiento” La SUNASS sustento ayer un proyecto que permitirá a Sedapar, dar sostenibilidad y monitoreo del uso de aguas subterráneas.	Noticias	Noticias	14-sep	1		
“Subió infierno al Centro Histórico” Sedapar envió hidrojet y cisternas.	El Pueblo	El Pueblo	14-sep	1		
“Coer se reúne hoy por incendio” El Gobierno Regional de Arequipa convocó a SEDAPAR y otras entidades a una reunión, para hoy a hs. 15:00.	Correo	Correo	15-sep	1		
“Chiquitas” Puntuales: la hora del almuerzo para los trabajadores de Sedapar es sagrada	Correo	Correo	15-sep			1
“Cuatro pobladores de Chucarapi sufren por restricción de Agua” 20% sería la capacidad de la planta de tratamiento de agua por eso varios pueblos no tienen agua	Correo	Correo	15-sep		1	
“Obras de Saneamiento para Sachaca” Luego de numerosas reuniones en SEDAPAR, se consiguió entre varios proyectos, el Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de los distritos de Sachaca.	Correo	Correo	15-sep	1		
“Adoquinado en vías de Antiquilla se encuentra en avance del 70%” Se complementa con el cambio de redes domiciliarias de agua y desagüe, ejecutado por SEDAPAR.	Noticias	Noticias	15-sep	1		
“Cerro Verde aportó 715 millones de dólares en proyectos de agua” La minera enumeró las obras ejecutadas: Planta de Tratamiento de agua potable Miguel de la Cuba (La Tomilla II) la Planta de Tratamiento La Enlozada, las represas de Pillones, Bamputañe, aportes para la Planta La Escalerilla, entre otras.	El Pueblo	El Pueblo	15-sep	1		

“Aseguran agua para Horacio Zevallos” Comuna distrital en espera de proyectos de saneamiento.	Exitosa	Exitosa	18-sep	1		
“Entregan obra para dar agua a 4500 en Hunter” Pobladores deben firmar contratos con Sedapar para tener servicios definitivos.	Correo	Correo	18-sep	1		
“Tramo II de la Variante iniciara en noviembre” La Región realiza los trabajos de interferencias como instalación de redes de agua y desagüe.	Correo	Correo	19-sep	1		
“Comienza obras de saneamiento en Castilla” Comenzaron las obras para el proyecto de mejoramiento del sistema de desagüe y tratamiento de aguas residuales.	Correo	Correo	19-sep	1		
“Los huecos” Resulta que el tráfico vehicular ha terminado por destrozarse la tapa de un buzón y son varios vehículos que han caído al agujero.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	19-sep		1	
“Aguas de La Escalerilla regarían áreas verdes” Las aguas tratadas que expulsa la PTAR servirán para regar las 470 hectáreas que el Gobierno Regional	Sin Fronteras	Sin Fronteras	19-sep	1		
“Sedapar embarga cuentas de municipalidad provincial”	El Pueblo	El Pueblo	19-sep	1		
“Sedapar embarga cuentas de municipio provincial por deudas” Sedapar decidió embargar las cuentas de la Municipalidad Provincial de Arequipa por deudas que llegarían a los 3 millones de soles.	El Pueblo	El Pueblo	19-sep	1		
“MPA financiara 600 mil soles para obras de Sedapar a cuenta de deuda” La Municipalidad Provincial asumirá una inversión de alrededor de 600 mil soles para el cambio de redes agua y desagüe en las av. Hartley y Estados Unidos	Noticias	Noticias	19-sep	1		
“Osorio cuestiona a la ANA” Por disponer que sean los mismos operadores de la presa Pasto Grande quienes hagan los estudios.	Peru 21	Peru 21	19-sep			1
“Despierta interés planta de tratamiento de agua” La PTAR La Enlozada es de interés para los visitantes del stand de la minera Cerro Verde	Correo	Correo	20-sep	1		
“Arreglarán canal de regadío en Lluta” El GRA aprobó una partida de S/6 millones para reparar los 5 kilómetros del canal de regadío Cajamarquilla.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	20-sep	1		
“Tres años tardaran obras para represa en Tambo” La obra tiene como finalidad atender la demanda de agua de la población y los agricultores del valle.	El Pueblo	El Pueblo	20-sep		1	
“Instituciones impulsan el cuidado del agua” Evento es promovido por la Sunass y la UCSM.	Correo	Correo	21-sep	1		
“PRIVATIZARAN LA TOMILLA 2” Sindicato de Sedapar se opone y anuncia huelga.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	21-sep		1	
“EPS Sedapar quiere privatizar La Tomilla 2” Sindicato va a huelga por supuestos ilícitos y piden salida de Aguilar.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	21-sep		1	
“Paralizan obras en la Urb. Cerro Salaverry” Fernando Arias dijo que la empresa prestadora de servicios incumplió con los compromisos y que por ellos trabajos reiniciarán en 45 días.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	21-sep		1	
“Estrena cargo” Edmer Trujillo desde el martes estrenará nuevo cargo.	Exitosa	Exitosa	21-sep			1
“No pueden obligar dar agua a Pasto Grande a Tambo” Conflicto por agua entre 2 regiones.	El Pueblo	El Pueblo	21-sep		1	
“Canon de agua puede hermanar a regiones” Fernando Cilloniz llamo a sus similares de Arequipa y Moquegua a fumar la pipa de la paz y dar por concluido el conflicto por agua.	El Pueblo	Fernadno Cilloniz	21-sep	1		
“ANA no puede solucionar conflicto por el agua entre Arequipa y Moquegua” Pese a sanción, no dan agua de Pasto Grande.	La Republica	La Republica	21-sep		1	
“Instan a gobernadores a dejar politiquería en conflictos por uso del agua” Fernando Cilloniz hizo un llamado a Arequipa, Moquegua, y Cusco a ponerse de acuerdo para solucionar los conflictos sociales surgidos por el uso del agua.	La Republica	Fernando Cilloniz	21-sep	1		
“Anuncian creación de canon hídrico”	El Pueblo	El Pueblo	22-sep	1		
“Este año se crearan mecanismos para poner en marcha canon hídrico” El canon hídrico se pondrá en marcha este año.	El Pueblo	El Pueblo	22-sep	1		
“Cerro Verde: “Hemos dado S/ 18 mlns. Para Arequipa”” Contribuyo el erario nacional son S/ 439 millones 060 mil 702 para proyectos de agua, desagüe, educación, infraestructura entre otros.	Sin Fronteras	Cerro Verde	22-sep	1		

“Canon hídrico empezara a aplicarse antes de fin de año” El canon hídrico fue uno de los temas tratados durante Perumin.	La Republica	La Republica	22-sep	1		
“Realizan primera prueba en vacío para obra en avenidas EEUU y Hartley” Determinan puntos álgidos de congestionamiento.	Correo	Correo	22-sep			1
“Cenizas caen a canal de Majes y agua es acida” Debido a la sorpresiva y acidez del agua que discurre por el canal que alimenta la irrigación Majes.	Correo	Correo	22-sep		1	
“Robot que limpian tuberías con demanda” Un robot que realiza la inspección de tuberías con video en tiempo real fue presentado ayer por la empresa H2Drones.	Correo	Correo	22-sep			1
“Cerro Verde dice que aporte por planta La Enlozada está zanjado” El pago por metro cubico que utiliza la planta La Enlozada, no está en los planes de la minera.	El Pueblo	El Pueblo	23-sep		1	
“Esperan informe sobre agua turbia” El alcalde de Castilla encabezo un grupo para comprobar la turbiedad del río. Se seguirán haciendo recorridos para verificar alguna anomalía.	Correo	Correo	23-sep		1	
“Esperan Servicios básicos a pesar de no estar en PDM” Cerca de 50 personas el Cayma esperan conseguir agua potable y desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	23-sep		1	
“Esperan agua hace 20 años” 800 pobladores de la Asociación Abelardo Quiñones en Yura no cuentan con agua y desagüe. El año pasado se aprobó el proyecto mas no hay financiamiento.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	24-sep		1	
“inauguran primera planta para tratar aguas negras de curtiembres” Ayudara a minimizar costos y las aguas negras no llegarán al desagüe de Arequipa.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	24-sep	1		
“Colapso de El Frayle podría afectar a 3mil” Dada la actividad sísmica, se teme colapso de la represa. La represa presenta daños desde 1980.	Exitosa	Exitosa	24-sep		1	
“Sunass: no hay eliminación del subsidio cruzado en tarifas dobles de agua potable” El subsidio cruzado no se ha eliminado, se la perfeccionado y beneficia a los más pobres.	Noticias	SUNASS	25-sep	1		
“Seis pueblos sin agua por una semana en Tiabaya” Debido a que se hará mantenimiento del pozo tubular que los dota del líquido.	Correo	Correo	25-sep		1	
“Piden a Agricultura que intervenga por el agua” Mauricio Chang pidió a José Hernández, Ministro de agricultura, que ordene a la ANA que se encargue del estudio y sustentos técnicos de la batimetría actualizada de la presa.	Correo	Correo	25-sep			1
“Congresistas visitarán mañana instalaciones de empresa minera” Visitarán también la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales La Enlozada.	Correo	Correo	27-sep			1
“Culminan trabajos de la primera etapa de la Hacienda La Joya” Las obras de la primera etapa están totalmente habilitadas, mientras que en la segunda etapa está muy cerca de entregarse las obras de agua potable, desagüe y riego.	Noticias	Noticias	27-sep	1		
“30mil vecinos siguen recibiendo agua con óxido en Paucarpata” No se utilizó tuberías adecuadas en obra ejecutada por el Gobierno Regional de Arequipa.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	27-sep		1	
“Pagó s/. 2800 por alquiler de trajes cuyo costo no supera los s/. 600” Irregularidades respecto a fechas de contrato con empresa, sospechas de favorecimiento y pagos excesivos.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	27-sep		1	
“Bruce dice que no habrá privatización de EPS” “No ocurrió antes ni pasará ahora” indico el funcionario.	Sin Fronteras	Carlos Bruce	27-sep	1		
“Agua potable” Alrededor de trescientas personas de la urb. El Panorámico ubicado en el PT de La Joya serán favorecidas con la instalación del servicio de agua potable y alcantarillado.	El Pueblo	El Pueblo	28-sep	1		
“Obras de agua y desagüe están abandonadas en el anexo de Pescadores” Se invirtió un millón 364 mil soles. Población aún no cuenta con los servicios básicos.	Correo	Correo	28-sep		1	
“Tarifa de agua industrial debe mantenerse” Para el ministro de la producción, Pedro Olaechea no es el mejor momento para elevar la tarifa de agua para las industrias.	Correo	Correo	28-sep			1
“Hace una semana dos mil pobladores no tienen agua” Sedapar corto el servicio de agua potable porque algunos sectores no pagaron. Quieren independizar medidores.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	28-sep		1	

“Más de 20 mil soportan olores fétidos por desagüe abandonado” Aguas servidas discurren a menos de 50 metros de la población.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	28-sep		1	
“Arequipa: Ministerio de Vivienda transfirió S/ 124 millones para obras” En saneamiento se destinó el 41% de los recursos totales.	El Pueblo	El Pueblo	29-sep	1		
“Mall Cayma ahorra agua y energía” El mall Cayma tiene una planta de tratamiento de aguas residuales de los lavamanos y las duchas del local.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	29-sep			
“Sedapar y GRA no les pusieron servicios” Mas de 35 familias viven más de 50 años utilizando silos por falta de desagüe.	Sin Fronteras	Sin Fronteras	29-sep		1	
				128	121	92



**ANEXO N°2: RESUMEN DE OBJETIVOS E INDICADORES AL IV
TRIMESTRE DEL – 2016 – SEDAPAR S.A.**

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Unidad de Medida	Ejec IV Trim 2016
OE1 LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A TRAVES DEL MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Cloro Residual	%	99.75
	Turbiedad	%	99.50
	Continuidad de agua potable	horas/día	23.29
	Nuevas Conexiones de Agua Potable	Número	8,606
	Cobertura de Agua Potable (por conex. Domiciliarias y piletas publicas)	%	92.15
	Nuevas Conexiones de Alcantarillado	Número	11,792
	Cobertura de Alcantarillado (por conexiones domiiliarias)	%	79.91
	Tratamiento de Aguas Servidas	l/ps	161.04
	Presión Máxima	m.c.a	41.28
	Presión Minima	m.c.a	18.25
	Nivel de Morosidad (incluye provisión cobranza morosa)	Meses	4.13
	Nivel de Morosidad (sin incluir prov ision de cobranza morosa)	Meses	1.79
	Conexiones Activas de agua potable	%	92.60
	Relacion de Trabajo	Indice	0.64
	Tarifa Media	S/./M3	2.22
OE3 MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA	Incremento anual de nuevos medidores (por cada localidad)	Número	12,233.00
	Renovación anual de medidores (por cada localidad)	Número	19,076.00
	Nivel de Micromedición	%	88.84
	Agua no Facturada	%	34.07

	Personal por cada 1000 conexiones de Agua Potable	Número	2.13
	Actualización de Catastro Comercial de Agua Potable y Alcantarillado Arequipa	%	100.00
	Actualización de Catastro Comercial de Agua Potable y Alcantarillado Provincias	%	100.00
	Actualización de Catastro Técnico de Agua Potable y Alcantarillado Arequipa Metropolitana	%	100.00
OE4 MEJORAR LA IMAGEN EMPRESARIAL	Reclamos comerciales recibidos por cada mil conexiones	Número	53.63
	Indice de reclamos atendidos	%	94.96
	Grado de Aprobación de la Empresa por el usuario**	%	68.00
	Nivel de aceptación de Medios de Comunicación	%	73.00
	Indice de reclamos fundados por cada 1 000 conexiones activas Aqp	Número	14.91
OE5 MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y ESTILO DE LIDERAZGO	Medición del Perfil Clima y Cultura Laboral**	%	2.92
	Capacitación ejecutada/Capacitación programada del Plan de Capacitación en base a PFC	%	95.68

Fuente: Técnico Plan Estratégico, de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial de SEDAPAR S.A.

ANEXO N°3: RECLAMOS OPERACIONALES – RECEPCIONADOS – ATENDIDOS – 2016

SEDAPAR S.A.																											
Ger. Planeamiento y Desarrollo Empresarial																											
RECLAMOS OPERACIONALES - RECEPCIONADOS - ATENDIDOS - EPS. SEDAPAR S.A. - AÑO 2016																											
(Expresado en N°)																											
LOCALIDAD	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL AÑO		
	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	RECEP.	ATEND.	
AREQ. METROP.	2,133	2,098	3,312	3,302	2,636	2,621	1,916	1,904	1,414	1,411	1,329	1,329	1,586	1,580	1,484	1,484	1,668	1,668	1,660	1,650	1,656	1,650	1,779	1,770	22,573	22,467	99.53%

Fuente: de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial de SEDAPAR S.A.

ANEXO N°4: RESUMEN DE CORTES POR MES 2016:

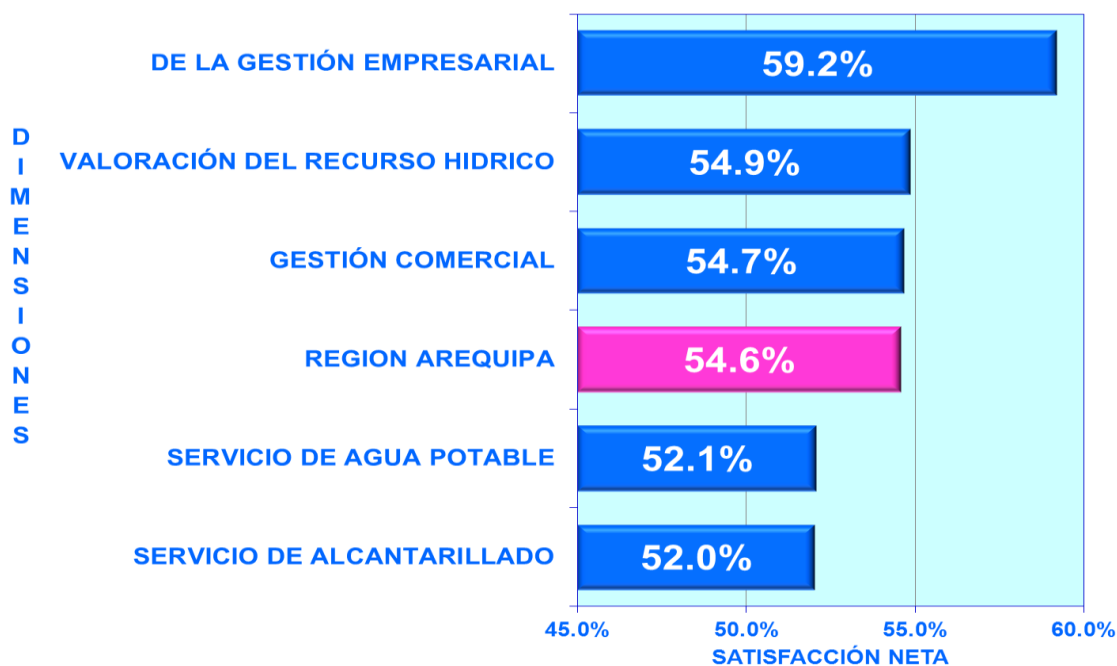
MES	PROGRA- MADO	DEPURADOS		NO EJECUTADOS		EJECUTADOS	
Enero	6,995	940	13.44%	1,361	19.46%	4,694	67.11%
Febrero	6,507	1,021	15.69%	1,131	17.38%	4,355	66.93%
Marzo	5,458	2,165	39.67%	695	12.73%	2,598	47.60%
Abril	6,412	6,338	98.85%	5	0.08%	69	1.08%
Mayo	8,139	7,722	94.88%	93	1.14%	324	3.98%
Junio	12,889	11,994	93.06%	226	1.75%	669	5.19%
Julio	10,508	9,785	93.12%	178	1.69%	545	5.19%
Agosto	9,679	2,402	24.82%	1,235	12.76%	6,042	62.42%
Septiembre	6,976	1,257	18.02%	1,043	14.95%	4,676	67.03%
Octubre	6,523	1,192	18.27%	1,027	15.74%	4,304	65.98%
Noviembre	6,659	1,058	15.89%	1,039	15.60%	4,562	68.51%
Diciembre	7,323	1,616	22.07%	1,049	14.32%	4,658	63.61%
TOTAL GEN.	94,068	47,490	50.48%	9,082	9.65%	37,496	39.86%

Fuente: Jefe del Departamento de Comercialización de la Gerencia de Servicios al
Cliente, SEDAPAR S.A. 2016

ANEXO N°5: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN NETA DE SEDAPAR S.A.

GRAFICO 1

RANKING DE LA DIMENSIONES DE CALIDAD SEGÚN EL
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN NETA (ISN) DE SEDAPAR A
NIVEL DE LA REGIÓN AREQUIPA



Fuente: Departamento de Imagen Institucional

ANEXO N°6: RESULTADO FACTORES DE CLIMA LABORAL 2016

RESULTADO GENERAL- FACTORES DE CLIMA LABORAL		
FACTORES	PROMEDIO	NIVEL
1. Comunicación y Coordinación	2.85	Medio
2. Desarrollo Laboral	2.66	Medio
3. Reconocimiento	2.32	Desfavorable
4. Cooperación y Trabajo en Equipo	3.09	Medio
5. Remuneración	2.77	Medio
6. Liderazgo	2.93	Medio
7. Compromiso e Identidad	3.28	Medio
8. Presión y Control	3.17	Medio
9. Prestigio	3.00	Medio
10. Influencia Externa	3.10	Medio
PROMEDIO	2.92	Medio

Fuente: (SUNASS, 2014)

ANEXO N°7: INDICADORES GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD – ENCUESTA SUNASS 2016

Descripción	Indicadores	Comentario
Transparencia en la Gestión de la EPS	Indicador 4: Información actualizada y publicada referida a la organización y funciones, el personal y las remuneraciones	Con Resolución N° 29600-2014/S-30000, se dejó sin efecto la Estructura de Remuneraciones y Cuadro de Equivalencias de Personal de SEDAPAR S.A. (se acompaña copia Resolución)
Fortalecimiento Institucional	Indicador 1: Inversión per cápita en fortalecimiento de capacidades institucional	S/ 809.00 (*)
	Indicador 2: Porcentaje de ejecución presupuestal de PFC	100%
Clima Laboral	Indicador 1: Índice Promedio de Rotación del personal Directivo	$\frac{84 \times 24}{842.34} = 2.39$
	Indicador 2: Índice Promedio de Distancia Salarial Interna Personal Directivo y Total EPS	Directivo: $\frac{2'351,757.86}{34} = 69,169.35$ Personal $\frac{38'563,505.46}{617} = 62,501.63$ Índice promedio $\frac{69,169.35}{62,501.63} = 1.11$
	Indicador 3: Porcentaje de Satisfacción Laboral de la EPS	77% (**)

Fuente: Jefe Departamento de Personal SEDAPAR S.A.

ANEXO N°8 Preguntas Análisis AMOFHIT

Administración:

- ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?
- ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?
- ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?
- ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?
- ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?
- ¿El diseño organizacional es el adecuado?
- ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?
- ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?
- ¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?
- ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?
- ¿Las comunicaciones son efectivas?
- ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
- ¿Las relaciones laborales son productivas?
- ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?
- ¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?
- ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?
- ¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?

Marketing:

- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?
- ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?
- ¿La organización desarrolla investigación de mercados?
- ¿La calidad del producto, bien y servicio es reconocida por los clientes y consumidores?
- ¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?
- ¿El precio es adecuado y sigue una política de precios organizacional?
- ¿Es la publicidad usada adecuadamente para cumplir los objetivos de la organización?
- ¿Es la industria altamente competitiva?
- ¿La gerencia y los funcionamientos de marketing cuentan con la experiencia necesaria?
- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?
- ¿Se maneja un presupuesto de marketing?
- ¿Son los clientes y consumidores leales?
- ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

- ¿Los depósitos, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?

Producción:

- ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?
- ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos acordemente con frecuencia?
- ¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de inventarios?
- ¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de calidad?
- ¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de costos?
- ¿Son eficientes las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?
- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?
- ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?
- ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?
- ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?
- ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?
- ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?
- ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?
- ¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva en general?

- ¿Se realizan planeamientos agregados?
- ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?
- ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?
- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?
- ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Finanzas:

- ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?
- ¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?
- ¿Es buena la estructura de capital?
- ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?
- ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?
- ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?
- ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?
- ¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?
- ¿Se manejan presupuestos?
- ¿Se cuenta con una política de dividendos?

- ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?
- ¿Se cotiza en la bolsa?
- ¿Se efectúan análisis de riesgo?
- ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?
- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?

Recursos Humanos:

- ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
- ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?
- ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?
- ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?
- ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?
- ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?
- ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?
- ¿Se cuenta con una política de incentivos?
- ¿Se cuenta con una política de tercerización?
- ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

- ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?
- ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

Sistemas de Información y Comunicaciones:

- ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
- ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?
- ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
- ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?
- ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?
- ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?
- ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?
- ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?
- ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?
- ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
- ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?
- ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Fuente: (D'Alessio, 2008)



ANEXO N°9 Benchmarking SUNASS 2016

Código	Siglas	Tipo	Población servida	Cloro	Turbiedad	Continuidad	Aguas Residuales
001	EMUSAP AMAZONAS	P	24,052	100.00	100.00	23.9	-
002	SEDA HUANUCO S.A.	G	192,573	99.80	100.00	23.8	-
003	EMAPACOP S.A.	M	135,864	97.94	98.97	15.9	-
004	EPS SEDALORETO S.A.	G	442,570	99.64	97.62	10.4	-
005	EMAPA CAÑETE S.A.	M	130,084	100.00	100.00	16.4	7.03
006	EMSA PUNO S.A.	G	162,062	99.94	99.92	9.2	51.91
007	EPSSMU S.R.LTDA	P	29,409	100.00	...	1.6	-
008	AGUAS DE TUMBES	G	162,236	99.94	100.00	16.5	27.28
009	EMAPA PASCO S.A.	P	53,284	80.34	100.00	2.0	-
010	EMAPISCO S.A.	M	83,138	99.90	100.00	17.2	80.14
011	SEDACAJ S.A.	M	157,599	97.41	100.00	16.4	-
012	EPS TACNA S.A.	G	263,653	64.24	99.94	20.4	74.34
013	EMAPAVIGS S.A.C.	P	31,520	100.00	100.00	3.3	99.83
014	SEDACHIMBOTE S.A.	G	395,563	99.87	100.00	11.9	55.22
015	EPSASA	G	209,588	99.77	100.00	20.5	99.87
016	EMAPA SAN MARTIN S.A.	M	161,041	98.71	68.14	10.9	-
017	EMAPAT S.R.LTDA.	M	68,193			24.0	-

				100.00	99.85		
018	SEMAPACH S.A.	G	166,798	99.88	100.00	13.2	100.00
019	EPS SELVA CENTRAL S.A.	M	83,562	97.12	99.86	18.4	22.98
020	EMAPA MOYOBAMBA S.R.LTDA.	P	45,730	99.37	99.72	21.8	-
021	EMAPA HUANCVELICA S.A.C	P	30,024	99.86	100.00	21.9	-
022	EPS MOQUEGUA S.A.	M	50,863	99.93	99.44	22.4	50.85
023	EMAPA Y S.R.L.	P	11,103	84.05	95.65	17.9	-
024	EMAPA HUARAL S.A.	M	67,611	99.94	99.65	20.0	-
025	EMAPA HUACHO S.A.	M	112,613	99.70	100.00	15.3	-
026	SEDAPAL	S	9,006,488	100.00	99.97	22.1	51.25
027	EPS ILO S.A.	M	69,089	100.00	100.00	12.7	68.37
028	SEDALIB S.A.	G	804,904	99.61	100.00	9.0	57.93
029	EPSEL S.A.	G	774,461	99.90	99.94	18.1	93.25
030	SEDAPAR S.A.	G	978,131	97.94	99.95	22.7	13.21
031	SEDACUSCO S.A.	G	386,157	99.57	100.00	21.0	76.97
032	EPS GRAU S.A.	G	937,216	99.99	98.95	12.2	43.63
033	EPS CHAVIN S.A.	M	106,712	100.00	100.00	23.1	0.00
034	EMAQ S.R.LTDA.	P	20,101	98.52	88.64	23.4	-
035	EMAPAB S.R.LTDA.	P	17,113	98.56	100.00	2.2	-
036	SEMAPA BARRANCA S.A.	M	62,486	99.97	100.00	15.2	3.01

037	EMAPICA S.A.	G	186,112	100.00	100.00	10.7	99.96
038	EMPSSAPAL S.A.	P	54,345	94.82	99.68	20.5	2.62
039	EPS SIERRA CENTRAL S.R.L.	P	32,826	100.00	100.00	23.5	-
040	EPS NOR PUNO S.A.	P	23,817	100.00	100.00	15.2	42.95
041	SEDAJULIACA S.A.	G	205,223	99.98	100.00	6.6	57.53
042	EPS MANTARO S.A.	M	68,926	97.90	99.85	19.3	-
043	EMUSAP ABANCAY S.A.	P	46,168	97.01	99.81	20.1	-
044	EMSAP CHANKA S.R.L.	P	17,456	100.00	98.48	19.8	-
045	EPS MARAÑON S.R.L.	M	61,607	98.81	95.11	2.6	83.28
046	SEDAM HUANCAYO S.A.C.	G	290,393	100.00	100.00	17.9	-
047	EMSAPA CALCA S.R.L.	P	11,454	...	...	0.0	S.I.
048	EPS AGUAS DEL ALTIPLANO	P	21,231	...	...	10.2	23.68
050	EMSAPA YAULI S.R.L.L.	P	10,614	98.01	96.98	24.0	-
051	SEDAPAR S.R.L. (Rioja)	P	19,022	97.01	25.38	15.5	-
Tipo de empresa		Tipo	Población	Cloro	Turbiedad	Continuidad	Aguas Residuales
Total		T	17,482,785	99.11	99.43	18.7	47.67
SEDAPAL		S	9,006,488	100.00	99.97	22.1	51.25
EPS Grandes		G	6,557,638	98.12	99.67	15.9	52.96
EPS Medianas		M	1,419,388	99.01	96.02	16.3	23.41
EPS Pequeñas		P	499,270	96.12	95.90	16.0	9.26

Fuente: (SUNASS, 2014)

ANEXO Nº10 Análisis Clima Laboral SUNASS

Código	Siglas	Tipo	Nº trabajadores	INDICADOR EN VALOR
001	EMUSAP AMAZONAS	P	30	3.50
002	SEDA HUANUCO S.A.	G	208	4.08
003	EMAPACOP S.A.	M	109	4.07
004	EPS SEDALORETO S.A.	G	355	3.73
005	EMAPA CAÑETE S.A.	M	50	3.12
006	EMSA PUNO S.A.	G	625	3.48
007	EPSSMU S.R.LTDA	P	28	4.53
008	AGUAS DE TUMBES	G	79	3.58
009	EMAPA PASCO S.A.	P	45	3.92
010	EMAPISCO S.A.	M	105	...
011	SEDACAJ S.A.	M	161	3.74
012	EPS TACNA S.A.	G	194	4.04
013	EMAPAVIGS SAC	P	41	3.08
014	SEDACHIMBOTE S.A.	G	383	3.96
015	EPSASA	G	169	4.03
016	EMAPA SAN MARTIN S.A.	M	209	3.71
017	EMAPAT S.R.LTDA.	P	70	...
018	SEMAPACH S.A.	G	78	4.07
019	EPS SELVA CENTRAL S.A.	M	47	...
020	EMAPA MOYOBAMBA S.R.LTDA.	P	35	4.58
021	EMAPA HUANCVELICA S.A.C	P	51	3.50
022	EPS MOQUEGUA S.A.	M	65	...
023	EMAPA Y	P	12	3.07
024	EMAPA HUARAL S.A.	M	87	3.82
025	EMAPA HUACHO S.A.	M	178	3.90
026	SEDAPAL	S	2,387	...
027	EPS ILO S.A.	M	107	3.34
028	SEDALIB S.A.	G	528	3.73
029	EPSEL S.A.	G	273	3.94
030	SEDAPAR S.A.	G	693	3.62
031	SEDACUSCO S.A.	G	231	

				3.88
032	EPS GRAU S.A.	G	386	3.63
033	EPS CHAVIN S.A.	M	143	3.73
034	EMAQ S.R.LTDA.	P	28	3.63
035	EMAPAB S.R.LTDA.	P	26	3.76
036	SEMAPA BARRANCA S.A.	M	88	3.55
037	EMAPICA S.A.	G	183	3.96
038	EMPSSAPAL S.A.	P	9	...
039	EPS SIERRA CENTRAL S.A.	P	20	...
040	NOR PUNO S.A.	P	23	...
041	SEDAJULIACA S.A.	G	92	3.83
042	EPS MANTARO S.A.	M	64	3.80
043	EMUSAP ABANCAY	P	59	...
044	EMSAP CHANKA	P	19	...
045	EPS MARAÑON	P	42	3.83
046	SEDAM HUANCAYO S.A.	G	255	3.43
047	EMSAPA CALCA	P	8	4.12
048	EPS AGUAS DEL ALTIPLANO	P	21	...
050	EMSAPA YAULI	P	14	...
051	SEDAPAR S.R.L. (Rioja)	P	26	3.61