OTASS
Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento

EPS MOQUEGUA S.A.

# LA EXPERIENCIA DE LA EPS MOQUEGUA

## HACIA UNA GESTIÓN MODERNA Y EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**LA EXPERIENCIA DE LA EPS MOQUEGUA.**
**HACIA UNA GESTIÓN MODERNA Y EFICIENTE DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO**

**©Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS)**
Director: James Fernández Salguero.
Calle Germán Schreiber 210, oficina 101, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (51) (1) 5002090
otass@otass.gob.pe
www.otass.gob.pe

**Cooperación Alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sector Agua y Saneamiento (PROAGUA II)
Responsable: Dr. Hans-Werner Theisen
Av. Los Incas 172, piso 5, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (51) (1) 2220779
Fax: (51) (1) 2220707
proagua@giz.de
www.giz.de/peru

Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú
Av. Prolongación Arenales 801, San Isidro, Lima, Perú
Teléfono: (51) (1) 4229067

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania

Con el apoyo de:

**Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento**
Av. Paseo de la República 3361, San Isidro, Lima, Perú
(51) (1) 2117930
www.vivienda.gob.pe

**Elaboración, coordinación y edición de contenidos**
PRECISO Agencia de Contenidos
San Borja, Lima, Perú

**Revisión de contenidos**
Xavier Zagaceta, director de Operaciones del OTASS
Miriam Zelada, coordinadora de Comunicaciones del OTASS
Maribel Reyes, especialista de Comunicaciones del OTASS
Carmen Zegarra, asesora principal de PROAGUA II

**Diseño y diagramación**
PRECISO Agencia de Contenidos
San Borja, Lima, Perú

**Fotografía**
Marco Garro Pardo
Max Cabello Orcasitas
Archivo OTASS

**Edición**
Agosto 2016

**Impresión**
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156, Breña, Lima, Perú

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú No. 2016-09870

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación si y solo si se cita la fuente.

# ÍNDICE

**PRESENTACIÓN** 04

**1. INICIO DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO** 06

**2. EL PUNTO DE PARTIDA EN MOQUEGUA** 10

**3. MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS** 24

**4. ENCAMINADOS HACIA LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL** 30

**5. CÓMO SE HIZO** 48

**6. DESAFÍOS PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, FINANCIERA, SOCIAL Y AMBIENTAL** 57

**7. EL APRENDIZAJE DE MOQUEGUA** 58

En el Perú, de acuerdo a las cifras del Plan de Inversiones del Sector Saneamiento de Alcance Nacional 2014-2021[1], existen más de 3.9 millones de peruanas y peruanos que no cuentan con acceso al servicio de agua por red pública y 9.7 millones que no tienen servicios de alcantarillado sanitario u otros sistemas para disposición de excretas. Cerrar esta brecha es un desafío para el Estado, que tiene por misión cumplir el objetivo 6 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas: garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Modernizar la gestión del sector saneamiento, por lo tanto, exige reformas estructurales para hacer más eficientes a las entidades prestadoras de servicios de saneamiento o EPS, que se encargan de brindar servicios de saneamiento en el ámbito urbano. Sin embargo, en las últimas dos décadas, y pese a que se realizaron cambios en la normativa del sector e inversiones, no hubo esfuerzos integrales para abordar la problemática en su conjunto.

En este contexto, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), ente rector en materia de saneamiento en nuestro país, fomentó un nuevo marco normativo: la Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento (Ley No. 30045) y su reglamento, respuestas concretas para enfrentar la situación con medidas claras, dirigidas a lograr el acceso universal a los servicios de saneamiento mediante prestadores sostenibles.

En virtud de este nuevo orden se creó el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), adscrito al MVCS, entidad encargada de cautelar la adecuada administración y gestión de las EPS municipales[2] y de dirigir los procesos para modernizarlas. Este trabajo, entre otras funciones, implica emitir normas sobre gobierno corporativo, integración y gestión empresarial. Con este propósito, el OTASS ha sido dotado de diversas herramientas como la evaluación técnica de las EPS y el régimen de apoyo transitorio que contempla estrategias de corto, mediano y largo plazo con la finalidad de reflotar las EPS que así lo requieren.

Ejecutar el régimen de apoyo transitorio implica realizar una reestructuración empresarial mediante un trabajo coordinado con las autoridades locales, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones privadas y otros actores que tengan interés en promover el reflotamiento de las EPS, así como cerrar las brechas de cobertura de saneamiento que todavía persisten.

Este documento muestra el caso de la EPS Moquegua S.A., la primera empresa que ingresó, en febrero del año 2015, al régimen de apoyo transitorio que dirige el OTASS. Expone las condiciones en las que estaba antes de acogerse a este esquema y las experiencias más destacables que se aplicaron para iniciar su proceso de reflotamiento.

En la tarea, el OTASS cuenta con el apoyo de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través del Programa de Agua Potable y Alcantarillado (PROAGUA II). Para el periodo 2015-2018, este organismo se ha comprometido a brindar asistencia a la EPS Moquegua S.A., enfocada principalmente en elaborar y ejecutar su plan de reflotamiento.

Si bien este documento se refiere a un corto periodo de análisis, aporta una experiencia significativa, que servirá de base para continuar el proceso de modernización en otras EPS que requieran del acompañamiento técnico del OTASS.

James Fernández Salguero
**Director ejecutivo del OTASS**

[1]Plan Nacional de Inversiones del Sector Saneamiento de Alcance Nacional 2014-2021, aprobado mediante Resolución Ministerial N°336-2014-VIVIENDA.
[2]Hay 50 EPS en todo el Perú. El OTASS trabaja con 48 de ellas (municipales), ya que Sedapal (Lima) pertenece al ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) y Aguas de Tumbes está en concesión. EPS Grau S.A. (Piura) se encuentra en régimen concursal.

# 1. Inicio del proceso de modernización de los servicios de saneamiento

La Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento (Ley No. 30045), aprobada en el año 2013 y modificada mediante el Decreto Legislativo No. 1240 del año 2015, ofrece una gran oportunidad para concretar una transformación real en la prestación de agua potable y alcantarillado en las ciudades, dada la necesidad de lograr el acceso universal de estos servicios en el país. Para conseguir este objetivo, no solo se debe eliminar la enorme brecha de infraestructura, sino también brindar herramientas a las EPS a fin de que estas logren una gestión más eficiente y, en consecuencia, la sostenibilidad de los servicios de saneamiento.

Durante las últimas dos décadas, las EPS han sido las encargadas de llevar agua potable y alcantarillado a las poblaciones de las zonas urbanas. Sin embargo, al estar dirigidas bajo las atribuciones de las municipalidades, las decisiones que se tomaban en las EPS carecían en muchos casos de criterios técnico-empresariales y respondían más bien a intereses personales o partidarios. Por ello, el nuevo marco normativo está orientado principalmente a superar los problemas estructurales de las EPS (entre ellos, la atomización de los servicios y la falta de autonomía) que impidieron que la gran cantidad de recursos invertidos por el Estado en las últimas dos décadas tuvieran el impacto esperado.

La Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento No. 30045 sentó las bases para transformar la prestación de los servicios de agua potable y de alcantarillado en todo el Perú.

# FUNCIONES DEL OTASS

**1 Normamos**
Elaboramos y emitimos normas destinadas a fortalecer el buen gobierno corporativo de las EPS municipales; el procedimiento para la conformación y recomposición de sus directorios; y la designación, remoción y vacancia de sus directoras, directores, gerentas y gerentes generales. También emitimos normas sobre rendición de cuentas y el régimen de apoyo transitorio.

**2 Promovemos la integración**
Fomentamos la integración de prestadores de servicios de saneamiento dentro de un mismo ámbito geográfico de las EPS a nivel regional, con el fin de aprovechar las economías de escala y por lo tanto favorecer el acceso a estos servicios.

**3 Evaluamos a las EPS**
Evaluamos la solvencia económica y financiera de las EPS, así como la sostenibilidad de su gestión empresarial y de la prestación de los servicios que brinda. De ser el caso, se determina la aplicación del régimen de apoyo transitorio en ellas.

**4 Implementamos el régimen de apoyo transitorio**
Utilizamos esta herramienta de gestión para asistir a diversas EPS en su reflotamiento.

**5 Monitoreamos**
Medimos el avance de la modernización de las EPS: identificamos factores críticos, proponemos ajustes y verificamos el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento.

**6 Promovemos las asociaciones público-privadas**
Promovemos lineamientos para impulsar la inversión privada en las EPS a través de asociaciones público-privadas. Esto no significa privatización o transferencia o pérdida de la titularidad de las acciones de las EPS, que se mantiene siempre en propiedad de las municipalidades.

**7 Fiscalizamos y sancionamos**
Supervisamos, fiscalizamos y sancionamos el incumplimiento de las obligaciones legales o técnicas de las EPS (gobierno corporativo). Además, dictamos medidas cautelares y medidas correctivas.

En este documento el análisis se centrará en el régimen de apoyo transitorio, una herramienta de gestión que conduce el OTASS a través de su Dirección de Operaciones para impulsar el reflotamiento de las EPS que muestran problemas económico-financieros, de gestión empresarial o técnicos que ponen en riesgo la sostenibilidad de los servicios.

El OTASS determina el ingreso de una EPS a este régimen a partir de una evaluación objetiva y especializada, y luego lo conduce y lo ejecuta de manera progresiva. El régimen de apoyo transitorio implica que el OTASS tenga la facultad de designar un directorio y un gerente general para la EPS, que cumplirán funciones mientras se lleve a cabo el proceso de reflotamiento. La permanencia de una EPS dentro del régimen puede durar entre 3 y 15 años, dependiendo de la situación de cada prestadora.

Cabe mencionar que acogerse al régimen no significa que los accionistas de las EPS pierdan la titularidad de las acciones de la EPS o que las tarifas que pagan las usuarias y usuarios cambien necesariamente. Tampoco supone que las trabajadoras y trabajadores sean despedidos; por el contrario, se fortalecen sus competencias y, en consecuencia, la prestación de los servicios a la población.

En el año 2014, el OTASS realizó el primer proceso de evaluación a 48 EPS municipales. Con los resultados de esta evaluación, que corresponde al periodo de gestión 2011-2013, priorizó el ingreso al régimen de seis empresas: EPS Moquegua S.A., Emapa San Martín S.A., EPS Moyobamba S.R.L., Semapa Barranca S.A., Emapa Huaral S.A. y EPS Ilo S.A. Posteriormente se incorporó Emapacop S.A.

La primera en ingresar formalmente a este régimen, en febrero del año 2015, fue EPS Moquegua S.A. debido a su situación de insolvencia económico-financiera. Desde entonces se ha llevado a cabo un proceso enriquecedor, cuyos avances y aprendizajes merecen ser documentados.

# 2. El punto de partida en Moquegua

Foto: Wikimedia Commons

## 2.1 El contexto de la región Moquegua

La región Moquegua se ubica en el suroeste del Perú, en la costa del país. Limita con las regiones Arequipa, Puno y Tacna, posee una extensión de 15,734 $Km^2$ (1.2% del territorio nacional) y una población aproximada de 180,477 habitantes. Abarca zonas de la costa y la sierra, y, en este último caso, llega a territorios ubicados hasta los 6,000 metros sobre el nivel del mar. Tiene dos cuencas hidrográficas, la del río Moquegua y la del río Tambo.

Moquegua tiene tres provincias: Mariscal Nieto, General Sánchez Cerro e Ilo. Un clima templado otorga a toda la región un alto potencial para la agricultura. Por tener acceso a la costa, goza de la riqueza del mar peruano, y sus exportaciones incluyen harina de pescado y productos congelados para el consumo humano, que se destinan principalmente a Asia, Europa y Estados Unidos.

En el año 2015, la región Moquegua destacó al ocupar el puesto número 3 del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), que elabora Centrum Católica, y fue superada solo por Lima Metropolitana y el Callao. Este resultado se explica por los grandes avances que la región ha registrado en economía, gobierno y educación.

Moquegua es también una de las regiones que lideran el ránking educativo en el Perú. Según los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE 2015), en Moquegua siete de cada 10 niños del segundo grado de primaria entienden lo que leen y cinco de cada 10 niños pueden resolver problemas básicos de matemática.

Estas condiciones generan un clima favorable para las inversiones y ofrecen grandes oportunidades para ampliar la cobertura de los servicios de agua y saneamiento en toda la región.

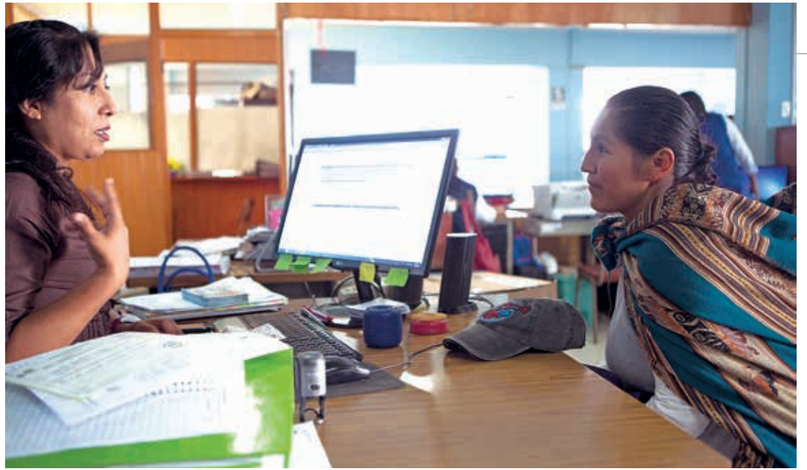
La región Moquegua ocupa el 1.2% del territorio nacional y en su extensión posee salida al mar y zonas que ascienden sobre los 6,000 metros sobre el nivel del mar.

## 2.2 Descripción de la EPS Moquegua S.A.

En el año 1981 se creó el Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (Senapa) sobre la fusión de la Dirección General de Obras Sanitarias del entonces Ministerio de Vivienda y Construcción y las empresas de saneamiento de Lima Metropolitana, Arequipa y Trujillo (ESAL, ESAR y ESAT). Estas pasaron a denominarse Sedapal, Sedapar y Sedapat, respectivamente, y constituyeron empresas filiales del Senapa, que concentró las funciones rectora, reguladora y de prestación de servicios.

Hasta el año 1990 se crearon progresivamente 15 filiales y 12 unidades operativas, entre ellas la de Moquegua. Ese año se transfirió a las municipalidades provinciales y distritales la titularidad de las acciones de las filiales del Senapa, a excepción de Sedapal, al igual que se hizo con las unidades operativas.

En este marco, el entonces alcalde de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto resolvió constituir la Empresa Municipal de Saneamiento de Moquegua (Esamo), mediante Resolución de Alcaldía N° 26-91-A/MUNIMOQ del 16 de enero de 1991. Fue creada con personería jurídica de derecho público, de duración indefinida y con un capital social representado por 4,320 acciones, según consta en la Partida Registral N° 11000111 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona Registral XIII-Sede Tacna del 25 de febrero del año 1991. Fue reconocida por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), en base a la Resolución Nº 046-94-PRES/VMI/SSS.



La EPS Moquegua S.A. presta servicios en la localidad de Moquegua, ubicada en la provincia de Mariscal Nieto.

Según Resolución de Junta Empresarial N° 003-1997-JE-ESAMO del 17 de marzo del año 1997, la empresa se transformó en sociedad de responsabilidad limitada y quedó denominada Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Moquegua (EPS Moquegua S.R.Ltda.). El capital varió a 1’120,106 soles, divididos en igual valor de participaciones.

Finalmente, el 28 de abril del año 2006, por acta de sesión extraordinaria de la junta empresarial, se acordó la transformación de la EPS Moquegua S.R.Ltda. a EPS Moquegua S.A., una empresa pública de derecho privado que se rige por la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) y que tiene por objetivos: (a) la prestación del servicio de agua potable, que comprende captación, almacenamiento, conducción y distribución de agua tratada; (b) la recolección, el tratamiento y la disposición final de aguas servidas; y (c) la recolección de aguas pluviales y la disposición sanitaria de excretas.

La EPS Moquegua S.A. tiene por ámbito de atención la localidad de Moquegua, ubicada en la provincia de Mariscal Nieto. Desde octubre del año 2015 cuenta con tres miembros en su directorio, todos ellos con reconocida experiencia y trayectoria en el sector saneamiento. Su gerente general es Elvis Llanos, quien asumió el cargo en mayo del año 2014, tras ganar un concurso público convocado por el directorio de la EPS.

Según la Sunass, la compañía está clasificada como una EPS de tamaño mediano, dado que cuenta con 20,832 conexiones de agua y 19,310 conexiones de alcantarillado. A inicios del año 2016, EPS Moquegua S.A. atiende a una población de 56,452 habitantes y cuenta con una cobertura de agua potable del 98% y una de alcantarillado del 89%.

## 2.3 Situación de partida de la gestión empresarial

Hasta el año 2014, la EPS Moquegua S.A. presentaba una situación de insolvencia financiera. Su patrimonio fue negativo en 11 millones de soles durante el período 2010-2013. Esto se originó porque las pérdidas acumuladas de la empresa prestadora se incrementaron 19% durante ese lapso y superaron el capital social. En cuanto a la liquidez, presentaba en ese periodo niveles muy bajos, cercanos a cero (0.30). Esto significaba que por cada sol de deuda de corto plazo la empresa disponía solo de 0.30 soles para el pago. Con ello se reflejaban serios problemas para afrontar sus obligaciones económicas de corto plazo, en vista que los pasivos corrientes superaban ampliamente los activos corrientes. Estos resultados obedecían, entre otras razones, a una elevada carga operativa por la ineficiencia de la gestión.

Respecto al endeudamiento, la empresa tenía una deuda que superaba los 40 millones de soles, contraída principalmente con la Unidad Técnica Especializada del Fondo Nacional de Vivienda (UTE Fonavi), y como resultado de multas y contingencias con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y Sunass. La deuda con el Fonavi, que no está siendo honrada, representaba el 69.5% del total del pasivo de la empresa a diciembre del año 2013. Cabe mencionar que el 74.5% de esta deuda corresponde a los intereses de financiamiento, moratorios y compensatorios de los préstamos otorgados entre los años 1992 y 1997 para ejecutar obras de saneamiento. La deuda con Sunat también es otro componente significativo. Representaba el 19.5% del total de pasivos a diciembre del año 2013 y motivó a esta entidad a embargar las cuentas de la EPS Moquegua S.A. desde el año 2014.

A pesar de tener elevados indicadores de cobertura, la situación de EPS Moquegua S.A. a diciembre del año 2014 era crítica.

Debido al embargo la empresa prestadora no podía cumplir con otras obligaciones financieras ni cubrir los costos de operación y mantenimiento, con lo que se ponía en riesgo la adecuada prestación de servicios. Su ratio de endeudamiento fue negativo (-2.88) en el período 2011-2013 debido a que el patrimonio fue consumido por las pérdidas acumuladas. Y en la medida que estas pérdidas tienden a incrementarse por los crecientes gastos financieros de las deudas impagas, su capacidad financiera se debilitaba más.

Tras un análisis de sus estados financieros entre los años 2010 y 2013, Equilibrium Clasificadora de Riesgo le asignó la calificación más baja, CRB-c, que corresponde, de acuerdo con la clasificadora, a “empresas en situación de insolvencia o que subsisten gracias al soporte extraordinario por parte de alguna afiliada o del gobierno, pero que se encuentran próximas a entrar a liquidación”. Además de problemas financieros, presentaba deficiencias de gestión administrativa y contable. No realizaba auditorías financieras, presentaba cargas por personal por más del 78% de los gastos de administración y realizaba gastos excesivos por litigios laborales inadecuadamente manejados.

Si bien la EPS Moquegua S.A. muestra mejores indicadores de cobertura, continuidad y calidad de agua potable respecto al resto del sector, su directorio reconoció que la insolvencia financiera y el mal manejo de la compañía podían desencadenar a futuro problemas operativos difíciles de controlar.

## 2.4 Oportunidad de mejora de la infraestructura de los sistemas de abastecimiento de agua potable y alcantarillado

El déficit de infraestructura y el precario estado de la existente se traducían en continuos problemas de abastecimiento en la ciudad de Moquegua. Ante esta situación, en el año 2011, el gobierno municipal formuló el proyecto Instalación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable, Alcantarillado y Almacenamiento, Segunda Etapa del Distrito de Moquegua. Se ejecutó bajo la modalidad de Obras por Impuestos (Ley No. 29230) y Southern Perú Cooper Corporation asumió su financiamiento y ejecución. El proyecto se inició en junio del año 2014 y concluyó en junio del año 2016. El costo total de la obra asciende a 86'565,847 soles y se compone de las siguientes medidas:

- Construcción de un desarenador para la planta de tratamiento de agua potable (PTAP) de Chen Chen, dos reservorios de 4,000 $m^3$ y 1,100 $m^3$ y la renovación de la caseta de válvulas del reservorio R-1 de 1,100 $m^3$.
- Instalación de 5.37 Km de líneas de conducción, 4.50 Km de aducción y 9 cámaras de sectorización.

- Renovación de 54.58 Km de redes de agua potable, agrupados en 11 sectores.
- Renovación de 55.86 Km de colectores de alcantarillado.
- Renovación de 7,002 conexiones domiciliarias de agua potable y 6,490 de alcantarillado.
- Automatización del sistema de agua potable con el sistema Scada.

La ejecución de esta obra traerá una serie de beneficios para mejorar los servicios, entre los que se puede mencionar:

- Nueva infraestructura de distribución de agua potable y la consiguiente mejora de la calidad del producto. Tendrá impacto directo en la disminución del porcentaje de personas que tienen enfermedades gastrointestinales.
- Almacenamiento suficiente para cubrir las necesidades de agua de la población por un día ante cualquier falla de captación en Pasto Grande.
- Continuidad del servicio y presión constante durante las 24 horas del día en la ciudad. Con la sectorización del abastecimiento, será posible cortar el servicio a un solo sector afectado, sin perjudicar a los otros nueve sectores.
- Moquegua es la primera ciudad del Perú en tener un monitoreo completo del sistema de distribución de agua potable, a través de la automatización, comunicación y control del sistema Scada.
- Atención rápida de emergencias de atoros del sistema de alcantarillado y fugas de agua potable.
- Primera cuidad, después de Lima, en aplicar nuevas tecnologías que permiten tener un mejor sistema de distribución de agua potable.
- Personal profesional, técnico y operativo de EPS Moquegua S.A. capacitado en nuevas tecnologías.

Si bien la puesta en marcha del proyecto generó una serie de incomodidades a la población de la ciudad por la ruptura de las pistas y las restricciones temporales en el servicio de abastecimiento, es evidente que la ejecución de la obra (2014-2016) traerá impactos positivos en la mejora de los servicios.

## 2.5 Sentando las bases de la modernización de EPS Moquegua S.A.

El 9 de diciembre del año 2014, mediante acuerdo de la junta general de accionistas, las autoridades de la EPS Moquegua S.A., representadas por el alcalde de la provincia de Mariscal Nieto, Alberto Régulo Coayla Vilca, solicitaron al OTASS ingresar de manera voluntaria al régimen de apoyo transitorio.

Se trató de un hecho destacable que demostró voluntad y decisión política de las autoridades por iniciar una nueva etapa en la empresa, que permitirá una gestión más eficiente y un proceso real de modernización en la empresa prestadora.

Esta solicitud fue declarada viable debido a que previamente la EPS Moquegua S.A. había sido evaluada por el OTASS junto a otras 47 EPS, y los resultados permitieron constatar la configuración de por lo menos una de las causales (insolvencia económica y financiera) para aplicar el citado régimen.

Ambas ocurrencias, la evaluación técnica y la solicitud de ingreso voluntario, sustentaron la decisión del consejo directivo del OTASS para poner en marcha el reflotamiento de la empresa.

El ingreso de la EPS Moquegua S.A. al régimen de apoyo transitorio garantiza la continuidad de los servicios a las ciudadanas y los ciudadanos.

### Fase preparatoria y de información

La puesta en marcha del proceso de modernización en la primera EPS traía consigo una serie de expectativas, temores y dudas en diferentes actores, además que se daba en una coyuntura política de cambio de gestión municipal. Aunque el alcalde saliente mostró voluntad política, no se sabía cuál sería la posición de las autoridades entrantes.

Frente a este escenario, el OTASS realizó el estudio Evaluación Inicial y Propuesta de Gestión del Riesgo Político en la Implantación de la Reforma del Sector Saneamiento en la Región Moquegua. Esto con el objeto de identificar claramente los *stakeholders* relevantes, analizar el entorno, explorar las posiciones políticas de los candidatos en las elecciones regionales y municipales y, a partir de ello, plantear un plan de acción.

Con esta evaluación se realizaron algunas acciones, entre ellas un acercamiento a las nuevas autoridades ediles representadas por el alcalde Hugo Isaías Quispe Mamani, con el fin de brindarles información sobre la reforma y los pasos que se seguirían. Se desarrollaron varias reuniones entre el OTASS, el MVCS y las nuevas autoridades municipales, en las que también hubo participación del gerente de la EPS. En este caso particular, las autoridades electas, tanto municipales como regionales, identificaron como una oportunidad el ingreso de la EPS Moquegua S.A. al régimen de apoyo transitorio, por lo que decidieron apoyar este proceso.

Otro evento que confluyó a este contexto favorable fue la ejecución de la obra de mejoramiento de la infraestructura de abastecimiento de agua potable que estaba en camino y que a todas luces requeriría de una empresa con suficiente capacidad empresarial para su operación y mantenimiento.

De otro lado, una vez que la EPS ingresó formalmente al régimen, y antes de iniciarse las actividades propias del reflotamiento, se llevaron a cabo varios talleres con las trabajadoras y trabajadores de la empresa para informarles cómo sería el proceso de modernización y cuáles serían los roles de las instituciones, principalmente del OTASS. Esto permitió que se fueran disipando muchos temores, entre ellos un supuesto despido de personal.

# INGRESO AL RÉGIMEN
## DE APOYO TRANSITORIO

Cumplimiento de requerimientos formales y ordenamiento de la gestión de la EPS Moquegua S.A.

**1 EL OTASS**
declaró el inicio del régimen de apoyo transitorio en la EPS Moquegua S.A, mediante Resolución de Consejo Directivo N° 002-2014-OTASS/CD del 23 de diciembre del año 2014.

**2 El MVCS**
ratificó el acuerdo adoptado por el consejo directivo del OTASS, a través del cual se declaró el inicio del régimen en la EPS Moquegua S.A. (Resolución Ministerial N° 021-2015-VIVIENDA, publicada en el diario El Peruano el 3 de febrero del año 2015).

**3 El OTASS**
realizó el lanzamiento del régimen en la EPS Moquegua S.A. en un evento público el 16 de febrero del año 2015. Recibió el apoyo de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través de PROAGUA II, con un equipo de profesionales que brindará asistencia técnica a la EPS hasta diciembre del año 2018.

**4 LA EPS**
realizó la adecuación de sus estatutos, de acuerdo a la Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento, el 17 de febrero del año 2015.

**5 EL OTASS**
regularizó el libro de matrícula de acciones el 23 de febrero del año 2015.

**6 LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO**
mediante Acuerdo de Consejo 010-2015-MPMN del 20 de febrero del año 2015 aprobó la constitución del fideicomiso, con lo cual se acordó transferir las acciones que la municipalidad tiene en la EPS Moquegua S.A. al dominio del fideicomiso de garantía, y autorizó al alcalde proceder con la suscripción.

**7 LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO**
representada por el nuevo alcalde, Hugo Isaías Quispe Mamani, suscribió el contrato de fideicomiso el 22 de mayo del año 2015. Este contrato fue firmado con la entidad fiduciaria, el Banco de Crédito del Perú y el OTASS.

**8 El OTASS**
designó al gerente general de EPS Moquegua S.A. mediante Resolución de Consejo Directivo N°012-2015-OTASS/CD del 22 de octubre del año 2015.

**9 El OTASS**
mediante Resolución de Consejo Directivo 011-2015-OTASS/CD del 22 de octubre del año 2016, designó a tres directores de la empresa. Los directores son la ingeniera Lily Tobala Zabalaga, el contador público Alexander Arenas Puma y el economista Hugo Espinoza Palza, quien preside el grupo. En un acto protocolar en Moquegua, la directora y los directores juraron al cargo el 27 de noviembre del año 2015.

**10 El OTASS**
el 7 de enero del año 2016 inscribió en Registros Públicos la Resolución Ministerial N° 021-2015-VIVIENDA que declaró el inicio del régimen de apoyo transitorio en la EPS Moquegua S.A.

**Asistencia técnica para el reflotamiento**

Desde febrero del año 2015, y en paralelo al proceso formal de incorporación de la EPS Moquegua S.A. al régimen de apoyo transitorio y de ordenamiento de la gestión, el OTASS inició un proceso de asistencia técnica a esta empresa, con el apoyo de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través de PROAGUA II. Este proceso durará hasta diciembre del año 2018 y tiene como finalidad sentar bases sólidas para modernizarla.

La aplicación del régimen plantea resolver de manera integral la situación crítica de la gestión empresarial en la EPS Moquegua S.A. Este régimen tiene un horizonte de 15 años como máximo, en los que se aplica en primera instancia un plan de acciones de urgencia que forma parte del plan de reflotamiento. Puede durar hasta el tope del plazo establecido o hasta que la empresa demuestre sostenibilidad económico-financiera y operativa.

El plan de acciones de urgencia que se aplica actualmente en la empresa abarca aspectos operativos, comerciales e institucionales, con capacidad de generar en el corto plazo (hasta el año 2017) impactos positivos en la calidad de la prestación de los servicios y en la situación económica y financiera de la EPS.

A partir del cuarto año (en el año 2018 para el caso de EPS Moquegua S.A.), se continuará con la ejecución del plan de reflotamiento que permitirá asegurar la sostenibilidad de la EPS y superar las condiciones que determinaron el ingreso al régimen. Además, este plan buscará asegurar condiciones adecuadas de cobertura, de calidad del servicio y mejores niveles de gobernanza y gobernabilidad en la entidad.

El esquema de la siguiente página presenta las etapas del proceso durante el primer año, centradas en la formulación del planeamiento tanto en el corto plazo (plan de acciones de urgencia) como en el mediano y el largo plazo (plan de reflotamiento).

Es importante mencionar que desde que el OTASS dispuso el inicio del régimen, la EPS Moquegua S.A. trabajó paralelamente en el planeamiento y la implementación de algunas medidas inmediatas que le permitirán lograr resultados rápidamente.

## IMPLEMENTACIÓN DEL RÉGIMEN DE APOYO TRANSITORIO EN LA EPS MOQUEGUA S.A.

**ETAPAS DEL PROCESO**
**(Feb 2015-Mar 2016)**

Ha pasado algo más de un año desde el ingreso de la empresa al régimen y, pese a algunos temores y cierta oposición inicial de la población, el proceso sigue en marcha. Si bien es poco tiempo para exhibir grandes resultados, la EPS viene mostrando indicadores que demuestran que se tomó el camino correcto.

En la siguiente sección se describen los primeros avances y resultados de la EPS Moquegua S.A. hasta marzo del año 2016. Una sección más adelante se presentan las principales medidas ejecutadas para optimizar los procesos operativos, comerciales y administrativos de la empresa.

# 3. Mejora en la calidad de vida de las personas

**Vilma Flores Cruz**
**Chen Chen**
**Vecina**

"Hace unos años solo tenía agua de 5 a 9 de la mañana. A veces no tenía ganas ni tiempo de llenar baldes desde la madrugada. Ahora, a menos que se anuncie un corte (temporal) por la radio, tengo agua todo el día".

### 3.1 Mayor acceso al agua potable

Al inicio del régimen de apoyo transitorio, la cobertura de agua potable de la EPS Moquegua S.A. llegaba al 98% con una población atendida de 55,288 habitantes. Sin embargo, había aún muchas familias ubicadas en los asentamientos humanos del centro poblado Chen Chen que recibían el servicio de agua potable mediante piletas.

A partir del 2015 se amplió el acceso a los servicios a 554 familias de Chen Chen y se estima que, con la puesta en marcha de la planta de tratamiento de agua potable (PTAP) Yunguyo, esta mejora se extenderá hasta alcanzar a 1,500 familias en aquel centro poblado.

**Marina Ágreda Bobadilla**
**Chen Chen**
**Vecina**

"Llegué a esta zona en el año 2001, después del terremoto. Siempre tuvimos agua por 4 horas. Ahora se ha ampliado a 8 horas diarias".

### 3.2 Continuidad del servicio de agua potable en aumento

La continuidad promedio del servicio de agua que brinda la EPS Moquegua S.A. es 22 horas al día. Este indicador, que se ha mantenido en el último año, incluía algunas situaciones críticas por sectores. En el centro poblado Chen Chen, por ejemplo, había zonas que tenían entre 4 y 8 horas de servicio al día. Pero con la puesta en marcha de la PTAP Yunguyo en agosto del año 2015, la continuidad del servicio mejoró al pasar de 8 a 16 horas diarias para 2,230 familias.

En el ámbito de acción de la empresa, aún quedan zonas que tienen de 2 a 4 horas de servicio al día, como es el caso del centro poblado Los Ángeles. Por lo pronto, con la instalación de la planta modular de tratamiento de agua potable Los Ángeles en mayo del año 2016, diseñada y fabricada íntegramente por moqueguanos, se ha mejorado la calidad de agua en este lugar. Antes existía la posibilidad de filtración de agua turbia en época de lluvias y presencia de metales en las galerías filtrantes que captan el líquido del subsuelo.

El reto de la EPS al 2018 será lograr que las familias ubicadas en las zonas periféricas de la ciudad de Moquegua tengan por lo menos 6 horas continuas de agua potable en horario diurno y sin cortes. Para ello los operarios de la EPS trabajan en el control de pérdidas y presión de agua, lo cual conlleva a tener una mayor disponibilidad de agua y una mejora de la continuidad del servicio.

**Roberto Arredondo Tito Yaracachi**
**Vecino**

"Los olores que venían de las lagunas eran muy fuertes, atraían mosquitos. El año pasado (2015) se hizo mantenimiento a una laguna y el olor se atenuó bastante. Esperamos que pronto los olores se retiren del todo".

### 3.3 Primeras acciones para descontaminar y mejorar el ambiente

En el año 2015, la EPS Moquegua S.A. evacuó lodos y limpió las instalaciones de las lagunas de oxidación de Yaracachi y San Antonio. Con esta medida se logró reducir los malos olores que emanaban de las aguas residuales, así como evitar un foco infeccioso con riesgo de proliferación de insectos transmisores de enfermedades.

Estas acciones trajeron como resultado una mejora en el ambiente y en la calidad de vida de la población aledaña a las lagunas. No obstante, todavía queda un camino por recorrer y dar una solución definitiva para descontaminar las lagunas de oxidación y, junto con otras medidas, lograr la ansiada sostenibilidad ambiental.

# 4. Encaminados hacia la eficiencia en la gestión empresarial

**James Fernández**
**OTASS**
**Director ejecutivo**

"A través del diálogo se demostró que OTASS venía a Moquegua a acompañar a la empresa para que lograra manejarse técnica y eficientemente y así desarrollar proyectos que redundaran en la mejora del servicio que se brinda a la población".

## 4.1 Gestión operativa de los servicios

### Capacidad de captación y producción de agua

La empresa ha mejorado su capacidad de captación y producción de agua y ha diversificado sus servicios para responder a situaciones de escasez. Esta mejora se ha logrado con la puesta en operación de la PTAP Yunguyo y el mantenimiento de las galerías filtrantes El Totoral.

Por mucho tiempo la PTAP Yunguyo, ubicada en el distrito de Samegua, no estuvo en operación. En el año 2015 la EPS Moquegua S.A. gestionó los permisos para lograr que funcione: la licencia de uso de agua ante la Autoridad Local del Agua (ALA) y la autorización sanitaria ante la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa). En agosto la PTAP Yunguyo inició operaciones con un caudal de 75 litros por segundo y abasteciendo al centro poblado Chen Chen. La formulación del Programa de Adecuación de Manejo Ambiental (PAMA) de la PTAP está en proceso.

Para el mantenimiento de las galerías filtrantes El Totoral, se realizaron obras para instalar tuberías y en los próximos años se espera seguir mejorando las captaciones y obtener más agua subterránea. Con el volumen adicional será posible ampliar el servicio y contrarrestar el estrés hídrico que ha causado la reducción de las lluvias en la zona.

**Xavier Zagaceta**
**OTASS**
**Director de Operaciones**

"Tenemos una gran fortaleza: conocer el pensamiento y la idiosincrasia de las EPS, porque también hemos sido trabajadores de estas empresas".

**Mejora de condiciones de trabajo en la PTAP Chen Chen**

Los ambientes de la PTAP Chen Chen mantuvieron por mucho tiempo condiciones inadecuadas para el trabajo cotidiano y el almacenaje de productos químicos. Incluso se observaba una gran cantidad de chatarra acumulada por años, la cual reducía los espacios físicos de la PTAP.

Para afrontar esta situación se retomó una directiva estancada por varios años para la venta de chatarra, que generó rescate de material por un valor de 10,000 soles. Este fondo sirvió para el mantenimiento de la PTAP Chen Chen y para acondicionar los almacenes de resguardo de productos químicos. En el año 2016 se espera mejorar los jardines gracias a un convenio con la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto.

Estas sencillas medidas han generado un gran impacto en los trabajadores de la EPS Moquegua S.A., con una mejora notable de sus espacios de trabajo, una mayor capacidad de almacenamiento y un mejor resguardo de los equipos.

**Asunción Idme Mamani**
**EPS Moquegua S.A.**
**Equipo operativo**

"Nos vino bien el cambio con OTASS. Nos entregaron tres camionetas nuevas y un camión hidrojet para las obras y para facilitar nuestro trabajo. Antes nos trasladábamos en carros destartalados".

**Mejora de la capacidad operativa**

Hace un par de años los trabajadores de la EPS Moquegua S.A. cumplían sus labores en pésimas condiciones: con uniformes en mal estado, sin equipamiento adecuado y sin las garantías para realizar tareas de riesgo, como excavaciones profundas o reparaciones. De esta manera, los avances eran más lentos y más riesgosos. Por otra parte, las tareas en el campo se complicaban por la carencia de unidades móviles.

Hoy la situación es distinta. En el año 2015 se dotó de nueva indumentaria (cascos, chalecos y botas) e implementos de seguridad a las trabajadoras y trabajadores. Además, en el marco de la asistencia técnica que brinda la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través de PROAGUA II, en octubre del año 2015 se donó a la EPS un equipo multipropósito para mantener las redes de agua y un equipo de electrofusión, ambos valorizados en más de 320,000 soles. Estos equipos han permitido reducir el tiempo en excavaciones de zanjas, rotura de pavimentos, movimientos de tierra e instalación de conexiones.

También en el año 2015, mediante el mecanismo de Obras por Impuestos, la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto adquirió un camión hidrojet autopropulsado y, con financiamiento del MVCS, una camioneta y un martillo eléctrico. Para el año 2016 se ha programado comprar una retroexcavadora, así como renovar los equipos informáticos de la oficina central.

**Martín Soto**
**EPS Moquegua S.A.**
**Gerente comercial**

"Hemos realizado acciones de cobranza para elevar nuestra recaudación, tal como duplicar los cortes de agua por falta de pago o reducir el nivel de fugas. Hoy nuestro nivel de morosidad está por debajo de los 2 puntos".

## 4.2 Gestión comercial

### Recuperando los ingresos económicos

Gracias a una mejor operación comercial, los ingresos mensuales de la empresa por la prestación del servicio están creciendo sostenidamente. En el año 2014 el promedio mensual de ingresos llegaba a 648,495 soles. En el año 2015 el promedio subió un 9%, a 708,944 soles, y en el año 2016 creció un 17% hasta llegar a 754,887 soles. Esta mejora, hay que resaltarlo, se realizó sin incrementos tarifarios. Además, producto de la mejor gestión, la morosidad se redujo de 4.8 a 2 meses de facturación en promedio en el año 2015.

Tales mejoras son el resultado de la implementación de medidas como negociación de deuda, incorporación de consumidores clandestinos al sistema, mejora de la política de cortes de servicio, renovación e instalación de medidores y actualización catastral.

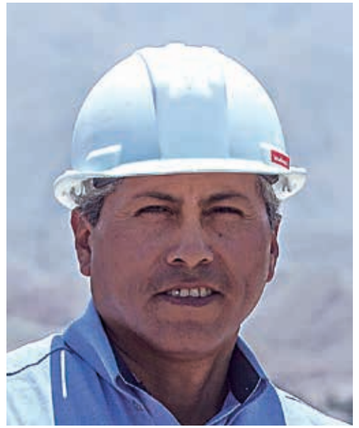
**Hugo Isaías Quispe**
**Municipalidad Provincial**
**Mariscal Nieto**
**Alcalde**

"Apostamos por el apoyo técnico del OTASS y por ello tomamos la decisión adecuada de ser la primera EPS en ingresar al régimen de apoyo transitorio. Hoy somos el referente del proceso de modernización de los servicios de saneamiento".

**Actualización catastral**

La EPS Moquegua S.A. inició la implementación de un nuevo sistema catastral gestionado a través del Sistema de Gestión Integrada Local (Sigil). Esto ha permitido agilizar las acciones correctivas comerciales de cortes y verificar el estado de las conexiones, consumos atípicos, entre otros.

La medida facilitó la creación de rutas de reparto de recibos y rutas de toma de lectura de medidores, lo que dio como resultado una reducción de 6 a 4 días para cada proceso. En el año 2015 también se tercerizaron los servicios comerciales de cortes, reconexiones, lectura de medidores y reparto de recibos.



**Carlos Nicho**
**EPS Moquegua S.A.**
**Gerente de Operaciones**

"Lo positivo del régimen es que, con la asesoría, todas las acciones de Operaciones tienen una planificación, tanto inicial como a largo plazo".

### Capacidad de medición de los consumos

En diciembre del año 2014 el nivel de micromedición de la EPS era de 36.5%. Es decir, apenas había 7,598 medidores instalados entre todas las conexiones existentes. Para enfrentar esta situación se contempló instalar 4,915 medidores adicionales, de los cuales se logró instalar y renovar 932 unidades en el primer año. Estos medidores estuvieron orientados principalmente a usuarios comerciales (600), que son los que permiten incrementar la facturación más rápidamente. También se rehabilitó el banco de medidores, se renovaron los medidores de instituciones educativas (colegios y universidades) y en la actualización catastral se detectaron conexiones clandestinas en usuarios comerciales y residenciales.

Todas estas medidas permitieron que a marzo del año 2016 se incrementara a 8,530 el número de medidores operativos en el ámbito de acción de la EPS Moquegua S.A., con lo que se logró una cobertura de micromedición del 39.2%.

**Viviana Condori Quispe**
**Centro poblado San Antonio**
**Vecina**

"Antes me demoraba toda una mañana en pagar mi recibo de agua. Pero hace un tiempo se colocó un agente más cerca de mi casa. Allí pago mi recibo y gano tiempo".

### Mejorando la atención al cliente

Hace algunos meses, las usuarias y usuarios de la EPS Moquegua S.A. tenían que hacer colas para realizar un reclamo y si vivían lejos debían caminar varios kilómetros hasta llegar a las oficinas a pagar sus recibos o solicitar sus estados de cuenta. Esta situación generaba quejas y malestar en el personal que atiende al público.

En el último año la EPS renovó las instalaciones de su oficina central para mejorar la atención al cliente, algo que no había ocurrido desde que se construyó el edificio en 1990. Modificó también su reglamento de organización y funciones para fortalecer la atención al público y la página web fue rediseñada para implementar un espacio virtual por el que los clientes, en vez de trasladarse hasta la empresa, pudieran revisar sus recibos y gestionar sus deudas y reclamos desde la comodidad de su hogar.

Tanto en la ciudad de Moquegua como en los centros poblados los agentes bancarios instalados en bodegas o autoservicios están autorizados para recibir los pagos por servicios de la EPS. Si bien todavía hay temor de usar herramientas nuevas, cada vez más personas reconocen las facilidades de estos agentes.

**Elvis Llanos**
**EPS Moquegua S.A.**
**Gerente general**

"Entre los años 2011 y 2014, hubo una alta rotación de gerentes, por lo que fue difícil que la empresa enfrentara, por ejemplo, el fraccionamiento de deudas. Hoy, mi reto es lograr que la empresa vuelva a ser sostenible con ayuda del OTASS".

## 4.3 Manejo administrativo

### Afrontando las deudas

En el año 2015 se saneó el 100% de la deuda que la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto tenía con la EPS y que correspondía a obligaciones acumuladas entre los años 1997 y 2005. La deuda correspondía a los servicios de agua y alcantarillado que los diferentes locales de la municipalidad no pagaron durante años. El monto total ascendía a 6'043,529 soles. Gracias a un proceso de conciliación entre la empresa y la municipalidad, en el año 2015 se logró un acuerdo que consistió en compensar deudas entre las dos instituciones.

Como consecuencia de las negociaciones resultó un saldo a favor de la empresa por 295,735 soles. Este remanente viene siendo pagado por la municipalidad a través de servicios de alquiler de maquinaria liviana o pesada por 75,790 soles y mantenimiento de la PTAP Chen Chen por 219,945 soles.

En el año 2014 los estados financieros de EPS Moquegua S.A. mostraban que era una empresa insolvente. Había acumulado una deuda de 20 millones de soles con UTE Fonavi y de 19 millones de soles con la Sunat. Debido a la falta de pago, en el año 2014 la entidad tributaria empezó a embargar en promedio 150,000 soles al mes de las cuentas de la EPS. Este monto representaba el 20% de sus ingresos mensuales.

Con la asesoría de los directivos del OTASS, la EPS empezó a gestionar ante la Sunat y UTE Fonavi el fraccionamiento de sus deudas y los mecanismos alternativos que le permitieran honrar sus compromisos financieros de forma gradual en los siguientes 15 a 20 años. Si estas condiciones son aceptadas por los acreedores, la EPS podría obtener la liquidez necesaria para ordenar sus cuentas y realizar nuevas inversiones.

De otro lado, la EPS presentaba deudas por juicios laborales perdidos, así como deudas por CTS y horas extras no pagadas por alrededor de un millón de soles a más de veinte trabajadores. A inicios del año 2015 se decidió poner fin a las pugnas laborales y el gasto de defensa legal que estas generaban. En su lugar, con la asesoría del OTASS, la EPS Moquegua S.A. concretó un plan de pagos fraccionados con cada trabajadora y trabajador afectado.

**María Rosa Meneses**
**EPS Moquegua S.A.**
**Gerenta de Administración**

"El solo hecho de auditar los estados financieros de la EPS y contar con personal más capacitado nos ha permitido ordenarnos y buscar caminos para fraccionar las deudas con todos nuestros acreedores".

### Capacidad administrativa y financiera

Una de las primeras acciones que se tomaron al iniciar el régimen fue la auditoría de los estados financieros de la EPS Moquegua S.A. para los años 2013 y 2014. Una medida básica que, sin embargo, no se realizaba desde hacía más de una década. Gracias a esta medida se establecieron procedimientos administrativos para optimizar el área de contabilidad y se implementó el Plan Contable Regulatorio en la EPS. De la misma forma, hoy se aplican procedimientos de liquidación de obras y se ha identificado la cartera de proyectos que requieren liquidación a fin de evitar más carga financiera para la entidad prestadora.

De otro lado, cabe mencionar que entre los años 2000 y 2014 la empresa venía generando pérdidas en cada uno de sus ejercicios anuales. A más de un año de su ingreso al régimen de apoyo transitorio, la EPS Moquegua S.A. muestra mejoras en su gestión. Ha logrado resultados positivos en sus estados financieros del ejercicio fiscal 2015. Tras más de 15 años continuos de pérdidas, por primera vez la utilidad del ejercicio fue positivo en 153,550 soles. Un año antes había perdido 327,885 soles y en el año 2013 su pérdida fue de 284,877 soles.

# 5. Cómo se hizo

**Julio Choque**
**EPS Moquegua S.A.**
**Sindicato de Trabajadores de Agua Potable y Alcantarillado**

"Sabemos que el año pasado la empresa pasó por una situación financiera difícil. Lo conversamos con los gerentes y no solicitamos aumentos de sueldos. Tenemos la voluntad de trabajar por el bien de la empresa, pero sin dejar la labor fiscalizadora".

## 5.1 Recuperando la confianza y trabajando en equipo

### Confianza y valoración del trabajo

La EPS Moquegua S.A. cuenta con 80 trabajadoras y trabajadores. Algunos llevan más de 25 años en servicio y la mayoría estaba desmotivada por no recibir ningún incentivo. En el año 2015 la nueva gestión realizó cambios importantes que favorecieron al personal. Por primera vez se implementó en la empresa la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y se formó un comité de seguridad al mando de un operario capacitado en medidas preventivas.

Asimismo, se hicieron talleres sobre liderazgo transformacional dirigido a las colaboradoras y colaboradores de las áreas operativas de la empresa. En el año 2016, personal de la empresa participó en una pasantía a Alemania para asistir a la feria IFAT de Múnich sobre sistemas, tecnologías y prácticas del sector de agua y saneamiento. Asimismo, se espera realizar otros talleres y pasantías para fortalecer las capacidades en todas las áreas. Las colaboradoras y los colaboradores han recuperado la confianza en la empresa y valoran más su propio trabajo porque perciben que los cambios son positivos, a nivel de las personas y en toda la EPS. Además, gracias a la mejora en los procesos de comunicación entre gerentes y operarios, se han despejado rumores infundados sobre renovación de personal como consecuencia del régimen de apoyo transitorio.

**Jorge Morón**
**EPS Moquegua S.A.**
**Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo**

"El año pasado se creó por primera vez el comité de seguridad en la EPS. Ya hemos ofrecido varias charlas y logramos capacitar a todos los operarios. También acaba de ser aprobado nuestro nuevo plan anual de seguridad".

### Un equipo humano en proceso de consolidación

La directora y los directores designados por el OTASS han ofrecido confianza y respaldo al cuerpo gerencial y al personal para lograr juntos las metas que persigue la EPS Moquegua S.A. dentro del régimen. El actual gerente general de la EPS, Elvis Llanos, ingresó a la entidad en el año 2014 mediante un concurso público, y ha sido ratificado por el OTASS para continuar con el proceso de modernización de la empresa.

El gerente y su equipo de trabajo clave toman hoy decisiones técnicas orientadas al cumplimiento de los objetivos y las metas del Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. Estas medidas están permitiendo cohesionar al personal como un equipo, con una visión compartida y objetivos alineados.

## 5.2 Se planifica y se ejecuta

### Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A.

Una vez que la empresa ingresó al régimen, en febrero del año 2015, el equipo gerencial inició la formulación del Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. con el acompañamiento de asesores de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través de PROAGUA II.

Ese plan se elaboró considerando las orientaciones de la Dirección de Operaciones del OTASS y partió de la elaboración de un diagnóstico integral y especializado de los procesos empresariales, incluidos estudios especiales, como balance hídrico, situación de infraestructura y operación de la PTAP Yunguyo, estudio de percepciones de las usuarios y usuarios y utilización de medios.

A partir de este diagnóstico se formuló el Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. para el período 2015-2017, que se enfoca en los aspectos operacionales, comerciales, administrativos e institucionales. Incluyó la definición de los componentes de inversión y de fortalecimiento institucional. Se establecieron metas e indicadores de resultado e impacto, costos, presupuesto y un cronograma de implementación.

La EPS aprobó este plan mediante Resolución de Directorio 06-201S-D/EPS MOQUEGUA el 9 de diciembre del año 2015 y luego se presentó al OTASS. Actualmente el plan está en ejecución. En este, la EPS Moquegua S.A. se ha fijado metas que se deben cumplir hasta diciembre del año 2017.

**Metas del Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. 2015-2017**

| | Indicadores a nivel de objetivo de proyecto | Valor inicial dic-14 | Meta dic-17 |
|---|---|---|---|
| **I** | **GESTIÓN OPERACIONAL** | | |
| 1 | La continuidad mínima promedio a nivel de subsector de abastecimiento es superior a 16 horas/día | 6.7 | 16 |
| 2 | Se amplía el acceso del servicio de agua potable y alcantarillado a 1,500 nuevos usuarios | 0 | 1.500 |
| 3 | La calidad del agua residual tratada de las PTAR se encuentra dentro de los parámetros establecidos en la normatividad vigente de los límites máximos permisibles | 0 | 3 |
| 4 | La prosucción per cápita promedio anual se reduce a 260 l/h/d | 398 | 260 |
| 5 | La percepción de satisfacción de la calidad del servicio al usuario se ha incrementado a 60% | 45% | 60% |
| **II** | **GESTIÓN COMERCIAL** | | |
| 1 | Los ingresos por ventas y servicios se incrementó en 36% | 6,509,796 | 8,853,323 |
| 2 | La morosidad se redujo a un mes equivalente de la facturación | 4.8 | 1.0 |
| 3 | La percepción de satisfacción de la calidad de atención al usuario se ha incrementado a 60% | 40% | 60% |
| **III** | **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** | | |
| 1 | La liquidez corriente es superior a 0.45 | 0.16 | 1.15 |
| 2 | El nivel de endeudamiento ha mejorado a no menos de 1.20 | -3.25 | 1.22 |
| **IV** | **GESTIÓN GERENCIAL** | | |
| 1 | La percepción de las usuarias y usuarios respecto del desempeño general de la empresa se ha incrementado a 60% | 35% | 60% |
| 2 | El agua no facturada es inferior a 37% | 45.7% | 37% |
| 3 | El indicador G&G se ha incrementado a 70% | 54.8% | 70% |

**Fuente:** Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A.

### Ejecución de medidas inmediatas

Si bien el proceso de planeamiento fue clave para dar el norte al equipo gerencial (y así se entendió en la empresa), cuando se inició el régimen en febrero del año 2015 no era menos importante atender o resolver problemas urgentes que tenían impacto en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento. La presencia del OTASS, por otra parte, generaba una presión política muy fuerte, con expectativa de resultados inmediatos.

En este complicado contexto se decidió ejecutar, en paralelo al planeamiento, un conjunto de medidas inmediatas que luego pasaron a formar parte del Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. La ejecución de tales medidas implicó elaborar 10 fichas de operación y mantenimiento que fueron financiadas por el MVCS, además de elaborar perfiles y expedientes técnicos que demandaron tiempo y esfuerzo adicional a los equipos involucrados en la elaboración de este plan. Las trabajadoras y trabajadores, liderados por los equipos gerenciales de cada área, se involucraron en este cometido y lograron realizar ambos trabajos con éxito.

A marzo del año 2016 se cumplió con la ejecución de las medidas descritas en la sección 4 de este documento, las cuales han contribuido a vislumbrar los primeros resultados que se señalan en la sección 3.

### Gestionando el financiamiento

El Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. (2015-2017) tiene un presupuesto global de 14’540,664 soles que corresponden a medidas de inversión y mantenimiento. A mayo del año 2016 la EPS cuenta con un financiamiento de 7’495,216 soles de los cuales se ha ejecutado el 33.41% en el periodo comprendido entre febrero del año 2015 y mayo del año 2016, según se detalla a continuación.

El financiamiento de las primeras medidas ejecutadas en el primer año derivó de las siguientes fuentes:

| Fuente | Monto en soles | Ejecutado en soles a mayo 2016 | % de ejecución |
|---|---|---|---|
| **MVCS (1) 1ra Transferencia** | 1’900,000 | 1’900,000 | 100.00% |
| **PMRI (2)** | 1’520,818 | 76,041 | 5.00% |
| **EPS** | 196,151 | 105,700 | 53.89% |
| **Municipalidad Provincial Mariscal Nieto** | 750,000 | 0 | 0.00% |
| **Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través de PROAGUA II** | 550,000 | 355,707 | 64.67% |
| **MVCS (3) 2da Transferencia** | 2’578,247 | 66,664 | 2.59% |
| **Total** | **7’495,216** | **2’504,112** | **33.41%** |

**Fuente:** Dirección de Operaciones del OTASS.

(1) El MVCS, a través del Programa de Saneamiento Urbano (PNSU), transfirió recursos a la EPS Moquegua S.A., mediante Resolución Ministerial N° 461-2014-VIVIENDA del 28 de diciembre del año 2014.
(2) El MVCS, a través del PNSU, transfirió a la EPS Moquegua S.A. un saldo disponible del Programa de Medidas de Rápido Impacto (PMRI).
(3) El MVCS transfirió recursos a la EPS Moquegua S.A., mediante Resolución Ministerial Nº 075-2016-VIVIENDA del 31 de marzo del año 2016.

De acuerdo con los datos del cuadro anterior, existe todavía un saldo pendiente por financiar de 7'045,448 soles, que se deberá gestionar ante el OTASS y el MVCS, así como con recursos propios de la EPS. Para los próximos años también se deberá explorar otras fuentes de financiamiento provenientes del gobierno local, el gobierno regional e incluso las instituciones privadas.

**Aprobación, monitoreo y supervisión de la ejecución del Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A.**

El OTASS aprobó el Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. y, a través de su Dirección de Operaciones, realiza el monitoreo y la supervisión periódica de su ejecución. Para estas labores se solicita información a la empresa a efectos de verificar el cumplimiento de las metas señaladas en el referido plan y se realizan visitas de campo.

De otro lado, la Dirección de Operaciones proporciona asistencia y asesoría a la EPS, lidera gestiones ante diversas instituciones sectoriales, multisectoriales y locales para coadyuvar a la ejecución del plan o resolver situaciones críticas que puedan afectar el reflotamiento.

# 6. Desafíos para lograr la sostenibilidad económica, financiera, social y ambiental

## 6.1 Planes hacia la viabilidad

El segundo momento del proceso de planeamiento fue la elaboración del Plan de Reflotamiento de la EPS Moquegua S.A., instrumento que orienta la gestión de la EPS para alcanzar la viabilidad de la prestación de los servicios en el mediano y el largo plazo. Contiene, además del plan de acciones de urgencia, estrategias, planes, programas, acciones, proyectos y metas establecidos para superar las condiciones que determinaron el ingreso de la EPS al régimen de apoyo transitorio. De esta manera, se busca alcanzar las condiciones de sostenibilidad económico-financiera, sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental que garanticen el acceso universal a los servicios de saneamiento.

Durante el año 2015, en paralelo a la ejecución de medidas priorizadas y la definición del plan de acciones de urgencia, se elaboró el Plan de Reflotamiento de la EPS Moquegua S.A. con un horizonte temporal hasta el año 2029. Este plan tiene un presupuesto estimado en 117,628,296 soles, que incluye las inversiones de las acciones de urgencia.

Una vez que el OTASS apruebe el Plan de Reflotamiento de la EPS Moquegua S.A., esta tendrá que modificar su plan maestro optimizado (PMO), otro elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad económica de la empresa y a partir del cual se establecerán las tarifas a sus diferentes públicos.

Una vez que concluya la ejecución del Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A., el gran desafío será encaminarse a profundizar reformas estructurales internas a nivel organizacional y ejecutar inversiones mayores que le permitan cumplir con las metas del régimen, la principal de estas el acceso universal al agua y el saneamiento en el ámbito urbano de Moquegua.

Es importante recordar que el Plan de Reflotamiento de la EPS Moquegua S.A. se desarrolla con un horizonte temporal máximo de 15 años. Pero si antes de transcurrido este periodo la empresa ha logrado superar los problemas que ocasionaron su ingreso al régimen, el OTASS, previa evaluación, puede contemplar y establecer la salida anticipada del esquema.

# 7. El aprendizaje de Moquegua

La inclusión de la EPS Moquegua S.A. en el régimen de apoyo transitorio es un caso emblemático, ya que se trata de la primera experiencia de modernización empresarial en el marco de la reforma del sector saneamiento. Un año es muy poco tiempo para pretender solucionar todos los problemas, sin embargo es posible plantear algunas conclusiones iniciales:

**1.** La empresa muestra un importante avance en indicadores clave para garantizar mejores servicios a la población urbana, entre ellos un incremento de la continuidad y de la calidad del agua en zonas vulnerables, mejoras en el tratamiento de aguas residuales, etc. Lo más importante de estas primeras acciones es que se trata de logros inmediatos obtenidos a partir de una planificación de corto y largo plazo que apunta a asegurar que la EPS salga de la situación de insolvencia económico-financiera. Esta es la mejor manera de conseguir una prestación universal de los servicios.

**2.** La empresa está aplicando con responsabilidad las medidas que han sido aprobadas en el Plan de Acciones de Urgencia de la EPS Moquegua S.A. Es fundamental destacar la asistencia técnica del OTASS, que dirige el régimen y que acompaña al directorio y a las gerencias de la empresa en la definición de las líneas maestras. Resalta en este punto la participación del OTASS en la conformación de un directorio técnico, con profesionales de amplia experiencia y naturales de la macrorregión sur.

**3.** Durante los primeros 16 meses del régimen, la EPS Moquegua S.A. mantiene a sus trabajadoras y trabajadores, con lo que despeja cualquier rumor o duda sobre retiros. Por el contrario, se ha iniciado un proceso de fortalecimiento de capacidades del personal y diversas acciones que están contribuyendo a fomentar el trabajo en equipo entre la plana gerencial, de administración y de operación.

**4.** Es fundamental obtener apoyo político para implementar el rescate de una entidad prestadora. En el caso de la EPS Moquegua S.A., las autoridades municipales representadas por el alcalde tienen un rol destacable por el compromiso y la confianza demostrada en el proceso de modernización. Con ello estas autoridades se constituyen en un socio estratégico del OTASS y de la EPS para impulsar los cambios y las mejoras en la gestión empresarial.

**5.** En el año 2016 siete EPS (incluida EPS Moquegua S.A.) se encuentran ya en el régimen de apoyo transitorio. La experiencia acumulada en esta empresa será fundamental como ejemplo del proceso y de lo que se puede lograr con un trabajo integrado de diferentes actores (MVCS, OTASS, municipalidades, EPS). Esta articulación está facilitando la implementación de medidas dirigidas a resolver situaciones críticas en el corto plazo y a la vez sentar las bases para un reflotamiento de las entidades prestadoras a mediano y largo plazo.

OTASS
Organismo Técnico
de la Administración
de los Servicios
de Saneamiento

EPS
MOQUEGUA S.A.

MINISTERIO DE
VIVIENDA
CONSTRUCCIÓN Y
SANEAMIENTO

cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH