

Manual de Buenas Prácticas  
en las Empresas Prestadoras  
de Servicios de Saneamiento  
2009

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1 EL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO EN EL PERÚ	11
CAPÍTULO 2 GESTIÓN DESEADA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	17
CAPÍTULO 3 BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS	33
CAPÍTULO 4 SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS	43
CAPÍTULO 5 PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS-CONVOCATORIA 2009	57
CAPÍTULO 6 BUENAS PRÁCTICAS ACREDITADAS	65
CAPÍTULO 7 ORIENTACIÓN PARA PARTICIPAR EN EL RECONOCIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS	139
ANEXO PRÁCTICAS QUE ATENDIERON LA CONVOCATORIA	147
BIBLIOGRAFÍA	151

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO 2009

2009 © SUNASS

Av. Bernardo Monteagudo 210, Magdalena del Mar, Lima 17-Perú

Tel.: (051) 614-3220

Fax: 614-3140

www.sunass.gob.pe

E-mail: sunass@sunass.gob.pe

### SUNASS

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento

Editado por: Gerencia de Supervisión y Fiscalización

Diagramado por: Ideas Integradas S. A. C.

Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.° 2009-11767

## PRESENTACIÓN

El esfuerzo del regulador en los últimos años se ha centrado en influir en la mejora de la calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado brindados por las EPS, que sostengan eficiencias reales en el interior de las empresas; las mismas que se sustentan en redefiniciones de procedimientos, cambio de prácticas, mayor uso de tecnología, adopción de nueva cultura y filosofía empresarial, armonía con el ambiente, entre otras que recogen nuevos enfoques empresariales de gestión y de satisfacción de los usuarios.

La creación de este encuentro con los técnicos del sector saneamiento reconoce la innovación y el esfuerzo para mejorar la gestión de los servicios de saneamiento, primero en sus respectivas EPS y, por añadidura, en el país.

En esta segunda versión, tras recibir 41 postulaciones, resulta grato verificar que el sector mantiene el entusiasmo por la investigación; debiendo reconocer que el mayor flujo de inversiones en el sector saneamiento en los últimos años, ha creado espacios para repensar la gestión de los servicios de saneamiento, propiciando saludables mejoras, muchas de ellas sin la necesidad de grandes recursos.

Los tiempos actuales plantean el reto de optimizar en el uso del recurso agua desde su estado natural, en su producción, en su consumo y en su disposición final. Muchas de las postulaciones acreditadas en esta versión 2009 del Reconocimiento a las Buenas Prácticas de las EPS se han orientado, casualmente, a valorar el agua potable mediante educación sanitaria para influir en el consumo razonable, poner en marcha acciones para mejorar la recaudación por la prestación de los servicios, promover el uso de accesorios ahorradores de agua en los domicilios, el uso de la informática en la gestión operativa de los procesos, entre otros, que operativizan de manera creativa, políticas de Estado y del sector saneamiento, para mejorar los servicios públicos.

En esta versión 2009, se presentaron 12 postulaciones a la categoría Satisfacción al cliente, de las cuales fueron acreditadas 7 de ellas; se presentaron 26 postulaciones a la categoría Eficiencia de las cuales se acreditaron 4; mientras que en la categoría Sostenibilidad ambiental se presentaron 2 postulaciones. En total, 11 postulaciones acreditadas como Buenas Prácticas.

El resultado complementario del concurso premia como mejores a 3 Buenas Prácticas, las mismas que fueron presentadas por las empresas EPS CHAVÍN S. A., EPS MOYOBAMBAS S. R. L. y SEDAPAL.

Finalmente, este manual de Buenas Prácticas de las EPS, versión 2009, se convierte en el registro del esfuerzo desplegado por los técnicos de las EPS que están convencidos en que innovación, técnica y la creatividad científica no deben estar nunca divorciadas de la gestión de una empresa tan importante para una sociedad como son las de agua potable y alcantarillado; y, por supuesto, se convierte en el registro de la constancia regulatoria de SUNASS que, mediante sus mecanismos, instrumentos y herramientas, busca influir en la mejoras de la calidad de los servicios de saneamiento para propiciar el desarrollo de nuestros pueblos y para recuperar la confianza de los usuarios en sus empresas de agua potable.

JOSÉ SALAZAR BARRANTES  
Presidente del Consejo Directivo de SUNASS

## INTRODUCCIÓN

El Reconocimiento de las Buenas Prácticas en las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento se realizó por segundo año consecutivo a cargo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, SUNASS. El presente manual busca difundir precisamente las buenas prácticas identificadas.

Entendemos como buena práctica aquella actividad que, habiéndose enfocado en la satisfacción del cliente, la eficiencia o excelencia en operaciones, la sostenibilidad ambiental o el desarrollo de la cultura organizacional, tiene resultados medibles sobresalientes, de alto impacto, replicables y creativos. Las buenas prácticas muestran un modo mejor de hacer las cosas, a partir de la identificación y solución de un problema, y están alineadas con el objetivo del sector, que consiste en garantizar el acceso a servicios de agua y saneamiento óptimos.

El manual tiene el propósito de compartir soluciones a problemas específicos que las empresas del sector han diseñado, implementado y evaluado en sus ámbitos de acción, buscando que otras empresas encuentren suficiente información y motivación para replicarlas adaptándolas a sus realidades. De esta manera, los conocimientos, experiencias y aprendizaje de las empresas participantes se multiplicarán en todo el sector.

La SUNASS, en esta versión del Reconocimiento de las Buenas Prácticas, ha implementado un sistema de trabajo con los técnicos de las empresas para identificarlas, construir indicadores para medir el impacto en la gestión y registrarlas con rigurosidad para poder ser comparadas entre sí. Este trabajo se realizó con la participación de 16 empresas prestadoras —de un total de 50— que presentaron 41 postulaciones en 4 categorías: satisfacción del cliente, eficiencia o excelencia operacional, sostenibilidad ambiental y cultura organizacional. En el proceso de selección, se destacaron 11 buenas prácticas, las que han sido acreditadas y se publican en este manual.

Las buenas práctica acreditadas del 2009 pertenecen a empresas diferentes de aquellas que fueron acreditadas en la primera versión, salvo SEDAPAL. Pero, incluso la participación de esta fue diferente; pues este año participó la planta de tratamiento de La Atarjea.

El manual se subdivide en siete capítulos. Los tres primeros están referidos al marco teórico: el primero de ellos desarrolla temas generales del sector de agua y saneamiento, el segundo nos presenta conceptos de gestión deseada en la prestación de servicios de saneamiento y el tercero describe conceptos básicos de las buenas prácticas en el sector. El capítulo cuatro describe el sistema de calificación por categorías con sumo detalle. Los capítulos cinco y seis presentan, respectivamente, la metodología empleada en el proceso de selección y las fichas técnicas de cada una de las buenas prácticas acreditadas. Finalmente, el capítulo siete tiene como fin orientar en la presentación adecuada de la información de las buenas prácticas implementadas en las empresas.

## **CAPÍTULO 1**

### **EL SECTOR DE AGUA Y SANEAMIENTO EN EL PERÚ**



### 1.1. Antecedentes del sector<sup>1</sup>

En el año 1981, mediante Decreto Legislativo N.° 150, se creó el Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA); una empresa estatal que reemplazó a la Dirección General de Obras Sanitarias, absorbiendo a las empresas autónomas que esta poseía en Lima, Arequipa y Trujillo. SENAPA estaba integrada por alrededor de 15 empresas filiales, ubicadas en las ciudades con mayor desarrollo demográfico del país, una de las cuales era SEDAPAL, creada a partir de la Empresa de Saneamiento de Lima (ESAL).

En abril de 1990, se dispone la transferencia de todas las empresas filiales y unidades operativas de SENAPA a las Municipalidades Provinciales y Distritales, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Legislativo N.° 574, complementado por el Decreto Legislativo N.° 601.

En diciembre de 1992, se crea, mediante Decreto Ley N.° 25965, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) como el organismo encargado de promover el desarrollo y proponer las normas para la prestación de los servicios de saneamiento, fiscalizar la prestación y resolver en última instancia los reclamos de los usuarios, declarándose en disolución y liquidación a la Empresa Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado, SENAPA (Decreto Ley N.° 25973).

En julio de 1994, se aprueba la Ley N.° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento, reglamentada mediante Decreto Supremo 09-95-PRES de agosto de 1995, que establece las competencias de las instituciones involucradas en el sector, determina los deberes y derechos de los usuarios y las entidades prestadoras, define el régimen tarifario, establece las condiciones y modalidades de la participación privada, entre otros temas.

<sup>1</sup> Decreto Supremo N.° 007-2006-VIVIENDA.

El 11 de junio de 2002, se crea el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento bajo la Ley N.° 27779, Ley Orgánica que modifica la organización y funciones de los ministerios, y el 25 de julio, mediante Ley N.° 27792, se promulga la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, la cual determina y regula el ámbito, estructura orgánica básica, competencias y alcance nacional y supervisa su cumplimiento.

### 1.2. Marco institucional

El marco institucional vigente en el sector saneamiento está definido del siguiente modo: las actividades de prestación de los servicios están a cargo de las Empresas Prestadoras de servicios de Saneamiento, EPS; el marco regulatorio, a cargo de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, SUNASS; y la fijación de políticas, a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Dentro de este marco institucional, como ente regulador, parte de nuestra responsabilidad consiste en generar espacios de coordinación con las empresas prestadoras de servicios de saneamiento.

### 1.3. Situación actual

La situación actual del sector de saneamiento, de acuerdo al diagnóstico del Plan Nacional de Saneamiento, indica lo siguiente:

- Insuficiente cobertura de servicios de agua y tratamiento de aguas residuales.
- Mala calidad de la prestación de servicios que pone en riesgo la salud de la población.
- Deficiente sostenibilidad de los sistemas construidos.
- Tarifas que no permiten cubrir los costos de inversión, operación y mantenimiento de los servicios (atraso tarifario).
- El tamaño de los mercados, bajo responsabilidad de las EPS, no garantiza una buena gestión y no permite economía de escala ni viabilidad financiera.

- Los prestadores de servicios presentan debilidad institucional y financiera.
- Recursos humanos en exceso, poco calificados y con alta rotación en las EPS.



## **CAPÍTULO 2**

### **GESTIÓN DESEADA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**



El Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015 proyecta, para el sector saneamiento, la visión de dar a la población acceso a servicios de saneamiento en condiciones adecuadas de calidad y precio, a través de prestadores de servicios eficientes, regulados por el Estado sobre la base de políticas de desarrollo sectorial ordenadas y ambientalmente sostenibles. Esta visión, al igual que otras políticas, es coherente con los objetivos de desarrollo del milenio, específicamente con la meta C del objetivo 7 que propone reducir a la mitad el porcentaje de personas que carecen de acceso sostenible al agua potable y a los servicios básicos de saneamiento para el año 2015.

En este sentido, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, como ente rector, se ha propuesto —entre otras cosas— promover la ampliación de la cobertura, la sostenibilidad ambiental de los servicios y el mejoramiento de su calidad mediante la búsqueda de la eficiencia económica empresarial, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo humano de los grupos más vulnerables.

De otro lado, entre las estrategias sectoriales para el ámbito de las EPS, se considera el mejoramiento de la gestión incorporando el concepto de viabilidad financiera; en consecuencia, el accionar de los diferentes actores sectoriales, incluyendo el regulador, deberían orientarse a impulsar y promover la gestión eficiente y sostenible.

A continuación, se definen algunas de las características de una gestión deseada en los servicios de agua y saneamiento, las que se pueden agrupar del siguiente modo:

#### **Respecto al servicio al cliente**

- Brindar información clara, veraz y oportuna a los usuarios sobre su facturación, reclamos y cualquier aspecto relacionado con los servicios.
- Brindar facilidades a los usuarios para reclamar por cobros injustificados y cualquier aspecto relacionado con los servicios.

- Brindar atención a los usuarios con rapidez, respeto y eficiencia.
- Dar a conocer a los usuarios sus derechos y deberes a fin que estén en capacidad de exigir un buen funcionamiento de los servicios y hacer buen uso de ellos.
- Promover una cultura de consumo racional del recurso y valor económico del agua.

#### **Respecto a la eficiencia operacional**

- Brindar el servicio de agua potable y alcantarillado a la población en su totalidad, salvo en aquellos lugares donde la imposibilidad técnica lo impida.
- Brindar a los usuarios agua en cantidad y calidad apropiadas, a precios justos y en lo posible con medidor.
- Asegurar a los usuarios la provisión del servicio a largo plazo.

#### **Respecto a la sostenibilidad ambiental**

- Preservar el ambiente y garantizar la conservación del recurso y por ende la vida.

A la luz del modelo de control estratégico moderno para las empresas de saneamiento (*Balance Score Card*), revisamos las características descritas de la gestión deseada y planteamos cuatro objetivos estratégicos: satisfacción del cliente, eficiencia o excelencia operacional, sostenibilidad ambiental y cultura organizacional.

### **2.1. Objetivos estratégicos de la gestión deseada**

Los objetivos estratégicos para una gestión deseada son:

- 2.1.1. Satisfacción del cliente
- 2.1.2. Eficiencia o excelencia operacional
- 2.1.3. Sostenibilidad ambiental
- 2.1.4. Cultura organizacional

#### **2.1.1. Satisfacción del cliente**

¿Qué espera el cliente de la empresa? Los clientes esperan servicios de óptima calidad, con un costo adecuado y sostenibles en el tiempo.

Específicamente, el objetivo de satisfacción del cliente de los servicios de agua potable y alcantarillado debe significar un compromiso, por parte de la EPS, de mejorar las formas de interacción con el cliente, a nivel personal y comunitario. Esto incluye acciones de retroalimentación para mejorar los servicios, así como brindar información útil al cliente sobre ahorro de agua que permitan a la EPS planificar la inversión en infraestructura básica para cubrir las demandas actuales y futuras por servicios.

A largo plazo, debe apuntarse a la reducción del consumo de agua por parte de los clientes, buscando el cambio de hábitos e identificando los mejores caminos para ayudarles a ahorrar agua; invertir en infraestructura básica para cubrir la demanda, presente y futura, por servicios de agua y saneamiento; y lograr una calidad óptima del agua.

Este objetivo estratégico de la gestión deseada implica abordar tres temas principales, los cuales se exponen apoyados en experiencias internacionales exitosas<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Anglian Water, empresa privada que opera al Este de Inglaterra, y Yarra Valley Water's, empresa propiedad del Estado de Victoria, en Australia, que opera en la zona norte de Melbourne.

- a. Comunicación.
- b. Cuidado.
- c. Excelencia.

**a. Comunicación.** La buena comunicación será necesaria para alcanzar altos niveles de servicio, como lo demuestran algunas iniciativas tomadas de la experiencia internacional que lograron una comunicación más efectiva con los clientes:

- ✓ La realización de eventos comunitarios; los cuales, además de mejorar la imagen pública de la empresa, transmiten importantes mensajes a los clientes.
  - ✓ La mejora en la navegación y contenido de la página *web*; la cual está orientada a ayudar a los clientes y llevar mensajes educacionales importantes acerca del agua y saneamiento. La página *web* incorpora las siguientes mejoras:
    - Toma en cuenta las necesidades culturales y lingüísticas de las diversas comunidades usuarias.
    - Muestra información básica del suministro.
    - Muestra las áreas donde se están realizando trabajos.
    - Muestra las áreas donde la presión es menor por imposibilidades técnicas.
    - Muestra los avances en la conservación del agua.
  - ✓ Incentivo de la participación del cliente para la reducción del consumo de agua a largo plazo, a través del cambio de hábitos, fomentando la reducción del uso de agua en el riego de áreas verdes y, principalmente, incentivando el ahorro de agua en el hogar.
- b. Cuidado.** Cuidar a los clientes implicará la atención y preocupación constante de sus necesidades respecto del servicio. Las experiencias realizadas contemplan:
- ✓ Solución de los problemas en el primer contacto.
  - ✓ Dar rápida respuesta a sus problemas.

- ✓ Asegurar una excelente calidad del agua.
  - ✓ Proteger las fuentes de agua eliminando el riesgo de contaminación.
  - ✓ Cumplir con los estándares de salud del agua.
  - ✓ Satisfacer al cliente acerca del olor, sabor y color del agua de caño.
  - ✓ Reducir las observaciones del ente regulador.
  - ✓ Monitorear el contacto con el cliente durante los proyectos de construcción.
- c. Excelencia.** Implicará asegurar un servicio de excelencia en el futuro. Las iniciativas al respecto son:
- ✓ Cobertura total del servicio.
  - ✓ Mejoramiento de la infraestructura de agua potable y alcantarillado.
  - ✓ Continuidad en el servicio de agua y saneamiento, disminuyendo el número de interrupciones y tiempo en la restauración del servicio.

### 2.1.2. Eficiencia o excelencia operacional

¿En qué se puede destacar? ¿Qué hacer dentro de las empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? ¿Qué esperan los accionistas? Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores. Los accionistas, en forma legítima, esperan un rendimiento adecuado.

El enfoque de eficiencia significará el compromiso de las EPS de alcanzar una óptima eficiencia de negocio reduciendo los costos y mejorando los procesos. Un trabajo constante por asegurar la provisión de los servicios con el menor costo posible para la comunidad, al mismo tiempo que se mejoran los rendimientos financieros de la empresa, significa la búsqueda constante de mejores formas de hacer las cosas.

A largo plazo, el reto será mantener el precio del servicio de agua potable y alcantarillado mejorando constantemente la calidad y sostenibilidad del servicio.

Este objetivo estratégico de la gestión deseada implica abordar los siguientes desafíos, los cuales se exponen apoyados en experiencias internacionales exitosas<sup>3</sup>:

- Implementación de programas estratégicos de reducción del capital de trabajo.
- Implementación de programas de reducción de costos en cada una de las etapas de los procesos: encontrando nuevas formas de hacer negocios, reducir los costos de telecomunicaciones, reducir los gastos en mantenimiento y usar tecnología especializada.
- Mejora en la gestión del capital según las metas establecidas.
- Mejora en el manejo del gasto operativo.
- Diseño de un plan de actualización y sostenibilidad de precios.
- Mejora del cálculo y predicción de la demanda de agua.
- Mejora de los sistemas de información, incrementando la velocidad de respuesta frente a posibles problemas en la red de distribución.
- Implementación de planes de *outsourcing*.
- Mejora del proceso de cuentas con pagos atrasados.
- Mejora de los contratos de los servicios externos.
- Mejora del diseño de las nuevas redes de distribución y alcantarillado.

### 2.1.3. Sostenibilidad ambiental

¿Qué espera la comunidad respecto al medio ambiente? Estrategias propuestas por la empresa que consideren el uso de tecnologías limpias, la demanda de servicios producidos con tecnologías no contaminantes y una visión social e integradora con la comunidad y el medio ambiente.

<sup>3</sup> Tomadas también de Anglian Water y Yarra Valley Water's.

El objetivo será encontrar nuevas soluciones para abordar los retos ambientales. El enfoque de preservación del ambiente en los servicios de agua potable y alcantarillado significará un compromiso con la extracción del agua de la naturaleza, la descarga de los desagües tratados y la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero. La gestión del ambiente afecta directamente al bienestar de la comunidad así como al desempeño económico de la misma. Cada vez más se afecta la regeneración natural de los recursos naturales, siendo el agua uno de los recursos críticos. Las EPS necesitan satisfacer sus necesidades actuales de agua sin comprometer las necesidades de futuras generaciones. Debe existir un compromiso claro con la sostenibilidad del ambiente; es decir, asegurar que el impacto sea mínimo haciendo que la utilización del agua sea sostenible.

El logro de este objetivo estratégico implica abordar tres temas claves:

- a. Conservación del agua.
  - b. Descarga de aguas residuales.
  - c. Emisiones de gases de efecto invernadero.
- a. Conservación del agua.** A medida que el cambio climático y la población aumentan, aumentarán las presiones sobre la oferta de agua en la naturaleza. Para enfrentar esto, se debe desarrollar lo siguiente:
- ✓ Programas estratégicos de largo plazo que aseguren las dotaciones de agua en el futuro.
  - ✓ Programas de ahorro de agua para ayudar a los consumidores a conocer cómo ahorrar agua en sus casas, escuelas y centros de trabajo.
  - ✓ Campañas en medios de comunicación enseñando mejores hábitos de uso del agua.
  - ✓ Promover el uso de aparatos que ahorren agua.
  - ✓ Programas de educación, dirigidos a niños, en la importancia y formas de conservar el agua.

- ✓ Facilitar el desarrollo de obras de construcción eficientes en el uso de agua.
- ✓ Programas de control de conexiones internas gratuitas en casas.
- ✓ Implementar *stands* interactivos en eventos comunitarios donde se informe sobre formas de ahorrar el agua y reducir su facturación.
- ✓ Programas de ahorro de agua en el uso de duchas.
- ✓ Programas para identificar y reducir fugas en el sistema de agua potable.
- ✓ Programas de mejoramiento del manejo de la presión para reducir la cantidad de agua perdida por fugas en las redes.

**b. Descarga de aguas residuales.** Reducir el impacto ambiental de las aguas residuales a través de acciones como:

- ✓ Implementación de programas de limpieza y mejoramiento de los cauces de las fuentes de agua locales, llámese ríos o lagunas.
- ✓ Adecuación de plantas de tratamiento de aguas residuales a estándares internacionales, mejorando la calidad de agua vertida a los ríos.
- ✓ Implementación de programas de reutilización de los biosólidos derivados del tratamiento de los desagües para actividades agrícolas.
- ✓ Incremento de la cobertura de los sistemas de alcantarillado.
- ✓ Trabajar con empresas industriales para mejorar el vertido de desperdicios de estas a los sistemas de desagüe.

**c. Emisiones de gases de efecto invernadero.** La reducción de la emisión de los gases de efecto invernadero es un tema prioritario en la sostenibilidad ambiental. A continuación, presentamos los programas implementados con éxito en el ámbito internacional:

- ✓ Programas de preservación de la biodiversidad. Utilizando sistemas de información geográfica, se puede identificar las zonas más vulnerables para protegerlas y no alterarlas con el paso de la red o la construcción de instalaciones.
- ✓ Programas de captura de agua de las lluvias.
- ✓ Programas de reciclado de agua para riego de jardines y uso de inodoros.
- ✓ Programas de reducción en el gasto o uso de papel.
- ✓ Programas de reducción del uso de energía en las instalaciones de la empresa, mediante utilización de energías verdes y campañas informativas al personal sobre ahorro de energía.

#### 2.1.4. Desarrollo de una cultura organizacional

¿Qué se debe continuar mejorando? Después de haber analizado la satisfacción del cliente, la eficiencia operacional y la sostenibilidad ambiental, el siguiente punto será el entrenamiento, capacitación y motivación del personal. La empresa debe estar apta para innovar y mejorar cada vez con mayores capacidades.

El desarrollo de la cultura organizacional implicará crear un ambiente de trabajo estimulante que permita lograr objetivos excepcionales, desarrollando las habilidades de los empleados y fomentando equipos de trabajo exitosos.

Por un lado, crear una cultura de negocios de alto rendimiento para la empresa significa contratar, desarrollar y retener a empleados con altos rendimientos y proveer a los ejecutivos de las oportunidades para alcanzar su máximo potencial. Para lograrlo, se contempla la implementación de programas de aprendizaje y desarrollo, que apoyen la solución de problemas así como la toma de decisiones de calidad desarrollando habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. De otro lado, promover la rotación de personal a otras áreas, locales o países, le dará al *staff* mayor experiencia gerencial.

Los siguientes son temas principales para desarrollar la cultura organizacional. Al igual que los otros objetivos, se presentan iniciativas internacionales exitosas en cada tema:

- a. Gestión de recursos humanos.
  - b. Desarrollo profesional.
  - c. Visión de aliados.
- a. Gestión de recursos humanos.** Políticas orientadas a la excelencia en la gerencia de recursos humanos, donde los directivos inspiran, alientan y motivan a cada uno de los trabajadores a innovar y destacar. Algunas iniciativas son:
- ✓ Desarrollo de una estrategia de planeamiento dirigida a las necesidades futuras del área de recursos humanos.
  - ✓ Gerencia de una fuerza de trabajo de edad madura, equilibrando los equipos de trabajo de acuerdo a las labores.
  - ✓ Desarrollo de liderazgo, implementando una estructura y un modelo de competencia a través de toda la organización.
  - ✓ Mejoramiento de la comunicación en todos los ámbitos.
  - ✓ Promoción de la transformación cultural, incrementando comportamientos constructivos y disminuyendo o eliminado comportamientos negativos; para esto, es necesaria la implementación de herramientas de diagnóstico que midan la cultura a diferentes niveles y que identifiquen factores causales y fuerzas que orienten el cambio. El objetivo final es construir una organización con alto compromiso, por parte del personal, en alcanzar altos niveles de efectividad y eficiencia para sus clientes y la organización.
  - ✓ Implementación de un programa de entrenamiento sobre sostenibilidad del medio ambiente con la mayor participación del *staff* de la compañía. Enfocarse de forma prioritaria en desarrollar en los trabajadores pasión por el cuidado del medio ambiente.
  - ✓ Facilitación al acceso a programas de aprendizaje y desarrollo generando una fuerza de trabajo motivada y comprometida, lo cual incrementa los niveles de satisfacción de los empleados y ayuda al *staff* a alcanzar su máximo potencial.

- ✓ Reconocimiento de los logros individuales y de equipo en todos los niveles, de manera sistemática y continua.
  - ✓ Compromiso a generar un ambiente de trabajo seguro para sus empleados, esperando que los empleados asuman como su responsabilidad su salud ocupacional y seguridad, así como el mantenimiento del ambiente de trabajo seguro.
- b. Desarrollo profesional.** Creación de oportunidades que ayudan al personal a lograr sus objetivos profesionales. Experiencias al respecto se describen a continuación:
- ✓ Reclutamiento y retención de ejecutivos de alta calidad, logrando altos niveles de satisfacción en los empleados y reduce los niveles de rotación de los trabajadores.
  - ✓ Apoyo a las carreras de los empleados mediante modelos flexibles de trabajo, a través de diversos programas como permisos para capacitación, asistencia económica en estudios, rotación de personal y licencias.
  - ✓ Acceso de todos los empleados a consejo financiero y psicológico, así como a un programa de salud electrónico el cual incluye consejos médicos *on line* de doctores.
  - ✓ Los empleados tienen la potestad de emplear un día al año en acciones de voluntariado en organizaciones sociales; esto a través de un programa de voluntariado corporativo a cargo de la empresa.
- c. Visión de aliados.** Políticas orientadas a establecer relaciones constructivas con proveedores, contratistas y otros aliados, logrando resultados mutuamente beneficiosos. Por ejemplo:
- ✓ Desarrollo de un nuevo concepto de gerencia de la interrelación con socios estratégicos, contratistas de mantenimiento, proveedores, entre otros, enfocada en el beneficio mutuo a largo plazo; es decir, orientada hacia una visión de aliados.
  - ✓ Mejoramiento de la relación con los clientes a través de un mejor vínculo con los proveedores, cambiando la relación hacia una visión de aliados. Los beneficios de este cambio contemplan:

- Privilegiar la negociación con el usuario antes de formalizar un reclamo.
- Mejora del recibo, a través de una alianza con el proveedor encargado del diseño e impresión de los recibos.
- Trabajo efectivo con los clientes que experimenten dificultades financieras.
- Sugerir a los contratistas para que brinden servicios alternos a los clientes.
- Mejora en la cobranza de deudas.
- Mejora en los trabajos de construcción.
- Mejora en la reparación del sistema de desagüe.
- Aprendiendo de aliados, nacionales e internacionales, compartiendo recursos e información en beneficio mutuo.

## 2.2. Visión de la gestión deseada

Al ser implementados los objetivos de la gestión deseada, la visión de las empresas respecto de cada objetivo estratégico debe ser la siguiente:

### Satisfacción del cliente

Los clientes reconocen a la empresa como el mejor proveedor de servicios de agua y saneamiento y están estrechamente comprometidos con los objetivos de la empresa.

Este logro está estrechamente ligado con:

- La reducción significativa en el número de clientes que experimentan problemas en el servicio.
- La solución de los problemas manifestados por los clientes en la provisión de servicios de agua y saneamiento excede sus expectativas.
- La solución de los problemas del cliente al primer contacto con la EPS disminuye el número de apelaciones.

- La percepción, por parte de los clientes, de una excelente provisión del servicio; además el cliente conoce de los esfuerzos de la EPS por la sostenibilidad ambiental y está comprometido en adoptar los programas para lograrlo.

### Eficiencia o excelencia operacional

La empresa logra sus objetivos al costo social más bajo y a la vez viable en términos financieros.

Alcanzar la visión implica que:

- La empresa logra y supera las metas de resultados financieros.
- La empresa optimiza sus actividades sin que eso implique mayores costos; es decir, logra eficiencia económica.
- La empresa aplica una estructura de costo social en todas sus decisiones de negocios.

### Sostenibilidad ambiental

La empresa provee los servicios sin afectar negativamente al medio ambiente e inspira a otros a hacerlo.

Este logro está vinculado a:

- La protección de las fuentes de agua en las operaciones de la empresa, tanto en la extracción como en las descargas.
- La reducción del consumo per cápita de agua potable, lo que favorece la oferta futura del servicio.
- Cobertura total del servicio de alcantarillado.
- Trabajar con la industria y el gobierno para regular las descargas industriales.
- Incrementar el porcentaje de agua reciclada del total del desagüe.
- Incrementar el número de plantas de tratamiento de desagüe con estándares medioambientales, con disposición final adecuada de bajo impacto ambiental y utilización de biosólidos para fines productivos sostenibles.

- Las operaciones de la empresa apuntan a no tener emisiones netas de gases de efecto invernadero.
- La empresa es reconocida como una empresa medioambiental responsable.

#### **Desarrollo de una cultura organizacional**

La empresa es un lugar de trabajo estimulante que permite alcanzar resultados excepcionales, desarrollando las habilidades de los empleados y construyendo equipos de trabajos exitosos.

Esta visión es posible a través del logro de:

- La menor rotación del *staff*.
- El incremento de comportamientos constructivos en la cultura organizacional.
- La disminución de comportamientos negativos en la cultura organizacional.
- Reducción en los tiempos perdidos por lesiones.
- Obtención de puestos importantes por parte de personal interno.



## **CAPÍTULO 3**

### **BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS**



La Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), mediante sus funciones de regulación, supervisión y fiscalización, busca promover el acceso de la población a servicios de agua y saneamiento en condiciones óptimas de calidad y precio. Con este enfoque, propicia, a través del reconocimiento de Buenas Prácticas en las EPS, que las empresas pueden compartir y comprender experiencias exitosas de gestión.

### **3.1. Objetivos**

El objetivo general es difundir las experiencias de éxito de las EPS a través de la identificación, documentación y publicación de las Buenas Prácticas, alentando así la innovación y la mejora en la prestación de servicios.

Entre los objetivos específicos podemos mencionar:

- Mejorar las capacidades de sistematización mediante la identificación y documentación de las prácticas.
- Fomentar una cultura de innovación al interior de las empresas.
- Generar incentivos en las EPS para su mejora continua, a través del reconocimiento anual de experiencias de éxito.
- Generar un espacio donde el personal de las EPS pueda compartir las experiencias exitosas con los creadores de las mismas.
- Promover la replicabilidad de Buenas Prácticas por otras EPS, mejorando así el servicio en sus respectivos ámbitos de influencia.

### 3.2. Definición de Buenas Prácticas en las EPS

Entendiendo que el objetivo del sector es garantizar el acceso a servicios de agua y saneamiento óptimos, se define como Buena Práctica aquella actividad o proceso que, habiéndose enfocado en la satisfacción del cliente, la eficiencia, la sostenibilidad ambiental o el desarrollo de la cultura organizacional, tiene resultados medibles sobresalientes, de alto impacto, replicables y creativos. Las Buenas Prácticas deben demostrar un modo mejor de hacer las cosas, a partir de la identificación y solución de un problema.

Objetivamente, la Buena Práctica se puede evaluar cuando existe una línea de base y ha transcurrido un tiempo suficiente desde el inicio de la puesta en marcha.

Por otro lado, las Buenas Prácticas muestran modos mejores de hacer las tareas cotidianas. No se consideran Buenas Prácticas, por ejemplo, la instalación de medidores o la solución de averías en las redes como actividades en sí mismas. Más bien, serán Buenas Prácticas, por ejemplo, la lectura remota de medidores a bajo costo o la formación de equipos de trabajo eficientes para la atención de reclamos operativos.

### 3.3. Categorías de las Buenas Prácticas en las EPS

Las categorías de identificación de las Buenas Prácticas se establecen en función de los objetivos estratégicos de la gestión deseada<sup>4</sup> en las EPS: satisfacción del cliente, eficiencia o excelencia operacional, sostenibilidad ambiental y desarrollo de una cultura organizacional.

<sup>4</sup> Revisar el capítulo 2: Gestión deseada en las empresas del sector saneamiento.

Gráfico 1. Categorías de la Buenas Prácticas



### 3.4. Criterios de evaluación de las Buenas Prácticas en las EPS

El objetivo de esta sección es mostrar de manera esquemática los criterios de evaluación que se toman en cuenta para la calificación de las Buenas Prácticas. La evaluación de las Buenas Prácticas se basa en tres criterios: impacto, replicabilidad y creatividad<sup>5</sup>.

Cuadro 1. Criterios de evaluación

Impacto
Se toma en cuenta el impacto de la Buena Práctica en la satisfacción del cliente, el mejoramiento en los procesos internos y el éxito financiero o presupuestario.
Replicabilidad
Será más sencilla de replicar una Buena Práctica sistematizada adecuadamente, que atienda problemas comunes de las EPS y que se implemente con recursos tecnológicos, técnicos y financieros propios.
Creatividad
Se toma en cuenta la originalidad y la relevancia de la Buena Práctica.

<sup>5</sup> Los puntajes asignados a cada uno de los criterios se detallan en el capítulo 5.

### 3.4.1. Criterio de impacto

La evaluación del impacto de las Buenas Prácticas considera tres perspectivas: el impacto en la satisfacción del cliente, el impacto en los procesos internos y el impacto financiero. El impacto de la Buena Práctica dependerá del énfasis en cada una de las perspectivas presentadas en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2. Perspectivas del impacto de la Buena Práctica**

Desde la perspectiva del cliente
Una Buena Práctica se implementa teniendo como fin incidir directamente en el cliente.
Desde la perspectiva de los procesos internos
Las Buenas Prácticas logran la identificación de soluciones a problemas determinados, a través de mejores modos de hacer las tareas dentro de la EPS.
Desde la perspectiva financiera y presupuestaria
Las empresas requieren ser eficientes en el uso de los recursos. Este aspecto cobra especial importancia en el impacto de la Buena Práctica implementada sobre los objetivos estratégicos.

En la Tabla 1, hemos resumido algunos de los beneficios potenciales de la ejecución de Buenas Prácticas. El objetivo es que sirva como una guía para la identificación de la categoría para determinada práctica.

**Tabla 1. Beneficios potenciales de la ejecución de Buenas Prácticas por categorías**

CATEGORÍAS		Satisfacción del cliente	Eficiencia	Sostenibilidad ambiental	Cultura organizacional
Perspectivas	Preguntas claves	¿Qué esperan los clientes de la empresa?	¿En qué puede destacar la empresa? ¿Qué hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes? ¿Qué esperan los accionistas?	¿Qué espera la comunidad respecto al medio ambiente?	¿Qué se debe continuar mejorando?
	Del cliente	Mayor conocimiento y compromiso del cliente en la conservación del agua. Mayor nivel de satisfacción del cliente .			Implementación de estrategias centradas en construir el enfoque de servicio al cliente.
	Procesos internos	Mejora en la gestión de los ingresos.	Relaciones positivas con los proveedores y contratistas.	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.	Desarrollo de sistemas de información integrados para la gerencia de recursos humanos, planes de acción y evaluación de resultados.
		Reducción de fallas en el servicio: <i>call center</i> .	Influenciar e implementar políticas gubernamentales clave.	Conservación del agua.	Proyectos de desarrollo de capacidades de dirección.

Financiera o presupuestaria	Reducción de fallas en el servicio: mejora en los programas de reparación y mantenimiento.	Mejora en la gestión de capital.	Reducción de contaminantes de las aguas residuales.	Implementación de un plan de educación ambiental.
	Reducción de fallas en el servicio: prioridad de servicio al cliente (agua y alcantarillado).	Procesos mejores, más baratos y más rápidos.	Mejorar la disposición final de residuos sólidos .	Plan de seguridad.
		Equilibrio entre la oferta y la demanda.	Realizar mediciones del compromiso en temas de sostenibilidad.	
	Actividades permanentes para afianzar la imagen de la EPS.		Las operaciones diarias toman en cuenta parámetros esperados de sostenibilidad.	
	Programas permanentes orientados a promover la conservación del agua.			
	Servicio al cliente eficiente (financieramente).	Mejorar las expectativas del regulador en cuanto a eficiencia.	Servicios sostenibles y eficientes.	Cultura organizacional eficiente.

### 3.4.2. Criterio de replicabilidad

Se considera que una práctica es replicable cuando puede ser reproducida en situaciones o contextos similares para lograr los mismos o mayores beneficios. Esto es, la práctica está sistematizada, aborda temas generales a las empresas del sector y su ejecución no está limitada por agentes externos a la empresa.

### 3.4.3. Criterio de creatividad

La creatividad es entendida como la capacidad de inventar o crear algo nuevo, de encontrar formas innovadoras y mejores de hacer las cosas rutinarias. Para aplicar este criterio, se toma en cuenta la relevancia de los beneficios obtenidos y la originalidad de la práctica.



## **CAPÍTULO 4**

### **SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS**



Como se mencionó en el capítulo anterior, los criterios de evaluación son: impacto, replicabilidad y creatividad. Para cada uno de estos criterios, se establecieron puntajes; el puntaje total máximo es de 100 puntos.

El criterio de impacto toma en cuenta los efectos de las prácticas presentadas sobre los pilares más importantes de toda empresa: los clientes, los procesos internos y las finanzas. El criterio de replicabilidad busca evaluar la capacidad de las prácticas de ser replicadas por otras empresas. Por último, el criterio de creatividad busca medir el grado de originalidad de cada una de las prácticas.

#### 4.1. Criterios de evaluación

**Cuadro 3. Criterio de evaluación**

Impacto (50 puntos)
Se toma en cuenta el impacto de la Buena Práctica en la satisfacción del cliente, el mejoramiento en los procesos internos y el éxito financiero o presupuestario.
Replicabilidad (30 puntos)
Será más sencilla de replicar una Buena Práctica sistematizada adecuadamente, que atienda problemas comunes de las EPS y que se implemente con recursos tecnológicos, técnicos y financieros propios.
Creatividad (20 puntos)
Se toma en cuenta la originalidad y la relevancia de la Buena Práctica.

#### 4.1.1. Impacto

Al evaluar el impacto de las prácticas, es necesario entender que siempre toda acción o gestión que realiza una empresa, independientemente del fin, tendrá múltiples efectos en distintos ámbitos de la misma. Es así como una práctica orientada a los clientes también genera efectos positivos sobre los indicadores financieros, al mismo tiempo que suele facilitar el trabajo de los empleados de la empresa disminuyendo o simplificando sus tareas. Por otro lado, una práctica con enfoque en la mejora de los procesos internos impactará también en los indicadores financieros y por supuesto en el servicio al cliente.

En este sentido, las categorías de servicio al cliente, eficiencia y sostenibilidad ambiental<sup>6</sup> se evalúan en cuanto a sus efectos a través de tres perspectivas: clientes, procesos internos y finanzas. Sin embargo, la ponderación de cada uno de los ámbitos diferirá entre categorías.

En la tabla que se muestra a continuación, presentamos el puntaje asignado para cada perspectiva por categoría.

**Tabla 2. Puntaje para el criterio de evaluación impacto por categoría**

Categorías	Perspectivas		
	Cientes	Procesos	Financiera
Satisfacción al cliente	25	15	10
Eficiencia	15	25	10
Sostenibilidad ambiental	20	20	10

<sup>6</sup>En esta convocatoria, la categoría de cultura organizacional quedó desierta; respondió a la convocatoria una práctica que se encontraba en ejecución. Es por ello que no se diseñaron indicadores claves para cultura organizacional.

- a. **Perspectiva de servicio al cliente.** Es un objetivo prioritario en las decisiones de las empresas. La empresa busca, de manera directa o indirecta, satisfacer a los clientes con mejores servicios, los cuales pueden ser impulsados con acciones orientadas específicamente a ellos o, en su defecto, orientadas a mejorar algunos aspectos internos de la empresa que finalmente terminen mejorando los servicios o productos brindados.

Con el fin de medir el impacto de las distintas prácticas presentadas, se han creado los siguientes indicadores:

**Cuadro 4. Indicadores que miden impacto**

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Beneficiados	Número de usuarios beneficiados por la práctica/Número de usuarios totales de la EPS.	Este indicador busca identificar el nivel de cobertura de los beneficios que ha tenido la práctica en el ámbito de trabajo de las EPS.	Mientras el indicador se acerque al 100%, el puntaje alcanzado será mayor.
Aprovechamiento del tiempo	Porcentaje de usuarios beneficiados por la práctica/Meses empleados en su desarrollo.	Este indicador tiene como objetivo evaluar la eficiencia en el uso del tiempo. Con este indicador se obtiene el porcentaje de usuarios beneficiados por mes de trabajo; es decir, el ritmo o la velocidad de trabajo de la práctica.	En cuanto el indicador sea mayor, el puntaje obtenido será mayor.
Productividad	Porcentaje de usuarios beneficiados por la práctica/Número de trabajadores involucrados en el desarrollo de la misma.	Este indicador busca recoger la eficiencia en el uso del personal de la empresa al momento de mejorar el servicio a los usuarios. Al calcular, se obtiene el porcentaje de usuarios beneficiados por cada trabajador del equipo de la práctica.	El puntaje mayor lo obtendrá la práctica que obtenga más porcentaje de usuarios beneficiados por trabajador.

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Costo beneficio	Inversión total de la práctica/Porcentaje de usuarios beneficiados por la misma.	Este indicador mide la cantidad en soles invertida por la empresa para satisfacer o mejorar el servicio del 1% adicional de los clientes. Para efectos de la calificación, se considera valioso y por consiguiente se le reconoce con un mayor puntaje a las prácticas que presenten los menores valores en este indicador.	El puntaje mayor lo obtendrá la práctica que utilice la menor cantidad de dinero por porcentaje de usuario beneficiado.
Satisfacción del cliente con los servicios de la EPS	Resultados de encuesta de percepción del cliente.	Con este indicador, se busca evaluar la percepción de los usuarios con respecto al trabajo que viene realizando la EPS.	El máximo puntaje será otorgado a las EPS que presenten resultados cercanos al 100% de satisfacción en una encuesta de percepción.
Satisfacción del cliente con la atención en la EPS	Resultados de encuesta de percepción del cliente.	Con este indicador, se busca evaluar la percepción de los usuarios con respecto al trabajo que viene realizando la EPS.	El máximo puntaje será otorgado a las EPS que presenten resultados cercanos al 100% de satisfacción en una encuesta de percepción.

Los seis indicadores descritos serán utilizados para evaluar todas las prácticas presentada y con la información suficiente, siendo distinto el puntaje asignado a cada uno dependiendo de la categoría a la que pertenece la práctica.

A continuación, se muestran los puntajes respectivos para cada indicador en cada categoría:

**Tabla 3. Puntajes de calificación para la categoría Perspectiva del cliente**

Tema	Indicador	S. cliente	Eficiencia	S. ambiental
Beneficiados	UB/UT	7	5	6
Aprovechamiento del tiempo	%UB/TP	5	3	4
Productividad	%UB/TINV	5	3	4
Costo Beneficio	I/%UB	5	3	4
Mejora de la imagen de la EPS	ENCUESTA	3	1	2

**b. Perspectiva de los procesos internos.** Involucra todos los procedimientos y actividades que se realizan dentro de la empresa. En lo que respecta a las prácticas presentadas y su impacto en los procesos internos, se han creado cinco indicadores que tienen como finalidad evaluar la capacidad de las prácticas de simplificar el trabajo diario de la mayor cantidad de trabajadores de la empresa.

**Cuadro 5. Indicadores que miden los procesos internos**

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Personal capacitado	Número de trabajadores capacitados para la implementación o uso de la práctica/Número de trabajadores totales en la EPS.	Este indicador considera que la capacitación es un beneficio directo para el trabajador, por lo que las capacitaciones producto del desarrollo o uso en el trabajo diario de las prácticas realizadas son consideradas como un impacto positivo en el desempeño de las empresas.	El puntaje más alto lo obtendrá la práctica que tenga mayor número de trabajadores capacitados sobre el total de trabajadores.

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Aprovechamiento del tiempo	Porcentaje de trabajadores beneficiados por la práctica/Meses empleados en su desarrollo.	Este indicador tiene como objetivo evaluar la eficiencia en el uso del tiempo. Con este indicador se obtiene el porcentaje de trabajadores beneficiados por mes de trabajo; es decir, el ritmo o la velocidad de trabajo de la práctica.	En cuanto el indicador sea mayor, el puntaje obtenido será mayor.
Productividad	Porcentaje de trabajadores beneficiados por la práctica/Número de trabajadores involucrados en el desarrollo de la misma.	Este indicador busca recoger la eficiencia en el uso del personal de la empresa al momento de mejorar el servicio a los usuarios. Al calcular, se obtiene el porcentaje de trabajadores beneficiados por cada trabajador involucrado en el desarrollo de la práctica.	El puntaje mayor lo obtendrá la práctica que obtenga más porcentaje de trabajadores beneficiados por trabajador.
Costo beneficio	Inversión total de la práctica/Porcentaje de trabajadores beneficiados por la misma.	Este indicador mide la cantidad en soles invertida por la empresa para facilitar o disminuir la carga laboral del 1% de los trabajadores beneficiados por la implementación de la práctica. Para efectos de la calificación se considera valioso y por consiguiente se le reconoce con un mayor puntaje a las prácticas que presenten los menores valores en este indicador.	El puntaje mayor lo obtendrá la práctica que utilice la menor cantidad de dinero por porcentaje de trabajadores beneficiados.
Valoración del beneficio	Impacto de los indicadores específicos de la práctica.	Este indicador califica el valor del beneficio que la práctica ha realizado, mediante la evaluación del cumplimiento de los objetivos de cada práctica	El puntaje asignado será de acuerdo a una escala de cero a 100.

Los cinco indicadores descritos serán utilizados para evaluar todas las prácticas presentadas, siendo distinto el puntaje asignado a cada uno de los indicadores dependiendo de la categoría a la que pertenece la práctica.

A continuación, se muestra los puntajes respectivos para cada indicador en cada categoría:

**Tabla 4. Puntajes de calificación para la categoría  
Perspectiva de los procesos internos**

Tema	Indicador	S. cliente	Eficiencia	S. ambiental
Personal capacitado	TCAP/TEPS	3	5	4
Aprovechamiento del tiempo	%TB/TP	3	5	4
Productividad	%TB/TINV	3	5	4
Costo beneficio	I/%TB	3	5	4
Valoración del beneficio	Escala	3	5	4

**c. Perspectiva financiera o presupuestaria.** Contiene los efectos de las prácticas presentadas en las finanzas de las empresas. Reconociendo que toda práctica o emprendimiento tiene un efecto en las finanzas de la empresa, se han elaborado dos indicadores claves:

**Cuadro 6. Indicadores que miden impacto en las finanzas**

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Aumento de la facturación	(Facturación después de la implementación de la práctica-facturación antes del desarrollo de la práctica)/Facturación antes del desarrollo de la práctica.	Este indicador busca medir la repercusión de las prácticas en el ámbito financiero de las empresas. El cálculo se realiza hallando la diferencia entre la facturación promedio de los últimos doce meses previos al comienzo de la práctica y la facturación promedio de los doce meses posteriores a la finalización de la práctica, o en su defecto, si todavía la práctica se sigue desarrollando, todos los meses hasta junio del presente año.	El puntaje más alto lo obtendrá la práctica que alcance el porcentaje mayor.
Flujo financiero neto posterior a la práctica	Ahorro generado posterior a la práctica/Gasto mensual generado posterior a la práctica.	Este indicador busca calificar el flujo de dinero que la implementación de la práctica ha dejado. Al llevarse a cabo algunas mejoras en el servicio brindado a los usuarios o al implementarse nuevas herramientas o procedimientos, las empresas van a poder ahorrar dinero con respecto a la forma que se hacían anteriormente las cosas, o en su defecto, las empresas también tendrán que asignar un gasto mensual adicional para el mantenimiento o seguimiento de las prácticas implementadas.	Los resultados positivos producto de la diferencia de estos dos grupos obtendrán puntaje, siguiendo con el mismo sistema de otorgar el puntaje más alto a la práctica con el resultado mayor.

Los dos indicadores descritos serán utilizados para evaluar todas las prácticas presentadas, siendo el puntaje asignado el mismo para todas las categorías.

**Tabla 5. Puntajes de calificación  
Perspectiva financiera**

Tema	Indicador	Puntaje
Aumento de la facturación	FD-FA	5
Aporte financiero neto post BP	S-G	5

#### 4.1.2. Replicabilidad

En el criterio de replicabilidad, es importante mencionar que los indicadores, así como los puntajes asignados, son los mismos para todas las categorías.

**Cuadro 7. Indicadores que miden la capacidad de replicabilidad**

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Sistematización	Manual de la práctica: existencia	La sistematización de la práctica es de suma importancia para poder ser replicada. En ese sentido, los documentos escritos sobre los procedimientos y evaluaciones, así como los planes de seguimiento, permiten estandarizar y establecer los pasos necesarios para implementarse en otras EPS. Por ello, se han establecido tres indicadores claves para evaluar el nivel de sistematización de las prácticas presentadas.	A las prácticas que presenten los documentos respectivos, se les otorgarán el puntaje completo en cada indicador. De no ser presentados, el puntaje corresponderá a 0.
	Documento de evaluación: existencia		
	Plan de seguimiento: existencia		

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Generalidad	Escala.	Se refiere a la característica de la práctica de abordar temas comunes, no específicos, de las EPS. La capacidad de la práctica de ser replicable es mayor y, por ende, es reconocida con un más alto puntaje en la calificación.	Los puntajes serán asignados según una escala cualitativa del uno al cinco; donde uno constituye la especificidad máxima de una práctica, es decir que resuelve un problema específico de la EPS, y cinco indica la generalidad de la práctica, significa que la práctica podrá ser replicada en cualquier EPS del Perú.
	Participación en la inversión: recursos propios invertidos en la práctica/Inversión total de la práctica.  Participación en el presupuesto: recursos propios/Presupuesto de la EPS.	El uso de recursos propios indica la capacidad que tiene la empresa para afrontar cambios positivos. Esta capacidad se asume como positiva al mostrar planeamiento y autonomía en las decisiones.	Los puntajes asignados serán mayores mientras que el indicador sea más cercano a 100.  El puntaje más alto lo obtendrá la práctica que alcance el porcentaje mayor, disminuyendo los puntajes de acuerdo al diferencial con respecto a este valor.

**Tabla 6. Puntajes de calificación Replicabilidad**

Tema	Indicador	Puntaje
<b>Sistematización</b>		
Existencia de manual de Buenas Prácticas	documento	5
Existencia de documento de evaluación	documento	5
Existencia de un plan de seguimiento	documento	5
<b>Generalidad</b>		
Grado de generalidad	Escala	5
<b>Recursos propios</b>		
Participación en la inversión	RP/I	5
Participación en el presupuesto	RP/PEPS	5

#### 4.1.3. Creatividad

Es la creación de nuevas ideas o conceptos, o la nueva asociación entre ideas y conceptos conocidos, que producen soluciones originales

**Cuadro 8. Indicadores que miden la creatividad**

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Grado de originalidad	Escala.	En este rubro, la evaluación se orienta a premiar el pensamiento innovador detrás del desarrollo de las prácticas. Se busca premiar a estas con ideas y formas distintas de atender un problema.	En ese sentido, los puntajes del indicador de originalidad serán asignados según una escala cualitativa del uno al diez, donde uno constituye el grado más bajo de innovación y diez el grado más alto. El puntaje será otorgado de acuerdo a los resultados de una encuesta a profesionales especialistas del sector.

Temas	Indicador	Definición	Calificación
Relevancia en la prestación del servicio	Escala.	En este último indicador, lo que se busca calificar es la importancia de la práctica en la mejora de los servicios de agua y alcantarillado.	El puntaje será asignado mediante una escala cualitativa del uno al diez. Para calificar este indicador, se efectuará una encuesta a diez profesionales expertos en el sector.

El puntaje de este indicador se muestra a continuación:

**Tabla 7. Puntajes de calificación  
Creatividad**

Tema	Indicador	Puntaje
Originalidad	Escala	10
Relevancia	Escala	10



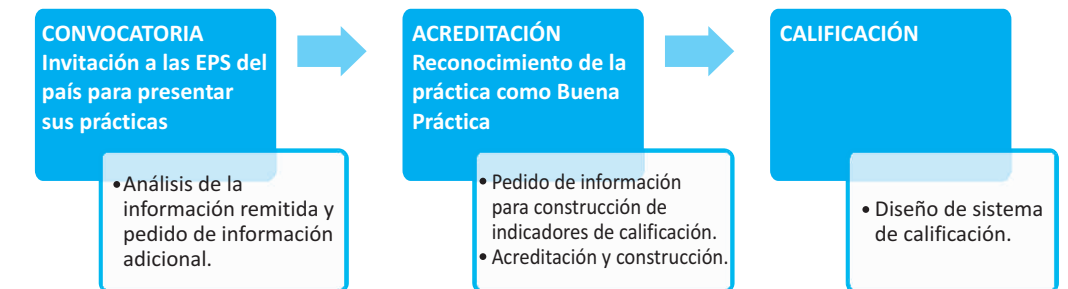
## CAPÍTULO 5

### PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS CONVOCATORIA 2009



El proceso de selección de las buenas prácticas, en la versión 2009, consistió de tres etapas: convocatoria de prácticas, acreditación como Buenas Prácticas y calificación de prácticas acreditadas.

**Gráfico 2. Diagrama de flujo del proceso de selección y calificación Buenas Prácticas en las EPS, 2009**



### 5.1. Convocatoria

La convocatoria para el Reconocimiento de Buenas Prácticas 2009 tuvo como requisito de participación el llenado de una ficha descriptiva. A partir de esa información básica, se inició la selección de las prácticas para su calificación final. El análisis de las prácticas presentadas en esta primera etapa consistió en la verificación de tres datos principales. Por un lado, la práctica tenía que contar con un período de referencia que permitiera el análisis de resultados; por ello se verificaron las fechas de inicio de diseño e inicio de ejecución de la Buena Práctica. Por otro lado, se verificó que la práctica cumpliera la definición de “Buena Práctica” y que contara con información suficiente para medir su impacto.

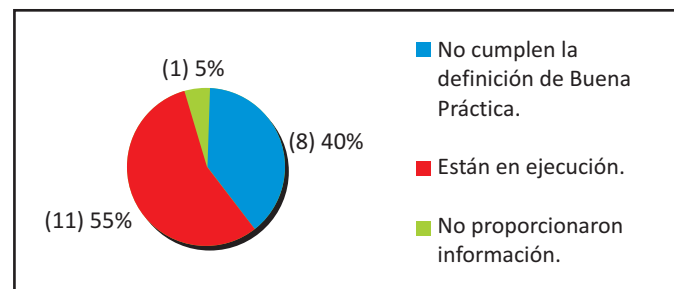
A la convocatoria respondieron un total de 16 EPS, de las cuales tan solo una es de menor tamaño. El total de prácticas presentadas es de 41<sup>7</sup>, 26 correspondieron a la categoría eficiencia (63%).

**Tabla 8. Prácticas que se presentaron a la convocatoria 2009**

Categorías	EPS pequeña	EPS mediana	EPS grande	SEDAPAL	Total convocatoria
Satisfacción del cliente	2	5	3	2	12
Eficiencia	2	8	14	2	26
Sostenibilidad ambiental			1	1	2
Cultura organizacional	1				1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>41</b>
<b>Número de EPS</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>16</b>

Las prácticas que no cumplieron con los requisitos para continuar en el proceso de selección fueron 20, correspondientes a 12 EPS; 11 prácticas estaban en ejecución, 8 no cumplieron con la definición de Buenas Prácticas y una de ellas no proporcionó información complementaria.

**Gráfico 3. ¿Por qué no continuaron en el proceso de selección?**



<sup>7</sup> El total de prácticas presentadas se detalla en el Anexo, al final del libro.

Las prácticas que siguieron en competencia se analizaron de manera más profunda siendo necesaria una explicación más detallada de la práctica por parte de las EPS.

## 5.2. Acreditación

La siguiente etapa consistió en la acreditación como Buenas Prácticas. Se requirió información sistematizada a las EPS para la construcción de los indicadores clave; las EPS que cumplieron con remitir la información correcta ingresaron a la etapa final de calificación.

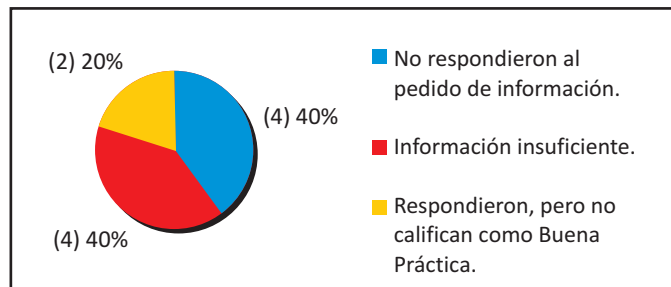
Las prácticas en el proceso de acreditación fueron 21 en total y pertenecen a 12 EPS. En la tabla 9, se muestra el proceso de selección por categorías.

**Tabla 9. Proceso de acreditación de Buenas Prácticas**

Categorías	Convocatoria	Etapas de acreditación	Prácticas acreditadas
Satisfacción del cliente	12	9	7
Eficiencia	26	10	4
Sostenibilidad ambiental	2	2	0
Cultura organizacional	1	1	0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>21</b>	<b>11</b>
<b>Número de EPS</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

De las 21 prácticas en competencia, 11 enviaron la información suficiente para la construcción de indicadores; 8 prácticas que corresponden a 6 empresas no respondieron al pedido de información o la información enviada fue insuficiente; y las dos prácticas restantes, habiendo presentado la información correspondiente, se detectó que no cumplían los requisitos para ser una Buena Práctica, una por encontrarse en plena implementación y la otra por no cumplir con aquella definición.

Gráfico 4. ¿Por qué no fueron acreditadas?



Las buenas prácticas acreditadas fueron 11; 7 en la categoría servicio al cliente y 4 en eficiencia. Los detalles por tamaño de EPS y las prácticas acreditadas se especifican en las tablas 10 y el cuadro 9. Todas las prácticas acreditadas son descritas en el capítulo 6 de este manual.

Tabla 10. Buenas Prácticas acreditadas en las EPS, 2009

Categorías	EPS pequeña	EPS mediana	EPS grande	SEDAPAL	Total convocatoria
Satisfacción del cliente	1	3	1	2	7
Eficiencia	0	3	0	1	4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Número de EPS	1	5	1	1	8

Cuadro 9. Buenas Prácticas acreditadas en las EPS, 2009

Empresa Prestadora de Servicio (EPS)	Nombre de la Buena Práctica	Categoría
SEDAHUANUCO S. A.	Creando alianzas estratégicas con Educación Sanitaria.	Satisfacción del cliente.
EPS CHAVÍN S. A.	Educación Sanitaria a los nuevos usuarios EDUSAN.	
EPS CHAVÍN S. A.	Mejoramiento del proceso de atención de reclamos operacionales.	
EPS GRAU S. A.	Buena Práctica pedagógica en Educación Sanitaria.	
EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.	Creación de promotores voluntarios de Educación Sanitaria.	
SEDAPAL	Sistema de catastro comercial en entorno web.	
SEDAPAL	Interacción con entidades externas para operaciones de cobranza externa en línea.	Eficiencia.
EPS MOYOBAMBA S. R. L.	Implementación de la macrosectorización y sus beneficios en la continuidad y presión del servicio.	
AGUAS DE TUMBES S. A.	Sistema de información geográfica.	
SEDAPAL	Disminución de costos de insumos químicos en el proceso de coagulación en la planta La Atarjea.	
SEMAPACH S. A.	Programa de Recuperación de Clientes Inactivos y Reducción de la cartera morosa.	

### 5.3. Calificación

Los indicadores enviados por las EPS son el principal insumo para la calificación de las Buenas Prácticas. A través del sistema de calificación descrito en el capítulo 4 de este manual, se ha asignado puntajes en cada una de las categorías. En consecuencia, se reconocen como ganadoras las que han obtenido el mayor puntaje en las categorías Servicio al cliente y Eficiencia. Las ganadoras se presentan en la tabla siguiente:

**Tabla 11. Buenas Prácticas ganadoras, 2009**

EPS	Nombre de la Práctica	Categoría
EPS CHAVÍN S. A.	Mejoramiento del proceso de atención de reclamos operacionales.	Satisfacción del cliente.
EPS MOYOBAMBA S. R. L.	Implementación de la macrosectorización y sus beneficios en la continuidad y presión de servicio.	Eficiencia.
SEDAPAL	Disminución de costos de insumos químicos en el proceso de coagulación de La Atarjea.	Eficiencia.



## CAPÍTULO 6

### BUENAS PRÁCTICAS ACREDITADAS



**BUENAS PRÁCTICAS ACREDITADAS  
CONVOCATORIA 2009**

Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS)	Nombre de la Buena Práctica	Categoría
<b>SEDAHUANUCO S. A.</b>	Creando alianzas estratégicas con Educación Sanitaria.	Satisfacción del cliente.
<b>EPS CHAVÍN S. A.</b>	Educación Sanitaria a los nuevos usuarios EDUSAN.	
<b>EPS CHAVÍN S. A.</b>	Mejoramiento del proceso de atención de reclamos operacionales.	
<b>EPS GRAU S. A.</b>	Buena Práctica pedagógica en Educación Sanitaria.	
<b>EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.</b>	Creación de promotores voluntarios de Educación Sanitaria.	
<b>SEDAPAL</b>	Sistema de catastro comercial en entorno <i>web</i> .	
<b>SEDAPAL</b>	Interacción con entidades externas para operaciones de cobranza externa en línea.	
<b>EPS MOYOBAMBA S. R. L.</b>	Implementación de la macrosectorización y sus beneficios en la continuidad y presión del servicio.	Eficiencia.
<b>AGUAS DE TUMBES S. A.</b>	Sistema de información geográfica.	
<b>SEDAPAL</b>	Disminución de costos de insumos químicos en el proceso de coagulación en la planta La Atarjea.	
<b>SEMAPACH S. A.</b>	Programa de Recuperación de Clientes Inactivos y Reducción de la cartera morosa.	

## 6.1. Categoría Satisfacción del cliente

### 6.1.1. Creando alianzas estratégicas con Educación sanitaria

Nombre de la EPS	SEDAHUÁNUCO S. A.
Gerente general	Nombre: Abog. Raúl Barrantes Alva Correo electrónico: raulbar11@hotmail.com RPM: #559016
Nombre de la Buena Práctica	Creando alianzas estratégicas con Educación sanitaria

### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica

Miembros del equipo	Cargo
1. CPC. Hilda Reynaga Martínez	Líder de equipo-Jefe de of. de planeamiento.
2. Lic. Elza Susanibar Susanibar	Responsable de EDUSAN-Asistente social.
3. Sr. José Raúl Bravo Jaimes	Jefe de la oficina de Imagen institucional.
4. Lic. Éuber Espinoza Ambrocio	Responsable del área de Comunicaciones.
5. Econ. Margarita Alvarado Noria	Especialista en OPI.
6. CPC. Dummher Durand López	Técnico en tributación.
7. Ing. Édgard Laguna y Moreno	Jefe de planta de tratamiento.
8. Biólogo. David Rodríguez Villavicencio	Especialista en Control de calidad.

### B. Aspectos generales de la empresa

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	HUÁNUCO
Ubicación de la sede principal	HUÁNUCO
Número de conexiones	26 058
Cobertura en agua	71.6%
Cobertura en alcantarillado	66.04%
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	12 701 341
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	100%
Porcentaje de la producción que proviene de agua subterránea	0%
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	0%

### C. Problema que la buena práctica soluciona

Las encuestas de percepción del cliente respecto de los servicios de la EPS, en general, mostraban que el 42% de los usuarios se sentían insatisfechos. Esta insatisfacción se debería en parte al desconocimiento de la función de la empresa y a una no valoración del agua como recurso indispensable para la vida. Específicamente, la población no sabía qué hacer cuando se producía algún problema con los servicios de saneamiento, tampoco conocía las consecuencias para otros usuarios cuando se desperdicia el agua por roturas, fugas en conexiones internas o desperdicio del agua por no tener medidores instalados.

### D. Objetivos

#### General

Contar con aliados estratégicos y herramientas de gestión que garanticen la socialización y sostenibilidad del Programa de Educación Sanitaria, EDUSAN, asumiendo

corresponsabilidad en acciones que conlleven a generar cultura hídrica, con la consiguiente valoración económica y cuidado del agua.

#### Específicos

- Lograr el compromiso de instituciones y organizaciones, para tener espacio de difusión de campañas de sensibilización con la población.
- Desarrollar actividades conjuntas, logrando una mejor percepción sobre la función de la EPS.

#### E. Descripción de la Buena Práctica

Antes de aplicar la Buena Práctica, se tenía una percepción negativa sobre la EPS de parte de los usuarios. Una de las metas del Programa EDUSAN es crear alianzas estratégicas que permitan ingresar en forma organizada hacia la población, lo cual se logró con los siguientes pasos:

**PASO 1:** Entrevista a autoridades y representantes de instituciones, dando a conocer los objetivos del Programa EDUSAN y la necesidad de hacer sinergias.

Recursos: movilidad.

Costo: S/. 20

**PASO 2:** Emisión y distribución de oficios de Gerencia General (GG) para la firma del convenio; además de seguimiento, coordinación y entrevista.

Recursos: útiles de escritorio, movilidad.

Costo: S/. 15 y S/. 50

**PASO 3:** Firma de convenios.

Recursos: movilidad, refrigerio.

Costo: S/. 15 y S/. 40

**PASO 4:** Preparar materiales para campañas de sensibilización.

Recursos: rotafolios, trípticos, dípticos, afiches, archivos de Power Point.

Costo: S/. 1500

**PASO 5:** Formación de Promotores Voluntarios (PV): convocatoria, inscripción, capacitación, visitas guiadas a la planta de tratamiento (conocer componentes de producción), adiestramiento (a c/PV).

Recursos: útiles de escritorio, movilidad, refrigerio.

Costo: S/. 300

**PASO 6:** Formación de PV de población: entrevistas directas y convocatoria, inscripción, capacitación, visitas guiadas a la planta de tratamiento (conocer componentes y costos de producción).

Recursos: útiles de escritorio, movilidad, refrigerio.

Costo: S/. 300

**PASO 7:** Charlas de sensibilización: organizaciones de base (clubes de madres, vaso de leche, agentes comunitarias de salud), asentamientos humanos, juntas vecinales, sindicatos, instituciones públicas y privadas, entre otros.

Recursos: movilidad, refrigerio, sorteo de materiales promocionales (gorros, mochilas, chalecos, polos, videos documentales).

Costo: S/. 50, S/. 250 y S/. 7058

**PASO 8:** Convocatoria (con oficios de GG para la participación de instituciones), reuniones de coordinación y ejecución de marchas de sensibilización en fechas alusivas al agua.

Recursos: movilidad, confección de pancartas, refrigerio.

Costo: S/. 1020

**PASO 9:** Concurso Instituciones Educativas Saludables: preparación de bases, convocatoria e invitación para la conformación del jurado calificador, difusión,

charlas de sensibilización, formación de vigías sanitarios, evaluación, ceremonia de premiación.

Recursos: materiales de oficina, movilidad, avisos publicitarios, refrigerio, materiales de promoción (premios a ganadores por categorías hasta el tercer puesto).

Costo: S/. 10 457

**PASO 10:** Monitoreo, evaluación y retroalimentación de actividades programadas y ejecutadas mediante la matriz de seguimiento mensual (MPPI).

## F. Medición de los resultados

### Económico

Respecto de los reclamos comerciales y operativos, estos disminuyeron generando un ahorro para la empresa.

Los reclamos comerciales en el año 2007 pasaron de 1793, entre enero y mayo de 2007, a 1673, de junio a diciembre del mismo año. Suponiendo un costo de s/.19.03 por reclamo, se habría ahorrado S/. 2284.

Mientras que en el año 2008 se habría ahorrado S/. 14 014 respecto del año anterior; pues los reclamos comerciales fueron de 2727 en 2008 y de 3466 en 2007, suponiendo un costo de S/. 18.96.

Respecto de los reclamos operacionales, comparando reclamos del periodo comprendido entre enero y junio de 2008 (1792) y el mismo periodo en el 2009 (1194), se habría ahorrado S/. 10 465, suponiendo un costo de S/.17.50 por reclamo.

### Social

Se ha logrado la participación formal de la sociedad civil a través de la firma de convenios interinstitucionales con centros de adulto mayor, medios de comunicación, municipios, DIRESA, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, comités centrales de juntas vecinales y las UGEL.

Aumentó la valoración del servicio entre los usuarios, a diferencia de la encuesta realizada en noviembre de 2006, donde el 29.5% de encuestados manifestaban que el dinero recaudado por la EPS se usaba en expansión del servicio, mantenimiento de redes y desinfección del agua; en la encuesta aplicada en octubre de 2008, el porcentaje aumenta considerablemente al 55%.

## G. Permanencia a largo plazo

La permanencia a largo plazo es ineludible, pues los usuarios involucrados hacen suyos los conocimientos compartidos y los transmiten. Sin embargo, para asegurar este motor de cambio se necesitan reforzar algunos puntos:

- Incrementar las capacidades en el programa involucrando al personal permanente de la EPS en las actividades de EDUSAN y disminuyendo la rotación laboral del personal contratado en ella.
- Captar promotores voluntarios (PV) en cada una de las instituciones aliadas.
- Reforzar los mensajes con afiches y avisos en medios de comunicación.

## H. Potencial de crecimiento

En cinco años, se llegará a cubrir el 100% de la población de Huánuco, Tingo María y Aucayacu, aproximadamente 235 260 habitantes en el ámbito de la EPS, con las campañas de EDUSAN y cuidado del medio ambiente. Las UGEL de cada localidad y los gobiernos locales se consolidarán como nuestros mejores aliados y se replicará a nivel departamental cuando, a corto plazo, se muestren los resultados al gobierno regional. Se tendrán volúmenes de agua suficientes para abastecer el crecimiento poblacional.

## I. Innovación

La firma de convenios formaliza el trabajo conjunto de las instituciones y la sociedad civil organizada con la EPS. Anteriormente han existido cooperaciones puntuales que no pasaban de charlas aisladas y sin replica que promueva el efecto multiplicador. Ahora se

tiene un diálogo permanente, lo que permite la planificación de actividades de acuerdo a las necesidades prioritarias de cada coparticipante.

#### J. Replicabilidad

Para replicar es indispensable una línea base, con indicadores de gestión y una encuesta de percepción de servicios, representativa de la población, que cuente con servicios de la EPS o al menos un sondeo de opinión sobre calidad de los servicios y atención al usuario. Para ampliarla a nivel regional, debería bastar con la difusión de resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. Los proyectos de saneamiento incluyen en su presupuesto una partida para EDUSAN; pero esta no es monitoreada, ya que debería encargarse esa tarea a las EPS. Además, realizar pasantías para personal inmerso en la Buena Práctica e intercambiar experiencias con talleres vivenciales interEPS.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Abog. Armando Raúl Barrantes Alva
<i>E-mail</i>	raulbar11@hotmail.com
Teléfono de oficina	51-3250
RPM	#559016

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Lic. Elza Lucrecia Susanibar Susanibar
<i>E-mail</i>	elzyta@hotmail.com
Teléfono de oficina	51-3250, anexo 223
RPM	#711075

#### 6.1.2. Educación sanitaria a los nuevos usuarios

Nombre de la EPS	EPS CHAVÍN S. A.
Gerente general	Nombre: Ing. Juan Tarazona Minaya Correo electrónico: juantarazona@hotmail.com Teléfono: (043) 943909950 RPM: #316601
Nombre de la Buena Práctica	Educación sanitaria a los nuevos usuarios

#### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica

Miembros del equipo	Cargo
1. Sayra Huerta Narváez	Jefatura del Área de Educación Sanitaria (coordinaciones con área comercial).
2. Elmo Tinoco Amante	Nuevas conexiones-Área comercial (expositor de la charla).
3. Guido Retuerto Llanos	Apoyo del área de Educación Sanitaria (apoyo durante la charla).
4. Évelyn Montesinos Rafael	Apoyo del área de Educación Sanitaria (canalización de los hallazgos, informes).

#### B. Aspectos generales de la empresa

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Huaraz-Huaraz Huaylas-Caraz Bolognesi-Chiquián Aija-Aija
Ubicación de la sede principal	Jr. Diego Ferrer s/n, Soledad Alta, Huaraz
Número de conexiones	22 054
Cobertura en agua	97.4%
Cobertura en alcantarillado	89.6%

Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	6 015 813
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	100%
Nombre de la fuente de agua superficial	Huaraz: río Paria Caraz: río Lullán Chiquián: canal Tucu y Manantiales Aija: río Santiago
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	0%

### C. Problema que la Buena Práctica soluciona

Debido al escaso conocimiento por parte de un sector de la población huaracina, se tergiversaban algunos contenidos de la información sobre el accionar de la empresa; por ello, gracias a la información brindada durante estas charlas, se ha logrado informar claramente a nuestros usuarios y a la vez establecer una relación más directa con ellos, en la cual no solo participan como oyentes sino que conforman comités de vigilancia y cuidado del agua, detectan problemas claves en sus zonas de residencia y aportan opiniones y soluciones claras a estos problemas para, de esta manera, mejorar la calidad de vida en su zona.

Asimismo, cuando se detectan inconformidades de los usuarios respecto al servicio, denominadas “hallazgos”, son registrados y canalizados a las áreas involucradas; esto es un reflejo de la preocupación de la empresa por los problemas de los usuarios, con lo cual ellos sienten que se les está considerando para la toma de acciones en mejora de la empresa y de ellos mismos.

### D. Objetivos

#### General

Informar a los nuevos usuarios sobre los costos que genera producir agua potable (VEA), el buen uso de los servicios, la micromedición y los derechos y obligaciones de los usuarios y de la empresa.

### Específicos

- Dar a conocer a la población los costos en que incurre la EPS Chavín S. A., para brindar el servicio de agua potable.
- Promover el cambio de hábitos a favor de un uso racional del recurso hídrico, incidiendo en el beneficio colectivo.
- Fomentar una actitud favorable acerca de los derechos y deberes del usuario de la EPS Chavín S. A. y micromedición.

### E. Descripción de la Buena Práctica

La metodología utilizada es un ciclo de capacitaciones y charlas, con el reforzamiento de material impreso y audiovisual. Se realiza los días martes y jueves de cada semana.

Durante estas charlas, con la participación de los usuarios, se identifican las zonas que carecen del servicio de agua potable y los nuevos usuarios (por designación de grupo para los cargos) se comprometen al cuidado del agua y vigilancia de los servicios (robo de medidores, rotura de redes, falta de agua, poca presión, etc.) mediante la conformación del Comité de vigilancia y cuidado del agua. Cabe resaltar que no se conforman los comités donde la EPS Chavín S. A. no pudiese ingresar por imposibilidad técnica. Cada comité cuenta con un estatuto y libro de actas y se mantienen en contacto permanente con el área de Educación Sanitaria de la EPS Chavín S. A.

Asimismo, en ocasiones se detectan inconformidades de los usuarios respecto al servicio, denominadas “hallazgos”, los cuales son registrados y canalizados a las áreas involucradas, se realiza el seguimiento correspondiente y se detallan las acciones tomadas mediante un informe a Gerencia General.

Todo esto se realiza con la finalidad no solo de brindar información unidireccional, sino de interactuar con el usuario, permitiéndole que nos brinde información relevante para mejorar constantemente la calidad de servicio que se les brinda. Gracias a este trabajo conjunto, los usuarios no se encuentran solo informados sino que forman parte importante de la EPS Chavín S. A.

## F. Medición de los resultados

El primer ciclo de charlas (septiembre-diciembre, 2008), cuenta con los siguientes resultados:

TOTAL AÑO 2008	VARONES	MUJERES	TOTAL
	100	77	177

En el presente año, a la fecha, se tiene el siguiente récord de usuarios capacitados (por trimestre):

FECHA	USUARIOS CAPACITADOS		
	Varones	Mujeres	TOTAL
06/01/2009	7	6	13
08/01/2009	5	4	9
13/01/2009	7	6	13
15/01/2009	8	1	9
27/01/2009	5	4	9
03/02/2009	8	6	14
10/02/2009	8	1	9
12/02/2009	1	5	6
19/02/2009	3	1	4
03/03/2009	2	2	4
12/03/2009	7	2	9
17/03/2009	4	3	7
19/03/2009	5	1	6
24/03/2009	6	5	11
26/03/2009	5	1	6
31/03/2009	4	2	6
	<b>85</b>	<b>50</b>	<b>135</b>

PRIMER TRIMESTRE

FECHA	USUARIOS CAPACITADOS		
	Varones	Mujeres	TOTAL
07/04/2009	4	3	7
16/04/2009	2	1	3
21/04/2009	4	4	8
23/04/2009	6	1	7
05/05/2009	2	1	3
07/05/2009	2	2	4
12/05/2009	2	2	4
14/05/2009	0	3	3
19/05/2009	5	3	8
21/05/2009	5	7	12
26/05/2009	3	5	8
28/05/2009	2	5	7
02/06/2009	2	4	6
04/06/2009	2	1	3
09/06/2009	5	3	8
11/06/2009	1	2	3
16/06/2009	4	2	6
18/06/2009	1	1	2
30/06/2009	2	2	4
	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>106</b>

SEGUNDO TRIMESTRE

## G. Permanencia a largo plazo

Para que la buena práctica continúe en el tiempo, se evalúa su avance trimestral y anual. Con estos resultados, se incluye el programa Capacitación a nuevos usuarios dentro del plan anual de Educación Sanitaria, el cual cuenta con cronograma y presupuesto correspondiente. Se garantiza su permanencia a largo plazo gracias a la importante interacción con el usuario que redundará en las buenas relaciones con la empresa, la buena información y la poca inversión que requiere.

## H. Potencial de crecimiento

Dado que la Buena Práctica es una interacción directa con los usuarios, se le considera un importante medio de intercambio de información; con lo cual se sensibiliza acerca de temas de interés a un significativo grupo. Nuestro número de potenciales beneficiados a cinco años es de aproximadamente 2500 nuevos usuarios con adecuado conocimiento sobre el accionar de la empresa y temas elementales relacionados, capaces de replicar esta información en sus hogares u otros.

## I. Innovación

La interacción con el usuario, el escuchar y resolver sus problemas con el servicio, la amabilidad de los expositores y personal a cargo, son parte de un conjunto de características innovadoras en estas charlas; ya que como empresa hemos entendido que la información no debe ser unidireccional ni fría si se quiere mejorar y llegar realmente a la comprensión. Este método nos ha resultado bastante apropiado para mejorar las relaciones con nuestros usuarios progresivamente.

## J. Replicabilidad

La Buena Práctica es sencilla de replicar, dado que no requiere mayor complejidad en la información que se emite sino en la calidad del trato al usuario.

No obstante, se requiere cierto material de apoyo como: dípticos, trípticos, videos de corta duración, diapositivas, registros de asistencia y de “hallazgos”, y sobre todo el personal con experiencia de trabajo en la EPS y de buen trato capaz de absolver posibles dudas; asimismo, se requiere un personal joven de apoyo.

Dado que toda EPS puede cumplir con estas exigencias, se debe priorizar la selección del personal que dirigirá la charla, pues en ellos recae la imagen de la empresa. Caso contrario, se pueden realizar capacitaciones para mejorar las habilidades comunicativas, trato al cliente y sobre la información que se desea transmitir.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Lic. Sayra Huerta Narváez
<i>E-mail</i>	shuerta@hotmail.com
Teléfono de oficina	043 - 421141, anexo 118
RPM	#319313

#### 6.1.3. Mejoramiento del proceso de atención de reclamos operacionales

Nombre de la EPS	EPS Chavín S. A.
Gerente general	Nombre: Ing. Juan Tarazona Minaya Correo electrónico: juantarazona@hotmail.com Teléfonos: (043) 943909950 / (043) 421141 RPM: #316601
Nombre de la Buena Práctica	Mejoramiento del proceso de atención de reclamos operacionales

#### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica

Miembros del equipo	Cargo
1. Ing. César Coral Jamanca	Gerente operacional.
2. Yanett Guillermo Maguiña	Encargada de la División de Distribución y Mantenimiento .
3. Roger Yanac	Técnico.
4. Álex Villareal	Técnico.
5. Gustavo López	Técnico .
6. Oswaldo Fabián	Chofer-Técnico.
7. Venturo Natividad	Técnico.
8. Paul Rodríguez	Técnico.
9. José Luis Díaz	Chofer - Técnico.
10. Ambrosio Rosario	Técnico.
11. Jorge Broncano	Técnico.
12. Timoteo De Paz	Técnico.
13. Martín Toledo	Técnico.
14. Daniel Rojas	Chofer.
15. Ciriaco Lliuya	Técnico.

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Ancash-Huaraz
Ubicación de la sede principal	Huaraz
Número de conexiones	22 054
Cobertura en agua	97.4%
Cobertura en alcantarillado	89.6%
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	6 015 813
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	100%
Nombre de la fuente de agua superficial	Huaraz: río Paria Caraz: río Lullán Chiquián: canal Tucu y Manantiales Aija: río Santiago
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	0% en proceso de implementación

**C. Problema que la Buena Práctica soluciona**

Hasta marzo de 2008, el Área de Distribución atendía entre 3 y 4 reclamos operacionales al día, básicamente por falta de organización y de movilidad inadecuada del personal. Los trabajadores cargaban sus materiales en las mochilas y caminaban por los diferentes puntos de la ciudad de Huaraz, lo cual ocasionaba la pérdida de horas-hombre mientras se ubicaba los puntos de reclamos, repercutiendo en el malestar de los usuarios y la presencia de mucho de ellos en los ambientes de la Gerencia Operacional, exigiendo la pronta solución de sus reclamos. Los usuarios eran los más afectados debido a la demora en la atención de los reclamos y, para nuestra entidad, generó una mala percepción por parte de aquellos sobre la calidad del servicio.

**D. Objetivos****General**

Oportuna atención de los reclamos operacionales.

**Específicos**

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Cumplir con los tiempos de atención de reclamos operacionales recomendados por la SUNASS.
- Mantener registros de los reclamos atendidos.

Los reclamos son atendidos dentro de los plazos establecidos por la SUNASS, al contar con un trabajo mejor organizado; evidenciándose la satisfacción de los usuarios cuando firman la ficha del reclamo atendido dando la conformidad del servicio recibido.

**E. Descripción de la Buena Práctica**

Con la finalidad de contrarrestar el problema identificado, se realizaron las siguientes actividades:

- Se analizó la propuesta de movilizar al personal con unidades vehiculares.
- Con el personal operativo, se conformó tres grupos de trabajo.
- Se adquirieron 2 motocars.
- Se definió que la forma de atención de los reclamos operacionales serían: por magnitud del problema, se atiende reclamos por rotura de tubería de redes mayores, para el cual el transporte definido es mediante el camión de la empresa. Mientras que la atención de reclamos menores, se organiza según la geografía: el distrito de Huaraz con motocar 1 y, para el distrito de Independencia, con motocar 2.
- Se definieron y estandarizaron las fichas de trabajo y se capacitó al personal en la forma de su llenado.

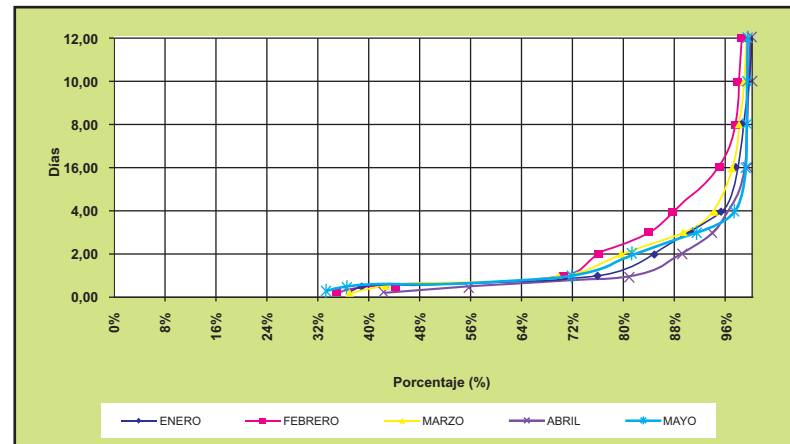
- Al finalizar el trabajo de campo, se verifican y procesan en el sistema las fichas de reclamos atendidos, el que finalmente es un insumo para la determinación de nuestro indicador de tiempo de atención de reclamos.

Con una mejor organización y actividades a desarrollar para el personal de campo, se logró mejorar el tiempo de atención de reclamos operacionales y se incrementó el número de atención de los mismos. Los usuarios quedan conformes, por lo que ya no es necesario que se acerquen a las instalaciones de la empresa; asimismo, se cumple con los tiempos de atención de reclamos operacionales recomendado por SUNASS, lográndose obtener y analizar indicadores que nos ayudan a mejorar cada día.

**F. Medición de los resultados**

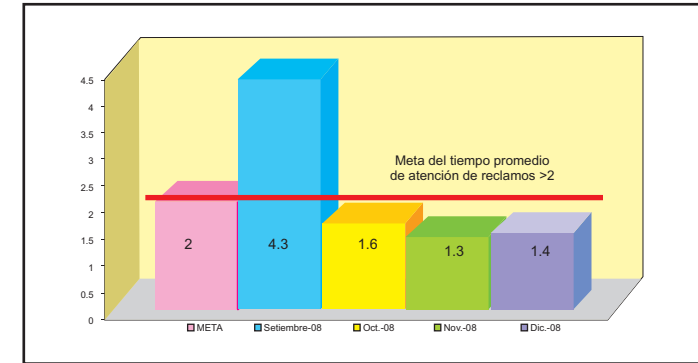
- Se tiene como indicador principal el “Tiempo de Atención de Reclamos Operacionales”; a la fecha el 80% de los reclamos operacionales son atendidos antes de las 48 hrs.

**Evaluación mensual del tiempo promedio de atención de reclamos, 2009**

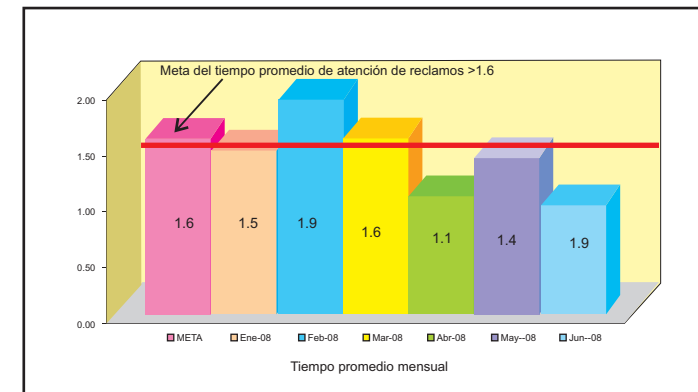


- Así también, podemos indicar que los días de atención a nivel de indicador registran una disminución en comparación a lo registrado en el año 2008.

**Tiempo promedio de atención de reclamos-2008**



**Tiempo promedio de atención de reclamos-2009**



**G. Permanencia a largo plazo**

Se cuenta con un instructivo operativo de reclamo operacional donde se describen los pasos a seguir para la programación de los trabajos y hasta registrar las fichas con los reclamos operacionales atendidos, documento que está a disposición de todo el personal. Las dificultades serían en cuanto al requerimiento de los materiales. Se debe de contar con el stock necesario y una adecuada programación de los reclamos operacionales.

**H. Potencial de crecimiento**

El impacto es positivo debido a que con esta práctica se contribuye con la mejora continua y por ende la satisfacción del cliente. El objetivo, en 5 años, es reducir el número de reclamos operativos (correctivos) e incrementar los trabajos preventivos.

**I. Innovación**

Eficiencia en la atención de reclamos operacionales, mejor traslado de materiales y herramientas, toda vez que se realiza en forma inmediata una vez detectado el tipo de problema que se encuentra en cada punto. Con la movilidad se puede realizar un mejor traslado al almacén central y conseguir el material que requiera el grupo de trabajo. Esto genera un menor gasto debido a que la movilidad con la que se cuenta consume poco combustible y es muy versátil.

**J. Replicabilidad**

Debido a la forma de su organización y de los equipos que se requiere, esta Buena Práctica podría ser aplicada a cualquier EPS. Esto puede ser ampliado de acuerdo al tamaño y recursos con que cuenta la empresa, debido a que para la organización de los grupos de trabajo se requiere de personal y una movilidad. Si la geografía es pequeña, se puede emplear fácilmente, para el traslado, las motocars; mientras que, para una mayor geografía, se pueden optar por otros medios de transporte que favorezcan a cada localidad, pero conservando la metodología de su organización.

**K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica**

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Bach. Ing. Sanitaria Yanett Magali Guillermo Maguiña
E-mail	yanett.guillermo@gmail.com
Teléfono de oficina	043-421141
RPM	#316613

**6.1.4. Buena Práctica pedagógica en Educación sanitaria**

Nombre de la EPS	EPS Grau S. A.
Gerente general	Nombre: Carlos Alva León Correo electrónico: calva@epsgrau.com.pe Teléfono: 073-306147
Nombre de la Buena Práctica	Buena Práctica pedagógica en Educación sanitaria

**A. Miembros del equipo de la Buena Práctica**

Miembros del equipo	Cargo
1. Ruth Rodrich Sarango	Jefe de oficina de Imagen institucional.
2. Arnulfo García Varona	Especialista en Educación Sanitaria.
3. Julio Daniel Sánchez Carruitero	Especialista en Educación Sanitaria.
4. Manuel Merino Hinostroza	Especialista en Educación Sanitaria.

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Piura, Sullana, Talara, Paita y Chulucanas en el ámbito urbano.
Ubicación de la sede principal	Piura
Número de conexiones	170 715
Cobertura en agua	90%
Cobertura en alcantarillado	65%
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	41 069 627
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	60%
Nombre de la fuente de agua superficial	Cuenca Catamayo-Chira, río Chira
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	45.67%

### C. Problema que la Buena Práctica soluciona

El usuario no valora el recurso agua potable, no ve la relación que hay entre los pagos oportunos y un servicio de provisión de agua satisfactorio. El servicio de la empresa no es satisfactorio al usuario debido a muchas limitaciones que se podrían salvar si es que aquel valora el recurso y esta valoración se traduce en el pago puntual del servicio.

El énfasis de la práctica es incrementar la valoración del agua por parte de los usuarios. A través de esta práctica, se comunican las características que hacen del agua un elemento vital, como la composición del cuerpo humano que presenta 75% de líquidos celulares y 25% de materia sólida, cuyo insumo principal es el agua pura; por lo que mejorar la calidad de vida pasa por tomar la decisión de hidratarse bebiendo de 2 a 2.5 litros de agua por día. Esta decisión, generalmente, la toma al enseñársele la gran importancia de las funciones del agua en el organismo humano y también porque se reconoce científicamente los beneficios de ella en la salud.

Al darle el debido valor al agua potable, toma decisiones de ahorro en el consumo de agua en sus diferentes actividades, cambiando sus hábitos y revisando las instalaciones internas. También toma conciencia sobre la importancia de ser puntual en el pago de los servicios de agua y saneamiento.

Por otro lado, esta práctica facilita y anticipa la comunicación que se realizará con otros colaboradores de la EPS Grau S. A.; como, por ejemplo, el sectorista comercial, quien debe cumplir con sus actividades de acuerdo a las normas vigentes en los casos que se requiera de un corte de servicio por falta de pago.

### D. Objetivos

#### General

Motivar el pago puntual del servicio, sensibilizando al usuario sobre el valor de los servicios de agua y alcantarillado a través del reconocimiento del agua como recurso escaso y necesario para la vida.

### Específicos

- Sensibilizar a los directores y profesores de las UGEL de Piura, Sullana y Talara para insertar en el Plan Curricular 2008 la propuesta pedagógica de la Educación Sanitaria, incrementando las horas pedagógicas de esta.
- Fomentar el cambio de hábitos sanitarios en los profesores, alumnos y padres de familia acordes con la valorización del recurso agua potable, propiciando su uso racional y el cuidado del sistema de alcantarillado sanitario.
- Implementar una propuesta pedagógica con enfoque ambientalista que asegure la implementación de la Educación Sanitaria en los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria), que perdure en el tiempo como una disciplina transversal para lograr los objetivos empresariales de la EPS Grau S. A.
- Fomentar la conservación de las instalaciones sanitarias en el hogar, la institución educativa y la comunidad.

### E. Descripción de la Buena Práctica

Teniendo en consideración el objetivo principal, la EPS desarrolló una estrategia que permita, a corto, mediano y largo plazo, la valorización del servicio de agua y su reconocimiento como recurso escaso y vital para la vida; para lo cual, focalizó sus esfuerzos en las instituciones educativas por ser centros de formación para educar y reeducar en cuanto a los hábitos sanitarios.

Como primer resultado, se planteó la institucionalización de una cooperación interinstitucional con los entes técnicos normativos y pedagógicos del sector educación. Para alcanzar este resultado se realizaron las siguientes etapas:

- Suscripción de convenios interinstitucionales entre la EPS Grau S. A. y las UGEL de Piura, Sullana y Talara.
- Formulación de las estructuras curriculares de Educación Sanitaria para los niveles inicial, primaria, secundaria y técnico superior.

- A través de esta actividad, el Equipo Funcional Educación Sanitaria, de la oficina de Imagen institucional, desarrolló su primer Proyecto de Estructuras Curriculares de la Educación Sanitaria para los niveles educativos precitados.
- Tomando como base referencial el proyecto mencionado, se realizaron reuniones de coordinación entre los equipos de la EPS Grau S. A. y de las UGEL referidas, con el propósito de elaborar y estructurar propuestas pedagógicas para los niveles inicial, primaria y secundaria, para las UGEL de Piura, de Sullana y de Talara.

Se realizaron talleres para la socialización y validación de la propuesta pedagógica para directores y profesores de las instituciones educativas que insertaron en el Plan Curricular Anual (PCA) e implementaron el currículo de Educación Sanitaria a los alumnos de los niveles inicial, primaria y secundaria.

Monitoreo y evaluación a las instituciones educativas de las UGEL de Piura, Sullana y Talara.

Reuniones con los directores para el informe evaluativo de la implementación del currículo de Educación Sanitaria.

#### **F. Medición de los resultados**

La actividad viene ejecutándose desde enero de 2008. De acuerdo al monitoreo y evaluación a las instituciones educativas de las UGEL de Piura, Sullana y Talara, las cuales consistieron en reuniones con los directores para evaluar la implementación de la propuesta pedagógica de la Educación Sanitaria del año lectivo 2008, se presentan los siguientes resultados:

- La inserción de la propuesta pedagógica en el Plan Curricular Anual (PCA) de 95 instituciones educativas de los niveles inicial, primaria y secundaria, pertenecientes a las UGEL de Piura (40), Sullana (25) y Talara (30).
- El Equipo Funcional de Educación Sanitaria, de la oficina de Imagen institucional está formado por tres (3) profesores; al haberse logrado la inserción de la propuesta pedagógica, se alcanzó a 839 profesores que han enseñado Educación Sanitaria a 29 295 alumnos, habiéndose dictado 16 760 horas de clases.

Anteriormente a la ejecución de la Buena Práctica, el máximo de número de horas estaba limitado por la capacidad de la oficina y a fechas vinculadas al tema agua; aproximadamente 720 horas, abarcando diferentes grupos objetivos y metas.

#### **G. Permanencia a largo plazo**

- La Gerencia de la EPS esta comprometida con el mantenimiento y sostenibilidad de esta práctica, promoviendo su institucionalización como una estrategia, programa y actividad permanente.
- La institucionalización de la Educación Sanitaria se realizará mediante la renovación anual de las propuestas pedagógicas hasta lograr una resolución definitiva del sector educación que asegure la inclusión permanente.
- En el horizonte de largo plazo, se planea alcanzar otros ámbitos geográficos distintos de los establecidos para la EPS buscando ser los promotores a nivel regional de las Buenas Prácticas de Educación Sanitaria y de la valorización del recurso agua. Se estima llegar a Huancabamba y Ayabaca, en una primera etapa.
- Se velará por el fiel cumplimiento de los convenios interinstitucionales vigentes entre la EPS Grau S. A. y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

#### **H. Potencial de crecimiento**

Como se ha descrito líneas arriba, se planea abarcar toda la región de Piura incluyendo el apoyo a las JASS, consolidando en todo el ámbito de la EPS Grau S. A., con lo cual se espera reducir las pérdidas comerciales en un 15%.

Se estima que en unos cinco años 127 500 usuarios de la empresa reconozcan el servicio de agua como prioritario y puedan usar adecuadamente sus servicios.

#### **I. Innovación**

Propuesta de inserción de Educación Sanitaria en la currícula pedagógica a través de convenios interinstitucionales.

**J. Replicabilidad**

Esta práctica es adaptable a otras EPS. Ha de tenerse en cuenta las particularidades de cada región y de cada empresa.

En el ámbito nacional, la propuesta podría ser llevada a cabo por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y el Ministerio de Educación.

**K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica**

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Ruth Rodrich Sarango
<i>E-mail</i>	rrodrich@pesgrau.com.pe
Teléfono de oficina	073-306114

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Julio Daniel Sánchez Carruitero
<i>E-mail</i>	carruitdan@yahoo.es
Teléfono de oficina	073-306114

**6.1.5. Creación de los promotores voluntarios de Educación sanitaria**

Nombre de la EPS	EPS Sierra Central S. R. L.
Gerente general	Nombre: Ing. Enrique Rodríguez Rojas Correo electrónico: ing.erodriguez_epssc@hotmail.com Teléfono: 964836260 RPM: #980175
Nombre de la Buena Práctica	Creación de los promotores voluntarios de Educación sanitaria

**A. Miembros del equipo de la Buena Práctica**

Miembros del equipo	Cargo
1. Haydee Tovar Batalla	Imagen Institucional.
2. Gloria Ricaldi León	Auxiliar de caja.
3. Jéssica Casas Véliz	Secretaria de Gerencia General.
4. Sonia Chagua Chuco	Limpieza.
5. Eva León Abia	Atención al cliente Reclamos.
6. Luis Refulio Rosales	Almacén.
7. Cristian Yache Estrella	Informática.
8. Carlos Guzmán Sánchez	Gerente Administrativo.

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Tarma
Ubicación de la sede principal	Tarma
Número de conexiones	9435
Cobertura en agua	88.2%
Cobertura en alcantarillado	89.7%
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	3 966 988
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	36.1%
Nombre de la fuente de agua superficial	Quebrada Ingenio
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	0.0%

**C. Problema que la Buena Práctica soluciona**

Los problemas específicos eran:

- Las conexiones intradomiciliarias tenían un elevado porcentaje de fugas.
- En los mercados de Tarma, desperdiciaban el agua.
- Desperdicio de agua en los centros educativos e institutos superiores.
- El usuario no sabía del uso adecuado de sus servicios sanitarios.
- Botaban desperdicios al desagüe.
- No se clasificaban los residuos sólidos.

La solución de los problemas antes mencionados es importante porque mejora la calidad de vida de la población y ayuda a la mitigación del cambio climático, en general, y al uso racional del agua potable, en particular.

Se ha trabajado con la población en general, específicamente con:

- Instituciones educativas.
- Programas de Vaso de Leche.
- Juntas vecinales.
- Mercados de Tarma.
- Institutos superiores.
- Comedores populares.
- Federación provincial de APAFAS de Tarma.
- Asociación de pastores líderes evangélicos.
- Centro Federado de Periodistas de la provincia de Tarma.

**D. Objetivos****General**

Promover en la población la coparticipación responsable de comportamientos y actitudes que coadyuven a generar una cultura sanitaria de conservación del agua y el medio ambiente, así como la adaptación al cambio climático.

**Específicos**

- Sensibilizar a la población para que asuma corresponsabilidad con la EPS en el cuidado de los servicios de saneamiento.
- Que las áreas de la EPS identifiquen al área Gestión Social Empresarial (GSE) como una oportunidad de mejorar sus indicadores de gestión, incluyéndola en sus planes de acción.

### E. Descripción de la Buena Práctica

La EPS, dentro de su programa EDUSAN, instituyó la Creación de los Promotores Voluntarios, tanto internos como externos, de las diferentes organizaciones con las que se firmaron convenios, entre ellas las organizaciones de bases, sindicatos, juntas de vecinos, instituciones educativas de nivel superior, centros educativos, vasos de leche, UGEL de Tarma, etc., con la finalidad de que designen a sus representantes para que voluntariamente realicen labores de EDUSAN. Fue así que se inscribieron 140 promotores voluntarios, los que fueron debidamente capacitados por el personal de la GSE de la empresa para el buen desempeño de sus funciones. El equipo de promotores voluntarios EDUSAN realiza sus labores mediante charlas educativas, folletos, videos, concurso escolar, rotafolios, etc. Se dirigen a los centros laborales, colegios, instituciones, plazas, mercados, ferias, para educar a los pobladores sobre el uso y manejo del agua, higiene, medio ambiente, entre otros temas. Constituyen una red que ha ido creciendo, dejando mensajes, luchando para cambiar los malos hábitos y buscando recuperar las buenas costumbres en las que se respetaba al medio ambiente y se cuidaban los ríos. Los promotores internos lo conforman el personal de la EPS, cumplen su horario de trabajo y luego se reúnen para planificar sus tareas, como las presentaciones en las diferentes instituciones. Se reúnen, asimismo, para capacitarse, apoyarse mutuamente, perder el miedo de hablar en público y aprender técnicas de comunicación.

### F. Medición de los resultados

Tomando en cuenta la disminución en la presentación de reclamos comerciales y operacionales, se ha calculado el ahorro generado en gran parte por la práctica.

Respecto a los reclamos comerciales, durante el período A, diciembre de 2007, hubo 205 reclamos comerciales; en diciembre de 2008 hubo 122 reclamos comerciales, logrando disminuir un total de 83 reclamos. Del mismo modo, en junio de 2009 se presentaron 75 reclamos, mientras que un año antes, en junio de 2007, se presentaron 102 reclamos comerciales, logrando disminuir un total de 27 reclamos.

En total, se disminuyó 110 reclamos valorizados en S/.16.00 c/u, ahorrando la cantidad de S/.1760.00 a junio de 2009.

A diciembre de 2007, hubo 288 reclamos operacionales (fugas, roturas); a diciembre de 2008, hubo 105 reclamos operacionales, logrando disminuir un total de 183 reclamos.

A junio de 2009, hubo 19 reclamos operacionales (fugas, roturas); a junio de 2007, hubo 144 reclamos, logrando disminuir un total de 125 reclamos.

En total, se disminuyó 308 reclamos operacionales valorizados en S/.23.00 c/u, ahorrando la cantidad de S/.7084.00 a junio de 2009.

Sumando los ahorros generados por la disminución de los reclamos comerciales y operacionales, se obtiene un total de S/.8844.00 a junio de 2009.

### G. Permanencia a largo plazo

La permanencia está estrechamente ligada a un mayor número de promotores voluntarios en las instituciones de la sociedad civil. Una estrategia a aplicar a corto plazo, que cuenta con el visto bueno del alcalde de Tarma, es usar la función supervisora sobre las juntas vecinales para instaurar el cargo de Coordinador de EDUSAN en las juntas directivas.

La transparencia en la información que se brinde garantiza la sostenibilidad de la buena práctica; así como un presupuesto asignado a la buena la práctica no supeditado al cambio de gestión municipal.

### H. Potencial de crecimiento

De aquí a cinco años, la Buena Práctica habrá sensibilizado al 100% de la población del área urbana y rural, que a junio de 2009 comprende alrededor de 53 480 habitantes en el distrito de Tarma. Para el 2014, con la ejecución de las inversiones previstas en los planes operativos y con el uso racional del agua y conservación del medio ambiente por parte de la población, se logrará tener servicios de saneamiento sostenibles.

**I. Innovación**

- Los promotores voluntarios institucionales (trabajadores de la EPS) sensibilizan a la población en mercados, plazas, colegios, lozas deportivas, entre otros lugares públicos.
- Los promotores voluntarios externos duplican las presentaciones en sus propias instituciones, utilizando los conocimientos aprendidos. Los promotores son tanto escolares como maestros.
- Se ha logrado el compromiso de los voluntarios institucionales, quienes realizan las actividades después del horario de trabajo, en días no laborables y sin remuneración alguna.

**J. Replicabilidad**

Se tiene que establecer una línea base a partir de las encuestas de percepción a los usuarios para que se pueda después comparar si se están obteniendo resultados positivos en la campaña de sensibilización referidas a la Educación Sanitaria. Las personas que conformen los equipos de promotores deben hacerlo voluntariamente; caso contrario, no se obtendrán los resultados esperados, porque los primeros meses de trabajo con la población requieren de mucho sacrificio y compromiso.

Se puede aspirar a ampliar el ámbito de aplicación de la Buena Práctica realizando alianzas con las entidades gubernamentales que están encargadas del medio ambiente y del agua, como son: la Autoridad Nacional de Agua del Ministerio de Agricultura; el Ministerio del Ambiente; el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; y la Oficina Macroregional Centro de SUNASS.

**K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica**

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Haydee Tovar Batalla
E-mail	haydeeshirley_2512@hotmail.com
Teléfono de oficina	064 321365
RPM	#770328

**6.1.6. Sistema de catastro comercial en entorno web**

Nombre de la EPS	SEDAPAL
Gerente general	Nombre: Jorge Barco Martínez Correo electrónico: jbarco@sedapal.com.pe Teléfono: 317-3000
Nombre de la Buena Práctica	Sistema de catastro comercial en entorno web

**A. Miembros del equipo de la Buena Práctica**

Miembros del equipo	Cargo
1. Raul Enrique Cadenas Acosta	Especialista de sistemas.
2. Eli Díaz Horna	Analista de sistemas.

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao
Ubicación de la sede principal	Ramiro Prialé 210, El Agustino
Número de conexiones	1 245 700 conexiones
Cobertura en agua	91.3 %
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	342.67 millones m <sup>3</sup>
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	86.4 %
Nombre de la fuente de agua superficial	Planta N.º 1, Planta N.º 2 y Planta Chillón
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	22.18%

### C. Problema que la Buena Práctica soluciona

Antes, la gestión de información geográfica (mapas digitales) de los usuarios finales no existía; asimismo, no existía un sistema para el almacenamiento y actualización de datos alfanuméricos y geográficos, por lo que su mantenimiento no era posible. La integración con el sistema comercial y sistema de gestión de incidencias operativas no existía.

El Sistema de catastro comercial en entorno *web*, permite distribuir la información geográfica disponible de la empresa en una plataforma *web* altamente distribuida y escalable, permitiendo utilizarlo para la ubicación de los predios administrados por SEDAPAL y en la visualización de las redes de agua potable, alcantarillado e imágenes satelitales.

Asimismo, se puede visualizar en un plano GIS dinámico y en línea de los reclamos, permitiendo visualizar las incidencias operativas (corte de servicios) para que el gestor de Aquafono informe a los usuarios el tipo de trabajo que se está realizando y la fecha y hora de la culminación del mismo. También ayuda al Equipo de Operación y Mantenimiento de Redes para la elaboración de los planos temáticos con curvas de nivel para los informes técnicos de operaciones para SUNASS.

### D. Objetivos

#### General

El principal objetivo es poner a disposición de los Equipos Comerciales y Operativos de SEDAPAL un sistema en entorno *web* para la consulta de mapas digitales con la ubicación de los clientes, predios y redes de agua y alcantarillado que administramos.

#### Específicos

Un objetivo específico es disminuir los costos de licenciamiento mediante el uso de la Intranet, además de desarrollar una interfaz amigable y de fácil uso para los diferentes tipos de usuarios internos existentes.

Mediante el aplicativo, las aéreas involucradas pueden atender los reclamos operativos (EOMR y Aquafono) teniendo un mejor panorama visual; en línea, se puede saber lo que está ocurriendo en la infraestructura hidráulica de SEDAPAL, contándose con mayor

información para resolver cualquier consulta que nuestros clientes tienen cuando llaman por un problema operativo.

### E. Descripción de la Buena Práctica

Antes de octubre de 2005, la gestión de información geográfica en los usuarios finales no existía; tampoco existía un sistema para el almacenamiento y actualización de datos alfanuméricos y geográficos, por lo que su mantenimiento no era posible. La integración con el sistema comercial y sistema de gestión de incidencias operativas no existía.

Recogiendo las necesidades de los usuarios, se evaluó la necesidad de desarrollar una aplicación en entorno *web* para la consulta de mapas catastrales y expandir su uso a nivel corporativo de 2000 trabajadores, permitiendo reducir el número de licencias individuales y así reducir los costos de licenciamiento.

Entre octubre y diciembre de 2005, se diseñó y desarrolló la primera etapa: integración modelo catastral con Sistema de gestión comercial OPEN-SGC y Sistema de gestión de incidencias operativas.

Entre enero y abril de 2006, se diseñó y desarrolló la segunda etapa: integración geográfica *web* con Sistema comercial y Sistema de gestión de incidencias operativas.

Los mecanismos que se adoptaron para evidenciar los avances se realizaron a través de:

- Reuniones de coordinación con los equipos comerciales y operativos de la empresa.
- Reuniones de trabajo con los grupos de desarrollo y soporte técnico del equipo de informática.
- Enlaces telefónicos con los usuarios finales de los equipos comerciales, operativos y técnicos de la empresa.
- Presentaciones a áreas usuarias.
- Pruebas de funcionamiento y esfuerzo con usuarios finales.
- Capacitaciones a las áreas usuarias.

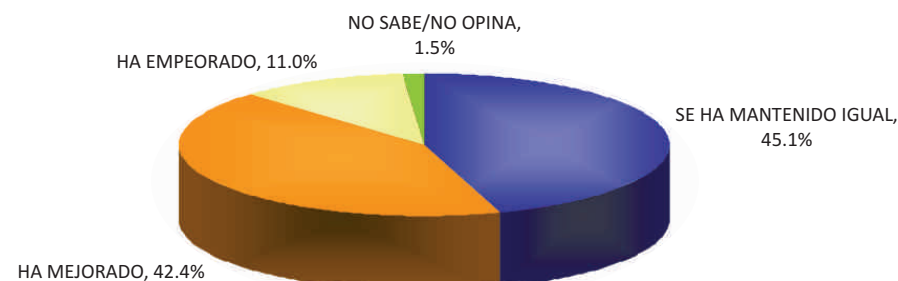
- Desarrollo de manuales y guías difundidos en la Intranet de SEDAPAL.
- Se realizó la capacitación en las áreas comerciales y operativas de la empresa.

## F. Medición de los resultados

### Satisfacción del cliente

La confianza de los clientes en la empresa aumenta cuando observan que las personas que responden a sus preguntas conocen todos los detalles vía Aquafono (SGIO-GIS).

La opinión del servicio que ofrece actualmente SEDAPAL respecto al que brindaba en años anteriores, puede verse en el siguiente gráfico:



Fuente: SEDAPAL. Enero, 2009.

### Procesos internos

- Actualizar en el Open SGC aproximadamente 5 millones de datos catastrales de la conexión y predios.
- Estandarizar los datos comerciales por sector de distribución, permitiendo obtener estadísticas comerciales por sector para identificar aquellos que exceden el 25% de agua no contabilizada.

- Reducción de 2 días a 15 minutos en la generación del informe técnico de acuerdo a resolución N.° 05-2004-SUNASS, que exige la ubicación del predio reclamante, curvas de nivel y válvulas de aire. Esta acción reduce proporcionalmente la atención programada del reclamo al tener inmersa esta actividad.
- Mejorar las interfaces de los clientes mediante la disposición de direcciones más precisas y detalladas.
- Permite gráficamente identificar los reclamos operativos por roturas de tuberías debido a altas presiones y otros.

## G. Permanencia a largo plazo

SEDAPAL tiene programado desarrollar, en octubre de 2009, el Proyecto del Sistema de Información Geográfica Corporativo, con cartografía existente, e integrarlo al Catastro de redes, considerando las funciones actuales del Sistema de Catastro Comercial en entorno *web* y nuevos requerimiento de usuarios factibles, pero integrado con otros sistemas operativos como el SCADA, SAP, Comercial y Proyectos y obras.

El Sistema de catastro comercial en entorno *web* seguirá en funcionamiento en paralelo hasta concluir con el GIS Corporativo.

Dentro de las dificultades económicas que tuvimos, contamos con un presupuesto reducido el cual nos obligó a optar por una desarrollo en entorno *web*, priorizando y desarrollando las funcionalidades más urgentes.

## H. Potencial de crecimiento

Gracias al desarrollo realizado del Sistema de catastro comercial *web*, se ha abierto la oportunidad para que la empresa invierta en un sistema GIS Corporativo; el cual nos permitirá crecer a lo largo del tiempo con modelos y estándares. El objetivo es masificar dicha información que actualmente es utilizada en algunos equipos de la empresa para que pueda ser usado por todos los trabajadores.

Los usuarios potenciales y beneficiados serán principalmente la Gerencia de proyectos y obras, Gerencia de desarrollo e investigación y la Gerencia de producción; además de los usuarios actuales que podrán acceder a información de otras áreas en línea y en forma integrada en una sola base de datos corporativa, siguiendo con la filosofía de desarrollo en plataforma *web* para masificar su uso.

### I. Innovación

El Sistema de catastro comercial *web* es un aplicativo realizado en el lenguaje de programación J2EE (Java), en el cual se interpreta nuestro catastro comercial y se visualiza en un entorno GIS. Toda esta nueva tecnología desarrollada ha sido integrada a nuestro Sistema de Gestión de Incidencias Operativas (SGIO), que está desarrollado en un lenguaje de programación totalmente diferente, por lo cual se tuvo que realizar capacitaciones especializadas e investigaciones para que dichos sistema de tecnología diferentes conversen entre sí.

### J. Replicabilidad

El Sistema de catastro comercial *web* puede ser utilizado por cualquier empresa que cuente con un catastro digital de predios, como las EPS, municipios, gobiernos regionales, dependencias policiales, estaciones de bomberos y toda aquella entidad que requiera visualización cartográfica.

### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Raul Enrique Cadenas Acosta
<i>E-mail</i>	ecadenas@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-3540

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Eli Díaz Horna
<i>E-mail</i>	ediazh@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-3267

### 6.1.7. Interacción con entidades externas para operaciones de cobranza en línea

Nombre de la EPS	SEDAPAL
Gerente general	Nombre: Jorge Barco Martínez Correo electrónico: jbarco@sedapal.com.pe Teléfono: 317-3000
Nombre de la Buena Práctica	Interacción con entidades externas para operaciones de cobranza en línea

#### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica

Miembros del equipo	Cargo
1. Juan Manuel Escudero Guillén	Especialista comercial.
2. Ricardo Reynaga Flores	Técnico de servicios.
3. Miguel Bernilla	Analista de sistemas.
4. Luis Reyes	Analista principal de sistemas.

#### B. Aspectos generales de la empresa

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao
Ubicación de la sede principal	Ramiro Prialé 210, El Agustino
Número de conexiones	1 245 700 conexiones
Cobertura en agua	91.3 %
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	342.67 millones m <sup>3</sup>
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	86.4 %
Nombre de la fuente de agua superficial	Planta N.º 1, Planta N.º 2 y Planta Chillón
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	22.18%

**C. Problema que la Buena Práctica soluciona**

El 80% de nuestros clientes acudía a nuestras oficinas de SEDAPAL para realizar sus pagos de recibos ocasionando congestión y, por ende, mala atención.

**D. Objetivos****General**

El objetivo fue aumentar la cantidad de centros de recaudo y así evitar que los clientes se desplacen grandes distancias para realizar sus pagos.

**Específicos**

- Brindar al cliente la oportunidad de realizar sus pagos en nuevos canales de cobranza.
- Descongestionar nuestras oficinas de atención de pagos para dar una mejor atención en sus reclamos comerciales, operativos y otros servicios.
- Actualización en línea de recibos generando, si fuese el caso, órdenes de reaperturas automáticas.

**E. Descripción de la Buena Práctica**

La práctica consiste en la interconexión de bancos y centros autorizados de Cobranza (CAC); accediendo a nuestra base de datos para actualizar en línea sus recibos, hemos podido obtener:

- La actualización de pagos en línea eliminando la actualización de pagos de madrugada.
- Reducir el número de reclamos por concepto de pagos erróneos, que requería la atención de una a dos personas para su revisión y solución.
- Clientes satisfechos al contar con mayor diversidad de lugares y modalidades de pago.

La facilidad que la solución brinda a nuestros clientes es:

- Ahorro en traslados a nuestras oficinas al contar con mayores puntos de cobro.

Si el cliente puede realizar pagos a través de Internet:

- Gozará de una mejor atención en nuestras oficinas.
- Ahorros de tiempo empleado por nuestros clientes en este tipo de actividades.

El objetivo fue alcanzado en su totalidad, logrando exponencialmente mayores puntos de cobranza y sin invertir dinero en infraestructura propia de SEDAPAL, que demandaría también personal de atención. Además, aportó un factor importante en la imagen de la empresa, logrando en nuestros clientes gran comodidad para el pago de su servicio, inclusive desde sus hogares y centros de trabajo a través de Internet.

Para SEDAPAL, se logró la eficiencia de tener actualizada la deuda del cliente en tiempo real y generar órdenes de servicio automáticas de reapertura, permitiendo la reversión del corte por efecto de pago.

**F. Medición de los resultados**

Crecimiento exponencial de los puntos de cobranza, con mayores canales de pago. La solución esta implementada en todas las sucursales y agentes de los bancos, como bodegas y farmacias asociadas a estos.

Hemos notado que, por ejemplo, para el Banco BCP se incrementaron en 100% los clientes que efectuaron sus pagos de recibos de 80 000 a 160 000 mensualmente, de setiembre de 2008 a mayo de 2009.

Poder realizar pagos todos los días y sin límites de horas de atención. A mayo de 2009, el 20% de los usuarios utiliza este servicio.

**G. Permanencia a largo plazo**

El monitoreo constante del servicio implementado y los ajustes que necesitase la solución nos permitirá asegurar que la performance en las transacciones sea siempre óptima.

Para garantizar que el servicio tenga vigencia en el tiempo, deberá de realizarse el mantenimiento a la base de datos y el pago por el mantenimiento del servicio al proveedor que proporcionó la solución, por ser ahora un servicio crítico y de gran importancia de operatividad.

#### H. Potencial de crecimiento

La incorporación de más entidades recaudadoras nos permitirá tener menos cantidad de clientes en nuestras agencias de atención por concepto de cobranza, permitiendo una mejor atención a nuestros clientes que soliciten otros servicios como conexiones nuevas, atención de reclamos, generación de acuerdo a plazos (créditos), entre otros.

#### I. Innovación

La solución implementada permitió la utilización de las mismas funciones del negocio para realizar pagos en las entidades externas como si estos fuesen realizados en las oficinas de SEDAPAL.

Poder cobrar recibos todos los días, en horario ampliado, inclusive en días festivos, en los centros de recaudación. Y, a través del Internet, en cualquier momento del día en horario ilimitado.

Además, permite la generación de órdenes de reaperturas automáticas sin tener que solicitarlo a SEDAPAL.

#### J. Replicabilidad

La solución es replicable en todas las EPS fácilmente y podría hacerse un proyecto que permita que las entidades recaudadoras usen las mismas vías de cobranzas haciendo un desarrollo en conjunto.

La cobertura de los bancos y de algunos CAC es a nivel nacional e internacional. Si SEDAPAL ampliase sus niveles de cobertura, no tendría ningún problema para poder realizar cobranza a otros sectores sin necesidad de abrir nuevas Agencias de Cobranza.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Juan Manuel Escudero Guillén
<i>E-mail</i>	mescuderog@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-3362

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Ricardo Reynaga Flores
<i>E-mail</i>	rreynagaf@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-4555

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Luis Miguel Bernilla Sánchez
<i>E-mail</i>	mbernilla@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-3751

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Luis Alberto Reyes Vigo
<i>E-mail</i>	lreyes@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-3756

## 6.2. Categoría Eficiencia

### 6.2.1. Implementación de la macrosectorización y sus beneficios en la continuidad y presión de servicio

Nombre de la EPS	EPS MOYOBAMBA S. R. L.
Gerente general	Nombre: Bach. Ing. Luis Segundo Chumbe Ruiz Correo electrónico: eps@epsmoyobamba.com.pe Teléfono: (042) 562201 RPM: #247530
Nombre de la Buena Práctica	Implementación de la macrosectorización y sus beneficios en la continuidad y presión de servicio

#### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica

Miembros del equipo	Cargo
1. Tony Marcel Casique López	Catastro técnico / Distribución.
2. Washington Reyes Bocanegra	Mantenimiento.
3. Édison Vásquez Olórtegui	Mantenimiento.
4. Wílmer Pisco Rodríguez	Personal de campo de Catastro técnico.
5. Pedro Herrera Galo	Personal de campo de Catastro técnico.
6. Royler Ramírez Mass	Personal de campo de Mantenimiento.

#### B. Aspectos generales de la empresa

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Localidades de Moyobamba y Soritor
Ubicación de la sede principal	Calle San Lucas s/n, urb. Vista Alegre, Ciudad de Moyobamba
Número de conexiones	9559 (Moyabamba)

Cobertura en agua	81.68% (Moyobamba)
Cobertura en alcantarillado	63.04% (Moyobamba)
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	3 026 798 m <sup>3</sup> (julio, 2008-junio, 2009)
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	100% (Moyabamba)
Nombre de la fuente de agua superficial	Mishquiyacu, Rumiyacu, Almendra
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	0% (Moyobamba)

#### C. Problema que la Buena Práctica soluciona

El problema crítico que se presentaba en el ámbito de la EPS fue la presión y continuidad de servicio. El sector Zaragoza no solamente presentaba los problemas indicados; sino, también, la falta de agua constante y la distribución inadecuada del servicio de agua, lo cual implicaba en su conjunto un servicio deficiente.

Con la implementación de la Buena Práctica, se logró revertir esta situación deficiente, permitiendo que los usuarios cuenten con un servicio con niveles de presión y continuidad adecuados. En la zona más crítica, los resultados evidencian que de presiones menores a 10 mca pasaron a 16.54 mca; en el caso de la continuidad, de 2 a 7 horas de servicio a 24 horas.

Se ha logrado beneficiar a toda la población de Moyobamba, especialmente a los pobladores del sector crítico (9385 habitantes), mejorando de esta forma su calidad de vida. Esto implica que han dejado de trasladar el agua, mantienen adecuadamente sus servicios higiénicos y pueden satisfacer sus necesidades básicas.

## D. Objetivos

### General

Mejorar la distribución de agua potable en continuidad y presión, manteniendo las condiciones de las fuentes de producción. Esto implica mejorar la calidad de vida y la imagen de la EPS.

### Específicos

- Actualizar el catastro técnico de zonas específicas.
- Conocer las condiciones operativas del sistema de agua.
- Innovar e implementar nuevas tecnologías para un adecuado control y operación.
- Reducir los índices de reclamos tanto por falta de agua como por bajas presiones.

## E. Descripción de la Buena Práctica

- Identificación de zonas críticas, empleando equipos de caudal, presión y nivel de agua en reservorios.
- Definición de los macrosectores, en función de los puntos de distribución existentes: reservorios R1 y R2.
- Levantamiento catastral estratégico en los límites de los macrosectores, identificando el estado operativo de las válvulas y verificación de empalmes.
- Implementación de la infraestructura. Construcción de cámaras de macromedición para la instalación de medidores proporcionales y confección de puntos de presión.
- Instalación y cambio de válvulas, para llevar adelante la macrosectorización.
- Auscultación de fugas.
- Instalación de equipos registradores de datos para obtener información estadística sobre la operación del sistema (caudal, presión y nivel de agua en reservorios).

- Análisis de registros para validar la propuesta de sectorización:
  - Verificación de los parámetros hidráulicos en tiempo extendido.
  - Identificación de las causas que originan la discontinuidad de servicio y bajas presiones.
  - Formulación de alternativas para mejorar las condiciones operativas.
- Implementación de replanteos en función a los análisis de los parámetros hidráulicos efectuados en campo.
- Evaluación y seguimiento permanente del proceso de mejoramiento de los indicadores de gestión de continuidad y presión.
- Elaboración de informes mensuales sobre la operación del sistema de agua.

## F. Medición de los resultados

### Indicadores de presión y continuidad

Descripción	Ámbito	Antes	Después	Habitantes
Incremento de la continuidad (horas)	Moyobamba	17	23.65 (39.1%)	36 706
	Sector Zaragoza	2 a 7	24 (433.3%)	9385
Incremento de la presión (mca)	Moyobamba	10 a 12	17.86 (48.8%)	36 706
	Sector Zaragoza	Menor a 10	16.54 (230.8%)	9385

**Implementación de infraestructura**

Descripción	Ámbito	Valor
Creación de sectores operacionales	Moyobamba	5 sectores
Instalación de Medidores Proporcionales	Moyobamba	7 medidores
Adecuación de Puntos de Presión	Moyobamba	25 puntos
Instalación de Válvulas de Sectorización	Moyobamba	38 válvulas
Mejoramiento de la Instalación de Macromedidores	Sector crítico R2	1 medidor

**Capacitación e implementación de procedimientos**

Descripción	Tipo
Cálculo de la presión y continuidad	Procedimientos
Operación y monitoreo de reservorios	
Sistema Integrado de Gestión Operacional (SIGO)	
Mantenimiento de redes	
Monitoreo de parámetros hidráulicos	
Auscultación de fugas no visibles	
Personal total capacitado (comercial y operacional)	72

**G. Permanencia a largo plazo**

Medidas que se tomarán para lograr que los resultados de la práctica continúen más allá de la etapa de implementación:

- Monitoreo diario y permanente de los parámetros hidráulicos en reservorios y redes de distribución.
- Capacitación en *software* de simulación hidráulica.

Características de la práctica que ayudarán a garantizar que sus resultados y su impacto sean permanentes o de largo plazo:

- Monitoreo de parámetros hidráulicos.
- Evaluación de las condiciones operativas.

Principales dificultades económicas o de organización que deberá superar la práctica para sostener sus resultados en el tiempo:

- Económica: presupuesto para adquisiciones de válvulas, accesorios, manómetros, *data loggers* y medidores.
- Organización: definir la estructura o equipo de trabajo responsable de efectuar este tipo de práctica.

**H. Potencial de crecimiento**

La implementación de la macrosectorización es la base para la ejecución de programas de reducción de pérdidas, los cuales permitirán a mediano plazo que la EPS pueda reducir sus costos de producción e incrementar su recaudación, permitiendo, de esta forma, que pueda autofinanciarse y a su vez sean sujetos de crédito para la ejecución de futuras obras de ampliación y mejorar de forma permanente el sistema. Dentro de esta política, los beneficiarios serán toda la población del ámbito de la EPS.

**I. Innovación**

Las actividades innovadoras son:

- Implementación de acciones catastrales en puntos estratégicos, dejando de lado el tradicional catastro técnico.
- Utilización de medidores de presión para conocer el estado de empalme de tuberías sin necesidad de hacer excavaciones improductivas.
- Instalación de medidores proporcionales, muy económicos en comparación a la implementación de medidores de gran diámetro.

- d. Utilización de equipos electrónicos para la medición de caudal (ultrasonido) y medidores de presión con *data loggers*.

#### J. Replicabilidad

Los puntos a tomar en cuenta para la replicabilidad de esta práctica en otras EPS son:

- Definir los objetivos de la gestión para implementar este tipo de metodologías de trabajo.
- Implementar políticas de fortalecimiento de capacidades en la organización.
- Contar con recursos económicos para la adquisición del equipamiento de medición y de los elementos que permitirán ejecutar la sectorización.
- Identificación de zonas críticas, empleando equipos de caudal, presión y nivel de agua en reservorios.
- Evaluación de los parámetros hidráulicos del sistema (caudal, presión, nivel de agua en reservorios y continuidad).
- Planos de catastro técnico, los cuales serán verificados en un proceso de validación catastral por zonas estratégicas.
- Ejecución de obras en función a los análisis efectuados después del proceso de evaluación.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Tony Marcel Casique López Jefe del EFP. Distribución-Líder del Proceso
<i>E-mail</i>	lecramynot@gmail.com
Teléfono de oficina	942-562201
RPM	#247537

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Vladimir Laura Delgado Asesor Proceso Operacional-PMRI
<i>E-mail</i>	vlaura@proagua-gtz.org.pe vladimirlaura@yahoo.com
Teléfono de oficina	984-915448
RPC	(01)993509350

**6.2.2. Sistema de información geográfica**

<b>Nombre de la EPS</b>	<b>Aguas de Tumbes S. A.</b>
Gerente general	Nombre: Santiago Alvarado Rubina Correo electrónico: salvarado@aguasdetumbes.com Teléfono: 072-52-5335 RPM: #940582
Nombre de la Buena Práctica	Sistema de información geográfica

**A. Miembros del equipo de la Buena Práctica**

Miembros del equipo	Cargo
<b>Equipo de la dirección</b>	
Ing. Raúl Martínez	Ex Presidente de Directorio (capacitado en marco conceptual del GIS)
Ing. José Luis Guarch	Ex miembro del Directorio (capacitado en técnicas para actualizar el catastro técnico).
<b>Equipo Gerencial</b>	
CPC. Alice Sánchez Torres	Gerente administrativa financiera.
CPC. Julio N. Ortiz Granda	Gerente comercial.
Blga. Nicida Paredes Hasen	Jefe de Control de Calidad (actual Gerente de operaciones).
Elier Ticona Nina	Ex Gerente operacional.

<b>Equipo técnico</b>	
Tec. Belsy T. López Alvarado	Responsable GIS ATUSA.
Tec. Nelda Hidalgo Hidalgo	Responsable de Unidad de promoción comercial.
<b>Equipo externo de implantación y soporte técnico</b>	
Ing. Alfredo Toledo	Instalación del ArcView y capacitación en su uso.
Ing. Ariel Buhid	Soporte técnico en la etapa de implementación.
Tec. Félix Dioses Palomino	Ex capataz de redes del operador anterior, actuó como soporte de la información de infraestructura sanitaria.

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Ámbito urbano de la región de Tumbes: provincias de Tumbes, Zarumilla y Contralmirante Villar, y sus correspondientes distritos.
Ubicación de la sede principal	Distrito de Tumbes
Número de conexiones	Agua: 38 872 Alcantarillado: 25 594
Cobertura en agua	85%
Cobertura en alcantarillado	56%
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	18 003 713 (julio, 2008-junio, 2009)
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	60.41 %
Nombre de la fuente de agua superficial	Río Tumbes
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	33.42 %

**C. Problema que la Buena Práctica soluciona**

Una condición clave para el desarrollo de una empresa es, sin lugar a dudas, el conocimiento real de su mercado de clientes. Al iniciar la concesión de los servicios, no había un conocimiento cabal del mercado de clientes, lo cual no permitía administrar, regularizar y controlar de manera adecuada la prestación de los servicios, generando una situación incierta de las posibilidades de desarrollo y proyecciones del negocio. En ese sentido, no era posible:

- Identificar y ubicar de manera efectiva al cliente y su predio.
- Establecer el estado de los clientes (reales, activos, inactivos, factibles, clandestinos y potenciales).
- Ubicar redes de agua y alcantarillado, distancias y características físicas.
- Determinar puntos de continuidad, presión y control de calidad del agua, de manera planificada y sistemática.
- Mapear zonas con problemas de abastecimiento o baja presión, de manera planificada.

En este contexto, se plantea el uso de tecnología adecuada a través del Sistema de Información Geográfica (GIS), comercial y operativo.

**D. Objetivos****General**

Fortalecer la gestión operativa y comercial, implementando un Sistema de Información Geográfica (GIS) para el desarrollo de sus actividades.

**Específicos**

- Administrar adecuadamente el mercado de clientes y su incorporación a la facturación.

- Asignar eficientemente la carga de personal para el desarrollo de las actividades de comercialización de los servicios.
- Facilitar información gráfica para la ejecución de actividades de mantenimiento, operación de redes, presión y continuidad.

**E. Descripción de la Buena Práctica**

Se realizó, de manera paralela a la implementación del GIS, el catastro de clientes y el catastro técnico, las cuales fueron herramientas básicas para un adecuado funcionamiento del GIS-ATUSA.

Se realizó el siguiente procedimiento:

- Asistencia técnica y estudio sobre la implantación del GIS-ATUSA.
- Recolección de información primaria (planos urbanísticos municipales).
- Instalación del *software* ArcView 3.2.
- Capacitación a una especialista técnico en el manejo del GIS-ATUSA.
- Carga de datos gráficos en el GIS-ATUSA provenientes de los pocos planos existentes del anterior operador, los mismos que fueron actualizados en trabajo de campo por personal experimentado con más de 30 años de servicio en el área de redes en Tumbes, llegándose incluso a construir nuevos planos a base de calicatas.
- Verificación y corrección de datos gráficos comparados con fotos satelitales.
- Paralelamente se construyó la data alfanumérica a través del catastro comercial.
- Con la información del catastro comercial (predios, manzana, calles, longitud del frente del predio, situación de la conexión, situación del cliente, etc.), se actualizó la base gráfica y se procedió a relacionar mediante un identificador único del predio (número de ficha no repetitivo).
- Se cargó la información del catastro técnico (redes, válvulas, etc.).

- Capacitación al personal usuario (operativo-comercial) de la herramienta GIS-ATUSA.
- Uso de los planos geográficos por parte del personal operativo-comercial.

#### F. Medición de los resultados

Algunos de los principales resultados obtenidos fueron:

- 32% de personal capacitado (50) en la operación del GIS-ATUSA.
- Incremento del 25%, 40%, 50% y 66% en la cantidad de clientes facturados en el primero, segundo, tercero y lo que va del cuarto año, respectivamente.
- A octubre de 2006 se detectó 2344 clientes que se les factura un solo servicio: solo agua, 2001 y solo alcantarillado, 343; se logró regularizar su situación, facturándose ambos servicios.
- Se detectó 13 648 predios con redes al frente sin facturación; determinándose, además, su estado: habitados, deshabitados, baldíos, dispersos, áreas verdes, etc.
- Se mejoró los rendimientos de ubicación geográfica del predio del cliente, de tres y cinco horas, que se utilizaba para ubicarlo, a cinco o diez minutos.
- El tiempo de atención de problemas y reclamos operacionales disminuyó.
- Permite determinar las zonas afectadas por baja presión y continuidad; además, qué sector tiene mayor número de roturas de redes o conexiones domiciliarias.

#### G. Permanencia a largo plazo

El uso del GIS-ATUSA se ha sostenido desde su implementación, el personal comercial y operativo lo sigue usando diariamente.

Para garantizar la continuidad, resultados e impacto, se ha establecido como procedimiento de aplicación permanente en la Gerencia comercial y operacional.

La característica de organización que debe superarse, para implementar el GIS-ATUSA,

es definir de qué órgano dependería la unidad a cargo de darle el mantenimiento y soporte, ya que su utilidad es multidisciplinaria.

#### H. Potencial de crecimiento

Posible impacto en cinco años:

- 95% de personal capacitado en el uso del GIS-ATUSA.
- 95% de conexiones activas a la facturación.
- Operación *on line* en todas las administraciones zonales.
- Disminución del tiempo de atención de la solicitud de acceso a los servicios. Al contar con los datos del predio en el GIS, se dará la factibilidad y el costo de la conexión en el instante.
- Identificación y atención oportuna de reclamos operativos.

#### I. Innovación

Principales características innovadoras de la Buena Práctica:

- Factibilidad de operar *on line* en varios puntos de la empresa.
- Fácil operación por personal técnico, no requiriendo conocimientos avanzados informáticos.
- Permite trabajar en equipos multidisciplinarios, compartiendo informaciones comerciales y operacionales recíprocamente; por ejemplo, se relaciona gráficamente sectores de presión, continuidad con las variables comerciales de clientes facturados, volúmenes, cobranza, medidores, etc.

#### J. Replicabilidad

Es posible de replicar, en otras EPS del país, la Buena práctica por las siguientes consideraciones:

- Existe capacidad instalada de equipos informáticos con condiciones mínimas para la implementación.
- Todas las EPS tienen por objetivo común el desarrollo empresarial, siendo esta una potente herramienta para su logro.
- La geografía (y los datos que sirven para cuantificarla) forma ya parte de nuestro mundo cotidiano; la mayoría de las decisiones que tomamos diariamente están en relación o influenciadas por un hecho geográfico.

Tal vez podría considerarse una limitación la inversión inicial de la implementación; pero luego esta es recuperable con la mejora de la gestión operativa y comercial de la empresa.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Belsy T. López Alvarado
<i>E-mail</i>	blopez@aguasdetumbes.com
Teléfono de oficina	072-525335
RPM (celular)	972607466

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Julio N. Ortiz Granda
<i>E-mail</i>	jortiz@aguasdetumbes.com
Teléfono de oficina	072-525335
RPM (RPC)	072-972701292

#### 6.2.3. Disminución de costos de insumos químicos en el proceso de coagulación de la planta La Atarjea

Nombre de la EPS	SEDAPAL
Gerente general	Nombre: Jorge Barco Martínez Correo electrónico: jbarco@sedapal.com.pe Teléfono: 317-3000
Nombre de la Buena Práctica	Disminución de costos de insumos químicos en el proceso de coagulación de la planta La Atarjea

#### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica

Miembros del equipo	Cargo
1. Ing. Juan Moreno Oscanoa	Equipo Operación de planta, Líder
2. Ing. Pedro Ventocilla Canales	Equipo Mantenimiento de planta, Miembro
3. Ing. Martín Rodríguez Mejía	Equipo Mantenimiento de planta, Miembro
4. Ing. Baltasar Marcelo Luyo	Equipo Operación de planta, Miembro
5. Ing. Giovanna Quequejana Condori	Equipo Operación de planta, Miembro
6. Tec. Jorge Carvo Gálvez	Equipo Mantenimiento de planta, Miembro
7. Tec. Óscar Gálvez	Equipo Mantenimiento de planta, Miembro
8. Tec. Tomás Valverde Fretel	Equipo Operación de planta, Miembro

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao
Ubicación de la sede principal	Ramiro Prialé 210, El Agustino
Número de conexiones	1 245 700 conexiones
Cobertura en agua	91.3 %
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	342.67 millones m <sup>3</sup>
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	86.4 %
Nombre de la fuente de agua superficial	Planta N.º 1, Planta N.º 2 y Planta Chillón
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	22.18%

**C. Problema que la Buena Práctica soluciona**

Con esta Buena Práctica, se logró reducir en 9% los costos por el consumo de coagulantes del proceso de purificación del agua en el periodo 2006-2008, contribuyendo de esta manera al cumplimiento del objetivo del 2.º nivel (optimizar los costos operativo) y del objetivo empresarial (lograr la viabilidad financiera de SEDAPAL).

Además, se logró mejorar la calidad del agua producida en la Planta N.º 1 de La Atarjea, reduciendo la turbidez de 0.48 NTU a 0.30 NTU en el periodo 2006-2008, contribuyendo al logro del objetivo “mejorar la calidad de los servicios” de SEDAPAL y favoreciendo a la gran cantidad de usuarios del servicio de abastecimiento de agua potable de la ciudad de Lima.

**D. Objetivos**

Los objetivos de esta Buena Práctica fueron los siguientes:

- Reducir en 5% los costos operativos por el consumo de coagulantes en el proceso de purificación del agua de la planta La Atarjea de SEDAPAL, en el periodo 2006-2008.
- Mejorar la calidad del agua tratada en la Planta N.º 1 de La Atarjea.

**E. Descripción de la Buena Práctica**

El costo de insumos químicos del proceso de tratamiento del agua se incrementó en 15% entre los años 2004 y 2006, ocasionado por el alza de los productos químicos; lo cual nos llevó a la necesidad de revisar nuestros procesos internos y todos los mecanismos que para este fin tiene la empresa.

El grupo proyecto que trabajó desarrollando esta Buena Práctica se creó en el año 2007 y fue conformado por profesionales, técnicos y operadores de la Gerencia de producción. El proyecto se desarrolló utilizando los pasos del Método de solución de problemas.

En la etapa 1, se identificó claramente el problema de incremento de costos operativos en insumos químicos.

La etapa 2 corresponde a la observación, en la cual se describieron las características del problema sobre la base de datos recolectados y a observaciones hechas en campo.

La etapa 3 fue de análisis y en ella se determinó que la causa principal del problema era el método de control manual de la dosificación de coagulantes, impreciso y con tiempos de respuesta elevados.

En la etapa 4, se elaboró un plan de acción para neutralizar las causas más probables, la principal de ellas fue la automatización de la dosificación de coagulantes en la Planta N.º 1 sector convencional.

En la etapa 5 de verificación de resultados, se evidenció que el indicador de eficiencia productiva “costo de insumos químicos/volumen de producción”, descendió en un 9% en el periodo 2006-2008.

En la etapa de estandarización, se incluyó, en la tabla de control de calidad del proceso del Sistema de Gestión Integrado ISO de la planta La Atarjea, las mejoras implementadas en el proceso.

#### F. Medición de los resultados

En el periodo 2006-2008, el indicador de eficiencia productiva “costo de insumos químicos/volumen de producción” descendió en un 9%.

En el mismo periodo, la turbidez del agua producida en la Planta N.º 1 se redujo de 0.48 NTU a 0.30 NTU, mejorando la calidad de agua abastecida a la población de la ciudad de Lima.

#### G. Permanencia a largo plazo

Se ha implementado el mantenimiento preventivo a todo el equipamiento del sistema de automatización de la dosificación de coagulantes en la Planta N.º 1 sector convencional, lo cual asegura la operatividad y seguimiento al sistema implementado; asimismo, se realiza una programación de adquisición de materiales, suministros y equipos a fin de contar con *stock* ante una eventual falla.

#### H. Potencial de crecimiento

Con la implementación de esta Buena Práctica, se ha contribuido a mejorar el aseguramiento de la calidad del agua que SEDAPAL abastece a la población de la ciudad de Lima, lo cual a su vez se constituye en una contribución para mejorar la salud de la población en los próximos años.

#### I. Innovación

La implementación de un sistema de control automatizado de la dosificación de coagulantes con personal propio de la empresa, haciendo uso de una capacidad instalada preexistente y con un mínimo nivel de inversión.

#### J. Replicabilidad

En las plantas de tratamiento de agua potable, se deben gestionar los procesos mediante indicadores relacionados a costo, calidad y cantidad de agua producida y, sobre la base del incumplimiento de sus metas, identificar oportunidades de mejora. La solución a estos problemas debe realizarse sistemáticamente empleando el Método de solución de problemas u otro similar.

Para reducir costos en insumos químicos en el tratamiento del agua, no es indispensable automatizar los procesos, por los niveles elevados de inversión que generalmente se requieren. Es recomendable mejorar los métodos de operación y estandarizarlos, establecer características de calidad para cada uno de los procesos e incidir mucho en la capacitación del personal responsable del control.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Ing. Juan Moreno Oscanoa
<i>E-mail</i>	jmorenoo@sedapal.com.pe
Teléfono de oficina	317-3545/362-8579
Celular	999-010-229

**6.2.4. Programa de recuperación de clientes inactivos y reducción de la cartera morosa**

Nombre de la EPS	SEMAPACH S. A.
Gerente general	Nombre: Ing. César Corrales Legua Correo electrónico: semapach_chincha@yahoo.com Teléfono: 056-268097 RPM: #574798
Nombre de la Buena Práctica	Programa de recuperación de clientes inactivos y reducción de la cartera morosa

**A. Miembros del equipo de la Buena Práctica**

Miembros del equipo	Cargo
1. Abog. Pedro Mendoza Arias	Gerente comercial.
2. Téc. Guillermo Uribe Lengua	Responsable del Programa de recuperación de inactivos y reducción de cartera morosa.
3. Juan Carlos Martínez Laura	Jefe de cortes.
4. Liliana Blanco Castelo	Ejecutivos de cuentas.
5. Soledad Torres Meza	Ejecutivos de cuentas.
6. Luis Alberto Flores Trece	Ejecutivos de cuentas.
7. Mario Miguel Torres Milachay	Ejecutivos de cuentas.

8. Víctor Manuel Quispe Bonifacio	Digitador.
9. Israel Lucio Medina Valenzuela	Operador de corte.
10. Sixto Teodocio Ccente Canchero	Operador de corte.
11. Luis Jesús Fajardo Hernández	Operador de corte.
12. Pedro Miguel Félix Martínez	Operador de corte.
13. José Alberto Enriquez Ávalos	Operador de corte.
14. Luis Enrique Félix Martínez	Operador de corte.
15. Óscar Mario Conislla Tapiaza	Operador de corte.
16. Pablo Francisco Silva Conislla	Operador de corte.
17. Jesús Valentín Mateo Arias	Operador de corte.
18. Félix Andrés Marcos Meneses	Operador de corte.
19. Augusto Martín De la Cruz Ruíz	Operador de corte.

**B. Aspectos generales de la empresa**

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	Departamento de Ica, provincia de Chincha. Distritos de: Chincha Alta, Chincha Baja, Pueblo Nuevo, Grocio Prado, Sunampe, Alto Larán, Tambo de Mora
Ubicación de la sede principal	Chincha Alta
Número de conexiones	36 606
Cobertura en agua	88%
Cobertura en alcantarillado	15.73%
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	11 354 243
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	9 083 394 (80%)
Nombre de la fuente de agua superficial	Galería filtrante Naranjal, Río Chico, galería filtrante Vaso Minaqueros
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	Por las condiciones de la infraestructura de los macromedidores, no se puede medir con exactitud el caudal de ingreso a las lagunas de oxidación. Se estima que el 60% de las aguas residuales del ámbito de la empresa reciben algún tratamiento. En la actualidad, existe un perfil aprobado para la rehabilitación integral de Chincha Baja

**C. Problema que la Buena Práctica soluciona**

Gracias a este programa, la empresa logra:

- Reducir la cantidad de clientes inactivos asegurando una mayor eficiencia en la gestión de recuperación de la cartera de clientes.
- Reducir las cuentas morosas mejorando notablemente los niveles de recaudación por concepto de prestación de servicios.

- Incrementar a corto plazo la cobranza y, por ende, los ingresos de la EPS.
- Disminuir la cartera morosa.
- Reincorporar clientes inactivos, morosos y clandestinos a la facturación.
- Mejorar la liquidez empresarial y, en consecuencia, disponer de mayores recursos que permitan aumentar la cobertura de servicios beneficiando a mayor cantidad de habitantes del ámbito empresarial.

Como beneficio indirecto, el programa coadyuva a realizar un seguimiento e identificación estadístico de clientes que están en situación de conexión directa tanto de agua como de desagüe, terrenos en blanco, casas deshabitadas, etc.

**D. Objetivos**

- Reincorporar a la facturación a los clientes inactivos y morosos.
- Incrementar la recaudación de la empresa.
- Implementar procesos de control de clientes inactivos, cobranza y planes de financiamiento, capacitando al personal de SEMAPACH.

La liquidez empresarial coadyuvó a mejorar la continuidad y presión en beneficio de los clientes puntuales, quienes perciben mayor justicia y equidad de SEMAPACH. Lo demuestran apoyando al convencimiento del cliente visitado en campo y denunciando a los clandestinos.

**E. Descripción de la Buena Práctica**

- Diagnóstico del área comercial.
- Aprobación e implementación de la propuesta, incluyendo:
  - Línea base de clientes inactivos y morosos.
  - Procedimientos, formularios, notificaciones, perfil de personal, requerimientos logísticos y financieros, atuendo de identificación corporativa y perifoneo.

- Capacitación, evaluación, selección, contratación y conformación de cada grupo de campo (7): 1 ejecutivo/a de cuentas, 1 efectivo policial, 1 operador de cortes.
- Inspección situacional, entrega de la notificación al 100% de conexiones con servicios inactivos a la facturación y de clientes con deudas morosas mayores a tres meses de atraso en sus pagos, de 48 a 72 horas para regularización de deuda y convencimiento al cliente para el pago de la deuda.
- Llenado y entrega de notificaciones con presencia y firma policial.
- Monitoreo y seguimiento a las notificaciones entregadas.
- Cierre drástico certificado con toma fotográfica de la conexión de agua potable en todos los casos que no regularizaron sus deudas en los plazos otorgados.
- Obturación de desagüe a clientes reaperturados clandestinamente.
- Se prevé iniciar acción legal a clientes reacios al pago.
- Evaluación constante a través de la base de datos y charlas de motivación al personal del programa.

Al paso de los grupos de campo, con el apoyo de los vecinos, se van detectando y ubicando abastecimientos irregulares y/o clandestinos, los mismos que se notifican con presencia policial y certificación de uso clandestino.

#### F. Medición de los resultados

En un período de siete meses, los resultados alcanzados son:

- 2656 clientes, entre inactivos y morosos, reincorporados; así como clandestinos incorporados a la facturación.
- Incremento de la recaudación promedio (enero-noviembre de 2008) de S/. 591 387,00 a S/. 787.677,00 (diciembre de 2008 a junio de 2009). Esto significa un incremento del 33% sobre la línea base promedio.
- 42 personas capacitadas.

- Incremento de la población servida recuperada en el ámbito de la empresa: 11 952 habitantes a junio de 2009.
- El incremento en los ingresos mejoró la liquidez empresarial y, en consecuencia, se pudo disponer de mayores recursos económicos para beneficiar con un mejor servicio a los clientes en situación normal, quienes perciben mayor justicia y equidad en el trato por parte de la EPS.

#### G. Permanencia a largo plazo

La EPS ha decidido continuar el programa. La meta es recaudar un millón de soles mensuales a diciembre de 2009.

Se implementó, en el MOF, la Unidad Técnica Domiciliaria que institucionaliza el programa.

Garantía de resultados a largo plazo: autosostenible, data base sistematizada, personal honesto, motivado constantemente por nuevos desafíos y voluntad gerencial empresarial.

Se está gestionando la formalización de convenios con la PNP para instaurar procedimientos válidos dentro de un proceso judicial.

#### H. Potencial de crecimiento

Proyección a cinco años: población servida, recuperada en el ámbito de la EPS, de 73 872 habitantes. Esta proyección asume que con el programa cada vez serán más los clientes sensibilizados sobre la importancia del pago puntual, por lo que se plantea la hipótesis que, una vez recuperados los clientes inactivos y morosos actuales, a partir del año 2, se tendrá un promedio mensual de 60 clientes inactivos o morosos a recuperar.

#### I. Innovación

- Grupo de trabajo en vez de un operador de cortes.
- Presencia y firma policial en la notificación entregada al cliente.

- Expedientes electrónicos (documentación y tomas fotográficas).
- Presencia del responsable del programa a requerimiento.
- Asignación de cartera de clientes (30 visitas por día) para el ejecutivo de cuentas.
- RPM y comunicación con la central para informar al cliente sobre su deuda, evitándole traslados innecesarios y la posible desmotivación consecuente.
- *Stickers* inviolables en corte simple de caja.

#### J. Replicabilidad

Procedimiento: pasantías y capacitación en campo del programa compartiendo los documentos y procedimientos implementados; intercambio de experiencias interinstitucionales

Características: disponibilidad y voluntad gerenciales de asumir el reto. Los costos de inversión son retornables desde el segundo mes de su ejecución. Autonomía del jefe de programa en la implementación y contratación de personal. Designar en la jefatura de programa a un líder natural de la empresa dejando de lado afinidades políticas, parentales y religiosas. Constante capacitación y motivación a los grupos de trabajo previa, durante y después de la ejecución, compartiendo experiencias y optimizando soluciones; empatía y sinergia entre el responsable de programa y los niveles gerenciales.

Limitaciones: falta de voluntad gerencial.

#### K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Abog. Pedro Mendoza Arias
<i>E-mail</i>	mendoza_pedro2004@hotmail.com
Teléfono de oficina	056-268097
RPM	#571323

Nombre del responsable de la Buena Práctica	Tec. Guillermo Uribe Lengua
<i>E-mail</i>	guillermouribe@yahoo.com
Teléfono de oficina	056-268097
RPM	#376693



## **CAPÍTULO 7**

### **ORIENTACIÓN PARA PARTICIPAR EN EL RECONOCIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EPS**



En esta sección, se brinda orientación especial para aquellas personas que quieran participar en el Reconocimiento de Buenas Prácticas en las EPS. Los lineamientos son generales y están enfocados al llenado de una ficha resumen.

### **7.1. Definición del período de referencia**

**Línea de base.** Es importante definir el período de tiempo para la línea de base; es decir, la etapa previa a la fecha de inicio de ejecución de la práctica. Tener en cuenta que no es la misma fecha de inicio del diseño. Este período será de utilidad para comparar y así evaluar el efecto de la práctica. Se recomienda tomar como mínimo un período de 12 meses.

**Período de obtención de resultados o postimplementación de la práctica.** Es el período donde se evaluarán los resultados de la práctica, por lo que debe ser un período mínimo de 6 meses. Etapa donde se pueden ver los resultados, no incluyendo la etapa de diseño.

### **7.2. Identificación de la categoría**

Identificar la categoría en la que competirá la práctica es importante para la construcción de indicadores. En el capítulo 2, se presenta información en detalle para poder orientar esta tarea. Asimismo, ejemplos de temas categorizados se encuentran en la Tabla 1.

### 7.3. Construcción de indicadores

Es importante identificar los indicadores en el diseño de la práctica, así la información de línea de base será de utilidad para evaluar su desarrollo. Puede remitirse al capítulo 4 para obtener información en detalle de los indicadores.

### 7.4. Ficha de presentación

La ficha que se presenta a continuación podrá ayudar a sistematizar la práctica; además, se incluyen los temas relevantes para calificarla y difundirla.

#### FICHA DE PRESENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

##### Instrucciones para el llenado de la ficha

1. Llene la ficha siguiendo rigurosamente las indicaciones en cada una de las secciones.
2. Cada sección tiene un número determinado de caracteres como límite. Los caracteres son letras, espacios o símbolos (en promedio una palabra tiene 7 caracteres). Para cerciorarse del número de caracteres que está incluyendo, puede ir a Herramientas/Contar palabras y revisar el ítem: "Caracteres (con espacios)"; previamente seleccione el párrafo que desea contar.
3. Respete el formato de este documento: letra Arial, tamaño 11 ptos.
4. Los gráficos, tablas o cuadros que presente, deben ser pegados como objeto de Office" (nunca como imagen).

Nombre de la EPS	
Gerente general	Nombre: Correo electrónico: Teléfono: RPM:
Nombre de la Buena Práctica	

### A. Miembros del equipo de la Buena Práctica (agregue las filas que sean necesarias)

Miembros del equipo	Cargo
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

### B. Aspectos generales de la empresa (completar la tabla con datos actualizados a junio de 2009)

Ámbito de actividades (provincia, distrito, según corresponda)	
Ubicación de la sede principal	
Número de conexiones	
Cobertura en agua	
Cobertura en alcantarillado	
Producción anual de agua potable (m <sup>3</sup> )	
Porcentaje de la producción que proviene de agua superficial	
Nombre de la fuente de agua superficial	
Porcentaje de aguas servidas que reciben algún tipo de tratamiento	

**C. Problema que la buena práctica soluciona** (1000 caracteres como máximo)

Describa claramente el problema específico que se ha resuelto con la práctica presentada. Identifique el grupo de personas directamente afectadas por el problema. Explique por qué es importante para estas personas que se solucione ese problema. En otras palabras, en esta parte se debería responder la siguiente pregunta: inmediatamente después de la implementación de la práctica, ¿qué problema del grupo beneficiario ha quedado solucionado o ha sido abordado?

**D. Objetivos** (500 caracteres como máximo)

Enuncie el objetivo general de la práctica y los objetivos específicos (3). Debe centrarse en los resultados que se han logrado en favor de los beneficiados y respecto de los cuales resulta razonable que la práctica rinda cuentas. Explique qué cosas cambiaron para los beneficiados luego de la implementación de la práctica. El objetivo de la práctica NO debe incluir metas que dependan de otras actividades ajenas al alcance de la práctica presentada.

**E. Descripción de la Buena Práctica** (1500 caracteres como máximo)

¿De qué modo la práctica abordó el problema planteado? Describa o enumere los pasos específicos o las actividades principales que se llevaron a cabo en la práctica para alcanzar el objetivo.

**F. Medición de los resultados** (1000 caracteres como máximo)

En esta sección, presente estimaciones o información cuantitativa sobre los resultados obtenidos (por ejemplo, 1000 personas capacitadas, 10% de aumento en la presión promedio, etc.). Los indicadores deben ser claros, discretos y mensurables.

**G. Permanencia a largo plazo** (500 caracteres)

¿Qué medidas se prevé tomar para lograr que los resultados de la práctica continúen más allá de la etapa de implementación? ¿Qué características de la práctica ayudarán a

garantizar que sus resultados y su impacto sean permanentes o de largo plazo? Describa también las principales dificultades económicas o de organización que deberá superar la práctica para sostener sus resultados en el tiempo.

**H. Potencial de crecimiento** (500 caracteres)

Describa el posible impacto que tendrá la práctica en la localidad en cinco años. Incluya el número de potenciales beneficiados.

**I. Innovación** (500 caracteres)

¿Qué características específicas de la práctica presentada considera innovadoras?

**J. Replicabilidad** (800 caracteres)

Describa de qué modo puede llevarse a cabo su práctica en otras EPS o cómo se puede ampliar del nivel local al nivel regional o nacional. Señale las características de la práctica que permiten repetirlo en otros lugares o ampliarlo, así como las posibles limitaciones y oportunidades para hacerlo.

**K. Contacto con la persona responsable de la Buena Práctica**

Nombre del responsable de la Buena Práctica	
<i>E-mail</i>	
Teléfono de oficina	
Teléfono móvil	
RPM-RPC-Nextel	

(Si hubiera otra persona responsable de la Buena Práctica, se añadiría otro cuadro).



**A N E X O****Prácticas que atendieron la convocatoria**

#	EPS	Nombre de la práctica	Tamaño	Categoría
1	AGUAS DE TUMBES S.A.	Sistema de Información Geográfica.	Mediana	Eficiencia
2	AGUAS DE TUMBES S.A.	Implementación de un Sistema para la Programación y Ejecución de Actividades de la Empresa (SIPEA).	Mediana	Eficiencia
3	EPS CHAVÍN S. A.	Desarrollo e implementación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, versión 2008.	Mediana	Eficiencia
4	EPS CHAVÍN S. A.	Pago de recibos de pensión de agua a través de Internet.	Mediana	Satisfacción del cliente
5	EMAPA HUARAL	Viabilizar el pago de los servicios de agua potable y alcantarillado por parte de la Municipalidad .	Mediana	Eficiencia
6	EPS CHAVÍN S. A.	Mejoramiento del proceso de atención de reclamos operacionales.	Mediana	Satisfacción del cliente
7	EPS CHAVÍN S. A.	Cambio de fuente de agua: transvase Paria Coyllur.	Mediana	Eficiencia
8	EPS CHAVÍN S. A.	Educación sanitaria a los nuevos usuarios EDUSAN.	Mediana	Satisfacción del cliente
9	EPS GRAU S. A.	Sectorista comercial.	Grande	Eficiencia
10	EPS GRAU S. A.	Reducción de agua no contabilizada: caso industrial zonal Paita.	Grande	Eficiencia
11	EPS GRAU S. A.	Buena Práctica pedagógica en Educación sanitaria.	Grande	Satisfacción del cliente
12	EPS MOYOBAMBA S. R. L.	Implementación de la macrosectorización y sus beneficios en la continuidad y presión de servicio.	Mediana	Eficiencia

13	EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.	Seguridad e higiene del trabajo.	Pequeña	Cultura organizacional
14	EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.	Sinceramiento de cuentas incobrables.	Pequeña	Eficiencia
15	EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.	Gestión de calidad.	Pequeña	Eficiencia
16	EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.	Satisfacer al usuario antes que convierta su necesidad o insatisfacción en un reclamo operacional.	Pequeña	Satisfacción del cliente
17	EPS SIERRA CENTRAL S. R. L.	Creación de los Promotores Voluntarios de Educación sanitaria.	Pequeña	Satisfacción del cliente
18	EPSASA	Agua servidas tratadas.	Grande	Sostenibilidad ambiental
19	EPSEL S. A.	SICDESA.	Grande	Eficiencia
20	EPSEL S. A.	SIAD.	Grande	Eficiencia
21	SEDACAJ	Concertación para el desarrollo sostenible.	Mediana	Satisfacción del cliente
22	SEDACHIMBOTE S. A.	Catastro propio.	Grande	Eficiencia
23	SEDACUSCO S. A.	Identificación y pintado de número de inscripción en tapas de registro de agua.	Grande	Eficiencia
24	SEDACUSCO S. A.	Gestión de la demanda.	Grande	Eficiencia
25	SEDACUSCO S. A.	Reducción del VANF comercial por submedición y renovación anual de medidores.	Grande	Eficiencia
26	SEDACUSCO S. A.	Sistema de monitoreo de principales clientes.	Grande	Satisfacción del cliente

27	SEDACUSCO S. A.	Buen uso de los servicios de agua y alcantarillado.	Grande	Satisfacción del cliente
28	SEDAHUÁNUCO S. A.	Sorteo de bateas de alimentos para usuarios puntuales.	Mediana	Eficiencia
29	SEDAHUÁNUCO S. A.	Creando alianzas estratégicas con Educación sanitaria.	Mediana	Satisfacción del cliente
30	SEDAM HUANCAYO S. A.	Actualización de la cartografía, catastro de clientes, catastro de redes de los distritos de Huancayo, Tambo, Chilca y administraciones de SEDAM HUANCAYO S. A. (ACCCCR).	Grande	Eficiencia
31	SEDAM HUANCAYO S. A.	Programa de venta y formalización conexiones factibles e indebidas a domicilio.	Grande	Eficiencia
32	SEDAM HUANCAYO S. A.	Optimización de la gestión de micromedición.	Grande	Eficiencia
33	SEDAPAL	Disminución de costos de insumos químicos en el proceso de coagulación de la planta de tratamiento del agua La Atarjea.		Eficiencia
34	SEDAPAL	Sistema de gestión de proyectos y obras.		Eficiencia
35	SEDAPAL	Sistema de catastro comercial en entorno web.		Satisfacción del cliente
36	SEDAPAL	Interacción con entidades externas para operaciones de cobranza en línea.		Satisfacción del cliente
37	SEDAPAL	Interpretación de la norma ISO 14001 en la planta de tratamiento de aguas residuales de Carapongo.		Sostenibilidad ambiental

38	SEDAPAR S. A.	Detección de conexiones clandestinas y fugas.	Grande	Eficiencia
39	SEDAPAR S. A.	Subasta de fondos.	Grande	Eficiencia
40	SEDAPAR S. A.	Instalación de medidores.	Grande	Eficiencia
41	SEMAPACH S. A.	Programa de recuperación de clientes inactivos y reducción de cartera morosa.	Mediana	Eficiencia

## BIBLIOGRAFÍA

Anglian Water. *Strategic Direction Statement 2010-2035*.

Boston Consulting Group. *Creating people advantage in times of crisis*. 2009.

Eunice L., Bastidas B., Vicent Ripol. *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. España, 2003.

GTZ, EPS. *Gestión político-social y educación sanitaria y ambiental*. Lima, 2006.

Henry Humanchumo Venegas. *Modelo de control estratégico para el sector saneamiento en el Perú*. Ind. data. Vol. 9, N.º 2. Julio, 2006, pp. 14-20.

Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015 "Agua es vida".

Robert S. Kaplan y David P. Norton. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. 1992.

Yarra Valley Water's. *Report 2005-2006*.

Yarra Valley Water's. *Experience with Development & Use of Sustainability Indicators*. SWITCH Tel Aviv Workshop. Diciembre, 2006.

**DIRECTORIO RESPONSABLE DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LAS EPS, 2009**

<b>GERENCIA DE SUPERVISIÓN Y FISCALIZACIÓN</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Gerente de Supervisión y Fiscalización	Johnny Marchán Peña jmarchán@sunass.gob.pe Telf.: 614 3200 Ext. 400
Supervisor de EPS	Manuel Mitsumasu Fujimoto mmitsumasu@sunass.gob.pe Telf.: 614 3200 Ext. 402
Consultor de Buenas Prácticas	Milagros Villón Durand mvillon@gmail.com Telf.: 421 0024

Este manual fue impreso en setiembre de 2009 en los talleres gráficos de  
Ideas Integradas S. A. C.  
Telf.: 426-4785 / *e-mail*: [ideasintegradas@yahoo.com](mailto:ideasintegradas@yahoo.com)