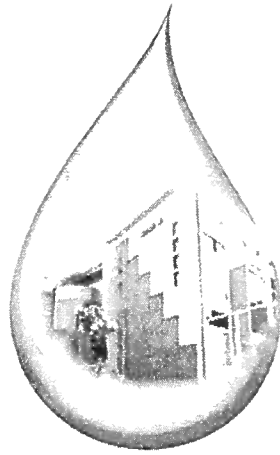


"Comprometidos con la Vida y el Bienestar Humano"



INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN

OPERATIVO Y PRESUPUESTO

INSTITUCIONAL

AL IV TRIMESTRE

Año Fiscal

2021

SEDAL S.A.S.

Una organización comprometida con la vida y el bienestar humano

INDICE

PRESENTACIÓN	3
I. MARCO INSTITUCIONAL	4
1.1. Función Principal	4
1.2. Base Legal	4
1.3. Estructura Organizacional	4
II. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN	6
2.1. Plan Operativo Institucional – POI	6
2.2. Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado. PIA y PIM.	7
III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2021	7
3.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.	7
3.2. Alineamiento de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional al Plan Operativo Institucional – POI	7
3.3. Mapa Estratégico SEDALIB S.A.	9
3.4. Objetivos Estratégicos Institucionales según su perspectiva priorizados para el Plan Operativo Institucional - POI y el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA.	10
IV. EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA	15
4.1. Ejecución Plan Operativo Institucional - POI	15
4.1.1. Desempeño por Parámetro	15
4.1.2. Desempeño por Sistema	16
4.1.2.1. Sistema Operacional	16
4.1.2.2. Sistema Comercial	18
4.1.2.3. Sistema Administrativo	21
4.2. Ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado – PIA y PIM al IV Trimestre 2021	26
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES	30
GLOSARIO DE TERMINOS	32



PRESENTACIÓN

SEDALIB S.A. aprobó su Plan Operativo Institucional – POI 2021., en base a la Estrategia Corporativa y Visión empresarial articulando el liderazgo de la empresa en costos, productos, y la calidad del servicio al cliente, considerando entre otros aspectos, la mejora continua en lo relacionado a la optimización de nuestros procesos operativos revisando continuamente las dificultades que éstos presenten, la reducción de los costos de oportunidad, la racionalización (con medición y retroalimentación por parte de nuestros gestores, colaboradores dentro de sus funciones y actividades y demás grupos de interés) en cumplimiento de los objetivos y metas institucionales como organización dedicada a brindar el servicio de agua apta para consumo humano y alcantarillado sanitario a la población de nuestra jurisdicción administrada. De esta manera la gestión estratégica, presupuestaria y operativa de nuestra institución se integran en el horizonte de corto plazo.

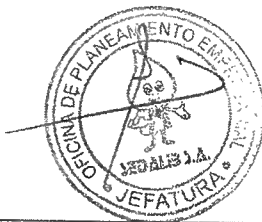
El POI de SEDALIB S.A. para el año fiscal 2021¹, se ha elaborado con las diferentes unidades orgánicas en la priorización de los cincuenta y tres (53) indicadores seleccionados para este último tramo del horizonte del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021, alineados a los objetivos institucionales e integrados al Presupuesto Institucional de Apertura – PIA 2021², a fin de organizar la ejecución de recursos en cumplimiento de los indicadores y metas anualizadas para el presente año, teniendo en cuenta las proyecciones de ingresos y gastos ante la actual coyuntura que vive nuestro país ante la pandemia del covid19 que continuó durante los doce meses.

En el presente documento, se informa la evaluación del cumplimiento de las metas programadas del POI al IV trimestre 2021, cuyo porcentaje promedio alcanzó el **70.92%**, de los cuales según la perspectiva de mejoramiento continuo de EFICIENCIA (38 indicadores) miden la *“Optimización de los Recursos Humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc.”*, registrando un avance de **68.64%** y EFICACIA (15 indicadores) que regulan la *“Adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario) en cantidad y calidad”* registrando un avance del **84.42%**; resultados de acuerdo a lo informado por las áreas y las medidas adoptadas para el cumplimiento de las metas.

El POI y sus indicadores priorizados están agrupados en tres (03) sistemas: operacional, comercial y administrativo; cada sistema agrupa a las unidades orgánicas con funciones integradas entre sí. Al IV Trimestre 2021 podemos señalar que a nivel empresa, así como sus tres sistemas individualmente no han alcanzado el 95% de nivel mínimo de cumplimiento de metas establecidas. El sistema que alcanzó una mejor performance fue el **SISTEMA COMERCIAL** con el **91.69%**, seguido por el **SISTEMA OPERACIONAL** con el **90.07%**, y el **SISTEMA ADMINISTRATIVO** con el **54.34%**, siendo el sistema que obtuvo el nivel más bajo de cumplimiento a nivel empresarial; sin embargo debemos precisar que la EPS ha mantenido la continuidad y calidad de los servicios ante la actual coyuntura que atraviesa el país por el covid19, tal como se aprecia en el desempeño de los quince (15) indicadores de EFICACIA.

En este contexto, y de acuerdo a la estructura funcional la Oficina de Planeamiento Empresarial de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, tiene el liderazgo de elaborar el POI en concordancia con las áreas y apoyar en la programación del PIA; así como realizar el seguimiento para determinar el avance de las metas aprobadas y elaborar los informes de evaluación respectivos.

Trujillo, marzo 2022.



¹ Aprobado mediante Resolución de Gerencia General N° 437-2020-SEDALIB S.A.-40000-GG.

² Aprobado mediante Resolución de Gerencia General N° 401-2020-SEDALIB S.A.-40000-GG.

I. MARCO INSTITUCIONAL

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.

1.1. Función Principal

Producir, distribuir y comercializar agua potable, así como la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales, recolección de las aguas pluviales y disposición sanitaria de excretas; de acuerdo a las normas técnicas y a lo establecido en las normas legales vigentes; con el fin de brindar servicios de calidad a la población.

1.2. Base Legal

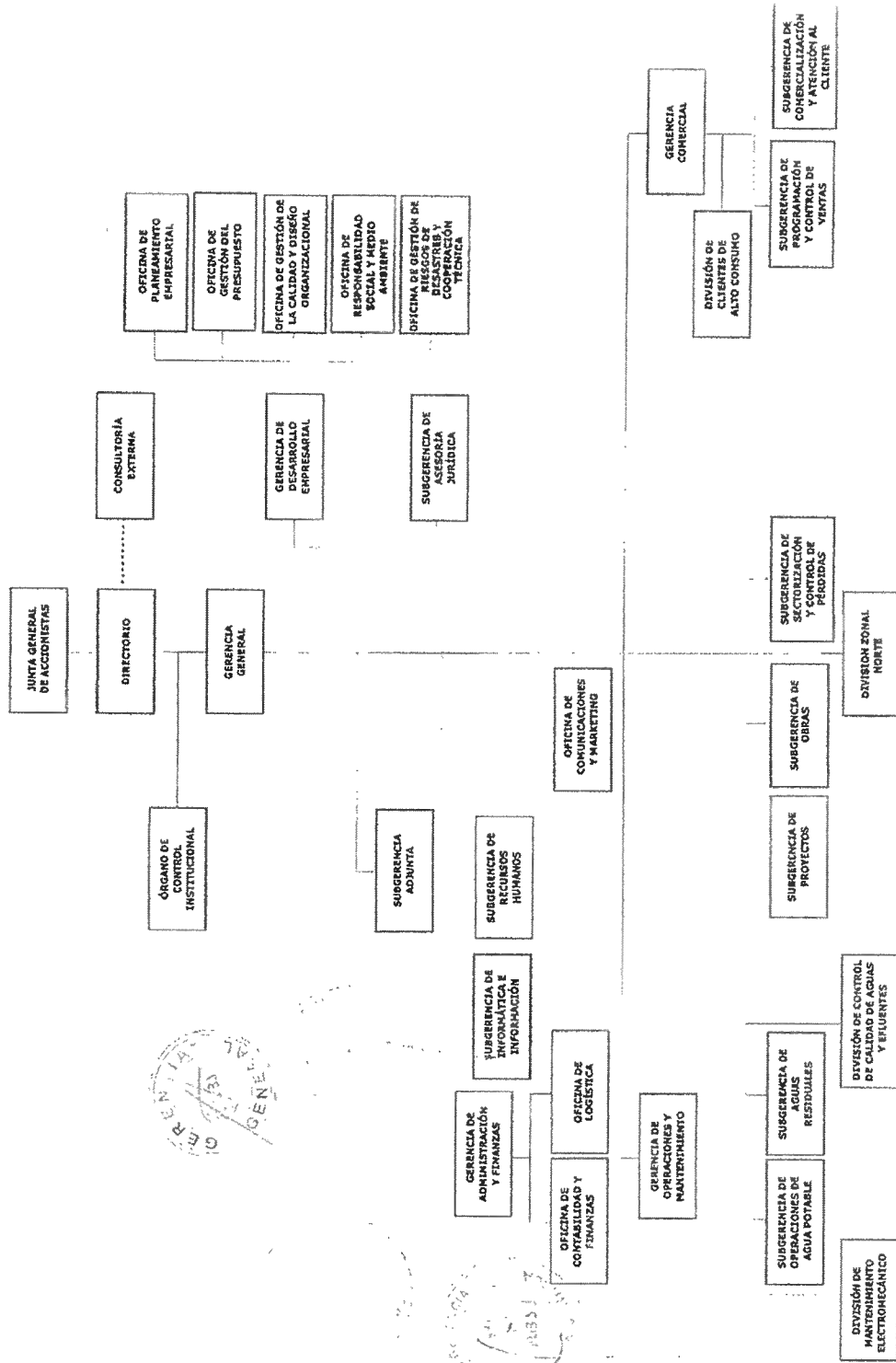
- Decreto Ley N° 21688 de 16 noviembre 1976, se crea la "Empresa de Saneamiento de Trujillo" – ESAT iniciando sus funciones el 01 febrero 1977
- Decreto Ley N° 21851, que aprueba la Ley Orgánica de la Empresa de Saneamiento de Trujillo-ESAT y sus modificatorias.
- Estatuto Social de SEDALIB S.A., inscrito en la SUNARP-Zonal V.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.
- Decreto Legislativo N° 1280. Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- 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.
- Decreto Supremo N° 008-2020-VIVIENDA. Modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280, Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, aprobado por Decreto Supremo N°019-2017-VIVIENDA.
- Decreto Supremo N° 390-2020-EF – Aprueban Presupuesto Consolidado de Ingresos y Egresos para el Año Fiscal 2021 de los Organismos Públicos y Empresas de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.
- Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y modificatorias.
- Ley N° 31084 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021.
- Ley N° 31085 - Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2021.
- Ley N° 31086 – Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2021.
- Ley N° 27245, Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal modificada por la Ley N° 27958.
- Resolución Directoral N° 034-2019-EF/50.01, que aprueba la Directiva N° 010-2019-EF/50.01 – Directiva para la Aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura y la Ejecución Presupuestaria de las Empresas No Financieras y Organismos Públicos de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

1.3. Estructura Organizacional

SEDALIB S.A. a la fecha cuenta con la Estructura Organizacional aprobada mediante Acuerdo de Directorio 1.2.de la Sesión Extraordinaria N° 661-2017, considerada en la RGG N° 606-2017-SEDALIB S.A.-40000-GG., de fecha 28.12.2017, instrumento que nos sirve para que las unidades orgánicas desarrollen los diversos planes empresariales, entre ellos el Plan Operativo Institucional (POI)



Gráfico N° 1: Organigrama de SEDALIB S.A.



II. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

2.1. Plan Operativo Institucional – POI

Para el seguimiento, evaluación y nivel de cumplimiento del POI para el año fiscal 2021 se han aprobado 53 indicadores que son los más relevantes para la toma de decisiones, de los cuales para el IV Trimestre se han considerado cincuenta y tres (53) indicadores, que cuentan con ejecución registrada en el archivo ofimático (POI 2021)³ por las unidades orgánicas a cargo y para lo cual se está utilizando la metodología BALANCED SCORECARD Cuadro de Mando Integral⁴ que nos da la clasificación que se muestra en el Cuadro N° 1, que se presenta en forma de semáforos (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.	De 100% a más	¡ FELICITACIONES !
	De 95% al 99.9%	TE FALTA POCO
	Menos del 94.9%	ESFUERZATE MÁS

La gestión, monitoreo y nivel de cumplimiento está a cargo de todos los responsables de las áreas que se indican en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2: Responsables del nivel de cumplimiento por sistemas

Sistemas	Áreas Responsables	N° Indicadores Aprobados	
		Anual	IV Trim
OPERACIONAL (11 indicadores)	Gerencia de Operaciones y mantenimiento – GOM	7	7
	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas	1	1
	Subgerencia de Proyectos - SGP	1	1
	Subgerencia de Obras – SGO	2	2
COMERCIAL (13 indicadores)	Subgerencia de Programación y Control de Ventas	7	7
	Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente	6	6
ADMINISTRATIVO (29 indicadores)	Subgerencia Adjunta	2	2
	Institucional (SGO y GCOM)*	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 Información e Informática – SGII	4	4
	Oficina de Comunicaciones y Marketing – OCM	4	4
TOTAL:		53	53

* Indicador de responsabilidad múltiple.
FUENTE: POI 2021.



³ > Red > denver > Administrativo > SIS_PRESUPUESTO > PPTO_y_POI_2021

⁴ The **Balanced Scorecard**: *Translating Strategy in Action*, Kaplan y Norton 1992.

Los resultados de la ejecución son sustentados por las unidades orgánicas en sus respectivos informes, con descripción de lo actuado y/o las acciones a tomar en mejora de los resultados de ser el caso.

2.2. Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado. PIA y PIM.

Se ha considerado evaluar el grado de ejecución de los ingresos, gastos y metas presupuestarias, teniendo en cuenta que estén orientados al logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a lo establecido en los documentos de gestión y en la Ley de Presupuesto para el año fiscal 2021.

III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2021

Nos enmarca en la filosofía estratégica institucional establecida⁵, evaluando la capacidad de la organización para continuar dando sostenibilidad y mejorando los servicios de saneamiento, así como la articulación de los instrumentos de gestión para concretar en el corto plazo, lo programado y los avances de la ejecución en el año fiscal 2021.

3.1. 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>"Valoramos y respetamos a las personas"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuamos con honestidad • Fomentamos el Liderazgo • Trabajamos en Equipo • Logramos metas • Actuamos con responsabilidad • Cuidamos el medio ambiente. 	<p>Contribuir al cumplimiento de nuestra filosofía</p> <p>"Comprometidos con la Vida y el Bienestar Humano"</p>

3.2. Alineamiento de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional al Plan Operativo Institucional – POI

El Plan Estratégico Institucional – PEI, formulado para el periodo 2017 – 2021, fue aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2, de la Sesión de Directorio N° 690-2017.

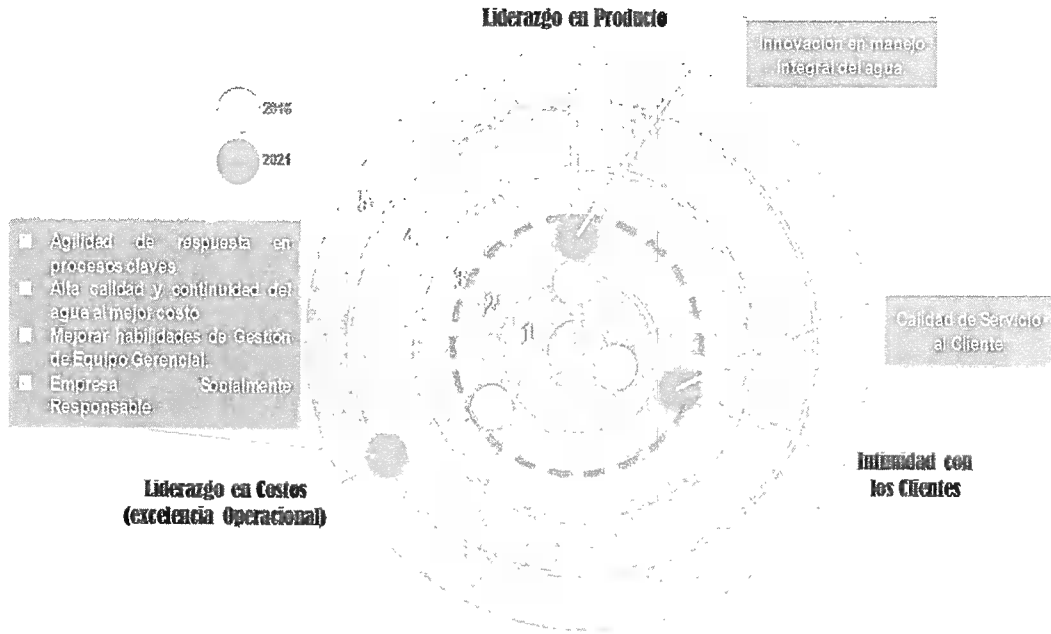
En este contexto, y de acuerdo a la misión y visión empresarial, SEDALIB S.A. centra sus objetivos generales y específicos; así como todas las actividades a su cargo bajo un esquema de trabajo dirigido al cumplimiento de la Estrategia Corporativa y el modelo de gestión.



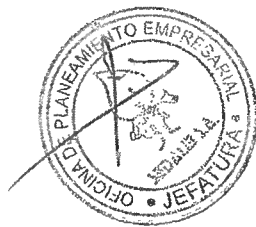
⁵ **Filosofía Estratégica:** Es el conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales que se utiliza para alcanzar sus objetivos comerciales empresariales. Para desarrollar una filosofía empresarial es necesario que se establezca la misión, la visión y los valores de la misma.

El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

Figura N°1
ESTRATEGIA CORPORATIVA⁶
2017 - 2021



Fuente: PEI SEDALIB S.A. 2017 – 2021.

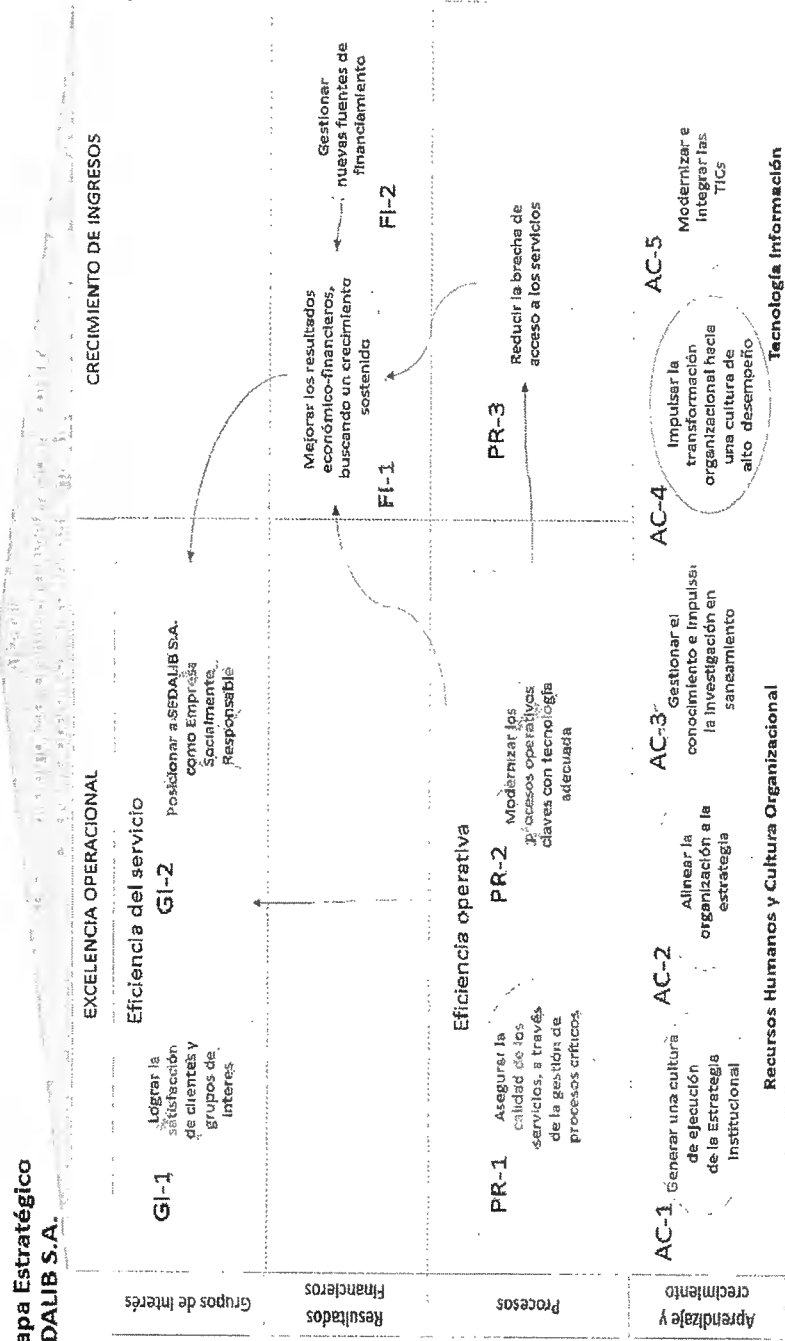


⁶ La estrategia corporativa se refiere a ser diferente, a seleccionar un conjunto de actividades distintas a las que otras empresas han seleccionado para ofrecer un valor único. (Porter, M.)

3.3. Mapa Estratégico SEDALIB S.A.

SEDALIB S.A. elaboró el Mapa Estratégico institucional que ubica a sus Doce (12) Objetivos Generales en cumplimiento de la Estrategia Corporativa y Modelo de Negocio de la siguiente manera:

Figura N°2
MAPA ESTRATÉGICO 2017 - 2021



Fuente: PEI SEDALIB S.A. 2017 - 2021.

3.4. Objetivos Estratégicos Institucionales según su perspectiva priorizados para el Plan Operativo Institucional - POI y el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA.

Bajo la metodología BALANCED SCORECARD Cuadro de Mando Integral se consideran **cuatro (04) perspectivas**, ubicando a la perspectiva **GRUPOS DE INTERES** como nivel superior máximo a alcanzar y cuyos resultados esperados serán en beneficio de los mismos. De esta manera las unidades orgánicas organizan sus diferentes actividades, recursos y tareas en el año y la periodicidad de ejecución programada para el POI 2021, para lo cual según las perspectivas se han aprobado y priorizado:

3.4.1. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO⁷: Dónde los objetivos se agrupan en base al fortalecimiento y capacitación del personal, cultura organizacional, estructura orgánica, tecnologías de la información, desarrollo e innovación⁸; la misma que contiene tres objetivos generales, ocho específicos y diez (10) indicadores priorizados, que se detallan:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		INDICADOR	Unidad de Medida	Dimensión del Indicador	Área Responsable
	GENERAL DEL PEI	ESPECIFICOS DEL PLAN OPERATIVO				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - AC	AC-1 ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA	Alinear la Estructura Organizacional a la Estrategia Empresarial	Diseño de la Estructura Orgánica por Procesos	%	Eficiencia	OGCDO - GDE
		Gestionar el Proceso de Planeamiento Integrado de la Empresa	Implementación del Cierre de Brechas del Modelo de Procesos	Nº Procesos Implementados	Eficiencia	
	AC-2. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA UNA CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO	Fortalecer el Desarrollo Integral de los Colaboradores	Actualización del Plan Estratégico Institucional	%	Eficiencia	OPEM-GDE
		Desarrollar modelo de competencias	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Eficiencia	
		Adquisición e Implementación del Sistema Comercial	Nivel de Satisfacción Laboral (Índice de Clima Laboral)	%	Eficiencia	
	AC-5. MODERNIZAR E INTEGRAR LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES - TICS	Actualización e Implementación del Sistema Administrativo Financiero	Nivel de Implementación del Sistema Comercial	%	Eficiencia	SGII
		Asegurar una Infraestructura Tecnológica que Soporte el Crecimiento de la Empresa	Nivel de Actualización e Implementación del Sistema Administrativo Financiero.	%	Eficiencia	
		Contar con Políticas en Seguridad de Información.	Nivel de Cumplimiento del Ejecución del Plan de Infraestructura	%	Eficiencia	
			Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	%	Eficiencia	



⁷ Nivel base 1 del Mapa Estratégico SEDALIB S.A. 2017 – 2021, Cuadro de Mando Integral.

⁸ (Teóricamente CADI: Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación)

3.4.2. PERSPECTIVA PROCESOS: Donde los objetivos se agrupan en base a la identificación de los procesos clave de la organización y sus procedimientos, buscando la optimización de los recursos, calidad del producto, y servicio en el marco del funcionamiento integral con agilidad y eficacia.
Esta perspectiva en el 2021 contiene tres (03) objetivos generales, once (11) objetivos específicos y veintidós (22) indicadores priorizados a cargo de diversas unidades orgánicas.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		INDICADOR	Unidad de medida	Dimensión del Indicador	Área Responsable
	GENERAL DEL PEI	ESPECÍFICOS DEL PLAN OPERATIVO				
PROCESOS	PR-1. ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS, A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	Garantizar la Calidad de los Servicios de Saneamiento	Plan de Control de Calidad de los Sistemas de Saneamiento de SEDALIB S.A.	Dcto.	Eficiencia	SGP
		Gestionar calidad de Información del Catastro Comercial, mejorando los Procedimientos	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	Eficiencia	GCOM
		Mejorar Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo	Índice de Accidentes en el Trabajo en SEDALIB S.A.	%	Eficacia	SGRH
	PR-2. MODERNIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVES CON TECNOLOGÍA ADECUADA	Mejorar la Efectividad del Proceso de Cobranza	% de Trabajadores con EMO (Evaluación Médico Ocupacional)	%	Eficacia	GCOM
		Coberturar el Total de las Conexiones Activas con Medidores	Índice de Cobrabilidad	%	Eficiencia	
		Gestionar los Riesgos de Desastres	Conexiones Actividad de Agua Potable	%	Eficiencia	
		Optimizar el Proceso de Producción, Almacenamiento y Distribución del Agua Apta para el Consumo Humano	Nivel de Cumplimiento de Renovación de Medidores	%	Eficiencia	
	PR-2. MODERNIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVES CON TECNOLOGÍA ADECUADA	Gestionar los Riesgos de Desastres	Estudio de Vulnerabilidad de Infraestructura Sanitaria en Territorios Vecinales	Estudios	Eficiencia	GDE
			Continuidad Promedio	Horas/día	Eficacia	SGAP - GOM
			Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.	Eficacia	SGAP - GOM
			Presencia de Cloro Residual	%	Eficacia	DCC - GOM
PR-2. MODERNIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS CLAVES CON TECNOLOGÍA ADECUADA	Gestionar los Riesgos de Desastres	Densidad de Averías (# de Averías por Km de Red)	Índice	Eficacia	SGAP - GOM	
		Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios	ml	Eficacia	SGO	

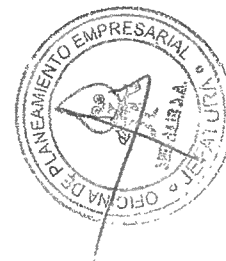


Densidad de Atoros (# de Atoros por Km de Red)	Índice	Eficacia	SGAR - GOM
Renovación de Redes de Alcantarillado con Recursos Propios	ml	Eficacia	SGO
% Tratamiento de Aguas Residuales	%	Eficacia	SGAR - GOM
Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones	Nº Procesos	Eficiencia	OLOG - GAF
Formulación de Estudios de Pre inversión	Nº Estudios	Eficacia	SGP
Cobertura de Servicio de Agua Potable	%	Eficacia	SGO - GCOM
Cobertura de Servicio de Alcantarillado Sanitario	%	Eficacia	SGO - GCOM
Nivel de cumplimiento de solicitudes de acceso al servicio de agua potable	%	Eficacia	GOM - GCOM
Nivel de cumplimiento de solicitudes de acceso al servicio de alcantarillado	%	Eficacia	GOM - GCOM

PR-3. REDUCIR LA BRECHA DE ACCESO A LOS SERVICIOS

3.4.3. PERSPECTIVA RESULTADOS FINANCIEROS¹⁰: Dónde los objetivos se agrupan en base a la búsqueda de resultados económicos financieros óptimos, relacionados con acciones o actividades estratégicas que corrijan datos históricos (de acuerdo al ciclo, giro y modelo de negocio). Estos ratios e indicadores se eligen o crean con visión de sostenibilidad y/o mayor rentabilidad.

Esta perspectiva en el 2021 contiene un (01) objetivo general, cinco (05) objetivos específicos y doce (12) indicadores priorizados a cargo de diversas unidades orgánicas.



¹⁰ En este caso particular, es el Nivel base 3 del Mapa Estratégico SEDALIB S.A. 2017 - 2021, Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		INDICADOR	Unidad de Medida	Dimensión del Indicador	Área Responsable
	GENERAL DEL PEI	ESPECIFICOS DEL PLAN OPERATIVO				
RESULTADOS FINANCIEROS - RF		Equilibrar Ingresos y Gastos	Relación de Trabajo	%	Eficiencia	GAF
			Agua No Facturada	%	Eficiencia	SGSCP
		Incrementar Ingresos	Volumen Total Facturado por Agua	M3	Eficiencia	GPCV-GCOM
			Morosidad en Servicios de Saneamiento	Meses	Eficiencia	SGCAC-GCOM
			Contribuir a la recaudación mediante los procesos judiciales por deuda de clientes (Mediante proceso de obligación de dar suma de dinero)	Nº de Procesos	Eficiencia	SGAJ
			Conexiones Nuevas de Agua potable (incluye clandestinas)	Nº Conexión	Eficiencia	SGPCV - GCOM
			Conexiones Nuevas de Alcantarillado (incluye clandestinas)	Nº Conexión	Eficiencia	
			Conexiones Activas Facturadas por Medición (Micro medición) - (Medidores leídos / Conexiones Activas)	%	Eficiencia	SGPCV - GCOM
			Cobertura el total de conexiones activas con medidores	%	Eficiencia	
			Vigilar el uso responsable y priorizado de los recursos públicos	Dcto.	Eficiencia	SGA
			Nivel de Ejecución Presupuestal	%	Eficiencia	OGPRE - GDE
			Evaluación del Programa de Inversiones de la EPS	Dcto.	Eficiencia	OPEM - GDE



3.4.4. PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERÉS¹¹: Dónde los objetivos se agrupan en base a la búsqueda de resultados económico financiero óptimos, relacionados con acciones o actividades estratégicas que corrijan datos históricos (de acuerdo al ciclo, giro y modelo de negocio). Estos ratios e indicadores se eligen o crean con visión de sostenibilidad y/o mayor rentabilidad.

Esta perspectiva en el 2021 contiene dos (02) objetivos generales, cuatro (04) objetivos específicos y nueve (09) indicadores prioritizados a cargo de diversas unidades orgánicas.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		INDICADOR	Unidad de Medida	Dimensión del Indicador	Área Responsable	
	GENERAL DEL PEI	ESPECÍFICOS DEL PLAN OPERATIVO					
GRUPOS DE INTERÉS - GI	GI-1. LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS	Mejorar la Satisfacción de los Clientes y Grupos de Interés en forma sostenida	% Clientes Satisfechos con Servicio de Agua Potable y Alcantarillado	%	Eficiencia	OCCM	
			Nivel de Satisfacción por Canal de Comunicación (Tecnológicos)	%	Eficiencia		
		Campañas de Educación Sanitaria	Nº Campañas / Reclamos / 1000 Conexiones	Eficiencia			
		Garantizar la Calidad de la Facturación	Densidad de Reclamos Totales		Eficiencia	GCOM	
			Alinear y Fortalecer los Servicios de Administración y Finanzas a las Necesidades de Operación	Proceso de Baja de Bienes Patrimoniales	Informe	Eficiencia	GAF
				Proceso de Saneamiento Físico Legal de Bienes Inmuebles	Informe	Eficiencia	
	GI-2. POSICIONAR A SEDALIB S.A. COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	Gestionar Eficazmente la RSE y Medioambiental	Nivel de implementación de Buen Gobierno Corporativo	%	Eficiencia	SGA	
			Nivel de Posicionamiento de SEDALIB en Responsabilidad Social Empresarial	Plan Aprobado	Eficacia	ORESMA - GDE - OCCM	
			Actualización de Plan de Manejo de Residuos Sólidos	Dcto.	Eficiencia		

EI POI SEDALIB S.A. 2021 lo componen nueve (09) Objetivos Generales, veintiocho (28) Objetivos Específicos, con cincuenta y tres (53) Indicadores Priorizados.



¹¹ En este caso particular, la Perspectiva superior (a alcanzar) del Mapa Estratégico SEDALIB S.A. 2017 - 2021, Cuadro de Mando Integral.

IV. EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA

El Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de Apertura, para la elaboración, ejecución y seguimiento están agrupados en tres (03) **Sistemas: Operacional, Comercial y Administrativo**, para lo cual se aprobó cincuenta y tres (53) indicadores prioritizados por las unidades orgánicas, y que para el IV Trimestre en evaluación se han programado cincuenta y tres (53) indicadores.

4.1. Ejecución Plan Operativo Institucional - POI

La ejecución del POI, se ha elaborado en función de los Indicadores Programados para el IV Trimestre 2021, para lo cual evaluaremos el nivel de cumplimiento por desempeño de parámetro y por desempeño de sistema.

4.1.1. Desempeño por Parámetro

Al concluir el IV Trimestre del año fiscal 2021, el POI SEDALIB S.A. a través de sus cincuenta y tres (53) indicadores programados registró un nivel de cumplimiento promedio de **70.96%**; porcentaje por debajo del nivel de cumplimiento mínimo exigido al interno (95%) como se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Nivel Alcanzado por Parámetro de Desempeño

PARAMETROS DE DESEMPEÑO	SISTEMAS POI 2021 DESEMPEÑO POR INDICADORES PROGRAMADOS AL IV TRIMESTRE 2021				% NIVEL ALCANZADO	Nivel de Cumplimiento por Meta de Ejecución
	OPER	GCOM	ADM	Total		
	Indicadores					
	8	5	8	21	39.62%	
TE FALTA POCO	1	2	1	4	7.55%	95% - 99.9%
	2	6	20	28	52.83%	
TOTAL INDICADORES PROGRAMADOS	11	13	29	53	100%	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO	90.07%	91.69%	54.34%	70.96%		

Fuente: POI 2021

De los resultados obtenidos al IV trimestre 2021 por parámetro de desempeño¹² observamos que de los 53 indicadores programados a diciembre 2021, veintiocho (28) indicadores que representa el **52.83%** ejecutaron su meta por debajo del **95%**. Podemos señalar 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.

☛ **LO LOGRASTE: Veintiún (21)** indicadores superaron el **100%** de ejecución de la meta programada al finalizar el periodo de evaluación; obteniéndose 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: Veinte y ocho (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.



¹² LO LOGRASTE, TE FALTA POCO, ESFUERZATE MAS.

4.1.2. Desempeño por Sistema

Los resultados de desempeño obtenidos al IV Trimestre 2021, categorizados por SISTEMA, son los siguientes:

4.1.2.1. Sistema Operacional

Es uno de los sistemas que tiene a su cargo la producción, almacenamiento, distribución de agua potable para consumo humano y la de recolección, tratamiento y disposición final del agua residual; el mismo que para el periodo en evaluación **programó ejecutar once (11) indicadores priorizados**, dónde las unidades orgánicas a cargo del nivel de cumplimiento son: Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas, Subgerencia de Proyectos y Subgerencia de Obras.

Al finalizar el IV Trimestre 2021, alcanzó el **90.07%** de desempeño a través de los **once (11) indicadores programados**, de los cuales **ocho (08)** superaron el 100% de ejecución de su meta programada (**LO LOGRASTE**), **un (01)** indicador alcanzó el **97.25%** de ejecución, de su meta (**TE FALTA POCO**) y **dos (02)** indicadores alcanzaron la ejecución de su meta menor al **94.9%** (**ESFUERZATE MAS**); como se muestran a continuación:

Cuadro N° 4
EJECUCION DE METAS - SISTEMA OPERACIONAL
 A diciembre 2021 a un nivel de cumplimiento del 95%

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General o Específico	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación 2021	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema
OPERACIONAL - OPE (11)	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento - GOM (07)										
	1	Continuidad Promedio	Horas/Día	OE 10.1	Eficacia	Ascendente	Acumulado	11.00	10.70	97.25%	TE FALTA POCO
	2	Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.	OE 10.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.00	10.09	100.00%	LOGRASTE
	3	Presencia de Cloro Residual	%	OE 10.4	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.88%	99.94%	100.00%	LOGRASTE
	4	Densidad de Averías AP (3 Averías x KM de RED)	Índice	OE 10.3	Eficacia	Descendente	Acumulado	0.85	0.75	100.00%	LOGRASTE
	5	Densidad de Altoros de Alcantarillado (#Altoros x Km de RED)	Índice	OE 11.1	Eficacia	Descendente	Acumulado	3.90	2.80	100.00%	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.	Dcto.	OE 10.4	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	1	0	0.00%	ESFUERZATE MAS
	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SGSCP (01)										
	8	Agua No Facturada	%	OE 17.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	50.43%	47.27%	100.00%	LOGRASTE
	Subgerencia de Proyectos - SGP (01)										
9	Formulación de Estudios de Pre Inversión	Estudio	OE 2.1.	Eficacia	Ascendente	Mensual	16	19	100.00%	LOGRASTE	
Subgerencia de Obras - SGO (02)											
10	Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios	ml	OE 10.5	Eficacia	Ascendente	Acumulado	700	3,930	100.00%	LOGRASTE	
11	Renovación de Redes de Alcantarillado con Recursos Propios	ml	OE 11.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	11,000	15,063	100.00%	LOGRASTE	

FUENTE: POI 2021

Respecto de los indicadores que ejecutaron sus metas programadas en porcentaje menor al 94.9% para el Sistema OPERACIONAL se tienen los siguientes indicadores:

Indicadores Nivel de Desempeño ESFUERZATE MÁS: Interpretación y sustento de dos (02) en el nivel de menor desempeño.

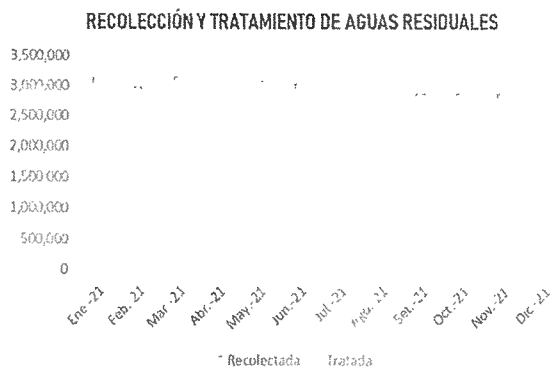
* **Indicador N° 6: % TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES**, registró una ejecución del **67.32%** que representa el **93.51%** de la meta programada para el periodo de evaluación (**72%**).



**Cuadro N° 5
RECOLECCIÓN Y
TRATAMIENTO DE AGUAS
RESIDUALES**

Meses	Recolectada	Tratada	% Tratamiento
Ene-21	3,125,160	2,037,838	65.21%
Feb-21	2,973,924	1,939,915	65.23%
Mar-21	3,148,081	2,037,306	64.72%
Abr-21	3,127,112	2,083,961	66.64%
May-21	3,091,942	2,077,066	67.18%
Jun-21	3,048,092	2,042,875	67.02%
Jul-21	2,973,268	2,028,187	68.21%
Ago-21	2,926,028	1,990,198	68.02%
Sep-21	2,875,908	1,977,587	68.76%
Oct-21	2,865,095	1,979,219	69.08%
Nov-21	2,866,730	2,001,815	69.83%
Dic-21	2,954,070	2,023,781	68.51%
TOTAL:	35,975,410	24,219,748	67.32%

Gráfico N°2



El nivel alcanzado se explica entre otros factores por encontrarse pendiente la renovación de los equipos de aireación de las PTAR de Covicorti y El Cortijo; las que manejan el 60% de la administración de las aguas recolectadas en nuestro ámbito de gestión y han cumplido su vida útil (puestas en funcionamiento desde el año 1998); es así que, existe deficiencia en sus equipos de aireación y no funcionan todos. En consecuencia vienen operando sobrecargadas¹³. En este punto hay que precisar que la PTAR el Cortijo en el mes desde el mes de setiembre entró en operación la laguna aireada con seis (06) aireadores nuevos incrementando el porcentaje de tratamiento, mejorando en parte la problemática de olores y riesgos de contagios en la población más cercana; sin embargo la laguna aireada N° 2 está en proceso de secado para su mantenimiento. Asimismo en el periodo en evaluación se han presentado problemas de sobrecarga de aguas residuales no domésticas por lo que se ha reducido a cuatro (04) horas de bombeo para evitar que se desestabilicen las lagunas y como consecuencia se incrementen los malos olores.

De igual forma en el informe de gestión de la GOM, precisa que los sistemas de tratamiento de aguas residuales es abordado como un punto neurálgico en los resultados alcanzados al mes de diciembre 2021, destacando que los operadores de las PTAR: EL TABLAZO – COVICORTI – CORTIJO – CHOCOPE – PACANGUILLA – VALDIVIA - MIRAMAR vienen haciendo la labor operativa de mantenimiento.

De otro lado, en la localidad de Trujillo Metropolitano el sistema de tratamiento de aguas residuales está considerado en el Proyecto de Iniciativa Privada Cofinanciada (IPC) que viene llevando a cabo el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, por lo que solamente podemos intervenir en actividades menores de operación y mantenimiento; motivo por el cual SEDALIB S.A. no debe intervenir con otros proyectos para no ocasionar interferencias en la inversión.

Asimismo, la empresa viene trabajando el programa de los Valores Máximos Admisibles (VMA) en usuarios no domésticos, con la finalidad de controlar las descargas de las aguas residuales en las redes de alcantarillado.



¹³ MEMORANDO N° 006-2022-SEDALIB S.A.-70000-GOM.

* **Indicador N° 7: PLAN DE CONTROL DE CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE SANEAMIENTO DE SEDALIB S.A.**, no registró avance al cierre del año fiscal 2021. Motivado porque los integrantes del Comité Multidisciplinario¹⁴ ha priorizado de acuerdo a sus funciones la continuidad y calidad de los servicios de saneamiento.

4.1.2.2. Sistema Comercial

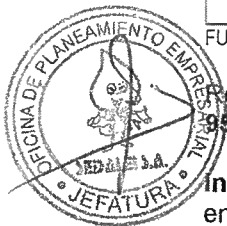
Sistema que tiene a su cargo la comercialización de los servicios de saneamiento, así como la atención al cliente; el mismo que para el periodo en evaluación **programó ejecutar trece (13) indicadores priorizados**, dónde las unidades orgánicas a cargo son: Subgerencia de Programación y Control de Ventas, la Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente y la División de Clientes de Alto Consumo.

Al finalizar el IV Trimestre 2021, alcanzó el **91.69%** de desempeño a través de sus trece (13) indicadores programados, de los cuales **cinco (05)** superaron el 100% de ejecución de su meta programada (**LO LOGRASTE**), **dos (02)** se ubicaron en el rango del 95% al 99.9% (**TE FALTA POCO**) y **seis (06)** indicadores su ejecución fue menor al **94.9% (ESFUERZATE MÁS)**; como se muestran a continuación:

Cuadro N° 6
EJECUCION DE METAS - SISTEMA COMERCIAL
A diciembre 2021 a un nivel de cumplimiento del 95%

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General o Específico	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación 2021	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema	
Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (07)												
COMERCIAL - COM (13)	12	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	OE 4.2	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	98.10%	98.10%	TE FALTA POCO	
	13	Conexiones Nuevas de Agua (Incluye Clandestinas)	Conexión	OE 14.1	Eficiencia	Ascendente	Mensual	2,567	2,859	100.00%	TE FALTA POCO	
	14	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	Conexión	OE 5.1	Eficiencia	Ascendente	Mensual	2,279	2,859	100.00%	TE FALTA POCO	
	15	Conexiones Activas Facturadas por Medición (Micromedición) (Medidores fijos / Conexiones Activas)	%	OE 17.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.20%	85.34%	100.00%	TE FALTA POCO	
	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%	TE FALTA POCO	
	18	Volumen Total Facturado por Agua	m3	OE 5.1	Eficiencia	Ascendente	Mensual	29,185,363	30,664,764	100.00%	TE FALTA POCO	
	Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (06)											
	19	Densidad de Reclamos Totales	Reclamos / Mes / 1000 Conexiones	OE 22.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	100.05	151.63	48.44%	ESFUERZATE MÁS	
	20	Conexiones Activas de Agua Potable	%	0	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	94.45%	94.90%	100.00%	TE FALTA POCO	
	21	ID48.OE3.2 - Índice de Cobrabilidad	%	OE 16.3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.42%	92.71%	94.20%	ESFUERZATE MÁS	
	22	Monosidad en Servicios de Saneamiento	Meses	OE 16.4	Eficiencia	Descendente	Acumulado	2.45	2.78	86.31%	ESFUERZATE MÁS	
	23	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Agua Potable	%	OE 15.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.00%	73.67%	86.67%	ESFUERZATE MÁS	
24	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Alcantarillado	%	OE 15.2	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.00%	75.50%	88.82%	ESFUERZATE MÁS		

FUENTE: POI 2021



Respecto a los indicadores que ejecutaron sus metas programadas en porcentaje menor al **95%** para el Sistema COMERCIAL se tienen los siguientes indicadores:

Indicadores Nivel de Desempeño ESFUERZATE MÁS: Interpretación y sustento de seis (06) en el nivel de menor desempeño.

¹⁴ RGG. N° 309-2019-SEDALIB S.A.-40000-GG.

* **Indicador N° 17: NIVEL DE CUMPLIMIENTO EN RENOVACIÓN DE MEDIDORES:** registró una ejecución del **92.76%** de su meta programada al cuarto trimestre, como resultado del incremento de colocación de medidores por reposición, puesto que, por el ciclo de vida útil de los medidores y su capacidad para mejorar los volúmenes medidos se optó por esa alternativa¹⁵.

* **Indicador N° 19: DENSIDAD DE RECLAMOS TOTALES,** este indicador tiene sentido de registro "descendente"¹⁶; por lo que, mientras sea menor su ejecución es señal de mejora en la gestión comercial en general¹⁷, el cual obtuvo un índice de ejecución de 151.63 mayor a la meta programada (100), teniendo como resultado de nivel de cumplimiento del 48.44% a diciembre 2021; es decir que se registraron un mayor número de reclamos, motivado en parte por:

- Incremento de reclamos por instalación de los medidores "Renovación y Reposición", por tanto la facturación es por diferencia de lecturas, lo cual conlleva en algunos casos que los usuarios no reconozcan sus consumos y presenten reclamos.
- Escasa valoración de los servicios de saneamiento y cuidados en las conexiones domiciliarias (fugas no visibles entre otras) por parte de los usuarios, que originan mayores consumos y por ende reclamos por mayores volúmenes facturados.
- Cambio de modalidad de atención al cliente – presencial a virtual "Reclamos vía web", lo cual conlleva a un mayor número de reclamos por desconocimiento del usuario de la modalidad de facturación que es por rangos de consumo.
- Insatisfacción del usuario ante la facturación por recuperos de consumo como: clandestinaje, vandalismo de medidores, omisiones por corte de servicio entre otros.

* **Indicador N° 21: INDICE DE COBRABILIDAD,** registró una ejecución del 92.71% de su meta programada (98.42%) al cuarto trimestre. De acuerdo a lo informado por la Jefatura de Proceso de Cobranzas¹⁸, los factores de influencia para el desempeño de este indicador son los siguientes:

- *"Prohibición de ejecutar acciones de corte a usuarios protegidos con el Decreto de Urgencia 036-2020 emitida a través del informe N°207-2021-SEDALIB S.A.-41000-SGAJ, En ese contexto, sólo se han ejecutado cortes a usuarios de las categorías comercial, industrial y estatal. Considerando que los clientes domésticos representan el mayor porcentaje de usuarios de la empresa, esta situación ha influido de manera sustancial en los indicadores"*
- En el último trimestre del 2021 la Sub Gerencia de Comercialización y Atención al Cliente – Cobranzas, tuvo el total desabastecimiento de unidades móviles asignadas a estas labores por problemas de índole logístico.
- Escaso personal para cumplimiento de funciones de cobranzas, por solicitud de licencias desde el mes de agosto y hasta el momento no tienen reemplazo, sumado al personal con la enfermedad del Sars Covid 19 y otras complicaciones médicas.
- Desabastecimiento de los servicios comerciales que eran soportados por la empresa SAMAS, los que se fueron restringiendo cada vez más para priorizar en parte la recaudación.



¹⁵ Memorando N° 035-2022-SEDALIB S.A.-80000-GOM

¹⁶ Para los indicadores que se espera tengan un valor meta que debe disminuir las fórmulas se rigen por el siguiente razonamiento matemático: Resultado por Meta y/o Nivel de Cumplimiento = ((2*Valor Meta – Valor Alcanzado) / Valor Meta) *100

¹⁷ Facturación, Medición, Catastro Comercial, Atención al Cliente, Cobranza y su relación con los diversos tipos de reclamos, dentro de los cuales también intervienen otras unidades orgánicas.

¹⁸ Informe N°028-2022-SEDALIB S.A.-82000-SGCAC/COB

- * **Indicador N° 22: MOROSIDAD EN SERVICIOS DE SANEAMIENTO**, indicador con sentido de registro "descendente"¹⁹; por lo que, mientras sea menor su ejecución es señal de mejora en las acciones relacionadas a la cobranza y cobrabilidad, el cual registró una ejecución del 2.78 de su meta programada (2.45) al cuarto trimestre con un nivel de cumplimiento de 86.31%.

Resultados que se han visto afectados por los factores indicados en el Indicador N° 21.

- * **Indicador N° 23 y 24: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE ACCESO AL SERVICIO DE AGUA POTABLE - NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE ACCESO AL SERVICIO DE ALCANTARILLADO SANITARIO**, registró una ejecución del **73.67%** que representa el **86.67%** en agua potable y del **75.50%** que representa el **88.32%** de las solicitudes de alcantarillado sanitario de las meta programadas para el periodo de evaluación, que según lo informado por la Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente²⁰ fue motivado por:

- Por la priorización de la sostenibilidad de los servicios de saneamiento frente al Covid-19, lo cual genera demoras en las inspecciones de factibilidad de servicio y factibilidad de punto de agua potable y alcantarillado sanitario de aquellas SAS observadas cuyas distancias, desde las redes agua hasta las cajas de registro, son mayores a 15 metros, por lo que requieren del visto bueno de las Sub Gerencia de Agua Potable y/o Sub Gerencia de Aguas Residuales. Precisándose que el plazo de Evaluación e Informe de Factibilidad del Servicio es de 15 días hábiles.

- En el caso que no existe red frente al predio, se comunica al usuario que deberá solicitar ampliación de red, gestión que conlleva a la presentación de un proyecto elaborado por profesionales técnicos y supervisado por la EPS con el pago de derecho correspondiente, entre otros requisitos, situación que genera deserción de los posibles usuarios.

- Deserción de los posibles usuarios a regularizar el estado de sus conexiones, por los pagos dispuestos en la normativa (Recuperos, multas, entre otros).

De otro lado la Sub Gerencia de Comercialización y Atención al Cliente, precisa:

- Que un trabajador está a cargo del registro de las Solicitudes de Acceso a los Servicios (Agua Potable y Alcantarillado Sanitario) recepcionadas de todas las agencias como labor operativa; cuyas acciones están relacionadas al ingreso de la información al sistema catastral, verificación del estado del predio en Génesys y GIS, codificar, enlazar el código al GIS, cargar los colaterales por la conexión nueva y/o por recuperos por conexión clandestina, codificar las actas de instalación de medidor para remitir a Medición con los informes correspondientes.

- La gestión de Nuevos Suministros es transversal en la que participan en forma directa la Oficina de Nuevos Suministros, Plataforma de Atención al Cliente, Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, Sub Gerencia de Agua Potable y Operaciones y la Sub Gerencia de Aguas Residuales; e indirectamente con la Sub Gerencia de Sectorización y Control de Pérdidas, lo cual conlleva a retrasos en la atención de las SAS.

El mes de diciembre se laboró efectivamente sólo diecinueve (19) días por los feriados recuperables y feriado regional.



¹⁹ Para los indicadores que se espera tengan un valor meta que debe disminuir las fórmulas se rigen por el siguiente razonamiento matemático:
Resultado por Meta y/o Nivel de Cumplimiento = ((2*Valor Meta - Valor Alcanzado) / Valor Meta) *100

²⁰ INFORME N° 004-2022-SEDALIB S.A.-82000-SGCAC/NS.

4.1.2.3. Sistema Administrativo

Sistema que tiene a su cargo el asesoramiento, la defensa legal, la administración eficiente y eficaz del talento humano, los recursos económicos, tecnológicos para fortalecer oportunamente la dinámica operativa de la empresa; el mismo que para el periodo en evaluación **programó ejecutar veintinueve (29)** indicadores priorizados, dónde las unidades orgánicas a cargo son: Gerencia de Desarrollo Empresarial, Gerencia Administrativa Financiera, Sub Gerencia Adjunta, Sub Gerencia de Asesoría Jurídica, Sub Gerencia de Recursos Humanos, Sub Gerencia de Informática e Información, Oficina de Comunicaciones y Marketing y División Zonal Norte.

Al finalizar el IV Trimestre 2021, alcanzó el **54.34% de desempeño** a través de sus veintinueve (29) indicadores programados, de los cuales **ocho (08)** superaron el 100% de ejecución de su meta programada (**LO LOGRASTE**), uno (01) indicador se encuentra en el rango de 95% y 99.99% (**TE FALTA POCO**) y veinte (20) indicadores alcanzaron una ejecución menor al 94.9% (**ESFUERZATE MÁS**); como se muestran a continuación:

Cuadro N° 7
EJECUCION DE METAS - SISTEMA ADMINISTRATIVO
A diciembre 2021 a un nivel de cumplimiento del 95%

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General o Específico	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación 2021	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema
Institucional - (04)											
	25 Informe de Buen Gobierno Corporativo	Octo.	OE 22.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	3	1	33.33%		
	26 Implementación Sistema de Control Interno de Entidades del Estado	Octo.	OE 22.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	2	1	50.00%		
	27 Cobertura de Agua Potable	%	OE 13.1	Eficacia	Ascendente	Acumulado	74.63%	75.11%	100.00%		
	28 Cobertura de Alcantarillado	%	OE 13.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	72.43%	72.83%	100.00%		
Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (07)											
	29 Evaluación del Programa de Inversiones de la EPS	Octo.	OE.18.2	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	3	3	100.00%		
	30 Actualización del Plan Estratégico Institucional	%	OG 9	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	20.00%	20.00%		
	31 Nivel de Ejecución Presupuestal	%	OE.1.4	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	66.66%	66.66%		
	32 Diseño de la Estructura Orgánica por Procesos	%	AC 1.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	20.00%	20.00%		
	33 Implementación del Plan de Cierre de Brechas del Modelo de Procesos	N° Procesos Implementados	PR1.5	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	4	0	0.00%		
	34 Estudio de Vulnerabilidad de Infraestructura Sanitaria en Territorios Vecinales	Estudio	OE3.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	5	0	0.00%		
	35 Actualización del Plan de Manejo de Residuos Sólidos	Octo.	OE.22.2	Eficiencia	Ascendente	Anual	1	1	100.00%		
Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (04)											
	36 Relación de Trabajo	Ratio	OE 15.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.72	0.57	100.00%		
	37 Proceso de Baja de Bienes Patrimoniales	Informe	0	Eficiencia	Ascendente	Semanal	2	1	50.00%		
	38 Proceso de Saneamiento Físico Legal de Bienes Inmuebles	Informe	0	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	4	2	50.00%		
	39 Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones	N° Procesos	OE. 12.1	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	45	39	86.67%		
Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (05)											
	40 Índice de Accidentes de Trabajo en SEDALE S.A.	%	OE 1.2	Eficacia	Descendente	Acumulado	3	13	0.00%		
	41 % de Trabajadores con EMO (Evaluación Médico Ocupacional) en SEDALE S.A.	%	OE 1.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.08%	0.00%	0.00%		
	42 % Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	%	OE 2.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	4.47%	4.47%		
	43 % de Puestos con Competencias Identificadas	%	OE 3.1.	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%		
	44 Nivel de Satisfacción Laboral (Índice Clima Laboral)	%	OE 2.2	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.00%	76.00%	88.24%		
Subgerencia de Asesoría Jurídica - (01)											
	45 Contribuir a la recaudación mediante los procesos judiciales por dudas de clientes (Mediante proceso de obligación de dar suma de dinero)	N° Procesos	OE.16.5.	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	4	7	100.00%		
Subgerencia de Información e Informática SGI - (04)											
	46 Nivel de Implementación Sistema Concesal	%	AC 5.5	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	25.00%	25.00%		
	47 Nivel de Actualización e Implementación Sistema Administrativo Financiero	%	AC 5.6	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	90.00%	90.00%		
	48 Nivel de cumplimiento de Ejecución del Plan de Infraestructura:	%	AC 5.5	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%		
	49 Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	%	PR 1.3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%		
OFICINA DE COMUNICACIONES Y MARKETING - OCYM (04)											
	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%		
	52 Nivel de Posicionamiento en Responsabilidad Social Empresarial	%	OE 22.3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	50.00%	45.00%	90.00%		
	53 Campañas de Educación Sanitaria	N° campañas	OG4	Eficiencia	Ascendente	Trimestral	35	41	100.00%		

FUENTE: POI 2021

Respecto de los indicadores que ejecutaron sus metas programadas en porcentaje menor al 94.9% para el Sistema ADMINISTRATIVO se tienen los siguientes indicadores y comentarios:

Indicadores Nivel de Desempeño ESFUERZATE MÁS: Sustento e Interpretación de veinte (20) indicadores en el nivel de menor desempeño.

- * **INDICADOR N° 25: INFORME DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**, la programación para el cumplimiento de este indicador es de tres (03) documentos entregables en el año, al cuarto trimestre se mantiene el avance de ejecución como al mes de abril 2021, con un (01) documento - informe entregado, lo que hace el 33.33% como nivel de cumplimiento a diciembre 2021.
- * **INDICADOR N° 26: IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ENTIDADES DEL ESTADO**, la programación para el cumplimiento de este indicador es de dos (02) documentos entregables en el año, al cuarto trimestre se ha mantenido el avance de ejecución como al mes de febrero, con un (01) documento informe entregado, lo que hace el 50% como nivel de cumplimiento.
- * **INDICADOR N° 30: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**, este indicador registró 20.00% de avance de ejecución de la meta programada al mes de diciembre 2021, motivado en parte por la priorización de la asignación de los recursos para la sostenibilidad de los servicios.

Los documentos de solicitud de aprobación para la modalidad de trabajo en la actualización del Plan Estratégico Institucional y el planteamiento por parte de Gerencia para trabajar con una consultoría externa pasaron a la formulación de los términos de referencia correspondientes.

De igual forma precisamos que se solicitó al Directorio ampliar la vigencia temporal del PEI de SEDALIB S.A. 2017 – 2021 hasta el año 2022, siendo aprobado, en Sesión de Directorio N°865 (28.12.21); por lo que, durante ese período de tiempo se ejecutará la elaboración de un nuevo PEI SEDALIB S.A. 2022 - 2026.

- * **Indicador N° 31: NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**²¹, este indicador tuvo un nivel de cumplimiento del **66.69%** a diciembre 2021 motivado principalmente por la incorporación presupuestal de ingresos y la baja ejecución en las actividades operativas e inversiones.

La incorporación de mayores ingresos de la fuente de financiamiento Donaciones y Transferencias, que influyeron en una menor ejecución de los gastos.

- Saldo de Balance por el importe de S/ 15'734,039 de la fuente recursos directamente recaudados.
- Saldo de Balance por el importe de S/13'512,204 de la fuente donaciones y transferencias,
- Transferencias realizado por OTASS y el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, por el importe de S/11'657,407, según detalle:

✓ Resolución Directoral N° 000024-2021- OTASS-DE, por el importe de:	S/ 11,304,718.28
✓ Resolución Directoral N° 000089-2021- OTASS-DE. por el importe de:	S/ 155,528.00
✓ Resolución Gerencia General N° 308-A-2021-SEDALIB S.A.-40000-GG., que corresponde a la incorporación de la transferencia recibida del MVCS-PNSU	S/ 197,161.00



²¹ El Nivel de ejecución se refiere al Gasto Institucional en sus diversas cuentas y fuentes de financiamiento.

De otro lado la baja ejecución en las actividades operativas e inversiones como:

- Control en los requerimientos, para evitar déficit presupuestal, por cuanto está supeditado a los ingresos directamente recaudados, dándose prioridad a los egresos orientados a la operatividad y continuidad de los servicios de saneamiento y a salvaguardar la vida e integridad de los trabajadores.
- En los gastos corrientes registró una ejecución del 73.08%, motivado por una menor ejecución en las partidas:
 - * La partida de Prestaciones y Asistencia Social registró una ejecución del 40.94% respecto a la meta programada, por no haberse ejecutado la Evaluación Médico Ocupacional, al no tener de carácter de obligatoriedad en base a la vigencia del Decreto Legislativo N°1499 y la opinión de la Sub Gerencia de Asesoría Jurídica²².
 - * La partida de bienes y servicios registró una ejecución del 64.63% respecto a la meta programada, ocasionado por la suspensión de algunas actividades comerciales (Acciones coercitivas) en merito a lo dispuesto en el D.U. N° 036-2020.
- Los gastos de inversiones por toda fuente de financiamiento representa el **50.85%** con respecto a la meta programada, originado por la repriorización del programa de inversiones.

La ejecución presupuestal al IV trimestre 2021 se encuentra dentro de los parámetros estimados.

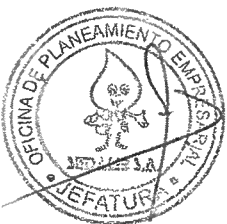
• **INDICADOR N° 33: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CIERRE DE BRECHAS DEL MODELO DE PROCESOS**, para este año LA Oficina de Gestión de la Calidad y Diseño Organizacional programó la implementación de cuatro (04) procesos de frecuencia trimestral incluidos para la mejora de los procesos de SEDALIB S.A.; para lo cual, es de gran importancia se implemente el puesto CAP: "Supervisor de Aseguramiento de Calidad y Procesos". El presente indicador no tuvo avance tangible en el transcurso del 2021.

• **INDICADOR N° 34: ESTUDIO DE VULNERABILIDAD DE INFRAESTRUCTURA SANITARIA EN TERRITORIOS VECINALES**, no registra avance de ejecución al IV trimestre, motivado porque a la fecha se encuentran en proceso el estudio de mercado por el área de Logística para la convocatoria respectiva, por cuanto los estudios se efectuará por servicios de terceros.

De otro lado, debemos precisar que la OGRDYCT, durante el periodo en evaluación ha dado prioridad a la elaboración del Plan de Contingencias Ante Lluvias Intensas - Trujillo Metropolitano Sedalib S.A. 2021-2022 y el Plan de Emergencia y Mitigación de Desastres SEDALIB S.A. 2021, de igual forma viene coordinando y monitoreando la ejecución de los proyectos financiados por OTASS.

• **INDICADOR N° 37: PROCESO DE BAJA DE BIENES PATRIMONIALES**, tuvo un nivel de cumplimiento del 50% durante el 2021. De los informes programados sólo se presentó uno (01) sin culminar el indicador planteado.

• **INDICADOR N° 38: PROCESO DE SANEAMIENTO FISICO LEGAL DE BIENES INMUEBLES**, registró un nivel de cumplimiento del **50%**. Al finalizar el 2021 el servicio de evaluación diagnóstico estado situacional para la inscripción de Bienes Inmuebles en Registros Públicos no culminó ni cumplió el objetivo del contrato de acuerdo a lo evaluado con la Sub Gerencia de Asesoría Legal.



²² Informe N°168-2021-SEDALIB S.A.- 41000-SGAJ

INDICADOR N° 39: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES, registró una ejecución de treinta y nueve (39) procesos que representa el 86.67% de la meta programada al IV trimestre (45 procesos), según lo informado por OLOG²³.

En este indicador, debemos resaltar que en el transcurso del año fiscal 2021, se realizaron 39 procedimientos logísticos por el importe de S/28'582,534.55, llegándose a adjudicar S/27'355,222.43 soles, obteniéndose un menor gasto de S/1'227,312.12, como detallamos en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 8
PROCESOS LOGÍSTICOS REALIZADOS AÑO 2021**

Procedimientos	N° DE PROCEDIMIENTOS					VALORES PROCESOS ADJUDICADOS (Incluye IGV) S/		
	Adjudicados	Deserzo	Sumada, Cancelada	De proceso	Total	Mont. Estimado / Referencial	Importe adjudicado	Diferencia
Licitación Pública	3				3	10,053,074.20	10,026,735.67	26,338.53
Concurso Público	0			2	2	3,463,150.00	3,460,250.00	2,900.00
Adjudicación Simplificada	17				17	3,918,736.50	3,854,330.38	64,406.12
Subasta Inversa Electrónica					1			
Contratación Directa	3				3	1,192,351.62	1,192,351.62	0.00
TOTA	20	0	0	2	29	28,627,112.32	27,355,222.43	1,271,889.89

Este indicador no alcanzó su meta motivado por:

La falta de respuesta oportuna por parte de los proveedores, respecto a cotizaciones u otra información que se solicita para la adquisición de bienes y servicios.

Las diversas funciones y requerimientos se viene atendiendo con el personal que a la fecha se tiene asignado, lo cual dificulta cumplir en su totalidad las exigencias del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, como es el seguimiento de las fases correspondientes a los procedimientos de selección²⁴.

Atención de nuevas actividades con el mismo número de personal, como:

- Elaboración de certificados o constancias de cumplimiento de prestación.
- Revisión, verificación e informe de los montos de las penalidades de los contratos derivados de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

INDICADOR N° 40: INDICE DE ACCIDENTES DE TRABAJO SEDALIB S.A., este indicador su registro es "descendente²⁵"; por lo que, mientras sea menor su ejecución es señal de mejorar la gestión y acciones pertinentes de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Al respecto se debe indicar que para el año fiscal 2021 la Sub Gerencia de Recursos Humanos estimó que pudiesen ocurrir al menos tres (03) accidentes de trabajo (relacionadas al desempeño de los trabajadores en cumplimiento de funciones), los que al final del año han sumado en número de trece (13) debido principalmente a la excesiva confianza al momento de desarrollar las funciones, ocasionando el accidente a pesar de haberseles capacitado y comunicado oportunamente sobre las medidas de prevención que deben tener en cuenta.

INDICADOR N° 41: % DE TRABAJADORES CON EMO (Evaluación Médico Ocupacional) en SEDALIB S.A., este indicador no despliega avance durante el 2021 (0.00%), por no tener de carácter de obligatoriedad en base a la vigencia del Decreto Legislativo N°1499 y la opinión de la Sub Gerencia de Asesoría Jurídica²⁶.



²³ Memorando N°012-2022-SEDALIB S.A.-60000-GAF, Informe N°041-2022-SEDALIB S.A.-60200-OLOG

²⁴ Plataforma del SEACE (Se@ce V3.0): Actos Preparatorios, Ejecución Contractual, Toma razón Electrónica, etc.

²⁵ Para los indicadores que se espera tengan un valor meta que debe disminuir las fórmulas se rigen por el siguiente razonamiento matemático:

Resultado por Meta y/o Nivel de Cumplimiento = ((2° Valor Meta - Valor Alcanzado) / Valor Meta) * 100

²⁶ Informe N°168-2021-SEDALIB S.A.- 41000-SGAJ

- ☛ **INDICADOR N° 42: % CUMPLIMIENTO PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN**, este indicador registró el 4.47% de avance conforme a la ejecución de la cuenta de capacitación para el 2021. Las capacitaciones se continuaron dando de manera virtual.

De otro lado en el periodo en evaluación se ha trabajado el Plan de Fortalecimiento de Capacidades para el periodo 2021 – 2025, para lo cual se cuenta con el apoyo de las áreas y con Pro Agua, encontrándose actualmente para su próxima aprobación.

- ☛ **INDICADOR N° 43: % DE PUESTOS CON COMPETENCIAS IDENTIFICADAS**, este indicador registra el 0.00% de avance y nivel de cumplimiento de su meta al finalizar el 2021, motivado por dar prioridad a la salud y bienestar de nuestros trabajadores.

La importancia de considerar la identificación de puestos con competencias, es porque se constituye en la primera fase para poder replicar en nuestra institución el Modelo por Competencias, metodología aspiracional para gestionar con los mejores resultados a través del talento humano, considerando tanto el aspecto cognitivo como el actitudinal (llamadas también habilidades blandas). Sin embargo, no se ha tenido ejecución alguna al finalizar el 2021.

- ☛ **INDICADOR N° 44: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL (Índice de Clima Laboral)**, este indicador su registro es ascendente, registrando un avance del 75% que representa el 88.24% de la meta programada (85%), motivado en parte por la situación que vive el país por el virus covid-19, e influye en el talento humano, por el riesgo y la segmentación de la modalidad de trabajo entre otros.

Así mismo, se precisa que este indicador es solicitado por el ente regulador SUNASS, y forma parte de nuestra propia medición como empresa respecto al año anterior (2020), cuya instrumento de medición es una encuesta que contempla aspectos referentes a la empresa en general como: ergonomía, condiciones ambientales, valoración del trabajador dentro de la empresa con sus compañeros y jefes inmediatos, así como reconocimientos y remuneraciones.

- ☛ **INDICADOR N° 46: NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SISTEMA COMERCIAL**, este indicador registró una ejecución del 25% de la meta prevista (100%). Al finalizar el año fiscal 2021, solamente se ha recepcionado y realizado la conformidad del Entregable N° 1 quedando pendiente y en observación los entregables N° 2 y N° 3, los que forman parte de la contratación con la entidad SAMAS – IDRICA²⁷. El avance físico es de 5% y el avance en observación es el 20%.

- ☛ **INDICADOR N° 47: NIVEL DE ACTUALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO**, este indicador al mes de diciembre 2021 registró un avance del 90% de respecto a la meta programada (100%), encontrándose este proyecto en la ETAPA C – Reuniones con las unidades orgánicas y pruebas de sus módulos respectivos.

- ☛ **INDICADOR N° 48: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE INFRESTRUCTURA**, este indicador no registró ejecución, motivado por que este plan forma parte del Programa de Inversiones del Estudio Tarifario 2021 – 2026, aprobado con RCD. N° 065-2021-SUNASS-CD publicado el 02.12.2021.

- ☛ **INDICADOR N° 49: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN** este indicador no registró ejecución, motivado por que este plan forma parte del Programa de Inversiones del Estudio Tarifario 2021 – 2026, aprobado con RCD. N° 065-2021-SUNASS-CD publicado el 02.12.2021.



²⁷ Informe N° 037-2021-SEDALIB S.A.-42000-SGII

- * **INDICADOR 52: NIVEL DE POSICIONAMIENTO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**, la ejecución de este indicador alcanzó el 46% que representa el 92% de su meta programada (50%).

Este es un indicador continuo, el cual motivará su fortalecimiento a través de una mayor integración con nuestros grupos de interés ya identificados y con quienes se utiliza las tecnologías de comunicación actuales.

4.2. Ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado – PIA y PIM al IV Trimestre 2021

El **Presupuesto Institucional de Apertura de SEDALIB S.A. (PIA)** constituye la proyección de ingresos y gastos aprobados con fuente de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados, recursos producto de la operatividad de la propia empresa.

De acuerdo al avance y desarrollo de las actividades operativas, comerciales y administrativas incluyendo las de inversión, tomando en cuenta el análisis y coyunturas interna y externa, inclusive, conlleva a modificaciones presupuestales (PIM).

Bajo este enfoque de valorización de actividades en el **PIM por TODA FUENTE 2021 SEDALIB S.A., al IV trimestre 2021** registró un **avance de ejecución** en ingresos del **99.65%** y en egresos del **66.69%**, como se precisa:

- En ingresos por la fuente Recursos Directamente Recaudados se ejecutó el **99.54%** y en la fuente Donaciones y Transferencias el **100%**.
- En egresos por la fuente Recursos Directamente Recaudados se ejecutó el **72.64%** y en la fuente Donaciones y Transferencias del **29.18%**.

Un mayor detalle se muestra en el siguiente cuadro:



**CUADRO N° 9
PRESUPUESTO EJECUTADO DE INGRESOS Y GASTOS POR TODA FUENTE
AL IV TRIMESTRE 2021**

RUBROS	EJECUTADO Año Fiscal 2020	PRESUPUESTOS			% AVANCE
		PIA 2021	PIM 2021	EJECUTADO AL IV TRIM-21	PIM 2021
I INGRESOS					
1 INGRESOS CORRIENTES R.D.R.	113,256,419	139,163,613	142,869,968	142,219,465	99.54%
Por Cobranzas a Clientes	107,786,276	134,015,957	137,722,312	137,722,312	100.00%
Ingresos Diversos	5,470,144	5,147,656	5,147,656	4,497,163	87.36%
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0.00%
2 INGRESOS DE CAPITAL	0	0	0	0	0.00%
3 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	675,537	0	11,657,407	11,657,407	100.00%
MV/CS-OTASS	675,537	0	11,657,407	11,657,407	100.00%
4 SALDOS DE BALANCE	20,341,015	0	29,246,243	29,246,243	100.00%
4.1.1. Donaciones y Transferencias	20,341,015		13,512,204	13,512,204	100.00%
4.1.2. Recursos Directamente Recaudados		0	15,734,039	15,734,039	0.00%
TOTAL INGRESOS	134,272,971	139,163,613	183,773,618	183,123,115	99.65%
II EGRESOS					
1 TOTAL GASTOS CON R.D.R.	101,034,940	139,163,613	158,604,007	115,212,619	72.64%
1.1. Gastos Corrientes	93,853,879	124,927,673	125,625,673	91,811,544	73.08%
2.1. Personal y Obligaciones Sociales	37,160,871	36,413,249	37,111,249	35,002,819	94.32%
2.2.1. Pensiones	1,296,602	1,298,701	1,310,293	930,859	71.04%
2.2.2. Prestaciones y Asistencia Social	1,058,527	1,685,607	1,674,015	685,280	40.94%
2.3. Bienes y Servicios	40,211,642	67,369,226	67,369,226	43,537,379	64.63%
2.5. Otros Gastos	14,126,237	18,160,890	18,160,890	11,655,207	64.18%
1.2. Gastos de Capital	7,181,061	13,035,940	30,578,334	21,001,075	68.68%
Inversiones SNIP	6,929,975	13,035,940	28,296,343	18,746,721	66.25%
Otros Gastos de Capital	251,086		2,281,991	2,254,354	98.79%
1.3. Servicio de la Deuda	0	1,200,000	2,400,000	2,400,000	100.00%
2.8. Servicio de la Deuda	0	1,200,000	2,400,000	2,400,000	0.00%
2 TOTAL GASTOS CON DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	7,312,273	0	25,169,611	7,344,824	29.18%
2.3. Bienes y Servicios	55,237		795,330	46,956	5.90%
2.6. Gastos de Capital	7,257,036		24,374,281	7,297,868	29.94%
Inversiones SNIP	0	0	0	0	0.00%
Otros Gastos de Capital	0	0	0	0	0.00%
TOTAL EGRESOS	108,347,213	139,163,613	183,773,618	122,557,443	66.69%
SALDO FINAL: INGRESOS - EGRESOS	25,925,758	0	0	60,565,672	

FUENTE: INFORMACIÓN OGPPE

El presupuesto institucional es un instrumento de gestión para mejorar la eficiencia en la estimación y ejecución de los recursos públicos de acuerdo a las prioridades consideradas en el POI-2021; y, bajo el enfoque de valorización de las actividades programadas para el cumplimiento de los objetivos, indicadores, metas, actividades estratégicas aprobados para el año en curso; en el periodo en evaluación se aprecia que los niveles de ejecución necesitan un mayor esfuerzo, compromiso y responsabilidad por parte de las unidades orgánicas a cargo para alcanzar un nivel mínimo de cumplimiento del **95%**; dado que al cierre del año fiscal 2021 se alcanzó el **70.92%** del nivel de cumplimiento promedio de los cincuenta y tres indicadores priorizados.



V. CONCLUSIONES

A diciembre 2021 se mantiene la Emergencia Sanitaria y el Estado de Emergencia Nacional declarado por el Gobierno Central a causa de la Pandemia COVID 19. La empresa durante el año fiscal 2021 se desempeñó priorizando la continuidad y sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, sin descuidar la salud e integridad de los trabajadores aplicando los controles y protocolos de ley, así como el manejo de los recursos que se han dado a lo largo de los doce (12) meses transcurridos. Factores que al culminar el año 2021 influenciaron en los resultados obtenidos.

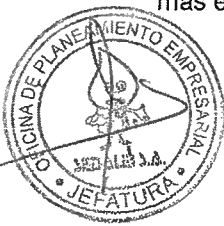
1. La ejecución del Plan Operativo Institucional SEDALIB S.A. bajo el enfoque de semaforización y desempeño por parámetro para los cincuenta y tres indicadores (53) programados, al mes de diciembre 2021 se obtuvo un nivel de cumplimiento promedio de **70.92%**, cuyos resultados no llegaron al nivel mínimo exigido institucionalmente **95%**.
2. De igual forma el POI 2021, bajo el enfoque de la perspectiva del mejoramiento continuo de eficiencia (38 indicadores) que miden la "*Optimización de los Recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc.*" registró un avance de **68.64%** y eficacia (15 indicadores) que regulan la "*Adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario)*" en cantidad y calidad registró un avance del **84.42%**, es decir ubicándose en la categoría **ESFUERZATE MÁS**.
3. Respecto al desempeño por sistemas, al mes de setiembre 2021 se han obtenido los siguientes avances:
 - 3.1. **Sistema Operacional** en el período en evaluación priorizó once (11) indicadores, obteniendo un nivel de desempeño del **90.07%** ubicándose en la categoría **ESFUERZATE MÁS**, resultado por debajo del porcentaje institucional mínimo exigido (95%); sin embargo debemos destacar que ocho (08) indicadores lograron la meta al 100%, ubicando en la categoría **LO LOGRASTE**, uno (01) en la categoría **TE FALTA POCO** y dos (02) en la categoría **ESFUERZATE MÁS**.
 - 3.2. **Sistema Comercial** en el periodo en evaluación priorizó trece (13) indicadores, obteniendo un nivel de desempeño del **91.67%**; ubicándose en la categoría **ESFUERZATE MÁS**, destacando que cinco (05) indicadores lograron la meta al 100% ubicándose en la categoría **LO LOGRASTE**, dos (02) en la categoría **TE FALTA POCO**, y seis (06) en la categoría **ESFUERZATE MAS**.
 - 3.3. **Sistema Administrativo** en el periodo en evaluación priorizó veintinueve (29) indicadores, obteniendo un nivel de desempeño del **54.34%** siendo el más bajo de los tres (03) **SISTEMAS**; ubicándose en la categoría **ESFUERZATE MÁS**, de los cuales ocho (08) indicadores lograron la meta del 100% ubicándose en la categoría **LO LOGRASTE**, un (01) indicador en la categoría **TE FALTA POCO** y veinte (20) en la categoría **ESFUERZATE MÁS**.
4. Respecto al Presupuesto Institucional Modificado al IV Trimestre 2021, la ejecución presupuestal de ingresos y gastos por toda fuente registra un avance de **S/183'123,115** que representa el **99.65%** de los ingresos totales programados y de **S/122'557,443** que representa el **66.69%** de los gastos totales programados.
 - 4.1. Los ingresos por la fuente recursos directamente recaudados tuvo un avance del **99.54%** que en valores absolutos es **S/142'219,465**, producto de:
 - * Acciones relacionadas a la Cobranza a los Clientes por **S/137'722,312** que representa un **100%** respecto a la meta programada anual.
 - * Y por Ingresos Diversos el importe de **S/4'497,153** que representa el **87.36%** respecto a la meta programada anual.



- 4.2. Los ingresos de la fuente de donaciones y transferencias que se han incorporado al presupuesto, ascienden al importe de **S/25'169,611**, que corresponde a Saldos de Balance (S/13'512,204) y las Transferencia recibidas por S/11'657,407 de parte de OTASS y del MVCS - PNSU, cumpliéndose al 100%.
- 4.3. Los egresos por la fuente recursos directamente recaudados registró una ejecución de **72.64%** que representa el importe de **S/115'212,619**, producto de:
 - La ejecución de los gastos corrientes por el importe de S/91'811,544 que equivale al 73.08% del monto programado total.
 - La ejecución de gastos de capital por el importe de S/21'001,075 que equivale al 68.68% del monto programado-
 - La ejecución del servicio de la deuda por el importe de S/2'400,000 que equivale el 100% de la meta programada en el PIM.
- 4.4. Los egresos por la fuente de donaciones y transferencias ascienden a **S/7'344,824** que representa el **29.18%** del monto programado, el que incluye la incorporación del saldo de balance y la transferencia recibida por parte de OTASS y el MVCS-PNSU, destinados a cubrir bienes, servicios y gastos de capital.

VI. RECOMENDACIONES

1. A los responsables del monitoreo, implementación y cumplimiento de los Sistemas Operacional, Comercial y Administrativo, conjuntamente con sus equipos de trabajo adopten las medidas preventivas y correctivas que permitan en el año fiscal 2022, dar sostenibilidad y mejorar los resultados de las metas programadas del Plan Operativo Institucional 2022.
2. A todos los equipos de trabajo, se les precisa que deben efectuar los trabajos articuladamente con una mayor comunicación y gestión, con el fin de obtener mejores resultados que conlleven a mejorar la gestión y continuar posicionando a nuestra empresa en la valoración de los servicios de saneamiento.
3. Priorizar la ejecución del Proyecto de Micro medición, por parte de la Gerencia Comercial, por cuanto el 50% aproximadamente del parque de medidores ha sobre pasado su vida útil (De 3 años a más); los mismos que influyen en la baja de los m³ facturados e incremento del indicador de ANF.
4. Reorientar la estrategia articulada entre la GOM, GCOM y SGSCP con la finalidad de continuar reduciendo el agua no facturada (ANF), por cuanto al cierre del año fiscal 2021 registró el **47.21%** de pérdidas de agua.
5. A la SGP y SGO en forma articulada deben priorizar la ejecución de las inversiones aprobadas en el Estudio Tarifario 2021 – 2026 (RCD. N° 065-2021-SUNASS-CD²⁸).
6. A los responsables de la gestión de los sistemas: Operacional, Comercial y Administrativo deben remitir oportunamente sus informes de gestión, en el que precisen: Logros – Problemas y/o limitaciones – Conclusiones y Recomendaciones; con la finalidad de que en forma conjunta con la Gerencia General, se puedan adoptar medidas correctivas para obtener una ejecución más eficiente.



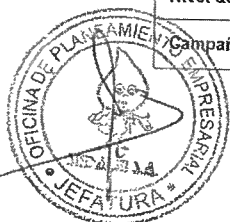
²⁸ Publicada el 02.12.2021.

DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES

INDICADORES	INTERPRETACION DE LA MEDIDA DEL INDICADOR
Continuidad Promedio	Mide el promedio ponderado del número de horas del servicio de agua potable que la Empresa Prestadora brinda al usuario, varía entre 0 y 24 horas.
Presión Promedio	Permite medir la presión de la conexión de agua potable domiciliar y se medirá en metros de columna de agua (m.c.a.) registrando la presión de la red en zona alta, media y baja por sector de abastecimiento. Para calcular la presión de la zona deberá tomarse en horarios de máxima demanda, la presión se tomará con manómetros calibrados. Los criterios de cálculo adoptados son los que considera SUNASS en los cuales las presiones mayores a 10 m.c.a se consideran solo como 10 m.c.a. El indicador se medirá cada fin de año o de mes.
Presencia de Cloro residual	Mide el grado de confiabilidad del uso doméstico del agua.
Densidad de Averías AP (3 averías x KM de red)	Mide la incidencia de las roturas en las redes de distribución de agua potable en relación a su longitud.
Densidad de Atoros de Alcantarillado (8 atoros por Km de red)	Mide la incidencia de los atoros en las redes de alcantarillado en relación a su longitud.
% Tratamiento de Aguas Residuales	Permite Reducir la Contaminación Ambiental, producto de las descargas directas a cuerpos receptores de las aguas residuales.
Plan de Control de Calidad de los Sistemas de Saneamiento de Sedalib S.A.	Permite contar con un Instrumento de Gestión.
Agua no Facturada	Mide la proporción del volumen de agua potable producida con el volumen facturado de la empresa.
Formulación de Estudios de Pre Inversión	Permite contar con una cartera de proyectos.
Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios	Mide la longitud de redes de Agua Potable mejoradas respecto a las redes existentes.
Renovación de Redes de Alcantarillado con Recursos Propios	Mide la longitud de redes de Alcantarillado mejoradas respecto a las redes existentes.
Nivel de Actualización del Catastro Comercial	Indicador que muestra el porcentaje de actualización de la base de datos de los clientes reales del Estudio Tarifario.
Conexiones Nuevas de Agua (Incluye Clandestinas)	Permite medir el Número de Conexiones Nuevas de Agua Potable que la empresa incorpora como producto del crecimiento vegetativo, ejecución de obras, venta de nuevas conexiones (metas de conexiones Estudio Tarifario) más total de conexiones clandestinas reguladas y catastradas.
Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Incluye Clandestinas)	Permite medir el Número de Conexiones Nuevas de Alcantarillado que la empresa incorpora como producto del crecimiento vegetativo, ejecución de obras, venta de nuevas conexiones (metas de conexiones Estudio Tarifario) más total de conexiones clandestinas reguladas y catastradas.
Conexiones Activas Facturadas por Medición (Micromedición) – (Medidores leídos / Conexiones Activas)	Mide la proporción del total de conexiones activas de agua potable que son facturadas bajo la modalidad de diferencia de lectura.
Conexiones Activas de Agua Potable con Medidor	Mide la proporción de las conexiones activas respecto a las conexiones totales de agua potable.
Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	Indicador que muestra el registro del real consumo de los usuarios renovando los medidores no operativos.
Volumen Total Facturado por Agua (m3)	Permite conocer los m3 facturados por la EPS, el cual es destinado a la población que cuenta con el servicio de agua potable, ya sea mediante una conexión domiciliar o mediante una pileta pública.
Densidad de Reclamos Totales	Muestra la magnitud de los reclamos recibidos por la EPS, sean comerciales y operacionales, en relación a cada mil conexiones totales de agua potable que tiene la EPS.
Conexiones Activas de Agua Potable	Mide la proporción de las conexiones activas respecto a las conexiones totales de agua potable.
Índice de Cobrabilidad	Es el porcentaje de la cobranza por todo concepto en el mes (puede ser del mes actual y meses anteriores, etc).
Morosidad en Servicios de Saneamiento (Índice de Morosidad)	Mide el nivel de las cuentas comerciales netas por cobrar, medido como número de meses equivalentes de la facturación, que, en promedio, los usuarios adeudan a la Empresa.
Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Agua Potable	Mide el nivel de atención de los nuevos suministros de agua potable solicitados por los clientes.
Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Alcantarillado	Mide el nivel de atención de los nuevos suministros de alcantarillado solicitados por los clientes.
Nivel de implementación de Buen Gobierno Corporativo	Permite conocer los avances de la implementación del Buen Gobierno Corporativo en sus 7 pilares y en sus 51 estándares
Implementación Sistema de Control Interno de Entidades del Estado	Mide el Nivel de avance en la Implementación del Sistema de Control Interno para el obligatorio cumplimiento de la normativa en mejora de la gestión institucional.

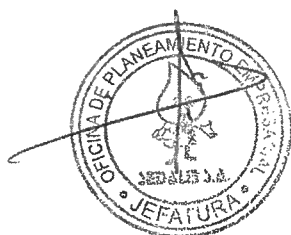


Cobertura de Agua Potable	Permite medir la proporción de la población que habita en zonas administradas por EPS y que tienen acceso al servicio de Agua Potable través de una conexión domiciliaria o una pileta pública y/o unidad de uso.
Cobertura de Alcantarillado	Permite medir la proporción de la población que habita en zonas administradas por EPS y que tienen acceso al servicio de Alcantarillado través de una conexión domiciliaria y/o unidad de uso
Evaluación del Programa de Inversiones de la EPS	Mide el avance de la ejecución física y económica del Programa de Inversiones de la EPS
Actualización del Plan Estratégico Institucional	Mide el nivel de avance en la actualización del Plan Estratégico Institucional.
Nivel de Ejecución Presupuestal	Mide el avance de la ejecución presupuestal tanto en metas físicas como económicas
Diseño de la Estructura Orgánica por Procesos	Permite medir el nivel de alineación de los procesos a la estrategia empresarial, dentro de la estructura organizacional, que cumpla la visión y misión.
Implementación del Plan de Cierre de Brechas del Modelo de Procesos	Mide el nivel de implementación del Plan de Brechas de la mejora de Procesos.
Estudio de Vulnerabilidad de Infraestructura Sanitaria en Territorios Vecinales	Permite identificar y minimizar los riesgos y efectos asociados a situaciones de desastre y sus efectos en la infraestructura sanitaria de territorios vecinales, así como evitar la generación de nuevos riesgos, y preparación y atención mediante la elaboración y establecimiento de instrumentos de la Gestión del Riesgo de Desastres bajo la Ley 29664, Decreto Supremo N° 048-2011-PCM, 32 Política de Estado; Gestión del Riesgo de Desastres, el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres PLANAGERD 2014-2021. Meta POI 2021.
Actualización del Plan de Manejo de Residuos Sólidos	Mide el nivel de actualización del Plan de Manejo de Residuos Sólidos de la institución.
Relación de Trabajo	Mide la eficiencia operativa (costos operacionales totales) y permite controlar la estructura de los costos desembolsables frente a las ventas (en relación a los Ingresos Operacionales)
Proceso de Baja de Bienes Patrimoniales	Mide el nivel de avance de implementación del Proceso de Baja de Bienes Patrimoniales.
Proceso de Saneamiento Físico Legal de Bienes Inmuebles	Mide el nivel de avance de implementación del Proceso de Saneamiento Físico Legal de los Bienes Inmuebles de la institución.
Nivel de implementación del Plan Anual de Adquisiciones	Mide la implementación y/o ejecución del Plan Anual de Adquisición de la empresa.
Índice de Accidentes de Trabajo en SEDALIB S.A.	Mide el nivel de cumplimiento de la meta planteada respecto de los accidentes de trabajo (trabajadores de SEDALIB S.A.) que sucedieron en un período de tiempo.
% de Trabajadores con EMO (Evaluación Médico Ocupacional) en SEDALIB S.A.	Mide el nivel de avance de los trabajadores que han realizado la Evaluación Médico Ocupacional (examen financiado por la empresa a todos los trabajadores con un año de permanencia).
Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	Permite medir el nivel de implementación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades en función de las actividades programadas
% Puestos con Competencias Identificadas	Permite identificar el número de puestos con competencias.
Nivel de Satisfacción Laboral (Índice clima laboral)	Permite medir la satisfacción laboral de los trabajadores de la EPS; permitiendo: * Conocer que factores afectan el clima laboral. * Aplicar estrategias y/o programas de mejoras
Contribuir a la recaudación mediante los procesos judiciales por deuda de clientes (Mediante proceso de obligación de dar suma de dinero)	Mide la efectividad de la gestión de procesos judiciales por deuda de clientes al período de evaluación.
Nivel de Implementación Sistema Comercial	Mide el nivel de avance de implementación del Sistema Comercial (ERP).
Nivel de Actualización e Implementación Sistema Administrativo Financiero	Mide el nivel de avance de la actualización del Sistema Administrativo Financiero (ERP).
Nivel de Cumplimiento de Ejecución del Plan de Infraestructura	Mide el nivel de cumplimiento del Plan de Infraestructura de Redes y Comunicaciones: IMPLEMENTACIÓN DE EQUIPAMIENTO, CABLEADO DE ENERGÍA ESTABILIZADA Y REORDENAMIENTO DEL CABLEADO DE DATOS PARA LOS MÓDULOS E, F, G, H Y ADMINISTRACIONES DESCENTRALIZADAS DE SEDALIB S.A.
Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	Mide en nivel de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: DATA CENTER ALTERNO E IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE DATOS SECUNDARIO INCLUIDO MECANISMOS DE SEGURIDAD Y VIDEO SEGURIDAD.
% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua Potable y Alcantarillado	Mide la satisfacción de los clientes del servicio de agua potable apta para consumo humano y alcantarillado.
Nivel de Satisfacción por Canal de Comunicación (Tecnológicos)	Mide la satisfacción de los clientes por cada canal de comunicaciones de la empresa.
Nivel de Posicionamiento de SEDALIB SA en RSE	Valoración que los clientes dan a la empresa SEDALIB S.A. sobre las demás empresas de servicios.
Campañas de Educación Sanitaria	Mide el nivel de avance del cumplimiento de la meta del número de campañas referidas a la Educación Sanitaria: buen uso de los servicios de agua y alcantarillado brindados.



GLOSARIO DE TERMINOS

AC	: Aprendizaje y Crecimiento
ADM	: Administrativo
ANF	: Agua No Facturada
COM	: Comercial
DyT	: Donaciones y Transferencias
EPS	: Empresa Prestadora de Servicios
GAF	: Gerencia de Administración y Finanzas
GCOM	: Gerencia Comercial
GDE	: Gerencia de Desarrollo Empresarial
GG	: Gerencia General
GI	: Grupos de Interés
GOM	: Gerencia de Operación y Mantenimiento
M ³	: Metros cúbicos
OGPRE	: Oficina de Gestión del Presupuesto
OPEM	: Oficina de Planeamiento Empresarial
OPER	: Operacional
OTASS	: Organismo Técnico de Administración de Servicios de Saneamiento
PAAC	: Plan Anual de Contrataciones
PEI	: Plan Estratégico institucional
PIA	: Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	: Presupuesto Institucional Modificado
POI	: Plan Operativo Institucional
PR	: Procesos
RDR	: Recursos Directamente Recaudados
RF	: Resultados Financieros
SAS	: Solicitud de Acceso a los Servicios
SEDALIB S.A.	: Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de La Libertad Sociedad Anónima
SGSCP	: Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas
TIC	: Tecnologías de Información y Comunicaciones.



Zimbra:

gvidal@sedalib.com.pe

MEMORANDO N° 449-2022-SEDALIB S.A.-40000-GG -- A. TODAS LAS GERENCIAS EVALUACIÓN - PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL AL IV TRIMESTRE 2021**De :** Luz Maria Torres Pereda <ltorres@sedalib.com.pe>

vie., 01 de abr. de 2022 08:06

Asunto : MEMORANDO N° 449-2022-SEDALIB S.A.-40000-GG -- A. TODAS LAS GERENCIAS EVALUACIÓN - PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL AL IV TRIMESTRE 2021

2 ficheros adjuntos

Para : Jorge Salazar Ponce <jsalazar@sedalib.com.pe>, Denys Ramos Contreras <dramos@sedalib.com.pe>, Amparo Rivasplata <arivasplata@sedalib.com.pe>, Roger Rodríguez Rojas <rrodriguez@sedalib.com.pe>, Andrea C. Piminchumo Mendez <apiminchumo@sedalib.com.pe>, Monica Teresa Sanchez Flores <msanchez@sedalib.com.pe>, Heyner H. Ninaquispe Castro <hninaquispe@sedalib.com.pe>, Ana Salas Laureano <asalas@sedalib.com.pe>, Nestor Cruzado <ncruzado@sedalib.com.pe>, Mariela Castillo Anticona <mcastillo@sedalib.com.pe>, Augusto Ruiz <aruiz@sedalib.com.pe>, Henry Franco Plasencia <hfranco@sedalib.com.pe>, Carlos A. Cerna Bazan <ccerna@sedalib.com.pe>**Para o CC :** Ketty M. Ching Castro <kching@sedalib.com.pe>, Doris Zamudio <dzamudio@sedalib.com.pe>, Gicella Vidal Sanchez <gvidal@sedalib.com.pe>, Miluska K. Martinez Roncal <mmartinez@sedalib.com.pe>, Soledad Acuña Gamarra <sacuna@sedalib.com.pe>, Angelica I. Montes Valverde <amontes@sedalib.com.pe>, Antonia E. Vargas Carranza <avargas@sedalib.com.pe>

De mi especial consideración:

Por disposición del Gerente General, adjunto al presente el **MEMORANDO N° 449-2022-SEDALIB S.A.-40000-GG**, para su atención.

Atentamente,



Luz Torres Pereda
Secretaria
Gerencia General y Directorio
Av. Federico Villarreal N° 1300
Urb. Semi Rústica "El Bosque" - Trujillo
Teléfonos: (044) 480555 – 482335
www.sedalib.com.pe
mesadepartes@sedalib.com.pe

(d) (g)

**SEDALITO.png**
18 KB**MEMO 449-2022-GG A. TODAS LAS GERENCIAS EVALUACIÓN - PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL AL IV TRIMESTRE 2021.pdf**
3 MB