

**EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE SAN MARTÍN SOCIEDAD ANÓNIMA –
EMAPA SAN MARTÍN S.A.**

Informe de GOBERNABILIDAD & GOBERNANZA

En el marco del Régimen de Apoyo Transitorio



SAN MARTÍN - PERU

Marzo, 2020

 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	 SOCIEDAD ANÓNIMA
	Gestión 2019	

Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	3
2	Base Normativa	4
3	ASPECTOS GENERALES DE EMAPA SAN MARTÍN SA.....	4
3.1	Antecedentes institucionales	4
3.2	Proceso de incorporación al Régimen de Apoyo Transitorio	6
4	OBJETIVOS.....	6
4.1	Objetivo General	6
4.2	Objetivos Específicos.....	6
5	RESULTADOS DE LAS CONDICIONES DE G&G 2019	7
5.1	Análisis de la Gobernabilidad y Gobernanza.....	8
5.1.1	Desempeño de la Gobernabilidad en Emapa San Martin S.A.	8
5.1.2	Desempeño de la Gobernanza en Emapa San Martin S.A.	13
5.2	Resultados del desempeño de la Gobernabilidad y Gobernanza para el periodo 2012 al 2019	17



1 RESUMEN EJECUTIVO

El Decreto Legislativo N° 1280 que aprueba la Ley Marco para la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, establece que el Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) tiene por objeto mejorar la eficiencia de las empresas prestadoras incorporadas y las condiciones de la prestación de los servicios de saneamiento, permitiendo ejecutar acciones destinadas a su reflatamiento para contribuir con el logro de los objetivos de la política pública del sector saneamiento.

A través de la Resolución del Consejo Directivo N°09-2015-OTASS/CD de fecha 22 de setiembre de 2015, se resuelve declarar el inicio del Régimen de Apoyo Transitorio de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín Sociedad Anónima (EMAPA SAN MARTÍN S.A.), ratificada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, mediante Resolución Ministerial N°337-2015-VIVIENDA de fecha 17 de diciembre de 2015. Las causales de incorporación fueron la insolvencia económico-financiera e insolvencia técnica.

En este contexto del RAT, la evaluación de los indicadores de Gobernabilidad & Gobernanza (G&G) es un factor clave, porque mide la autonomía para la toma de decisiones de la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS) se transforme en una entidad orientada a brindar un servicio de saneamiento de alta calidad, para la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos.

En el análisis de G&G, se considera que la Gobernabilidad es el equilibrio y la capacidad de la EPS para operar dentro de un marco político e institucional externo, y desarrollar una gestión social adecuada frente a un entorno dinámico con distintos grupos de interés que afectan y son afectados por la actividad de la EPS; mientras que la Gobernanza, es la capacidad interna de la EPS para encontrar el equilibrio entre los diversos recursos, activos y procesos de la EPS, donde con una buena organización y gestión empresarial debe crear sinergias que le permitan obtener resultados positivos en lo económico, social y ambiental, y así brindar servicios eficientes, de calidad y de forma sostenible.

El marco legal del Buen Gobierno Corporativo sustenta la existencia del sistema de indicadores de G&G aplicables a la EPS para medir la implementación de principios y buenas prácticas de gobierno corporativo. Entre la normatividad principal debe mencionarse: los Contratos de Explotación (CE) aprobados mediante Resolución Ministerial N°425-2007-VIVIENDA, que incluyen obligaciones de Buen Gobierno y principios de orientación; el Código Marco de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) y el Manual de Rendición de Cuentas y Desempeño (MRCD) para las EPS, aprobados mediante Resolución Ministerial N°426-2007-VIVIENDA, entre otros.

Desde este marco de referencia se desarrolló cada uno de los indicadores de Gobernabilidad y Gobernanza, destacando lo siguiente: en el caso del indicador de Gobernabilidad se consideró tres áreas, que funcionan como “pilares” que deben ser fortalecidas: (i) transparencia en la información (cuyo impacto se expresa en la revelación de información, rendición de cuentas y vigilancia social), (ii) atención al cliente, quien representa el fin máximo

 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	 emapa san martin SOCIEDAD ANÓNIMA
	Gestión 2019	

del servicio que brinda la empresa y quien es la razón de ser de la actividad, y (iii) gestión social, que involucra los temas de análisis de los grupos de interés, el plan de comunicaciones y relaciones públicas, el plan de educación sanitaria y mecanismos de diálogo permanente con los grupos sociales.

Respecto a la Gobernanza, se consideró cuatro áreas de análisis: (i) la sostenibilidad financiera, (ii) el desempeño del PMO, (iii) el fortalecimiento institucional, y (iv) el clima laboral. Los dos primeros apuntan a examinar los resultados de la gestión económica y técnica. Los dos restantes, buscan examinar la situación de los recursos humanos en las empresas.

2 BASE NORMATIVA

El marco normativo para el análisis de la Gobernabilidad y Gobernanza de EMAPA SAN MARTÍN S.A., es la siguiente:

1. Decreto Legislativo N°1280, Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento (29.12.2016).
2. Decreto Supremo N°19-2017-VIVIENDA, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280 (26.06.2017).
3. Decreto Supremo N° 001-2019-VIVIENDA, Decreto Supremo que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N°1280 (05.01.2019).
4. Resolución del Consejo Directivo N°16-2016-OTASS/CD, Aprueban la "Metodología para el Monitoreo de las Metas de las EPS en la Modernización de los Servicios de Saneamiento" (08.09.2016).
5. La Ley N°27806, "Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública" y su modificatoria, Ley N° 27927.
6. Resolución del Consejo Directivo N°009-2015-OTASS/CD, Declaran el inicio del RAT de EMAPA SAN MARTÍN S.A. (22.09.2015).
7. Resolución Ministerial N°337-2015-VIVIENDA, Ratifican el Primer Acuerdo adoptado por el Consejo Directivo del OTASS, el cual declara el inicio del Régimen de Apoyo Transitorio de la EMAPA SAN MARTÍN S.A. (17.12.2015).

3 ASPECTOS GENERALES DE EMAPA SAN MARTÍN S.A.

3.1 Antecedentes institucionales

EMAPA SAN MARTÍN S.A., es una Sociedad Anónima Prestadora de Servicios de Saneamiento, de derecho privado, reconocida como tal por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS). Se rige por lo establecido en su Estatuto, en la



 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	 emapa san martin SOCIEDAD ANÓNIMA
	Gestión 2019	

Ley General de Sociedades y en las disposiciones aplicables a las empresas de la actividad empresarial del Estado, Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento, en virtud de lo dispuesto por la Ley N° 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 09-95-PRES y modificado por Decreto Supremo N° 016-2005- VIVIENDA.

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

Se constituye inicialmente EMAPA SAN MARTÍN S.A., con un accionariado que estaba conformado por las Municipalidades Provinciales de: San Martín, Moyobamba, Lamas, Mariscal Cáceres, Huallaga y Rioja, con autonomía administrativa y financiera, encargada de ejecutar el desarrollo, control, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado de San Martín, con funciones específicas para este fin en los aspectos de planeamiento, programación, financiación, normatividad, preparación de proyectos, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica y celebrar todos los actos y contratos para el cumplimiento de sus objetivos, conforme a sus estatutos y reglamentos; debidamente representados por sus alcaldes de turno.

A convocatoria de la alcaldía del Concejo Provincial de San Martín de fecha 16 de ago. de 1991, se instala la Junta Empresarial. El día 24 de Set. se aprueban los Estatutos de la Empresa. El 26 de set. de 1991, la Municipalidad Provincial de Moyobamba desiste en integrar la nueva institución, mediante acuerdo de Alcaldía y crea su propia empresa municipal y gestiona su separación. El 18 de marzo de 1994, se dicta el Decreto Supremo N°07-94-PRES, que modifica el Decreto Supremo N°027-91-PCM y se aprueba en forma definitiva la transferencia efectuada por SENAPA el 11-09-1990.

El 25 de enero de 1997, la Junta Empresarial acuerda incorporar como accionistas a las Municipalidades de Picota, Tocache y Bellavista, quedando de esta manera EMAPA SAN MARTÍN S.A. integrada por las municipalidades provinciales de San Martín, Mariscal Cáceres, Rioja, Lamas, Huallaga, Picota, Tocache y Bellavista.

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



 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	 emapa san martin SOCIEDAD ANÓNIMA
	Gestión 2019	

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

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

La Municipalidad Provincial de Picota forma parte del accionariado de la EPS, pero sus servicios de agua potable y alcantarillado no son administrados por EMAPA SAN MARTÍN S.A.

De acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente, al estar EMAPA SAN MARTÍN S.A. en el RAT, se encuentran suspendidos los derechos y atribuciones del máximo órgano societario de la empresa. El OTASS asume las funciones y atribuciones del citado órgano.

Esta suspensión no implica la transferencia o pérdida de la titularidad de las acciones o participaciones, las cuales se mantienen, en todo momento, en propiedad de la municipalidad accionista.

3.2 Proceso de incorporación al Régimen de Apoyo Transitorio

La Ley de Modernización de los Servicios de Saneamiento, Ley N° 30045, vigente hasta diciembre de 2016, establecía una evaluación en dos etapas, preliminar y definitiva, a realizar por OTASS para todas las EPS.

Dentro de este marco, mediante Resolución del Consejo Directivo N°009-2015-OTASS/CD de fecha 22 de setiembre de 2015, se resuelve declarar el inicio del Régimen de Apoyo Transitorio de EMAPA SAN MARTÍN S.A. ratificada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, mediante Resolución Ministerial N°337-2015-VIVIENDA de fecha 17 de diciembre de 2015.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Presentar el resultado de desempeño global de EMAPA SAN MARTÍN S.A. del año 2019, medido a través de los indicadores de Gobernabilidad y Gobernanza.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis de cada uno de los indicadores de Gobernabilidad y Gobernanza correspondiente a la gestión 2019.
- Mostrar la evolución de los indicadores de Gobernabilidad y Gobernanza para el periodo de los años 2016 al 2019.



5 RESULTADOS DE LAS CONDICIONES DE G&G 2019

Los resultados obtenidos en el análisis de los indicadores de G&G de EMAPA SAN MARTÍN S.A. de la gestión 2019, indica que ha obtenido buen desempeño.

En Gobernabilidad, el área de transparencia alcanzó el 100% de cumplimiento, en atención al cliente se alcanza una calificación de 75%, y en la gestión social el cumplimiento es del 100%.

1.1 RESULTADO GENERAL EN GOBERNABILIDAD EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. – PERIODO DE ANALISIS: AÑO 2019

Indicadores	Logro del indicador		Calificación por indicador		Calificación por Área		
	No logra	Proceso	Logra	Puntaje	Máximo	Puntos	Máximo
Área: TRANSPARENCIA EN LA GESTION DE LA EPS (PUBLICACION EN EL PORTAL)						600	600
Indicador N° 1 - Índice de Cumplimiento del Manual de Rendición de Cuentas y Desempeño (MRCD)				100	100		
Indicador N° 2 - Información actualizada y publicada: Designación del Directorio y Hoja de Vida (SA)/Gerente General y Hoja de Vida (SRL)				100	100		
Indicador N° 3 - Información actualizada y Publicada referida al Estatuto y Contrato de Explotación de Servicios.				150	150		
Indicador N° 4 - Información actualizada y publicada referida a la Organización y funciones, el personal y las remuneraciones.				50	50		
Indicador N° 5 - Información actualizada y publicada sobre Planeamiento y Gestión Institucional				50	50		
Indicador N° 6 - Información actualizada y publicada sobre el Presupuesto Anual				50	50		
Indicador N° 7 - Información actualizada y publicada sobre Adquisiciones y Contrataciones.				50	50		
Indicador N° 8 - Información actualizada y publicada sobre servicios y tarifas.				50	50		
Área: ATENCION AL CLIENTE						150	200
Indicador N° 1 - Tiempo promedio de atención de reclamos comerciales.				50	50		
Indicador N° 2 - Tiempo promedio de atención de las solicitudes de servicios operativos.				50	50		
Indicador N° 3 - Densidad de Reclamos				25	50		
Indicador N° 4 - Nivel general de satisfacción del cliente				25	50		
Área: GESTION SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LAS EPS						200	200
Indicador N° 1 - Capacidad de análisis y atención de los problemas y riesgos derivados de su entorno social e institucional.				100	100		
Indicador N° 2 - Capacidad de relacionamiento de la EPS con sus principales grupos de interés.				100	100		
BUEN DESEMPEÑO (+750 a 1000) REGULAR DESEMPEÑO (+500 a 750) BAJO DE SEMPEÑO (0 a 500)							
BUENO				950	1000		

En Gobernanza, presenta mejoras en los indicadores de sostenibilidad económica en margen operativo y en liquidez que alcanzan un valor intermedio en la calificación, en total este ratio tiene un 57% de cumplimiento; para el caso del indicador de cumplimiento de las metas de gestión del PMO si se logró el 100%; en fortalecimiento institucional también se logró el 100%

 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	
	Gestión 2019	

de los objetivos; mientras que en clima laboral el cumplimiento solo alcanza el 50%, el sub indicador de distancia salarial tiene una calificación negativa.

2.1 RESULTADO GENERAL EN GOBERNANZA

EPS: EMAPA SAN MARTÍN S.A. – PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Indicadores	Logro del indicador			Calificación por indicador		Calificación por Área		
	No logra	Proceso	Logra	Puntaje	Máximo	Puntos	Máximo	%
Área: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS						170	300	57
Indicador N° 1 - Margen Operativo de la EPS				50	100			
Indicador N° 2 - Ratio de Endeudamiento de la EPS				50	100			
Indicador N° 3 - Ratio de Liquidez General				70	100			
Área: DESEMPEÑO GLOBAL DEL PMO (Estudio Tarifario)						200	200	100
Indicador N° 1 - % de cumplimiento de las metas de gestión del Estudio Tarifario (PMO) aprobado por SUNASS para el último año regulatorio finalizado				200	200			
Área: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL						200	200	100
Indicador N° 1 - Inversión Per cápita en Fortalecimiento Institucional				100	100			
Indicador N° 2 - Porcentaje de Ejecución Presupuestal del Plan de Fortalecimiento de Capacidades (PFC)				100	100			
Área: CLIMA LABORAL						150	300	50
Indicador N° 1 - Índice de Rotación del Personal Directivo				100	100			
Indicador N° 2 - Índice de Distancia Salarial Interna				0	100			
Indicador N° 3 - Porcentaje de Satisfacción laboral del personal de la EPS				50	100			
BUEN DESEMPEÑO (+750 a 1000) REGULAR DESEMPEÑO (+500 a 750) BAJO DESEMPEÑO (0 a 500)				REGULAR		720	1000	

5.1 Análisis de la Gobernabilidad y Gobernanza.

5.1.1 Desempeño de la Gobernabilidad en EMAPA SAN MARTÍN S.A.

La capacidad existente en EMAPA SAN MARTÍN S.A. para atender sus relaciones externas en tres áreas claves, son analizadas desde los indicadores de Gobernabilidad: i) la transparencia en la gestión, mediante la publicación y acceso a la información en el portal electrónico de EMAPA SAN MARTÍN S.A.¹, ii) la atención a los clientes y sus estrategias; y finalmente iii) los planes de relaciones sociales e institucionales.

a. Transparencia

¹ <https://www.emapasanmartin.com/>



 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	 SOCIEDAD ANÓNIMA
	Gestión 2019	

En transparencia alcanza la máxima calificación 600/600 puntos, los 8 indicadores contienen toda la información y está dentro de su portal electrónico.

Un efecto indirecto de la transparencia es que visibiliza la existencia o actualización de los diversos documentos de gestión y fortalece las condiciones de legalidad de la EPS, especialmente en los siguientes casos:

- Información de los principales indicadores de desempeño en el MRCD
- Designación de los directores y gerente general y sus respectivas hojas de vida;
- Actualización de estatutos
- Publicación de los contratos de explotación
- Actualización de documentos de gestión (MOF, CAP y escala salarial)
- Publicación de los planes institucionales y del presupuesto
- Publicación de los planes de adquisiciones y su ejecución
- Publicación de las tarifas vigentes y estudios tarifarios

EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Indicadores	Logro del indicador			Calificación por indicador		Calificación por Área		
	No logra	Proceso	Logra	Puntaje	Máximo	Puntos	Máximo	%
Área: TRANSPARENCIA EN LA GESTION DE LA EPS (PUBLICACION EN EL PORTAL)						600	600	100
Indicador N° 1 - Índice de Cumplimiento del Manual de Rendición de Cuentas y Desempeño (MRCD)				100	100			
Indicador N° 2 - Información actualizada y publicada: Designación del Directorio y Hoja de Vida (SA)/Gerente General y Hoja de Vida (SRL)				100	100			
Indicador N° 3 - Información actualizada y Publicada referida al Estatuto y Contrato de Explotación de Servicios.				150	150			
Indicador N° 4 - Información actualizada y publicada referida a la Organización y funciones, el personal y las remuneraciones				50	50			
Indicador N° 5 - Información actualizada y publicada sobre Planeamiento y Gestión Institucional				50	50			
Indicador N° 6 - Información actualizada y publicada sobre el Presupuesto Anual				50	50			
Indicador N° 7 - Información actualizada y publicada sobre Adquisiciones y Contrataciones.				50	50			
Indicador N° 8 - Información actualizada y publicada sobre servicios y tarifas.				50	50			

El nuevo portal web fue construido con el apoyo de la asistencia técnica, y mejoró la organización y presentación de la información institucional.

b. Atención al cliente

Para evaluar el área de Atención al Cliente se ha considerado 4 indicadores, el primer indicador toma en cuenta los tiempos de atención a los reclamos comerciales, el segundo mide el tiempo promedio de atención de solicitudes operativas, el tercer indicador mide la densidad de reclamos por cada mil conexiones y finalmente el cuarto indicador mide la percepción de los usuarios sobre su satisfacción en relación con la atención que brinda la entidad.



ATENCION AL CLIENTE
INDICADOR Nº 1 - TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS COMERCIALES.
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Número de días hábiles, promedio del año anterior, para atender los reclamos comerciales según norma de SUNASS	11	Negativo: Más de 30 días hábiles desde la presentación del reclamo.	Regular: Entre 31 y 33 días hábiles desde la presentación del reclamo.	Positivo: Hasta de 30 días hábiles desde la presentación del reclamo (Norma de SUNASS)	50
Periodo de medición: Ejercicio inmediato anterior					
Logra	LOGRA				TOTAL PUNTAJE: 50
Proceso					VALOR MAXIMO: 50
No logra					

El indicador de tiempo promedio de atención de reclamos comerciales **mide la eficacia administrativa** de las EPS para cumplir el servicio de atención de reclamos comerciales, el propósito de una mejor gestión es orientar a reducir los plazos y solucionar los reclamos y, en la medida de lo posible, establecer una meta decreciente de reclamos comerciales.

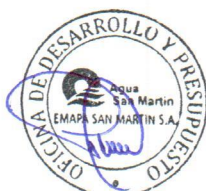
Este indicador alcanza la calificación máxima de 50/50 puntos, y es considerada como buena; actualmente se reporta como tiempo promedio de atención de reclamos comerciales 11 días hábiles, tiempo muy por debajo del máximo normativo de 30 días.

ATENCION AL CLIENTE
INDICADOR Nº 2 - TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN DE LAS SOLICITUDES DE SERVICIOS OPERATIVOS.
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Número de días hábiles, promedio del año anterior, para atender las solicitudes de servicios operativos (no incluye emergencias ni micromedición).	1	Negativo: 4 o más días hábiles.	Regular: 2 a 3 días hábiles	Positivo: 1 día hábil	50
Periodo de medición: Ejercicio inmediato anterior					
Logra	LOGRA				TOTAL PUNTAJE: 50
Proceso					VALOR MAXIMO: 50
No logra					

El indicador de tiempo promedio de atención de solicitudes de servicios operativos permite verificar el tiempo promedio que demora la EPS en atender los reclamos operacionales y evalúa si se cumplen con los plazos máximos establecidos por la SUNASS.

Los resultados de este indicador son buenos, actualmente reporta un valor de calificación de 50/50 y el tiempo promedio que reporta es de 1 días valor igual al máximo de 1 día establecido por la norma.



ATENCIÓN AL CLIENTE
INDICADOR N° 3 - DENSIDAD DE RECLAMOS
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Cantidad total de reclamos por cada 1000 conexiones presentadas en el año anterior	85.21	Negativo: Más de 130 reclamos por cada 1000 conexiones en el año anterior.	Regular: Entre 80 y 130 reclamos por cada 1000 conexiones en el año anterior.	Positivo: Menos de 80 reclamos por cada 1000 conexiones en el año anterior.	25
Periodo de medición: Ejercicio inmediato anterior			■		
Logra Proceso No logra PROCESO					TOTAL PUNTAJE: 25 VALOR MAXIMO: 50

El indicador de densidad de reclamos sirve para comparar la cantidad de reclamos totales que tienen las EPS por cada mil conexiones, de forma independiente a su tamaño. Mide el nivel de insatisfacción de los usuarios de manera directa y visible al incluir los reclamos comerciales y los operacionales y constituye un indicador complementario a la encuesta de satisfacción que se realiza bajo las directivas de SUNASS, permite una lectura integral de los resultados del área de atención al cliente, EMAPA alcanza una buena calificación con 25/50 puntos, siendo el total de reclamos operacionales y comerciales del año 2019 de 4,654 reclamos/año, de un total de 54,615 conexiones. Existe una disminución en el número total de reclamos debido a implementaciones operativas en la mejora de la Atención al Cliente que se realizó con el apoyo de la asistencia técnica.

ATENCIÓN AL CLIENTE
INDICADOR N° 4 - NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Porcentaje de satisfacción del cliente de acuerdo a la encuesta modelo de SUNASS aplicada por la EPS	55.75	Bajo: Menos del 50% de clientes satisfechos	Regular: Entre 50% y 70% de clientes satisfechos	Buena: Más de 70% de clientes satisfechos	25
Periodo de medición: Primer trimestre del ejercicio vigente.			■		
Logra Proceso No logra PROCESO					TOTAL PUNTAJE: 25 VALOR MAXIMO: 50

El indicador de nivel general de satisfacción del cliente mide la satisfacción de los usuarios con relación a la calidad de los servicios. Se mide a través de una encuesta que se realiza a los usuarios sobre el servicio recibido, la calidad del agua, la continuidad, presión, avisos de corte de servicios, rotura de tuberías y atoros de desagüe, y con relación a la EPS, toma en cuenta si la atención de reclamos ha sido adecuada, el plazo de atención de reclamos y la opinión general de los servicios recibidos; este indicador alcanza un valor de 55.75% eso representa una calificación en el sistema de indicadores de G&G de 25/50 puntos. El estudio de percepciones se realizó con el apoyo de la asistencia técnica.

c. Gestión Social

Es la capacidad que tiene la EPS para realizar un reconocimiento y análisis de su entorno y de los actores involucrados con los que se relaciona, con la finalidad de desarrollar acciones estratégicas en comunicación y educación sanitaria de acuerdo con sus objetivos.

GESTION SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LAS EPS

INDICADOR N° 1 - CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y ATENCIÓN DE LOS PROBLEMAS Y RIESGOS DERIVADOS DE SU ENTORNO SOCIAL E INSTITUCIONAL.

EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
1.1 La EPS cuenta con un diagnóstico actualizado sobre su entorno social e institucional (Actualizado anualmente). 1.2 Identifica los principales problemas y riesgos (Agenda Crítica). 1.3 Elabora lineamientos de respuesta para atender su Agenda Crítica.		No cuenta con un diagnóstico o análisis sobre su entorno social e institucional ni con una agenda crítica o lineamientos de atención.	Tiene un diagnóstico básico y define una agenda crítica pero no tiene lineamientos de atención.	Tiene un diagnóstico actualizado, define su agenda crítica y cuenta con lineamientos de atención preventivos y permanentes.	100
Logra Proceso No logra LOGRA					TOTAL PUNTAJE: 100 VALOR MAXIMO: 100

El indicador capacidad de análisis y atención de problemas y riesgos derivados del entorno social e institucional de la EPS, es de vital importancia para EMAPA porque le permite conocer su entorno social e institucional con enfoques de grupos de interés (mapeo y agenda crítica), por ello cuenta con plan de respuesta social o acciones institucionales estratégicas (Plan de Comunicación Estratégica, Mapa de actores) que han sido elaborados con el apoyo de la asistencia técnica. Este alcanza su máxima calificación por contar con estos instrumentos 100/100 puntos.

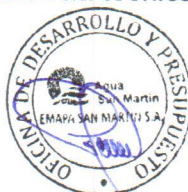
GESTION SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LAS EPS

INDICADOR N° 2 - CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO DE LA EPS CON SUS PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS.

EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
2.1 La EPS cuenta con un Programa de Comunicaciones y Relaciones Públicas (PCRP) y ejecuta campañas específicas con un enfoque de grupos de interés. 2.2 La EPS cuenta con un Programa de Educación Sanitaria (PES) y ejecuta campañas específicas con un enfoque de grupos de interés.		No tiene Programas o si los tiene no ejecuta campañas específicas con un enfoque de grupos de interés.	Tiene sólo uno de los Programas y ejecuta campañas específicas con un enfoque de grupos de interés.	Tiene ambos Programas y ejecuta campañas específicas con un enfoque de grupos de interés. Desarrolla otras iniciativas de gestión social y responsabilidad empresarial.	100
Logra Proceso No logra LOGRA					TOTAL PUNTAJE: 100 VALOR MAXIMO: 100

El indicador capacidad de la EPS para establecer relaciones con sus grupos de interés, mide la elaboración e implementación de los programas de relaciones de la EPS: Programa de Comunicaciones y Relaciones Públicas (PCRP) y Programa de Educación Sanitaria (PES). Este indicador alcanza un valor máximo de 100/100 por haber sido elaborados y ejecutados, para ello se contó con la colaboración con la asistencia técnica.



5.1.2 Desempeño de la Gobernanza en EMAPA SAN MARTÍN S.A.

Para medir el desempeño de las EPS desde la gestión de la Gobernanza, se toma en consideración nueve indicadores priorizados en la metodología de Gobernabilidad y Gobernanza que reflejan las capacidades existentes en las EPS para atender su gestión interna y empresarial en cuatro áreas principales: i) la sostenibilidad financiera, ii) el desempeño de las metas de gestión del estudio tarifario, iii) el fortalecimiento institucional y iv) el clima laboral.

a. Sostenibilidad financiera de la EPS

La sostenibilidad financiera de la EPS se define como la capacidad de generar utilidad operativa en la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado, así como la de generar flujos de efectivo con una adecuada estructura de endeudamiento que proporcione utilización de recursos financieros de terceros y de socios. El modelo de análisis de sostenibilidad financiera de la EPS está basado en tres componentes el margen operativo, el endeudamiento y la liquidez.

El indicador de margen operativo permite conocer la utilidad operativa que obtiene EMAPA SAN MARTÍN S.A. por la prestación de los servicios de saneamiento una vez cubiertos sus costos operacionales. Este indicador alcanza un valor de 3.26% por ello su calificación se ubica en el intermedio como en proceso, para el cálculo se tomaron los siguientes valores: Ganancia (Pérdida) Operativa = 684,659.00 soles y Total de ingresos por prestación de servicios = 21,023,299.00 soles.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS
 INDICADOR N° 1 - MARGEN OPERATIVO DE LA EPS
 EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. - PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Relación entre los ingresos operativos totales y los costos operativos totales, para determinar la pérdida o rentabilidad de la EPS. Periodo de medición: Ejercicio anterior, al 31 de Diciembre.	3.26	Pérdida: Negativo o igual a 0	Baja Rentabilidad: Más de 0 Hasta 10%	Buena Rentabilidad: Más de 10%	50
Logro Proceso No logra PROCESO					TOTAL PUNTAJE: 50 VALOR MAXIMO: 100

El indicador de endeudamiento mide el nivel de deudas de EMAPA SAN MARTÍN S.A., el valor medido es mayor a 0.75, eso significa que la EPS está endeudada y que las tres cuartas partes de todo su patrimonio está comprometido en deudas, por lo tanto, tiene capacidad una capacidad limitada de pago a corto plazo. Este indicador alcanza un valor de 0.75, para su cálculo se empleó las siguientes variables: Pasivo total = 26,640,361.00 soles y Patrimonio

neto = 35,740,611.00 soles. Es importante mencionar 93% de pasivo total es pasivo no corriente.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS
INDICADOR N° 2 - RATIO DE ENDEUDAMIENTO DE LA EPS
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Relación entre el Pasivo Total y el Patrimonio Neto, para conocer la capacidad de endeudamiento de corto plazo que tiene la EPS. Período de medición: Ejercicio anterior, al 31 de Diciembre.	0.75	Alto nivel de endeudamiento: Más de 1 (10%)	Aceptable nivel de endeudamiento: Entre 0.1 y 1 (1-10%)	Bajo nivel de endeudamiento: Menos de 0.1 (1%)	50
Logra Proceso No logra PROCESO					TOTAL PUNTAJE: 50 VALOR MÁXIMO: 100

El indicador de liquidez mide la capacidad de las EPS para disponer de dinero en efectivo suficiente para sus operaciones corrientes y realizar pagos de sus deudas de corto plazo, como se observa su liquidez se encuentra dentro del rango de 1 a 5, lo que significa que no tiene suficiente dinero para cumplir con sus compromisos a corto plazo. Asimismo, es importante indicar que los pasivos son mayores que los activos; está situación estaría poniendo en riesgo la operación de las empresas debido a que tienen dificultades para realizar pagos de corto plazo.

Este indicador alcanza un valor de 221%, para su cálculo se emplearon las siguientes variables: Activo corriente = 10,395,902.00 soles y Pasivo corriente = 4,702,890.00 soles.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS
INDICADOR N° 3 - RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Relación entre el Activo Corriente (AC) y el Pasivo Corriente (PC) para determinar la capacidad de la EPS para pagar sus deudas de corto plazo Período de medición: Ejercicio anterior, al 31 de Diciembre	2.21	Falta de liquidez: Menos de 1 vez (100%)	Liquidez aceptable: Entre 1 y 5 (100-500%)	Buena Liquidez: Más de 5 (500%)	70
Logra Proceso No logra PROCESO					TOTAL PUNTAJE: 70 VALOR MÁXIMO: 100

b. Desempeño global del PMO

El Plan Maestro Optimizado (PMO), es una herramienta de gestión clave de EMAPA SAN MARTÍN S.A., su planeamiento es de largo plazo, y contiene la programación de las inversiones con proyecciones de financiamiento a través de las tarifas, por ello se establecen metas e indicadores para una gestión eficiente de la EPS, su cumplimiento se mide a través del Índice Global de Cumplimiento de forma anual.

Este indicador alcanza una calificación positiva de 200/200 puntos, con un IGC de 94.39%²

DESEMPEÑO GLOBAL DEL PMO (ESTUDIO TARIFARIO)

INDICADOR N° 1 - % DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE GESTIÓN DEL ESTUDIO TARIFARIO (PMO) APROBADO POR SUNASS PARA EL ÚLTIMO AÑO REGULATORIO FINALIZADO

EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. – PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Porcentaje de cumplimiento de las metas de gestión del Estudio Tarifario para el último año regulatorio, finalizado. Si las EPS no tienen PMO, están en proceso de aprobación o están su primer año regulatorio, el indicador tendrá una calificación de 0 %. Periodo: Último año regulatorio finalizado.	94.39	Negativo: Índice de Cumplimiento Global del Estudio Tarifario del último año regulatorio es menor del 70 %	Proceso: Índice de Cumplimiento Global del Estudio Tarifario del último año regulatorio es mayor del 70 % y menor de 85 %	Positivo: El nivel de cumplimiento del PMO es de 85% o más. 200
Logra Proceso No logra	LOGRA			TOTAL PUNTAJE: 200 VALOR MAXIMO: 200

c. Fortalecimiento Institucional

Para el análisis del fortalecimiento institucional se consideran dos indicadores vinculados a la ejecución presupuestal del Plan de Fortalecimiento de Capacidades (PFC): i) la inversión per cápita en el fortalecimiento de capacidades, y ii) el nivel de ejecución presupuestal del PFC.

El indicador inversión per cápita en fortalecimiento de capacidades permite conocer la inversión ejecutada de parte de EMAPA SAN MARTÍN S.A. en fortalecimiento de las capacidades técnicas de su personal, la inversión per cápita del año 2018 alcanza un valor de 744.93 soles, lo que permite una calificación de muy buena con un valor de 100/100 puntos. La elaboración e implementación del PFC contó con el apoyo de la asistencia técnica.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INDICADOR N° 1 - INVERSIÓN PER CÁPITA EN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. – PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado número	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Soles invertidos por persona, en la ejecución del PFC, en el año anterior	744.93	Baja inversión: inversión Per cápita menor de S/ 300.	Aceptable inversión: Per cápita mayor a S/ 300 y menor de S/800.	Buena inversión: Per cápita mayor de S/800	100
					
Logra	LOGRA				TOTAL PUNTAJE: 100
Proceso					
No logra					
					VALOR MAXIMO: 100

El indicador nivel de ejecución presupuestal del PFC, indica la capacidad de ejecución de gasto asignado al PFC, alcanzando un valor mayor al 100%, calificándolo como muy positivo con 100/100 puntos. Es importante mencionar el apoyo recibido por parte de la asistencia técnica en el financiamiento y ejecución de muchas actividades del PFC.

² Resultado del primer quinquenio del PMO, en octubre de 2019 recién entro en vigor el nuevo PMO a través la nueva estructura tarifaria.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
INDICADOR N° 2 - PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES (PFC)
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Porcentaje de ejecución presupuestal con recursos propios de la EPS, en el año anterior.	100	Negativo: Ejecuta menos del 80% del presupuesto del PFC.	Bajo: Ejecuta entre el 80% y el 89% del presupuesto del PFC.	Positivo: Ejecuta más del 90% del presupuesto del PFC.	100
Logra Proceso No logra LOGRA					TOTAL PUNTAJE: 100 VALOR MAXIMO: 100

d. Clima laboral

El clima laboral se mide tomando en cuenta la rotación del personal directivo, la distancia salarial y el nivel de satisfacción laboral. El primer indicador presenta los cambios a nivel de los directivos en las empresas, el segundo tiene que ver con la política salarial del personal y el tercero, resume la percepción del personal respecto del clima laboral, el cual se mide con una encuesta establecida por la SUNASS.

El indicador índice de rotación del personal directivo permite conocer el nivel de movilidad o estabilidad, que en promedio tiene el personal directivo de las EPS (gerentes, jefes de oficina y de departamento). El análisis se realiza en función de los últimos 24 meses; en EMAPA SAN MARTÍN S.A. la rotación del personal directivo alcanza un valor de 0.98, el mismo que se considera positivo porque demuestra una estabilidad y continuidad en las políticas de la empresa, este valor es considerado como positivo y alcanza una calificación de 100/100 puntos.

CLIMA LABORAL
INDICADOR N° 1 - ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO.
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. -- PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Nivel de movilidad en los cargos que desempeña el personal directivo de la EPS, en los últimos 24 meses, hasta el 31 de Diciembre del año anterior	0.98	Negativo: Índice igual o mayor a 1.50 (Más del 50% del personal directivo a rotado en los últimos 24 meses).	Regular: Índice menor de 1.50 hasta 1.25 (Menos 50% hasta 25% del personal directivo a rotado en los últimos 24 meses).	Positivo: Índice menor de 1.25 hasta 1 (Menos del 25% del personal directivo a rotado en los últimos 24 meses).	100
Logra Proceso No logra LOGRA					TOTAL PUNTAJE: 100 VALOR MAXIMO: 100

El indicador distancia salarial interna permite conocer la distancia que existe entre la remuneración promedio del personal directivo y el promedio del total de los trabajadores, sin considerar a los directores. Se tiene como resultado un valor de 1.16 y es calificado como negativo alcanzando un valor de 0/100 puntos.



CLIMA LABORAL
INDICADOR N° 2 - INDICE DE DISTANCIA SALARIAL INTERNA.
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. – PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Relación entre el promedio de remuneraciones del personal directivo respecto al promedio total del personal (sin incluir a los directivos) durante el año anterior.	1.16	Negativo: Distancia salarial interna es menor de 2 veces. No hay incentivos remunerativos.	Bajo: Distancia salarial interna esta entre 2 y 3 veces. Las remuneraciones son todavía bajas no retribuyen la responsabilidad del puesto.	Buena: Distancia salarial interna es mayor de 3 veces. Hay incentivos remunerativos y una mejor retribución por la responsabilidad del cargo.	0
Logra Proceso No logra NO LOGRA					TOTAL PUNTAJE: 0 VALOR MAXIMO: 100

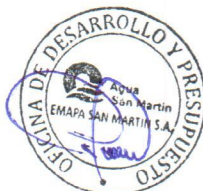
El indicador nivel de satisfacción laboral del personal de la EPS recoge los resultados de la encuesta de clima laboral realizada por las EPS a finales del año 2019, el resultado alcanzado es de 57.15% de satisfacción laboral, este resultado se califica como en proceso alcanzando un valor de 50/100 puntos.

CLIMA LABORAL
INDICADOR N° 3 - PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EPS
EPS: EMAPA SAN MARTIN S.A. – PERIODO DE ANÁLISIS: AÑO 2019

Variables del indicador	Resultado numérico	Grado de cumplimiento			Puntaje
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	
Porcentaje de satisfacción laboral del personal de la EPS, de acuerdo a los resultados de la encuesta de clima laboral, con el modelo aprobado por la SUNASS. Período de medición: Primer trimestre del año vigente.	57.15	Negativo: Satisfacción laboral es menor del 30%	Regular: Satisfacción laboral es del 30% hasta el 70%	Positivo: Satisfacción laboral es mayor al 70%	50
Logra Proceso No logra PROCESO					TOTAL PUNTAJE: 50 VALOR MAXIMO: 100

5.2 Resultados del desempeño de la Gobernabilidad y Gobernanza para el periodo 2012 al 2019

La evolución de los indicadores de Gobernabilidad y Gobernanza en EMAPA SAN MARTÍN S.A. es el resultado del esfuerzo de todos sus trabajadores, así como el apoyo y colaboración de la cooperación alemana al desarrollo, implementada por la GIZ, y del OTASS, durante el Régimen de Apoyo Transitorio 2017 al 2019; si bien se han superado muchas dificultades, aún queda pendiente el reto de superar muchas dificultades, para alcanzar los objetivos de la sostenibilidad empresarial. A continuación, presentamos la evolución de estos indicadores para el periodo 2016 al 2019.

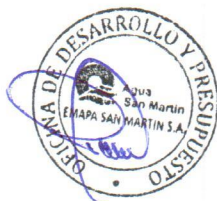


 ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO	Informe de Gobernabilidad y Gobernanza	 emapa san martin SOCIEDAD ANÓNIMA
	Gestión 2019	

En el año 2012, EMAPA SAN MARTÍN S.A. tiene la más baja calificación en Gobernabilidad con 180/1000 puntos; esta calificación se debe principalmente a que EMAPA no cumplía con la ley de transparencia y acceso a la información y su portal no contenía información relevante para el control social, la atención al cliente tenía ciertas deficiencias para registrar los reclamos operacionales y comerciales, no existían procedimientos claros de seguimiento y monitoreo de los reclamos hasta la solución de estos; en la gestión social carecían de un plan de comunicación interna y externa, no existía un mapeo de los principales actores involucrados con la EPS, tampoco existía un plan de educación sanitaria que ayude a un mejor uso de los servicios de agua y saneamiento y el reconocimiento del valor de los servicios de saneamiento. Con referencia a la Gobernanza en EMAPA SAN MARTÍN S.A. como en otras EPS a nivel nacional de corte municipal se caracterizaba con la injerencia política de la autoridad municipal, la empresa se encontraba en quiebra, sin recursos para invertir en la mejora de los servicios; por ello, existía un incumplimiento de los objetivos y metas de sus planes y objetivos empresariales, el fortalecimiento de capacidades no respondía a los objetivos empresariales y menos a mejorar la capacidad de la empresa, el clima laboral estaba polarizado y gobernando por la incertidumbre de cual, era el camino a seguir.

A partir del 2015, se realizan los estudios de diagnóstico de la situación crítica de la EPS para ver la posibilidad de recibir el apoyo del Régimen de Apoyo Transitorio, al ingresar al RAT recibe el apoyo de la cooperación alemana al desarrollo, implementada por la GIZ para el fortalecimiento de las capacidades empresariales, recibe la transferencia de inversiones de parte del MVCS y del OTASS para implementar el Plan de Acciones de Urgencia (PAU), estas medidas de corto plazo estaban orientadas a mejorar las condiciones operativas para garantizar la operatividad de la EPS EMAPA SAN MARTÍN S.A. y brindar los servicios de agua y saneamiento.

Es así que a partir del ingreso al RAT EMAPA SAN MARTÍN S.A. tras un duro trabajo de planificación interna, fortalecimiento de capacidades de los trabajadores de todos los frentes, logra mejoras importantes en sus procesos de gestión, dichas mejoras contribuyen a mejorar la calidad de la prestación de los servicios de saneamiento en diversas localidades, y algunas de ellas se reflejan en los indicadores de G&G.



**EVOLUCION HISTORICA DEL LOS INDICADORES DE GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA EN EMAPA SAN MARTIN S.A.
2012 AL 2019**

Periodo de Corte	Gobernabilidad				Gobernanza					Promedio Ponderado	CALIFICACION
	TRANSPARENCIA EN LA GESTION DE LA EPS	ATENCION AL CLIENTE	GESTION SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LAS EPS	Total (1000) 40%	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EPS	DESEMPEÑO GLOBAL DEL PMO	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	CLIMA LABORAL	Total (1000) 60%		
AÑO-2012	50	130	0	180	0	0	0	150	150	162	BAJO DESEMPEÑO (0 a 500)
AÑO 2013	415	155	0	570	0	0	100	150	250	376	
AÑO 2014	470	110	0	580	0	200	100	150	450	502	
AÑO 2015	570	100	0	670	100	200	100	150	550	598	REGULAR DESEMPEÑO (+500 a 750)
AÑO 2017	600	100	200	900	170	200	0	150	520	672	
AÑO 2018	600	150	200	950	120	200	200	200	720	812	BUEN DESEMPEÑO (+750 a 1000)
AÑO 2019	600	150	200	950	170	200	200	150	720	812	

No se considera el año 2016, porque se año no se realizó la evaluación de los indicadores de G&G

Por ello, a partir del año 2018, EMAPA SAN MARTÍN S.A. logra la máxima calificación en transparencia obteniendo 600/600 puntos; en Atención al Cliente obtiene un valor de 150/200 puntos, aquí queda pendiente mejorar los procesos operativos y comerciales que tienen vinculación con el número de reclamos por cada mil conexiones; en gestión social obtienen la máxima calificación 200/200 puntos a partir del 2017, tienen todos los instrumentos para la gestión social.

En Gobernanza, a partir del año 2018, EMAPA SAN MARTÍN S.A. alcanza la máxima calificación de 720/1000 puntos, siendo la sostenibilidad económica y financiera un aspecto clave a trabajar a mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos deseados; el fortalecimiento institucional fue el aspecto clave de mejora de los procesos internos en EMAPA SAN MARTÍN S.A., se elaboraron diversos instrumentos de gestión entre ellos el plan de fortalecimiento de capacidades, plan de reflatamiento, y para su implementación se requirieron recursos provenientes de fuentes propias de la EPS, del MVCS, del OTASS y de la cooperación alemana al desarrollo, implementada por la GIZ. El clima laboral es un reto pendiente para superar, para ello es importante mejorar las condiciones de remuneración de los jefes y trabajadores de la EMAPA SAN MARTÍN S.A., mejorar las condiciones internas, así como generar un liderazgo y compromiso de la alta dirección para alcanzar los objetivos.

