



**EVALUACIÓN DE RESULTADOS  
DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI  
(2017 – 2021)**

**AL 31 DE DICIEMBRE 2021**

**SEDALIB S.A.**  
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA LIBERTAD SOCIEDAD ANÓNIMA

**"Rumbo a la Excelencia Operativa"**

## INDICE

PRESENTACIÓN .....	3
I. RESUMEN EJECUTIVO .....	4
II. FILOSOFIA CORPORATIVA.....	4
2.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.....	4
2.2. Estrategia Corporativa.....	5
III. PRINCIPALES NORMAS QUE INCIDIERON EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	5
IV. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL .....	6
V. MAPA ESTRATÉGICO .....	7
VI. ANALISIS CONTEXTUAL.....	9
6.1. Factores Internos.....	9
6.1.1. Organización Interna.....	9
6.2. Factores Externos .....	9
6.1.2. Factor Político.....	9
6.1.3. Factor Social.....	10
6.1.4. Factor Económico .....	11
VII. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN .....	11
VIII. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017- 2021 – EJECUCIÓN AÑO FISCAL 2021.....	12
IX. CONCLUSIONES .....	23
X. RECOMENDACIONES .....	24
XI. ANEXOS .....	24
ANEXO N° 01: GLOSARIO DE TERMINOS .....	26




## PRESENTACIÓN

SEDALIB S.A. es una persona jurídica de derecho público de accionariado municipal, con autonomía administrativa, económica y de gestión, constituida como sociedad anónima para prestar los servicios de saneamiento de acuerdo a la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, en virtud de lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1280, artículo 48°, de la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, sujetándose asimismo a lo dispuesto en su Reglamento, normas sectoriales y supletoriamente por la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades.

El Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (en adelante, PEI) de SEDALIB S.A., fue aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2 adoptado en la Sesión Extraordinaria de Directorio N° 690-2017 de fecha 22 de septiembre 2017, en el que define; entre otros mecanismo, la estrategia corporativa para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales en el periodo de cuatro (04) años, con iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la que brinda sus servicios, los que se reflejados en resultados obtenidos.

De igual forma, el PEI fue elaborado con la participación de todos los integrantes del Comité de Gerentes y sus unidades orgánicas, con el acompañamiento y apoyo técnico de la Gerencia de Desarrollo Empresarial y la Oficina de Planeamiento Empresarial de acuerdo a las funciones que desempeñan.

El presente informe "Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de SEDALIB S.A., correspondiente al año fiscal 2021", mide sus resultados a través de la ejecución de las veintiún (21) iniciativas estratégicas en base a los doce (12) objetivos estratégicos reflejados en el MAPA ESTRATÉGICO SEDALIB S.A., así como, el nivel de cumplimiento promedio de los cincuenta y tres (53) indicadores priorizados a nivel de Empresa,

El avance por iniciativas alcanzó el 19.29% con diez (10) iniciativas iniciadas y en proceso durante el período 2017 – 2021. El avance de cumplimiento promedio por indicadores priorizados durante el año fiscal 2021 ha sido del 70.92%.

Es trascendente señalar que a fines del año 2017 y en los años 2018, 2019, 2020 y durante el año 2021, se aprobaron normas en materia de saneamiento que vienen siendo implementadas por las EPS, como la integración de prestadores, accesos universal a los servicios de saneamiento, cierre de brechas de los servicios de agua y alcantarillado, servicio de monitoreo y gestión de aguas subterráneas, así como medidas para afrontar la pandemia del covid-19, que requieren una revisión integral de las estrategias del PEI.

Asimismo, por la Pandemia COVID19 y de acuerdo a las normas emitidas por el gobierno central se han tenido que priorizar actividades que conlleven a garantizar la prestación de los servicios de agua potable para consumo humano y de alcantarillado sanitario; así como salvaguardar la integridad de los colaboradores, motivo por el cual ha influenciado en los resultados obtenidos al mes de diciembre 2021.

Trujillo, mayo 2022.



## I. RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación de Resultados del Plan Estratégico Institucional PEI SEDALIB S.A 2017 – 2021 correspondiente al año fiscal 2021, se elabora con el propósito de conocer el avance de implementación de este documento de gestión en el período de su desarrollo; orientada, en el desarrollo de la filosofía corporativa, estrategia corporativa y mapa estratégico institucionales a través del desempeño de las unidades orgánicas a cargo.

El presente informe “Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de SEDALIB S.A.1”, correspondiente al año fiscal 2021, mide sus resultados a través de la ejecución de las veintiún (21) iniciativas estratégicas basadas en los doce (12) objetivos estratégicos reflejados en el MAPA ESTRATÉGICO SEDALIB S.A., así como, el nivel de cumplimiento promedio de los cincuenta y tres (53) indicadores priorizados a nivel de Empresa,

Al cierre del año fiscal 2021, el PEI 2017 – 2021 SEDALIB S.A. alcanzó un avance de ejecución por iniciativas del 19.29%, con diez (10) iniciativas iniciadas y en proceso durante el período 2017 – 2021. El avance de cumplimiento promedio por indicadores priorizados durante el año fiscal 2021 ha sido del 70.92%.

La ejecución de metas de indicadores e iniciativas estratégicas a lo largo del año fiscal 2021, así como en el 2020 se han visto influenciadas por los efectos de la Pandemia COVID19, tomando institucionalmente acciones inmediatas de acuerdo a las normas emitidas por el gobierno central; por lo que, se priorizaron actividades que conlleven a garantizar la prestación de los servicios de agua potable para consumo humano y de alcantarillado sanitario y a salvaguardar la integridad de los colaboradores.

## II. FILOSOFIA CORPORATIVA

### 2.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.

Misión	Visión	Valores Institucionales	FIN
“Brindamos con calidad los servicios de abastecimiento de agua apta para el consumo humano y disposición final de aguas residuales; contribuyendo al desarrollo sostenible de la región”.	“Al 2021 seremos una empresa reconocida a nivel nacional por su excelencia operativa en el sector saneamiento”.	<p><b>“Valoramos y respetamos a las personas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>† Actuamos con honestidad</li> <li>† Fomentamos el Liderazgo</li> <li>† Trabajamos en Equipo</li> <li>† Logramos metas</li> <li>† Actuamos con responsabilidad</li> <li>† Cuidamos el medio ambiente.</li> </ul>	<p><i>Contribuir al cumplimiento de nuestra filosofía</i></p> <p><b>“Comprometidos con la Vida y el Bienestar Humano”</b></p>

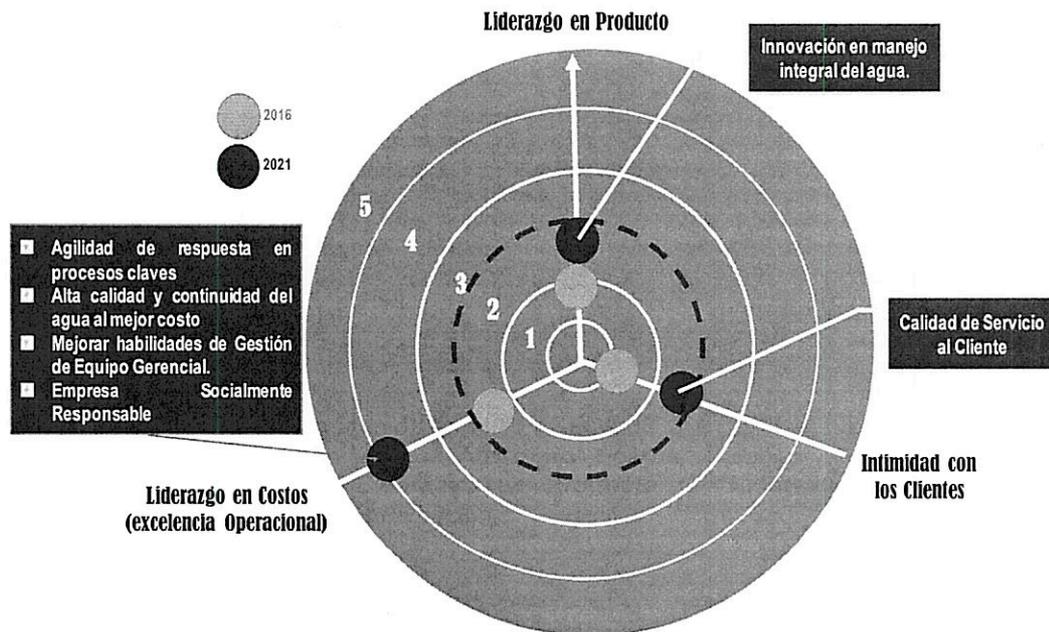



<sup>1</sup>Aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2 - adoptado en la Sesión Extraordinaria de Directorio N° 690-2017., de fecha 22 de septiembre 2017.

## 2.2. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa contenida en el PEI SEDALIB S.A. 2017 – 2021, está orientada principalmente al logro en el “Liderazgo en Costos”; también se ha considerado desarrollar estrategias en “Liderazgo en Producto” y “Liderazgo en Servicio al Cliente”, teniendo la siguiente proyección:

**Figura 1**  
**Estrategia Corporativa SEDALIB S.A. 2017 – 2021**



### III. PRINCIPALES NORMAS QUE INCIDIERON EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

En el periodo en evaluación las principales normas legales que incidieron en el desempeño de SEDALIB S.A. como en los cambios de su estructura organizativa, tenemos las siguientes:

- ✦ Decreto Ley N° 21688 de 16 noviembre 1976, se crea la "Empresa de Saneamiento de Trujillo" – ESAT iniciando sus funciones el 01 febrero 1977.
- ✦ Decreto Ley N° 21851, que aprueba la Ley Orgánica de la Empresa de Saneamiento de Trujillo-ESAT y sus modificatorias.
- ✦ Estatuto Social de SEDALIB S.A., inscrito en la SUNARP-Zonal V.
- ✦ Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.
- ✦ Decreto Legislativo N° 1280 Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento y sus modificatorias.
- ✦ Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA. Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280, Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento y sus modificatorias.




- ✦ Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y modificatorias.
- ✦ Marco Macroeconómico Multianual 2021 – 2024, aprobado en Sesión de Consejo de Ministros del 26 de agosto 2020.
- ✦ Decreto Supremo N°009-2021-SA, que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo N° 008-2020-SA, prorrogada por Decretos Supremos N° 020-2020-SA, N° 027-2020-SA y N° 031-2020-SA.
- ✦ Ley N°31084, Ley de Presupuesto Público para el año fiscal 2021.
- ✦ Ley N°31085, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto Público para el año fiscal 2021.
- ✦ Ley N°31086, Ley de Endeudamiento del Sector Público para el año fiscal 2021.
- ✦ RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 061-2018-SUNASS-CD – Que aprueba la “Modificación del Reglamento de la Calidad de La Prestación De Los Servicios de Saneamiento”
- ✦ Decreto Supremo N° 320-2020-EF que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021

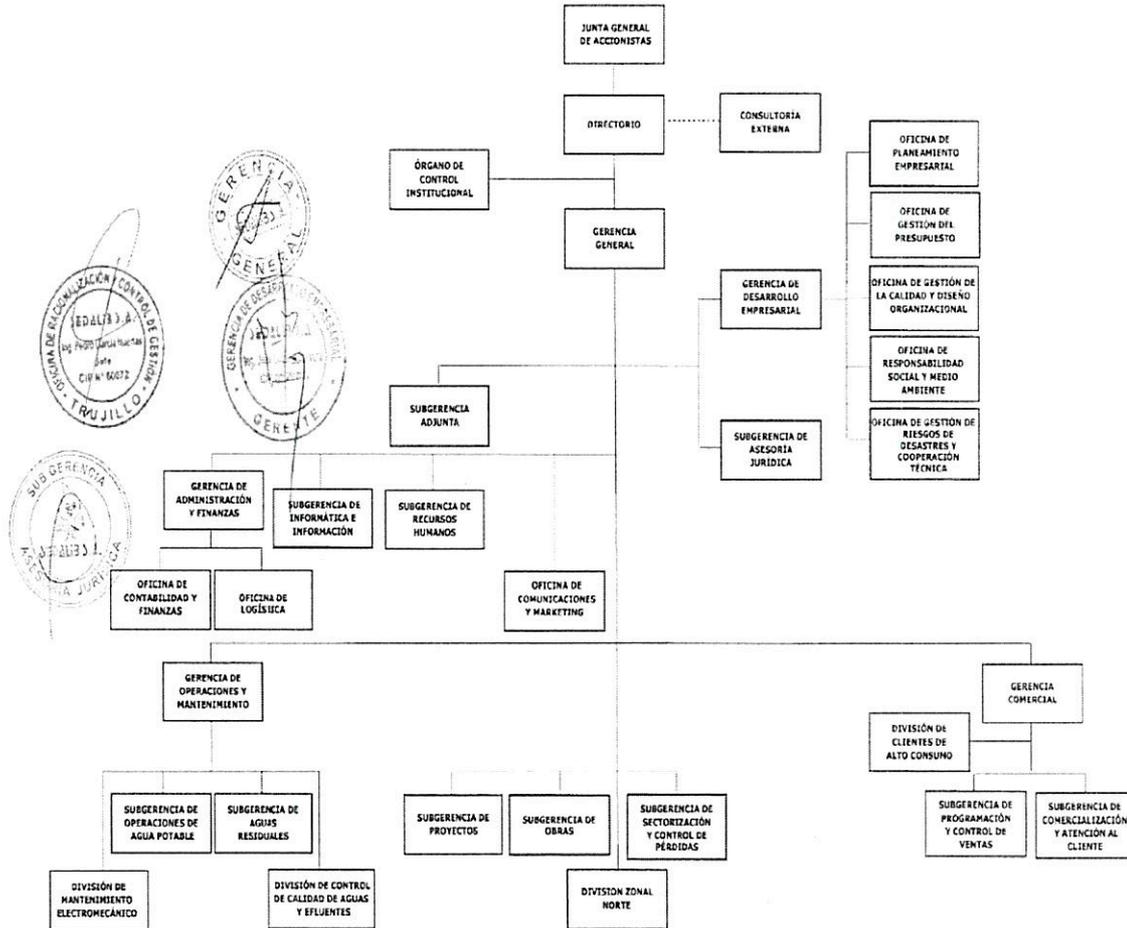
#### **IV. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

SEDALIB S.A. es una empresa con 44 años de vida institucional, responsable de la operación, mantenimiento, comercialización y administración de los servicios de saneamiento, en coordinación con las políticas nacionales y sectoriales del sector; coordinando con los actores a nivel local, regional y nacional; con presencia en las provincias de Trujillo – Ascope y Chepén por su accionariado estatutario.

Actualmente, la EPS se encuentra organizada funcionalmente de acuerdo a la estructura orgánica aprobada con el Acuerdo de Directorio 1.2 de la Sesión Extraordinaria N° 661-2017 de fecha 09 de febrero de 2017.


Figura N°2  
Estructura Orgánica SEDALIB S.A. 2017 – 2021



La estructura organizacional, responde a la misión y visión empresarial, para lo cual la EPS. centra sus objetivos generales y específicos, así como todas las actividades a su cargo bajo un esquema de trabajo dirigido al cumplimiento de la **Estrategia Corporativa** y el modelo de gestión, sin embargo, requiere el diseño de una estructura basada en gestión por procesos, para añadir valor a los servicios que prestamos.

## V. MAPA ESTRATÉGICO

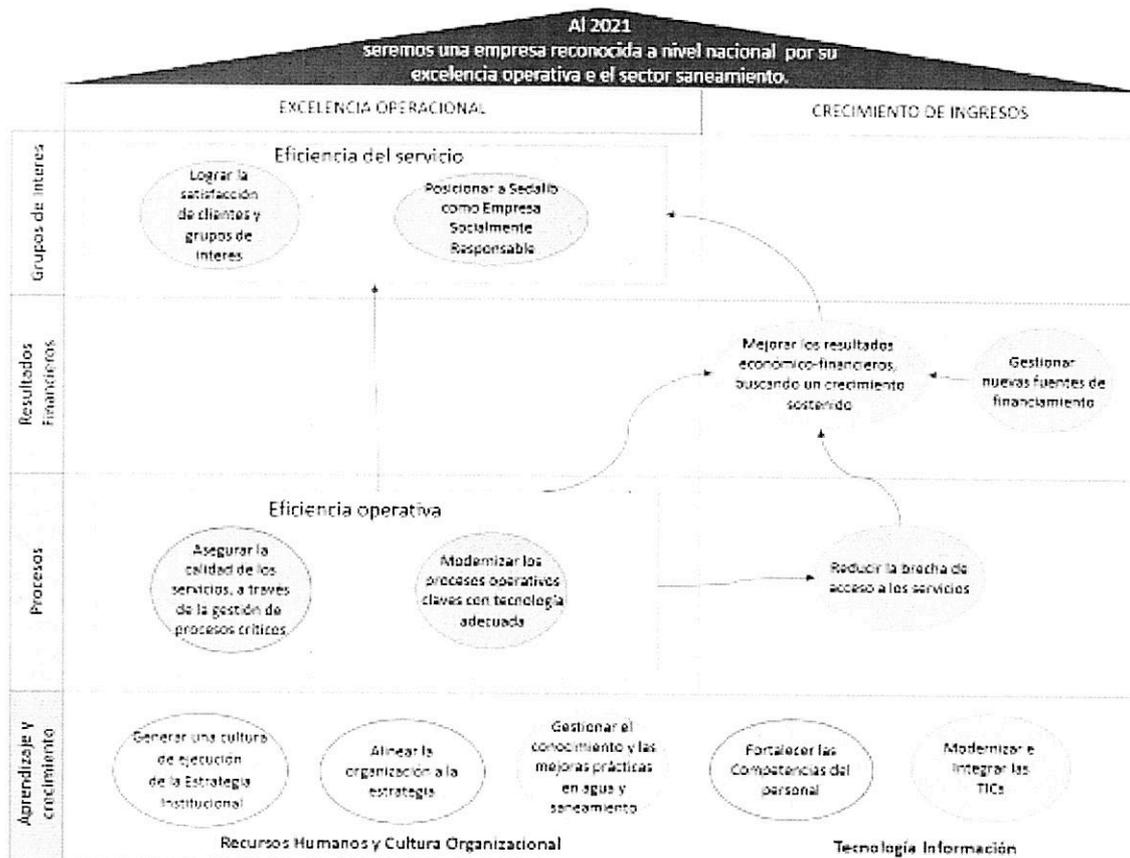
SEDALIB S.A. para su PEI 2017 – 2021 consideró doce objetivos específicos contenidos en su Mapa Estratégico; distribuidos en cuatro perspectivas que, desde su base ubican a éstos para construir a través de sus iniciativas y acciones estratégicas llegar a la aspiración superior contenida en la perspectiva Grupos de interés por la naturaleza de su creación como una empresa que cubre las necesidades elementales de la población en los servicios que brinda.



Los objetivos institucionales son:

1. GENERAR UNA CULTURA DE EJECUCION DE LA ESTRATEGIA.
2. ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA.
3. GESTIONAR EL CONOCIMIENTO E IMPULSAR LA INVESTIGACION EN SANEAMIENTO.
4. IMPULSAR LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL HACIA UNA CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO.
5. MODERNIZAR E INTEGRAR LAS TICs.
6. ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, A TRAVES DE LA GESTION DE LOS PROCESOS CRITICOS.
7. MODERNIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVES CON TECNOLOGIA ADECUADA.
8. REDUCIR LA BRECHA DE ACCESO A LOS SERVICIOS.
9. MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICO - FINANCIEROS, BUSCANDO UN CRECIMIENTO SOSTENIDO.
10. GESTIONAR NUEVAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.
11. LOGRAR LA SATISFACCION DE CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS.
12. POSICIONAR A SEDALIB S.A. COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.

**Figura N°3**  
**MAPA ESTRATÉGICO DE SEDALIB S.A. 2017 – 2021**



## VI. ANALISIS CONTEXTUAL

Los factores de influencia para la implementación del PEI 2017 – 2021 de SEDALIB S.A. en el período de evaluación fueron los siguientes:

### 6.1. Factores Internos

#### 6.1.1. Organización Interna

En aspectos del desarrollo y crecimiento institucional la gestión estratégica del recurso humano es un factor de determinante importancia para la ejecución de los objetivos y metas trazados, la cual, alcanzó niveles de gran rotación en los cargos críticos de la empresa, los que se dieron a partir de marzo, con una nueva plana gerencial, desde la máxima autoridad de gestión institucional como la gerencia general, así como las gerencias de línea, de asesoría, subgerencias en desempeño operativo, de soporte humano, tecnológico y financiero durante todo el año 2021. Esto unido a la escasa implementación de los documentos de gestión<sup>2</sup> (Cuadro de Puestos y Manual de Organización y Funciones y la falta de indicadores de productividad y desempeño como medios clave en el rendimiento empresarial, influenciaron en el desarrollo de las actividades propuestas dentro de las iniciativas estratégicas.

Cabe hacer mención que, los cambios gerenciales y cargos críticos durante el horizonte del PEI SEDALIB S.A. 2017 – 2021 es un factor recurrente en la institución, puesto que, éstos de igual manera se han dado en los años 2017, 2018, 2019 y 2021.

De igual forma la alta rotación de los trabajadores, el reemplazo limitado del personal jubilado y en proceso de jubilación, sin una política de líneas de sucesión ya establecidas en los estándares del Código de Buen Gobierno Corporativo, así como la incorporación de personal que para algunos casos no reúne el perfil requerido para ocupar los cargos aprobados en el Cuadro de Puestos (CP) y de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF) que también son determinados y requeridos por el poder judicial continúan influyendo en los resultados empresariales.

De otro lado, los efectos en el desempeño institucional durante el 2020 y 2021 debido a la pandemia COVID-19 han cobrado resultados en la performance de la empresa, teniendo que garantizar la continuidad y calidad de los servicios y salvaguardar la vida e integridad de los trabajadores que, en las **unidades orgánicas operacionales se ha tenido que sostener duplicando esfuerzos.**

### 6.2. Factores Externos

#### 6.1.2. Factor Político

El riesgo político fue el latente factor de influencia durante el 2021, heredando un gobierno de transición (sin elección de por medio) con un partido de gobierno sin apoyo a nivel de número congresal en medio de vacancias ante y post procesos electorales, así como el cierre del congreso de la república, sumado a efectos post pandemia.

<sup>2</sup> Aprobados a inicios del año 2018.

El año 2021 estuvo políticamente influenciado por las elecciones generales y congresales, proceso que necesitó de una primera y segunda vuelta electorales. La contienda electoral trajo episodios de polarizaciones gremiales, empresariales, desconfianza e incertidumbre política, incluidas la población, las entidades de gobierno y las expectativas de desarrollo institucionales para sostenibilidad del país, aspectos que determinan el comportamiento económico del período y el futuro esperado.

El comportamiento y enfrentamiento de los poderes del estado en el 2021, desde el ejecutivo, poder legislativo, poder judicial y ministerio público entre otros, sumado a los cambios de altos funcionarios de carrera en los diversos sectores, así como sus organismos dependientes sin el perfil adecuado y falta de experiencia culminó con expectativas poco probables de avance en estos estamentos y desarrollo del aparato estatal con la retardada puesta en marcha de políticas y acciones inmediatas para contrarrestar las diversas afectaciones de la COVID 19 en el crecimiento del país.

### 6.1.3. Factor Social

En nuestro país de acuerdo a las políticas públicas, las acciones que determinan los resultados en el factor social se ve reflejado en el avance de los ejes de equidad y justicia social, considerando aspectos como la reducción de la pobreza, promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación, acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y el deporte, acceso al empleo pleno, digno y productivo, promoción de la seguridad alimentaria y nutrición, fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y juventud. Temas que en el transcurso de los años fue cobrando importancia en las cifras alcanzadas en comparación con sus niveles de desempeño de hace tres décadas.

En el transcurso de los últimos veinte años, la sostenibilidad de la economía social de mercado, como modelo económico peruano y reflejado en el histórico del PBI - Perú, ha contribuido en acortar algunas brechas al respecto, con expectativas de competitividad a largo plazo como esfuerzo país.

Para la medición de la mejora del factor social se tiene a nivel mundial al índice de Progreso Social<sup>3</sup>, el que mide de sistemáticamente dimensiones no económicas del desempeño social de Latinoamérica, el cual a diciembre 2021 ubicó al Perú en el puesto 61 entre 139 países seleccionados, clasificando en la categoría de Progreso Social Medio Alto al igual que sus pares latinoamericanos como Chile, Uruguay, Argentina, Brasil, Méjico, Colombia. Su puntaje fue de 73.61 puntos básicos, retrocediendo 47 puntos en comparación con el 2020, principalmente en la dimensión fundamentos del bienestar, debido a los componentes acceso a la información y comunicaciones, transformación digital de los servicios del gobierno, acceso a conocimientos básicos con equidad a la educación y participación de mujeres que acceden a estos servicios y en niveles más altos o bajos dependiendo de la región territorial dónde se encuentren.

El 2021 se divide en un antes y después de las elecciones electorales y toma de mando del nuevo gobierno, reflejado en los diversos conflictos sociales que, si bien las cifras marcan una tendencia similar, al finalizar el 2021 se van incrementando con proyecciones de poca solución con influencia de factores políticos, económicos, ambientales, etc.



<sup>3</sup> Basado en dimensiones como: necesidades humanas básicas, fundamentos de bienestar, oportunidades.

PERÚ: CONFLICTOS SOCIALES REGISTRADOS POR MES, DICIEMBRE 2020-21  
(Número de casos)

2020	2021											
Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
197	196	197	194	191	191	193	195	196	198	198	199	202

Fuente: Defensoría del Pueblo - SIMCO

PERÚ: CONFLICTOS SOCIALES, SEGÚN PRINCIPAL COMPETENCIA DEL GOBIERNO, DICIEMBRE 2021  
(Número de casos)

Nivel de gobierno	N.º casos	%
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>100.0%</b>
Gobierno nacional	125	61.9%
Gobierno regional	54	26.7%
Gobierno local	18	8.9%
Poder Judicial	3	1.5%
Poder Legislativo	1	0.5%
Org. Const. Autónomo	1	0.5%

Fuente: Defensoría del Pueblo - SIMCO

#### 6.1.4. Factor Económico

Los efectos económicos a consecuencia de los diversos factores antes mencionados, trajeron la economía del país, con manejo de la política fiscal del mercado real con pocas alternativas de crecimiento, déficit fiscal y endeudamiento futuro, y una política monetaria con actuación del Banco Central de Reserva del Perú que en su experiencia manejó prudentemente el alza de la inflación y el tipo de cambio entre otros.

La incertidumbre política causó la fuga de capitales, mayor endeudamiento y alza de precios, en medio del debilitamiento en la economía de nuestros socios comerciales y pocas expectativas de inversión nacional y extranjera.

El crecimiento económico no recuperó los niveles alcanzados antes de la pandemia, a pesar de los esfuerzos de implementación de los mecanismos como obras públicas por app, bonos del tesoro público adicionales, etc; sin embargo, el consumo privado sí logró recuperarse a consecuencia de ingresos extraordinarios como el retiro de las AFP, CTS, bonos sociales para la población vulnerable. Así como, el impulso de algunos sectores que lideraron el crecimiento del país

## VII. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación sobre el nivel de implementación del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021 mide sus resultados a través de:

- La ejecución de las veintiún (21) iniciativas estratégicas basadas en los doce (12) objetivos estratégicos reflejados en el MAPA ESTRATÉGICO SEDALIB S.A.
- El nivel de cumplimiento promedio de los cincuenta y tres (53) indicadores priorizados a nivel de Empresa; los mismos que, nos muestran el grado de avance de las acciones y metas programadas, utilizando la metodología BALANCED SCORECARD con parámetros de cumplimiento que se presenta en forma de semáforo (3 colores).



**Cuadro N° 1**  
**Criterios de Evaluación de Cumplimiento o Desempeño Institucional**

Criterios de Evaluación de Cumplimiento		
Evaluación de Cumplimiento	Parámetros de Desempeño	Calificación Estándar
Comparación del nivel de avance de los indicadores versus la programación en el periodo.	Del 100% a más	<b>LO LOGRASTE</b>
	Del 95% al 99.9%	<b>TE FALTA POCO</b>
	Menos del 94.9%	<b>ESFUERZATE MÁS</b>

**VIII. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 – EJECUCIÓN AÑO FISCAL 2021.**

La evaluación se ha realizado a través de las dos ítems descritos en el punto anterior, como:

**A) Análisis de cumplimiento de las Iniciativas Estratégicas:**

A través del Mapa Estratégico se derivan las iniciativas estratégicas que se deben implementar a lo largo de su periodo de vigencia.

A lo largo del horizonte de ejecución e implementación del PEI 2017 – 2021, SEDALIB S.A. se ha desempeñado en escenarios distintos; considerando, diversas herramientas y documentos técnicos normativos y de gestión<sup>4</sup>, unido al panorama de afectación económica y de salud mundial por la Pandemia – COVID 19 durante los años 2020 y 2021 con cambios gerenciales con visiones de trabajo diversos<sup>5</sup>.

El cumplimiento de las iniciativas estratégicas es el acompañamiento y complemento principal para lograr los Objetivos, la Visión y Misión empresarial. El impacto de sus ejecuciones debe verse reflejado en el que hacer y crecimiento de la empresa, sus colaboradores y grupos de interés.

Considerando que la elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento del PEI 2017 - 2021, se ha dado bajo la metodología Balanced Scorecard, donde nuestra perspectiva estratégica a alcanzar es la relacionada a los Grupos de Interés, es ahí donde debería llegar el mayor impacto de nuestras acciones como resultado de nuestro desempeño.

Para su análisis se consideran criterios de valoración, principalmente a las actividades relacionadas al que hacer de la EPS, por lo que se ha dado un peso orientado a dar importancia a aquellas que contribuyen al Core del Negocio y a la Estrategia Corporativa: EXCELENCIA OPERACIONAL como bases de implementación.

Para evaluar el Plan Estratégico Institucional al 31 de diciembre 2021 analizamos el nivel de cumplimiento de las iniciativas estratégicas (proyectos estratégicos) planteadas en su momento (en la fase elaboración del PEI) y que de manera formal no han sido modificadas; sin embargo, su avance lo podemos relacionar con los indicadores priorizados anualmente, así vemos cuanto de los recursos estimados han contribuido a su cumplimiento.

El nivel de avance de ejecución de las Iniciativas Estratégicas al finalizar el año 2021 es de 20.49%, implementándose de manera formal diez (10) de veintiún (21) aprobadas.



<sup>4</sup> PEI SEDALIB S.A. 2013 – 2017, Estudio Tarifario 2014 – 2019, Estructura Organizacional SEDALIB S.A., Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización de Funciones.

<sup>5</sup> Ligados a una priorización de ejecución y visión de implementación de la estrategia corporativa formal de acuerdo a los principales gestores a cargo.

**Cuadro N° 2**  
**Ejecución Inicativas Estratégicas 2017 – 2021**  
**Perspectivas GRUPOS DE INTERÉS Y FINANCIERA**

MAPA ESTRATEGICO GLOBAL SEDALIB													
RESUMEN BALANCED SCORECARD													
U.O. Resp.	OBJETIVO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR ESPECÍFICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Ejecución por INICIATIVAS						Resultado	
	G1	G2				Ejecutado 2017	Ejecutado 2018	Ejecutado 2019	Ejecutado 2020	Ejecutado 2021	Peso		
OCM	LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y GRUPOS DE INTERES	1	Mejorar la Satisfacción del Cliente y Grupos de Interés en forma Sostenida	% clientes satisfechos con servicio agua % clientes satisfechos con servicio alcantarillado	MONITOREO DE LA SATISFACCION DEL CUENTE POR EL SERVICIO BRINDADO	71.14%	69.67%	70.41%	71.00%	72.02%	72.60%	0.08	5.7%
GDE - ORESMA / OCM	POSICIONAR A SEDALIB S.A. COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	2	Gestionar Eficazmente la RSE y Medioambiental	Nivel Posicionamiento de SEDALIB S.A. en RSE	PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	60%						0.08	4.8%
GCOM	MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICO - FINANCIEROS, BUSCANDO UN CRECIMIENTO SOSTENIDO	3	Captar Nuevos Clientes	Utilidad Neta Ingresos por ventas Deuda largo plazo / activo fijo Deuda corto plazo / Ingresos por ventas Agua no Facturada	PROGRAMA DE FORMALIZACION DE CLIENTES	0%						0.08	0.0%
GDE - OGRDCT	GESTIONAR NUEVAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	4	Gestionar Recursos Financieros, Asistencia Técnica y Cooperación a Nivel Nacional e Internacional	Recursos económicos captados	PROGRAMA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y COOPERACIÓN TÉCNICA	0%						0.05	0.0%



*[Handwritten signature]*

**Cuadro N° 3**  
**Ejecución Iniciativas Estratégicas 2017 – 2021**  
**Perspectivas PROCESOS**

MAPA ESTRATEGICO GLOBAL SEDALIB											
RESUMEN BALANCED SCORECARD											
U.O. Resp.	OBJETIVO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR ESPECÍFICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	EJECUCIÓN por INICIATIVAS						
					Ejecutado 2017	Ejecutado 2018	Ejecutado 2019	Ejecutado 2020	Ejecutado 2021	Peso	Resultado
GDE <b>PR1</b>	ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	5 Institucionalizar un Sistema Integral de Calidad y Mejora Continua	% de implementación SS	EJECUCIÓN DE PROGRAMA SS	10%					0.03	0.3%
GOM <b>PR2</b>	MODERNIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVES CON TECNOLOGÍA ADECUADA	6 Optimizar el Proceso de Producción, Almacenamiento y Distribución del Agua apta para el Consumo Humano	% de procesos claves certificados	PREPARACIÓN PARA CERTIFICACIÓN ISO-9001 PROYECTO DE CERTIFICACION ISO-9001	0%	0%	0%			0.03	0.0%
Antes Mega Py- Ahora GCOM/ GOM/ SGO <b>PR3</b>	REDUCIR LA BRECHA DE ACCESO A LOS SERVICIOS	7 Acortar la Brecha entre la Demanda-Oferta del Servicio del Agua para Consumo Humano y Alcantarillado Sanitario en el Ámbito de la Administración	Cobertura de Servicio de Agua Conexiones Totales de Agua Cobertura de Servicio de Alcantarillado Conexiones Totales de Alcantarillado	LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE AGUA POTABLE AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO Y ALCANTARILLADO SANITARIO	0%					0.07	0.0%
					15%					0.07	1.1%



**Cuadro N° 4**  
**Ejecución Inicativas Estratégicas 2017 – 2021**  
**Perspectivas APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

MAPA ESTRATEGICO GLOBAL SEDALIB											
RESUMEN BALANCED SCORECARD											
U.O. Resp.	OBJETIVO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR ESPECIFICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	EJECUCIÓN por INICIATIVAS						
					Ejecutado 2017	Ejecutado 2018	Ejecutado 2019	Ejecutado 2020	Ejecutado 2021	Peso	Resultado
GDE	AC1 8 GENERAR UNA CULTURA DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	8 Ejecución de la Estrategia Institucional 9 Vigilar el Uso Responsable y Priorizado de los Recursos Públicos	% de áreas con implementación del BSC	PLAN DE MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA USANDO EL BSC SISTEMA DE EVALUACIÓN PRESUPUESTAL	30%					0.035	1.1%
GDE	AC2 9 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA	10 Alinear la Estructura Organizacional a la Estrategia Empresarial	Nivel de implementación de la estructura	DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS DISEÑO DE LA ESTRUCTURA BASADO EN EL MODELO DE PROCESOS.	100%					0.04	0.0%
GDE	AC3 10 GESTIONAR EL PROCESO DE MANEJO DE RIESGOS Y LA INVESTIGACIÓN EN SANEAMIENTO	11 Gestionar el conocimiento e impulsar la investigación en saneamiento	# de mejoras prácticas implementadas % trabajadores certificados	Elaboración de Manual de Procedimientos alineados a los Procesos y Estructura (PROF, CAP, IMOF)	0%					0.04	0.0%
SGRH	AC4 11 IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA UNA CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO	12 Contribuir a la Transformación Organizacional hacia una Cultura de Alto Desempeño - SEDALIB S.A.	% personal que cumple perfil	PLAN DE CAPACITACION GLOBAL (Plan de Fortalecimiento de Capacidades)	15%					0.033	0.49%
SGII	AC5 12 MODERNIZAR E INTEGRAR LAS TIC'S	13 Renovar el Sistema Comercial 14 Contar con Sistema Operacional 15 Contar con Sistema de Información Estratégico	% de procesos automatizados, integrados y con tecnología actualizada	SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA OPERACIONAL IMPLEMENTAR SOFTWARE BSC ENLAZAR EL SOFTWARE BSC CON LOS NUEVOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	25%	25%	25%	0%	0%	0.06	1.5%
										0.06	0.0%
										0.04	0.0%
										0.04	0.0%
										1.00	20.49%



El desarrollo de las iniciativas estratégicas durante el periodo en evaluación, registran el siguiente avance:

1. **MONITOREO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE POR EL SERVICIO BRINDADO.** La medición de esta iniciativa se desarrolla mediante la aplicación de encuestas a nuestros clientes (anualmente) en nuestras diferentes agencias; la misma que se aplica durante 15 días que no estén relacionados con las fechas de pago y/o entrega de recibos.
2. **PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Iniciativa que avanzó su ejecución a través de: Elaboración del Estudio de Responsabilidad Social Empresarial (2017 - 2021), donde se diagnostica el Nivel de Posicionamiento de la empresa y plantea el MAPA ESTRATÉGICO DE RSE SEDALIB S.A. para el período de cinco (05) años, definiendo las acciones a realizar por las diferentes unidades orgánicas de la institución. El desarrollo se verifica en las reuniones con las unidades vecinales, entrega de mapas de ubicación de hidrantes, etc. También se elaboró y aprobó el Plan de Comunicación SEDALIB S.A. que incluye estrategias de comunicación interna y externa; así también se aprobó el Plan Ambiental de SEDALIB S.A. 2017 -2021. (Documentos y acciones que se encuentran publicados en la web SEDALIB S.A.)
3. **PROGRAMA DE FORMALIZACION DE CLIENTES.** Durante el periodo de implementación del PEI la Gerencia Comercial viene formalizando a los clientes, para lo cual cuenta con la Directiva N 121\_2017\_SEDALIB S.A "FACILIDADES PARA LA REGULARIZACIÓN DE CONEXIONES DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO" en base al "REGLAMENTO DE CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO" RCD N°011\_2007\_SUNASS\_CD; sin embargo se requiere mejorar la normativa sectorial y los procedimientos para su implementación.
4. **PROGRAMA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y COOPERACIÓN TÉCNICA.** Iniciativa no ha tenido mayor avance en el período de análisis, sin embargo se ha obtenido recursos financieros a través de donaciones y transferencias en el año 2018 – 2019 y 2020 por parte de OTASS para trabajos relacionados a mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.
5. **EJECUCIÓN DE PROGRAMA 5S.** Para implementar esta iniciativa, en setiembre 2019 se capacitó a los principales funcionarios (28 unidades orgánicas - gerencias, sub gerencias, jefaturas de división) y agentes de cambio en esta modalidad de trabajo 5S. Se certificaron a los participantes por parte de UPN - Universidad licenciada y regulada por SUNEDU. La aplicación de la 1<sup>era</sup> "S" se realizó en: Gerencia de Desarrollo, Oficina de Contabilidad y Sub Gerencia de Proyectos. Iniciativa que debe darse continuidad en las otras áreas de la Empresa.
6. **PREPARACIÓN PARA CERTIFICACIÓN ISO-9001.** Iniciativa que no registra avance
7. **PROYECTO DE CERTIFICACION ISO-9001.** Iniciativa que no registra avance
8. **LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE AGUA POTABLE.** Actividad funcional propia de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento que lo realizan con frecuencia periódica.

- 9. AMPLIACIÓN DEL SISTEMA DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO Y ALCANTARILLADO SANITARIO.** Iniciativa que no se ha desarrollado por cuanto los recursos se han orientado a la sostenibilidad y mejora de los servicios de saneamiento; sin embargo se ha ampliado la infraestructura por la recepción de Obras ejecutadas por terceros.
- 10. PLAN DE MONITOREO DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA USANDO EL BSC.** El BSC es la metodología de elaboración, ejecución, seguimiento y control de la Planificación que la empresa viene utilizando; sin embargo, de las actividades estratégicas programadas la Adquisición de un Software que facilite el monitoreo de los planes aprobados no se concretó su implementación; sin embargo para obtener información se continúa trabajando con el archivo Excel donde las unidades orgánicas vienen registrando los resultados de sus indicadores de manera anual.
- De otro lado, se precisa, que de las coordinaciones con la SGII, informa que para una integración y sistematización de la planificación de SEDALIB S.A. en las labores del UPGRADE que viene actualizando el proveedor ROYAL SYSTEMS, han avanzado, por lo que se está a la espera de su continuidad y puesta en marcha.
- 11. SISTEMA DE EVALUACION PRESUPUESTAL-** La Evaluación Presupuestal se lleva a cabo periódicamente en la institución para informes internos y externos; sin embargo, como mejora de lo correspondiente en el ERP SRING no se ha realizado (actividad estratégica aprobada en el PEI 2017 - 2021). Cabe hacer mención que las cuentas presupuestales (en clasificador de gastos e ingresos - MEF) están relacionadas a las cuentas contables, por lo que para la integración y costeo de las actividades de la empresa en la actualidad se está trabajando un proyecto conjunto denominado COSTEO ABC y Planificación Empresarial que al 31 de diciembre tiene listo el diseño y modelo para la implementación correspondiente
- 12. DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE PROCESOS SEDALIB S.A.** Se caracterizó el Modelo Actual de Procesos de la empresa, en el que se realizó el planteamiento del Nuevo de Modelo de Procesos y Cierre de Brechas, lo cual fue alcanzado a las unidades orgánicas para su conocimiento y/o mejoras.
- 13. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA BASADO EN EL MODELO DE PROCESOS.** Al 31 de diciembre esta iniciativa mantuvo como propuesta la ESTRUCTURA ORGANICA Y REGLAMENTO DE FUNCIONES presentada a la Gerencia General y Directorio de acuerdo a los requerimientos correspondientes antes del 26 de marzo 2021. La Oficina de Gestión de la Calidad y Diseño Organizacional se encuentra articulando mejoras en funcionalidades inmediatas de algunos procesos puntuales de acuerdo a los cambios normativos dados en el año 2021.
- 14. ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALINEADO A LOS PROCESOS Y ESTRUCTURA (ROF, CAP, MOF).** No registró avance por cuanto su ejecución y cumplimiento está sujeta a la iniciativa anterior.
- 15. PROYECTO KNOWLEDGE MANAGEMENT.** No se ha implementado.

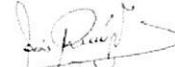
  


16. **PLAN DE CAPACITACION GLOBAL (Plan de Fortalecimiento de Capacidades).** El avance de esta iniciativa entendido como la ejecución del Plan de Fortalecimiento de Capacidades SEDALIB S.A. tuvo un avance del 15% considerando el PFC vigente hasta el 2018, y lo ejecutado como capacitaciones anuales posteriormente, puesto que al 31 de diciembre 2021 se ha venido elaborando el Plan de Fortalecimiento con el apoyo de PROAGUA a solicitud de la institución desde octubre 2020. La normativa que rige el PFC tuvo cambios a lo largo de estos tres años y se está coordinando con las unidades orgánicas para lo correspondiente. De otro lado, la Pandemia priorizó las actividades y los presupuestos respectivos para la continuidad de los servicios desde marzo 2020.
17. **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.** La ejecución de la iniciativa se ha visto concretizada como la mejora de esta actividad estratégica dentro del Módulo Recursos Humanos - ERP SPRING, la cual se ha actualizado. También se ha capacitado a los funcionarios que tienen personal a cargo y se está trabajando la actualización de la Directiva correspondiente.
18. **IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL.** Iniciativa que no registró avance.
19. **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA OPERACIONAL** Iniciativa que no registró avance.
20. **IMPLEMENTAR SOFTWARE BSC.** Iniciativa que no registró avance.
21. **ENLAZAR EL SOFTWARE BSC CON LOS NUEVOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.** Iniciativa que no registró avance.

**B) Análisis de cumplimiento de las Indicadores Estratégicos:**

Los indicadores priorizados que en número para su evaluación durante el 2021 son cincuenta y tres (53) en cuanto a su ejecución y nivel de cumplimiento de metas programadas, se clasifican en intervalos de niveles alcanzados de acuerdo a la ejecución registrada por las unidades orgánicas para conocimiento del avance de sus Planes Operativos Institucionales – POI en el software elaborado en Excel.

Los indicadores estratégicos se agrupan por sistemas con las unidades orgánicas a cargo de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, siendo éstos SISTEMA OPERACIONAL, SISTEMA COMERCIAL, SISTEMA ADMINISTRATIVO, las que se enumeran en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5**  
**Responsables del Nivel de Cumplimiento por SISTEMAS**  
**A diciembre 2021**

Sistemas	Unidades Orgánicas Responsables	N° Indicadores Aprobados	
		Anual	IV Trim.
<b>OPERACIONAL</b> (11 indicadores)	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento – GOM	7	7
	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas – SGSCP.	1	1
	Subgerencia de Proyectos - SGP	1	1
	Subgerencia de Obras – SGO	2	2
<b>COMERCIAL</b> (13 indicadores)	Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV	7	7
	Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente – SGSAC	6	6
<b>ADMINISTRATIVO</b> (29 indicadores)	Subgerencia Adjunta	2	2
	institucional*	2	2
	Gerencia de Desarrollo Empresarial - GDE	7	7
	Gerencia de Administración y Finanzas – GAF	4	4
	Subgerencia de Recursos Humanos	5	5
	Subgerencia de Asesoría Jurídica	1	1
	Subgerencia de Informática e Información – SGI	4	4
	Oficina de Comunicaciones y Marketing – OCM	4	4
<b>Total Indicadores</b>		<b>53</b>	<b>53</b>

En el cuadro N° 6 muestra que para el año 2021 la ejecución de los indicadores alcanzó un nivel de cumplimiento por debajo de lo esperado llegando al 70.92% como se detalla:

**Cuadro N°6**  
**Responsables del Nivel de Cumplimiento por SISTEMAS**  
**A diciembre 2021**

PARÁMETROS DE DESEMPEÑO	SISTEMAS POI 2021 DESEMPEÑO por INDICADORES Programados a Diciembre 2021				% NIVEL ALCANZADO	Nivel de Cumplimiento por Meta de Ejecución
	OPER	COM	ADM	Total Indicadores		
<b>LO LOGRASTE</b>	8	5	8	21	39.62%	100% a más
<b>TE FALTA POCO</b>	1	2	1	4	7.55%	95% - 99.9%
<b>ESFUERZATE MAS</b>	2	6	20	28	52.83%	94.9% a menos
<b>TOTAL INDICADORES PROGRAMADOS</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	
<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO</b>	<b>90.07%</b>	<b>91.69%</b>	<b>54.34%</b>	<b>70.92%</b>		
<b>NO PROGRAMADOS</b>	0	0	0	0		
<b>TOTAL INDICADORES</b>	11	13	29	53		



Con los resultados obtenidos a diciembre 2021 por parámetro de desempeño podemos observar que de los 53 indicadores programados más del 52% ejecutaron su meta programada por debajo del 95%. Señalamos además que el comportamiento de los indicadores ha abierto una brecha de cumplimiento de las metas trazadas, alejándose del nivel mínimo exigido al finalizar el año 2021.

Dentro de la clasificación de desempeño, los indicadores se desarrollaron de la siguiente manera:

**LO LOGRASTE:** Veintiún (21) indicadores llegaron a superar el 100% de ejecución de su meta programada al finalizar el periodo de evaluación, conformando el 39.62% del total de los tres parámetros de desempeño considerados.

**TE FALTA POCO:** Cuatro (04) indicadores ejecutaron su meta programada entre el 95% y el 99.9% al finalizar el periodo de evaluación, conformando el 7.55% del total de los tres parámetros de desempeño considerados.

**ESFUERZATE MÁS:** Veintiocho (28) indicadores ejecutaron su meta en menos del 94.9% al finalizar el periodo de evaluación, conformando el 52.83% del total de los tres parámetros de desempeño considerados.

En los cuadros N° 7 – 8 y 9 se muestran los resultados por sistemas:

**Cuadro N°7**

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS POI x SISTEMAS a Diciembre 2021 a un nivel de cumplimiento del 96 %

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General o Especifico	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación 2021	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema	
OPERACIONAL - OPE ( 11 )	<b>Gerencia de Operaciones y Mantenimiento - GOM (07)</b>											
	1	Continuidad Promedio	Horas/Día	OE 10.1	Eficacia	Ascendente	Acumulado	11.00	10.70	97.25%	TE FALTA POCO	90.07%
	2	Presión Promedio (Ponderado)	m. c. a.	OE 10.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.00	10.09	100.00%	LO LOGRASTE	
	3	Presencia de Cloro Residual	%	OE 10.4	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.89%	99.94%	100.00%	LO LOGRASTE	
	4	Densidad de Averías AP (3 Averías x KM de RED)	Índice	OE 10.3	Eficacia	Descendente	Acumulado	0.86	0.75	100.00%	LO LOGRASTE	
	5	Densidad de Ateros de Alcantarillado (# Ateros x Km de RED)	Índice	OE 11.1	Eficacia	Descendente	Acumulado	3.90	2.80	100.00%	LO LOGRASTE	
	6	% Tratamiento de Aguas Residuales	%	OE 11.3	Eficacia	Ascendente	Acumulado	72.00%	67.32%	93.51%	ESFUERZATE MAS	
	7	Plan de Control de Calidad de los Sistemas de Saneamiento de Sedalib S.A.	Dicto.	OE 10.4	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	1	0	0.00%	ESFUERZATE MAS	
	<b>Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SG</b>											
	8	Agua No Facturada	%	OE 17.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	50.43%	47.27%	100.00%	LO LOGRASTE	
	<b>Subgerencia de Proyectos - SGP (01)</b>											
9	Formulación de Estudios de Pre Inversión	Estudio	OE. 2.1.	Eficacia	Ascendente	Mensual	16	19	100.00%	LO LOGRASTE		
<b>Subgerencia de Obras - SGO (02)</b>												
10	Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios	ml	OE 10.5	Eficacia	Ascendente	Acumulado	700	3,930	100.00%	LO LOGRASTE		
11	Renovación de Redes de Alcantarillado con Recursos Propios	ml	OE 11.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	11,000	15,063	100.00%	LO LOGRASTE		

**Cuadro N°8**

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS POI x SISTEMAS a Diciembre 2021 a un nivel de cumplimiento del 95 %

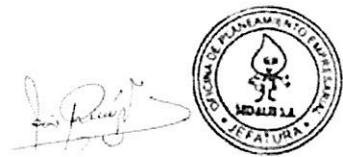
Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General o Especifico	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación 2021	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema	
COMERCIAL - COM ( 13 )	<b>Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (07)</b>											
	12	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	OE 4.2.	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	98.10%	98.10%	TE FALTA POCO	91.69%
	13	Conexiones Nuevas de Agua (Incluye Clandestinas)	Conexión	OE 14.1	Eficiencia	Ascendente	Mensual	2,507	2,959	100.00%	LO LOGRASTE	
	14	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	Conexión	OE 5.1.	Eficiencia	Ascendente	Mensual	2,279	2,859	100.00%	LO LOGRASTE	
	15	Conexiones Activas Facturadas por Medición (Micromedición) - (Medidores leídos / Conexiones Activas)	%	OE 17.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.20%	85.34%	100.00%	LO LOGRASTE	
	16	Conexiones Activas de Agua Potable con medidor	%	OE 17.2	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	91.46%	88.40%	96.66%	TE FALTA POCO	
	17	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	%	OE 8.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	92.76%	92.76%	ESFUERZATE MAS	
	18	Volumen Total Facturado por Agua	m3	OE 5.1	Eficiencia	Ascendente	Mensual	29,185,363	30,664,764	100.00%	LO LOGRASTE	
	<b>Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC</b>											
	19	Densidad de Reclamos Totales	Reclamos / Mes / 1000 Conexiones	OE 22.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	100.05	151.63	48.44%	ESFUERZATE MAS	
	20	Conexiones Activas de Agua Potable	%	0	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	94.45%	94.90%	100.00%	LO LOGRASTE	
	21	ID48.OE3.2 - Índice de Cobrabilidad	%	OE 16.3.	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.42%	92.71%	94.20%	ESFUERZATE MAS	
	22	Morosidad en Servicios de Saneamiento	Meses	OE 16.4	Eficiencia	Descendente	Acumulado	2.45	2.78	86.31%	ESFUERZATE MAS	
23	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Agua Potable	%	OE 15.1	Eficacia	Ascendente	Acumulado	85.00%	73.67%	86.67%	ESFUERZATE MAS		
24	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Alcantarillado	%	OE 15.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	85.00%	75.50%	88.82%	ESFUERZATE MAS		

Cuadro N°9

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS POI x SISTEMAS a Diciembre 2021 a un nivel de cumplimiento del 95 %

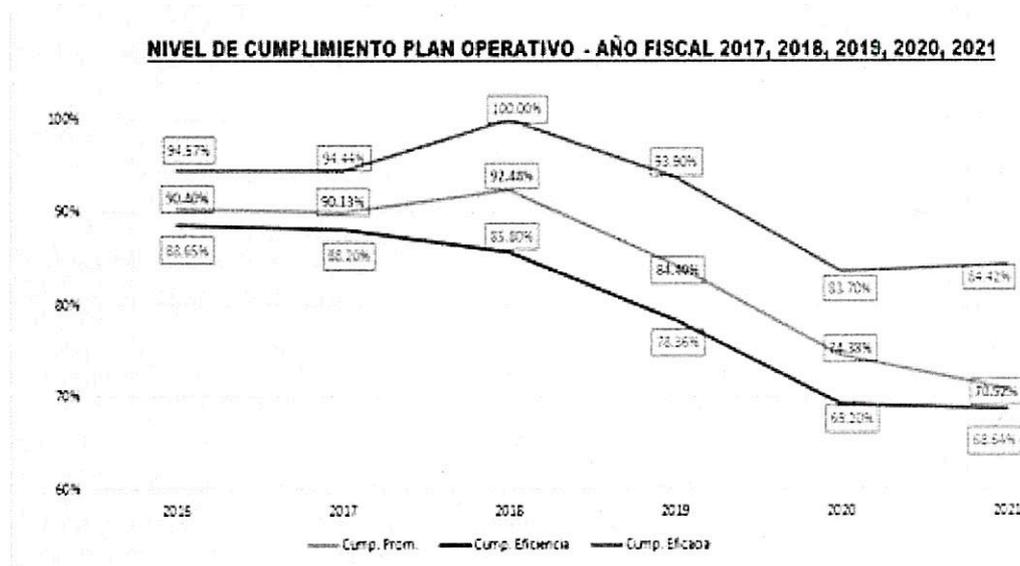
Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General o Especifico	Claso	Sentido	Forma de Registro	Programación 2021	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema	
<b>Institucional - (04)</b>												
25	Informe de Buen Gobierno Corporativo	Dcto.	OE 22.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	3	1	33.33%	ESFUERZATE MAS	54.34%	
26	Implementación Sistema de Control Interno de Entidades del Estado	Dcto.	OE 22.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	2	1	50.00%	ESFUERZATE MAS		
27	Cobertura de Agua Potable	%	OE 13.1	Eficacia	Ascendente	Acumulado	74.63%	75.11%	100.00%	LO LOGRASTE		
28	Cobertura de Alcantarillado	%	OE 13.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	72.43%	72.83%	100.00%	LO LOGRASTE		
<b>Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (07)</b>												
29	Evaluación del Programa de Inversiones de la EPS	Dcto.	OE 18.2	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	3	3	100.00%	LO LOGRASTE		
30	Actualización del Plan Estratégico Institucional	%	OG 9	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	20.00%	20.00%	ESFUERZATE MAS		
31	Nivel de Ejecución Presupuestal	%	OE 1.4	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	66.69%	66.69%	ESFUERZATE MAS		
32	Diseño de la Estructura Orgánica por Procesos	%	AC 1.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	20.00%	20.00%	ESFUERZATE MAS		
33	Implementación del Plan de Cierre de Brechas del Modelo de Procesos	N° Procesos Implementados	PR 1.5	Eficiencia	Ascendente	Mensual	4	0	0.00%	ESFUERZATE MAS		
34	Estudio de Vulnerabilidad de Infraestructura Sanitaria en Territorios Vecinales	Estudio	OE 3.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	5	0	0.00%	ESFUERZATE MAS		
35	Actualización del Plan de Manejo de Residuos Sólidos	Dcto.	OE 22.2	Eficiencia	Ascendente	Anual	1	1	100.00%	LO LOGRASTE		
<b>Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (04)</b>												
36	Relación de Trabajo	Ratio	OE 15.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.72	0.55	100.00%	LO LOGRASTE		
37	Proceso de Baja de Bienes Patrimoniales	Informe	0	Eficiencia	Ascendente	Semestral	2	1	50.00%	ESFUERZATE MAS		
38	Proceso de Saneamiento Físico Legal de Bienes Inmuebles	Informe	0	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	4	2	50.00%	ESFUERZATE MAS		
39	Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones	N° Procesos	OE 12.1	Eficiencia	Ascendente	Mensual	45	39	86.67%	ESFUERZATE MAS		
<b>Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (05)</b>												
40	Índice de Accidentes de Trabajo en SEDALIB S.A.	%	OE 1.2	Eficacia	Descendente	Acumulado	3	13	0.00%	ESFUERZATE MAS		
41	% de Trabajadores con EMO (Evaluación Médico Ocupacional) en SEDALIB S.A.	%	OE 1.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.08%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS		
42	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	%	OE 2.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	4.47%	4.47%	ESFUERZATE MAS		
43	% de Puestos con Competencias Identificadas	%	OE 3.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS		
44	Nivel de Satisfacción Laboral (Índice Clima Laboral)	%	OE 2.2	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.00%	75.00%	88.24%	ESFUERZATE MAS		
<b>Subgerencia de Asesoría Jurídica - (01)</b>												
45	Contribuir a la recaudación mediante los procesos judiciales por deuda de clientes (Mediante proceso de obligación de dar suma de dinero)	N° Procesos	OE 16.5	Eficiencia	Ascendente	Mensual	4	7	100.00%	LO LOGRASTE		
<b>Subgerencia de Información e Informática SGI - (04)</b>												
46	Nivel de Implementación Sistema Comercial	%	AC 5.5	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	25.00%	25.00%	ESFUERZATE MAS		
47	Nivel de Actualización e implementación Sistema Administrativo Financiero	%	AC 5.6	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	90.00%	90.00%	ESFUERZATE MAS		
48	Nivel de cumplimiento de Ejecución del Plan de Infraestructura:	%	AC 5.5	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS		
49	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	%	PR 1.8	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS		
<b>OFICINA DE COMUNICACIONES Y MARKETING - OCyM (04)</b>												
50	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua Potable y Alcantarillado	%	OE 20.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	73.00%	72.60%	99.45%	TE Falta poco		
51	Nivel de Satisfacción por Canal de Comunicación (Tecnológicos)	%	OE 20.2	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	65.00%	65.00%	100.00%	LO LOGRASTE		
52	Nivel de Posicionamiento en Responsabilidad Social Empresarial	%	OE 22.3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	50.00%	46.00%	92.00%	ESFUERZATE MAS		
53	Campañas de Educación Sanitaria	N° campañas	OG4	Eficiencia	Ascendente	Mensual	36	41	100.00%	LO LOGRASTE		

ADMINISTRATIVO - ADM (28)



**Cuadro N°10**  
**Nivel de Cumplimiento del Plan Operativo Institucional**  
**Años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021**  
**A diciembre 2021**

	Ejecutado 2016	Ejecutado 2017	Ejecutado 2018	Ejecutado 2019	Ejecutado 2020	Ejecutado 2021
<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE META PROGRAMADA</b>	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cump. Prom.	90.40%	90.13%	92.48%	84.40%	74.38%	70.92%
Cump. Eficiencia	88.65%	88.20%	85.80%	78.36%	69.20%	68.64%
Cump. Eficacia	94.57%	94.44%	100.00%	93.90%	83.70%	84.42%



El nivel de cumplimiento de los indicadores priorizados, se categorizan por nivel de cumplimiento Promedio, con criterios de Eficiencia<sup>6</sup> y Eficacia<sup>7</sup>. Estos, a lo largo del horizonte de desarrollo del PEI SEDALIB S.A. 2017 – 2021 han ido disminuyendo en su ejecución, con un comportamiento a la baja, siendo el Nivel de Cumplimiento Promedio el que tiene la tendencia bajo las metas esperadas año a año, especialmente en los dos últimos años, motivado por la pandemia COVID-19.

## IX. CONCLUSIONES

1. La Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de SEDALIB S.A., correspondiente al año fiscal 2021, mide sus resultados a través de la ejecución de las veintiún (21) iniciativas estratégicas en base a los doce (12) objetivos estratégicos reflejados en el MAPA ESTRATÉGICO SEDALIB S.A., así como, el nivel de cumplimiento promedio de los cincuenta y tres (53) indicadores priorizados a nivel de Empresa,



<sup>6</sup> EFICIENCIA (38 indicadores) miden la "Optimización de los Recursos Humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc."

<sup>7</sup> EFICACIA (15 indicadores) que regulan la "Adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario) en cantidad y calidad"

2. El avance por iniciativas alcanzó el **19.29%** con diez (10) iniciativas iniciadas y en proceso durante el período 2017 – 2021. El avance del nivel de cumplimiento promedio por indicadores priorizados durante el año fiscal 2021 ha sido del **70.92%**, el más bajo dentro del horizonte de ejecución del PEI SEDALIB S.A. 2017 – 2021.
3. En el análisis del contexto interno y externo para el desempeño de la empresa en el cumplimiento de lo planificado, los escenarios de ejecución han contenido internamente cambios gerenciales y cargos críticos como factor recurrente en la institución, puesto que, éstos se han dado en los años 2017, 2018, 2019 y 2021. Así también, las actividades empresariales se vieron afectadas a consecuencia de la Pandemia COVID – 19, priorizando la continuidad del servicio y el salvaguardar la vida y salud de los trabajadores.
4. Para, la evaluación, seguimiento y control del PEI SEDALIB S.A. se cuenta un archivo Excel que por el crecimiento de las operaciones de la empresa necesitan del soporte tecnológico adecuado.
5. A razón de la COVID – 19 y la normativa sectorial en materia financiera y de cobranza a aplicar a nivel del Sistema de EPS los ingresos facturados se vieron afectados, llegando a niveles de Índice de Cobrabilidad del 82%.
6. De acuerdo al análisis interno y externo, cambios en las normativas y políticas del estado y habiendo sido extendido el horizonte de vigencia por un año adicional, SEDALIB S.A. requiere elaborar un nuevo Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023 – 2026., a fin de cubrir las brechas que por los factores y escenarios de influencia se ampliaron en lo referente al acceso a los servicios de agua y alcantarillado, lo cual requiere de una revisión integral de las estrategias empresariales.

#### X. RECOMENDACIONES

1. La pandemia COVID – 19, análisis interno, panorama político, económico y social nos ha dejado en claro que como institución debemos manejar escenarios de acción que sugiera una planificación y ejecución progresiva, estar preparados en capacidad de gestión del recurso humano, financiero, de soporte tecnológico como base para la ejecución de lo planificado.
2. Los responsables de la gestión, monitoreo y cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores de los sistemas Operacional, Comercial y Administrativo en forma conjunta con sus equipos de trabajo, deben adoptar medidas preventivas y correctivas que permitan dar sostenibilidad a las metas logradas y cumplimiento de las metas e indicadores no alcanzadas según lo alcanzado en el año fiscal 2021 y aprobadas en el PEI 2017 – 2021.
3. Ante la necesidad de contar con nuevo Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023 – 2026; dada la extensión del horizonte de ejecución del PEI SEDALIB S.A. 2017 – 2021, la celeridad en la elaboración de este documento de gestión debe ser uno de los principales objetivos de la Alta Dirección y la Gerencia de Desarrollo Empresarial.

#### XI. ANEXOS

ANEXO N° 01: Glosario de Términos.



**ANEXO N° 01: GLOSARIO DE TERMINOS**

AC	: Aprendizaje y Crecimiento
ADM	: Administrativo
ANF	: Agua No Facturada
CP	: Cuadro de Puestos
D.S.	: Decreto Supremo
EPS	: Empresa Prestadora de Servicios
GAF	: Gerencia de Administración y Finanzas
GCOM	: Gerencia Comercial
GDE	: Gerencia de Desarrollo Empresarial
GOM	: Gerencia de Operación y Mantenimiento
GG	: Gerencia General
GI	: Grupos de Interés
M3	: Metros cúbicos
OPER	: Operacional
PEI	: Plan Estratégico institucional
PMO	: Plan Maestro Optimizado.
POI	: Plan Operativo Institucional
PPTO.	: Presupuesto
PR	: Procesos
R.D.R.	: Recursos Directamente Recaudados
RF	: Resultados Financieros
R.M.	: Resolución Ministerial
SEDALIB S.A.	: Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad Sociedad Anónima
SGSCP	: Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas
TICs	: Tecnologías de Información y Comunicaciones.