

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS  
DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI  
(2017 – 2021)  
CORRESPONDIENTE AL AÑO FISCAL 2018**

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

# CONTENIDO

## PRESENTACION

- I. RESUMEN EJECUTIVO
- II. PRINCIPALES NORMAS QUE INCIERON EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL
- III. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
- IV. ANALISIS CONTEXTUAL
  - 4.1. Organización Interna
  - 4.2. Factores Económicos
  - 4.3. Factores Sociales
- V. METODOLÓGIA DE EVALUACIÓN
- VI. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017-2021, EN EL PERIODO 2018.
- VII. CONCLUSIONES
- VIII. RECOMENDACIONES
- IX. ANEXOS

## 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 la estrategia corporativa para lograr sus objetivos, en el periodo de 04 años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la que sirva; y por ende los objetivos fijados se deben reflejar en resultados.

Es trascendente señalar que a fines del año 2017 y en el año 2018, se aprobaron normas en materia de saneamiento que conllevan a ser implementadas por las EPS, como los Decretos Supremos N° 008-2018-VIVIENDA, N° 0014-2019-VIVIENDA, que modifican 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, Resolución de Consejo Directivo N° 001-2018-OTASS/CD., del 16.02.2018 que aprueba el Procedimiento para Implementar la Integración especial referida en la Décima Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1280, la Resolución de Consejo Directivo N° 059-2018-SUNASS-CD., del 27.12.2018 que Aprueban tarifa del Servicio de Monitoreo y Gestión del Uso de Aguas Subterráneas que aplicará SEDALIB S.A. durante el quinquenio regulatorio 2019-2023; que son materia de incluir en el PEI, por lo que es materia de ser reajustado.

De igual forma fue elaborado con la participación de todos los integrantes del Comité de Gerentes con el apoyo técnico de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, y validado por la Comisión de Planeamiento Estratégico de la EPS.

En tal sentido, la Oficina de Planeamiento Empresarial implementada a fines del mes de julio del año en curso, ha elaborado el documento denominado "Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de SEDALIB S.A., correspondiente al año fiscal 2018"; el mismo que para medir el grado de implementación, avance y resultados se ha tomado en cuenta los doce (12) objetivos a nivel de Empresa, que se encuentran distribuidos de acuerdo a cuatro perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard y veintidós (22) indicadores; de acuerdo a su grado de importancia habiendo alcanzado el nivel de cumplimiento promedio del **83.59%** de la programación; de los cuales según la perspectiva de mejoramiento continuo de eficiencia (15 indicadores) que miden la "**Optimización de los Recursos Humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc.**" registró un avance de **84.97%** y eficacia (7 indicadores) que regulan la "**Adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario) en cantidad y calidad**" registró un avance del **81.53%**; resultados concordados de acuerdo a lo informado por las áreas que integran la EPS; así mismo, se detallan los factores que dificultaron el cumplimiento de las actividades operativas e inversiones, medidas adoptadas para el cumplimiento de metas, medidas para la mejora continua y la ejecución presupuestal.

En tal sentido y de acuerdo a las funciones, la Oficina de Planeamiento Empresarial de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, tiene entre sus funciones específicas formular, actualizar, evaluar y/o supervisar los planes empresariales, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.



Trujillo, octubre del 2019.



## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento de Evaluación de Resultados del PEI 2017 – 2021 correspondiente al Año 2018 de SEDALIB S.A., se elaboró en cumplimiento a la normatividad interna, con el propósito de tener una visión general de la implementación del instrumento de gestión de mediano plazo; el mismo que expresa alcanzar la “Excelencia Operacional” y “El Crecimiento de Ingresos”.

El PEI 2017 – 2021 de SEDALIB S.A., 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 se define la estrategia del sector para lograr sus objetivos, en el periodo de cuatro años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la que servimos; reflejándose el nivel de cumplimiento de los objetivos en sus resultados.

En la evaluación al cierre del año 2018, SEDALIB S.A. alcanzó un nivel de cumplimiento promedio del 83.59%; es decir faltó 1.41 puntos porcentuales para alcanzar el 85% como mínimo previsto. En este contexto de los 15 indicadores que miden los objetivos estratégicos para el 2018, nueve (09) cumplieron la meta programada, uno (01) registró un avance del 95.11%, cinco (05) no lograron la meta programada y 7 no se programaron para dar prioridad a la sostenibilidad de los servicios de saneamiento, de acuerdo a la información reportada por los órganos y unidades orgánicas.

De igual forma a éstos indicadores hemos agrupado en dos en indicadores de eficiencia y eficacia, en el que se alcanzó el 84.97% de nivel de cumplimiento en eficiencia y el 81.53% de nivel de cumplimiento en eficacia; es decir que aún falta mejorar la implementación de las estrategias previstas.

Las acciones ejecutadas para alcanzar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales y Acciones Estratégicas Institucionales estuvieron orientadas principalmente a mejorar la calidad de los servicios que brinda la EPS, facilitar su acceso e implementar proyectos que conlleven a cerrar la brecha de cobertura de agua potable y alcantarillado sanitario en el ámbito de administración.

En este contexto, 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 periodo evaluado, lo programado y los avances de la ejecución en el año fiscal 2018 se ha tenido en cuenta orientar los esfuerzos a:

### 1.1. 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>

Se espera que la información generada por la presente evaluación del PEI, pueda ser usada efectivamente para la toma de decisiones de las áreas responsables de cada uno de los objetivos y acciones estratégicas institucionales de la EPS, propiciando su análisis y la mejora de su gestión.

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

En el periodo en evaluación (Año Fiscal 2,018) las principales normas legales que incidieron en el desempeño de SEDALIB S.A. como en los cambios de su estructura organizativa, tenemos las siguientes:

- ✦ Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y modificatorias.
- ✦ Ley N° 30693 – Ley de Presupuesto para el Sector Público para el año fiscal 2,018.
- ✦ Ley N° 30694 - Ley de Equilibrio Financiero de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018.
- ✦ Ley N° 30695 - Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2018
- ✦ Ley N° 30847 - Ley que aprueba diversas disposiciones presupuestarias para promover la ejecución del gasto público en inversiones públicas y otras medidas.
- ✦ Decreto Legislativo N° 1280 - Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- ✦ Decreto Supremo N° 008-2018-VIVIENDA – Que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280.
- ✦ 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”
- ✦ Plan Estratégico Institucional de SEDALIB S.A. para el periodo 2017-2021, aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2 - adoptado en la Sesión Extraordinaria de Directorio N° 690-2017., de fecha 22 de septiembre 2017.

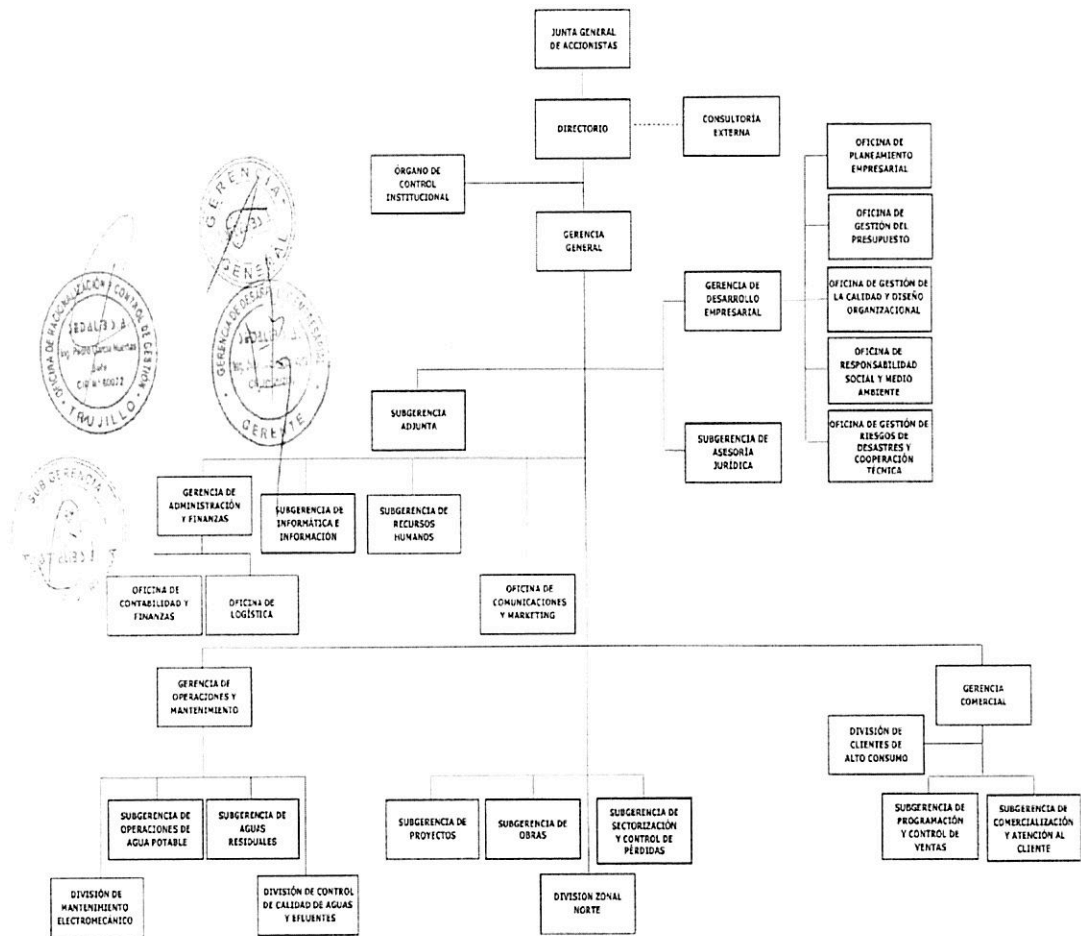
## III. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

SEDALIB S.A. es una empresa con 42 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.

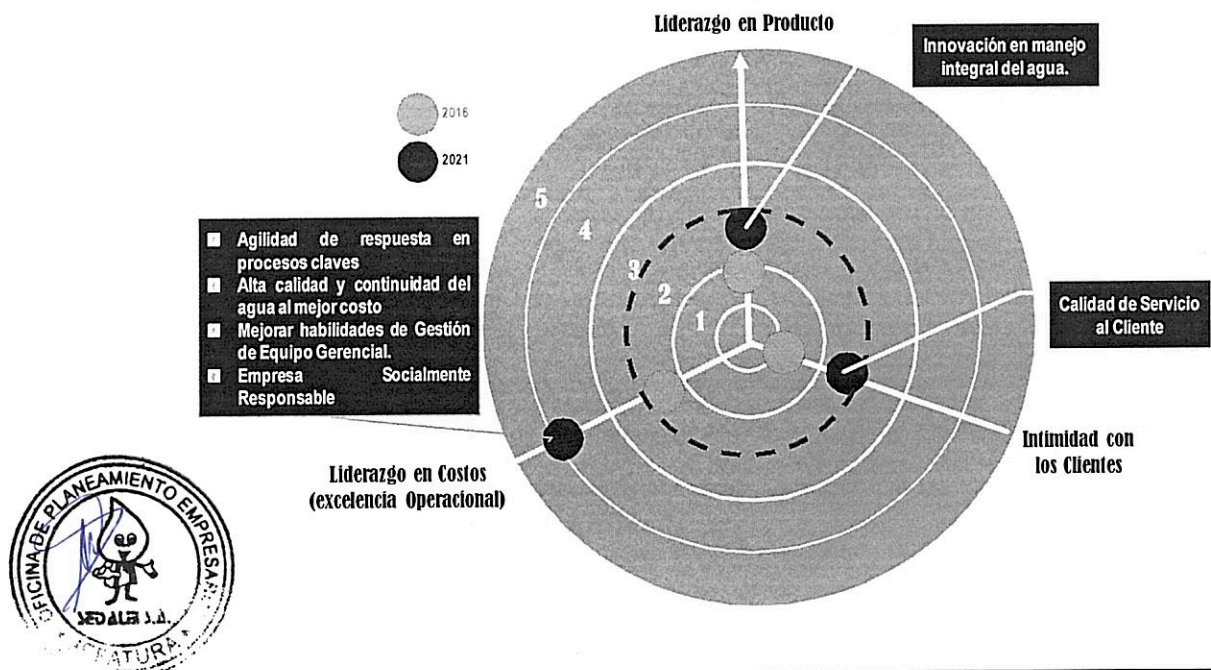
Actualmente, la EPS se encuentra organizada funcionalmente de acuerdo a la estructura orgánica aprobada con el Acuerdo de Directorio 1.2 de la Sesión Extraordinaria N° 661-2017 de fecha 09 de febrero de 2017.







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.



#### IV. ANALISIS CONTEXTUAL

Los factores que afectaron la implementación del PEI 2017 – 2021 de SEDALIB S.A. fueron los siguientes:

##### 4.1. Organización Interna

Debido a la Reestructuración Organización y Elaboración de Documentos de Gestión Institucional, como es la aprobación del nuevo ROF, después de once años, SEDALIB S.A. actualizó todos los documentos de gestión institucional, asimismo se crearon y organizaron los equipos de trabajo de los órganos de línea y órganos de asesoramiento y apoyo.

De igual forma la rotación de los trabajadores, la falta de reemplazo del personal jubilado, que en algunos casos no reúnen el perfil requerido para ocupar los cargos aprobados en el Cuadro de Asignación de Personal y de acuerdo al Manual de Organización y Funciones – MOF; así como también las medidas cautelares de parte de los colaboradores.

##### 4.2. Factor Político

En el periodo en evaluación, ha sido un año en el que los diversos hechos configuraron un ambiente político, judicial, laboral confuso, que ha influido directamente e indirectamente entre los actores de la EPS especialmente los usuarios de fuente propia y los clientes de altos consumos como es el caso del SEGAT, quien es un cliente importante porque es el responsable del cultivo, mantenimiento y mejoras de las áreas verdes de nuestra ciudad.

##### 4.3. Factores Económicos

El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para el año 2018 ascendió a S/173'075,459 por toda fuente, de los cuales S/139'996,160 corresponde a la fuente Recursos Directamente Recaudados y S/33'079,299 de la fuente Donaciones y Transferencias'.

El PIM se ha priorizado en su ejecución y asignación a cada una de las áreas ejecutoras de acuerdo a sus competencias y funciones, logrando ejecutar el importe de S/127'026,030 por toda fuente que representa un avance en la ejecución de 73.39%; como se detalla a continuación:

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIM-2018	EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN
<b>INGRESOS</b>	<b>173'075,459</b>	<b>167'705,463</b>	<b>96.90%</b>
* Recursos Directamente Recaudados	139'996,160	134'626,164	96.16%
* Donaciones y Transferencias	33'079,299	33'079,299	100%
<b>EGRESOS</b>	<b>173'075,459</b>	<b>127'026,030</b>	<b>73.39%</b>
* Recursos Directamente Recaudados	139'996,160	114'982,770	82.13%
* Donaciones y Transferencias	33'079,299	12'043,260	36.41%
<b>TOTAL PIM:</b>	<b>0</b>	<b>40'679,433</b>	<b>23.51%</b>





La recuperación de los ingresos por la facturación de los servicios de saneamiento se vio disminuido en un 3.84% durante el periodo 2018 respecto al programado; así como las reformas constantes de la normatividad en materia de saneamiento como es el caso de la 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”

En este contexto, la asignación presupuestal no es suficiente para el cumplimiento a plenitud de los objetivos institucionales plasmados en el PEI, por cuanto la mayor parte de los recursos son destinados a cubrir los gastos de: operación y mantenimiento de la infraestructura sanitaria, a los servicios comerciales e institucionales; motivo por el cual se requiere de un mayor presupuesto para la implementación y cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI).

#### 4.4. Factores Sociales

El crecimiento desordenado de la población, la necesidad de vivienda acompañado de la pobreza extrema en la parte urbana que en el año 2018 registró el 2.8% de la población según el reporte del Instituto Nacional de Estadística (INEI), la necesidad de contar con servicios de saneamiento por ser de importancia para la vida y la salud, y una escasa cultura sanitaria, conllevan a que éstos sean vulnerados, no sean valorados y por ende la respuesta al pago no sea oportuna, significando para la EPS el incremento de las cuentas por cobrar comerciales.

### V. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación sobre el nivel de implementación y del Plan Estratégico Institucional, está en base a los 15 indicadores; que son los más relevantes para contar con información para la toma de decisiones; los mismos que nos muestran, el grado de avance de las acciones y metas programadas; en tal sentido, el índice de cumplimiento global no considera en su cálculo a las actividades operativas no programadas hasta este periodo; para lo cual se está utilizando la metodología BALANCED SCORECARD que nos da la clasificación que se muestra en el *Cuadro N° 1*, 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	LO LOGRASTE
	Del 95% al 99.9%	TE FALTA POCO
	Menos del 94.9%	ESFUERZATE MÁS

En tal sentido, con la finalidad de efectuar el seguimiento y evaluar los avances de la ejecución, se tomó la información registrada por las áreas en la ejecución de sus Planes Operativos y registrados en el software elaborado en Excel.

Tomando como base la recopilación de la información efectuada mediante los formatos de reporte, para la evaluación de cumplimiento institucional, se consideran parámetros de desempeño que permitan comparar la ejecución reportada versus la programada en el periodo, teniendo como referencia el cuadro de estándares de desempeño institucional de acuerdo con el siguiente detalle:

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	N° Indicadores
OPERACIONAL (07 indicadores)	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento – GOM	06
	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas – SGSCP.	01
COMERCIAL (03 indicadores)	Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV	01
	Subgerencia de Obras + Subgerencia de Programación y Control de Ventas (SGO + SGPCV)	02
ADMINISTRATIVO (12 indicadores)	Gerencia de Desarrollo Empresarial - GDE	07
	Gerencia de Administración y Finanzas – GAF	03
	Subgerencia de Recursos Humanos	01
	Subgerencia de Informática e Información	01

**VI. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017-2021, EN EL PERIODO 2018.**

En el presente documento se muestra que para el año 2018 los indicadores de los objetivos estratégicos institucionales de la EPS, alcanzaron un nivel de cumplimiento satisfactorio como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3: CATEGORIZACIÓN DE INDICADORES POR SISTEMAS**

Categorización	Número De Indicadores Por Sistemas				% de nivel	Nivel de Cumplimiento
	OPER	COM	ADM	Total Indicadores		
LO LOGRASTE	6	2	1	9	40.91	Llegó a la meta 100% a más
TE FALTA POCO		1		1	4.55	Llegó entre el 95% - 99.9%
ESFUERZATE MAS	1		4	4	22.73	Solo alcanzó entre el 94.9% a menos
NO PROGRAMADO			7	7	31.81	
TOTAL INDICADORES	7	3	12	22	100.00%	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO	98.46%	98.37%	22.47%	83.59%		



En este contexto, al cierre del año 2018 el nivel de cumplimiento de las metas priorizadas nueve (09) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, una (01) registró al **95.11%**, ubicándose en la categoría TE FALTA POCO, cinco (05) se ubican en la categoría ESFUERZATE MÁS Y SITE (07) no se programaron con la finalidad de dar prioridad a las que corresponden a la operación, mantenimiento y comercialización de los servicios de saneamiento.

Para mostrar el nivel de cumplimiento de la ejecución de las metas de los Indicadores aprobadas; así como el compromiso y responsabilidad de las diferentes áreas que conforman la empresa de acuerdo a las funciones que desempeñan; y a la metodología utilizada **"BALANCE SCORECARD"**; los resultados alcanzados se muestran en el siguiente cuadro:



PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	INDICADOR	Unidad de Medida	AÑO BASE 2016	META 2018			Nivel de Ejecución
					Anual	Ejecutado al 31.12.2018	% de Avance	
GRUPOS DE INTERES - GI	OEI.1. Lograr la Satisfacción de Clientes y Grupos de Interés	% Clientes Satisfechos con Servicio de Agua Potable	%	55%	63%	70.41%	100%	
		% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	%	55%	63%	70.41%	100%	
RESULTADOS FINANCIEROS	OEI.2. Posicionar a SEDALIB S.A. como empresa socialmente responsable	Nivel de Posicionamiento de SEDALIB en RSE.	%	0	NP			NP
		Utilidad Neta	S/	19'548,717	26'524,233	20'923,790	78.89%	
	OEI.3. Mejorar los resultados económico financieros, buscando un crecimiento sostenido	Ingresos por Ventas	S/	120'272,927	133'780,124	127'234,918	95.11%	
		Deuda Largo Plazo / Activo Fijo	%	5.37	4.17	0	100%	
		Deuda Corto Plazo / Ingresos por Ventas	%	50.10	25.99	34.90	65.73%	
	OEI.4. Gestionar nuevas fuentes de financiamiento	Agua No facturada	%	48.52	44.77	49.61	89.19%	
		Recursos Económicos Captados	Perfiles	0	NP			NP
PROCESOS - PR	OEI.5. Asegurar la calidad de los servicios, a través de la gestión de procesos críticos	% de implementación 5S	%	0	50	0	0%	
		% de Procesos Claves Certificados	%	0	NP			NP
	OEI.6. Modernizar los procesos específicos claves, con tecnología adecuada	Continuidad	%	9.37	10.47	10.89	100%	
Presión Promedio		%	10.08	10.01	10.07	100%		
Presencia de Cloro Residual		%	99.79	99.80	99.86	100%		
OEI.7. Reducir la brecha de acceso a los	PR-3. Reducir la brecha de acceso a los	Turbidez	%	100%	100%	100%	100%	
		Cobertura de Servicios de Agua Potable	%	85.82	84.33	85.26	100%	



		servicios	Cobertura de Servicios de Alcantarillado	%	80.84	81.25	82.05	100%	
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - AC</b>	OEI.8	AC-1. Generar una cultura de ejecución de la estrategia institucional	% de Áreas con implementación del BSC	%	0	NP			NP
	OEI.9	AC-2. Alinear la Organización a la Estrategia	Nivel de Implementación de la Estructura	%	0	100	25	25%	
	OEI.10	AC-3. Gestionar el conocimiento e impulsar la investigación en saneamiento	# de Mejores Prácticas Implementadas	%	0	NP			NP
	OEI.11	AC-4. Impulsar la transformación organizacional hacia una cultura de alto desempeño	% de Personal que cumple Perfil de Competencias	%	0	NP			NP
	OEI.12	AC-5. Modernizar e Integrar las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TICs	% de Procesos Automatizados, integrados y con Tecnología Automatizada	%	0	NP			NP

 LOGRADO

 TE FALTA POCO.

 ESFUERZATE MÁS

NP = NO PROGRAMADO

La ruta estratégica planteada en el PEI 2017 – 2021, es la que se evidencia la importancia de continuar con la implementación del Plan Estratégico Institucional, y continuar fortaleciendo la gestión institucional con el propósito de dar sostenibilidad a los logros alcanzados y mejorar en los que aún son débiles en su ejecución.

Así mismo, es necesario que se continúe brindando el apoyo técnico permanente para la implementación de las actividades plasmadas en el PEI 2017 – 2021; enmarcados en los documentos técnico-normativos, se capacite al personal. Esta implementación obliga a una adecuada planificación de las actividades previstas y de ser necesario reformularlas para que estén articuladas con las aprobadas en los Presupuestos Operativos Institucionales del año fiscal 2,019.





## VII. CONCLUSIONES

1. El PEI vigente al 2018 fue elaborado en el 2017 y con una vigencia para el periodo 2017 – 2021, durante los años 2017 y 2018 ha habido ciertos cambios en la operatividad de las acciones de SEDALIB S.A., por el cambio normativo del ente rector y regulador, lo cual determinaría la necesidad de efectuar ajustes en las presiones de los indicadores, por ejemplo en los indicadores relacionados a la Atención al Cliente; relacionado al objetivo “Lograr la Satisfacción de Clientes y Grupos de Interés”, las actividades ejecutadas han variado con respecto a aquellas que se concibieron en el año 2017. Por tanto, en estos casos ha sido importante realizar la medición de los indicadores tomando en cuenta la nueva situación, cautelando la correcta contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
2. Respecto a la ejecución del PEI 2017 – 2021 correspondiente al año 2018 se observa un nivel de avance promedio del **83.59%** que significa ESFUERZATE MÁS en el nivel de categorización, evaluado en base a los 22 indicadores aprobados para medir a nivel empresa los avances de la implementación y ejecución del PEI.
3. De igual forma bajo el enfoque de la perspectiva del mejoramiento continuo de eficiencia (15 indicadores) que miden la “Optimización de los Recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc.” registró un avance de 84.97% y eficacia (7 indicadores) que regulan la “Adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario) en cantidad y calidad registró un avance del 81.53%.

Esta evaluación es con el fin de ubicar a nuestra EPS dentro de los cuadrantes de la Matriz de Mejoramiento Continuo, con la finalidad de identificar y mejorar las debilidades presentadas y afianzar las fortalezas de la empresa; habiéndose considerado el 95% como el valor mínimo de cumplimiento para ambas perspectivas (eficiencia y eficacia), tomado en cuenta que debemos alcanzar la excelencia operativa hacia el 2021.

4. Algunos indicadores presentan avances favorables; sin embargo, para el resto de indicadores identificados en el PEI 2017- 2021, algunos muestran resultados parciales o ninguno, dado que algunas áreas institucionales aún no han desarrollado las fichas técnicas, ni calculado sus líneas de base. En tal sentido en aquellos que han informado avances, muestran valores positivos o superiores a los obtenidos en el año base.
5. En cuanto a los indicadores cualitativos, aún no se han elaborado la línea base debido a que al ser de percepción se requiere efectuarlos a través de encuestas, las cuales en algunos casos resultan onerosas y/o por la falta de implementación del cuadro de asignación de personal, como por ejemplo el indicador “Nivel de Posicionamiento de SEDALIB S.A. en responsabilidad social”.
6. El PEI 2017 – 2021, por los cambios técnicos – normativos en materia de los servicios de saneamiento, se encontraría desfasado; por cuanto se viene implementando la 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”, así como en materia de integración de los servicios de saneamiento, entre otros dispositivos.
7. La evaluación realizada se ha efectuado tomando como base la información reportada por el POI 2018, en tablas Excel, por cuanto no se cuenta con un sistema de monitoreo, evaluación y control para las herramientas de gestión de corto, mediano y largo plazo.



## VIII. RECOMENDACIONES

1. A 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, adopten las medidas preventivas y correctivas que permitan dar sostenibilidad a las metas logradas y cumplimiento de las metas e indicadores no alcanzadas a la fecha y aprobadas en el PEI 2017 – 2021; o sustenten la reformulación correspondiente.
2. Brindar mayor prioridad a la elaboración de líneas de base y fichas de indicadores, prioritariamente en aquellas áreas que aún no cuentan con indicadores.
3. Elaborar la línea base de los indicadores cualitativos por objetivo estratégico general (OEG) a través de una encuesta, que servirá de punto de partida para su seguimiento, ya que medirá el impacto del logro de los OEG en los próximos años.
4. A los responsables de la gestión y monitoreo del PEI, disponer a quienes hayan delegado que; en los Planes Operativos Institucionales, deben programar en primer lugar los indicadores del PEI 2017 – 2021.
5. La modificación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, deberá incluir las Acciones Estratégicas que puedan aportar a los resultados de la implementación de la RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 061-2018-SUNASS-CD.
6. En la modificación del PEI 2017 – 2021, deberá incorporarse un objetivo estratégico institucional e indicador (es) que permita evidenciar y/o medir “La Gestión del riesgo de desastres en SEDALIB S.A.”.
7. Es URGENTE la implementación de un software integrado para la Formulación – Control – Ejecución y Evaluación de los Planes que cuenta la EPS como: Plan Maestro Optimizado – Plan Estratégico Institucional - Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional; y, contemple además el de “Control de Gestión”; el mismo que nos permita el seguimiento y monitoreo de todas las variables e indicadores que están aprobadas en los instrumentos de gestión de corto, mediano y largo plazo.
8. Continuar con el fortalecimiento de la gestión con enfoque de calidad, eficiencia y eficacia con el fin de que nuestros usuarios perciban el cambio en la gestión de los servicios de saneamiento, y contribuyan a mejorar la percepción de los servicios que se brinda y por ende a la valoración de los servicios de saneamiento y su respuesta al pago.





IX. ANEXOS

**ANEXO N° 01**  
**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL A NIVEL**  
**EMPRESA 2017 – 2021, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2018**

Mes de Evaluación :

12

Nivel de Cumplimiento

95%

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS PEI x SISTEMAS a Diciembre 2018 a un nivel de cumplimiento del 95 %

	PERSPECTIVAS	RESPONSABLES	Indicador	Unidad	Objetivo General	Clase	Sentido	Forma de Registro	Año Base (2016)	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado Nivel Empresa
GRUPOS DE INTERES	GOM GCOM	1	% de Clientes Satisfechos con Servicio de Agua	%	OG.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	55%	63.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE	83.59%
		2	% de Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	55%	63.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE	
		GDE	3	Nivel de Posicionamiento de SEDALIB en RSE	%	OG2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	0	0.00%	0.00%	0.00%	
RESULTADOS FINANCIEROS	GAF GCOM	4	Utilidad Neta	S/	OG3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	19,548,717	26,524,233	20,923,790	78.89%	ESFUERZATE MAS	
		5	Ingresos por Ventas	S/		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	120,272,977	133,780,124	127,234,918	95.11%	TE FALTA POCO	
		6	Deuda Largo Plazo / Activo Fijo	Índice		Eficiencia	Descendente	Acumulado	5.37%	4.17%	0.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		7	Deuda Corto Plazo / Ingresos por Ventas	índice		Eficiencia	Descendente	Acumulado	50.10%	25.99%	34.90%	65.73%	ESFUERZATE MAS	
		8	Agua No facturada	%		Eficacia	Descendente	Mensual	48.52%	44.77%	49.61%	89.19%	ESFUERZATE MAS	
		GDE	9	Recursos Económicos Captados		S/	OG4	Eficiencia	Ascendente	Mensual	0	0.00%	0.00%	
PROCESOS	GDE	10	% de Implementación SS	%	OG5	Eficacia	Ascendente	Acumulado	0%	50.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS	
		11	% de Procesos Claves Certificados	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00%	0.00%	NO PROGRAMADA	
	GOM	12	Continuidad	Horas/Día	OG6	Eficacia	Ascendente	Mensual	9.37	10.47	10.89	100.00%	LO LOGRASTE	
		13	Presión Promedio	m.c.a.		Eficacia	Ascendente	Mensual	10.08	10.01	10.07	100.00%	LO LOGRASTE	
		14	Presencia de Cloro Residual	%		Eficacia	Ascendente	Mensual	99.79%	99.80%	99.86%	100.00%	LO LOGRASTE	
		15	Turbidez	%		Eficacia	Descendente	Mensual	100%	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	GOM - GDE - SGO	16	Cobertura de Servicio de Agua Potable	%	OG7	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.82%	84.33%	85.26%	100.00%	LO LOGRASTE	
		17	Cobertura de Servicio de Alcantarillado	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	80.84%	81.25%	82.05%	100.00%	LO LOGRASTE	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GDE	18	% de Áreas con implementación del BSC	%	OG8	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA	
		19	Nivel de Implementación de la Estructura	%	OG9	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	100.00%	0.25	25.00%	ESFUERZATE MAS	
		20	# de Mejoras Prácticas Implementadas	Nº	OG10	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA	
	SGRH	21	% de Personal que cumple Perfil de Competencias	%	OG11	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA	
		SGII	22	% de procesos automatizados, integrados y con tecnología automatizada	%	OG12	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA
												Nivel de Cumplimiento Promedio	83.59%	
											Nivel de Cumplimiento Eficiencia	84.97%		
											Nivel de Cumplimiento Eficacia	81.53%		

LO LOGRASTE	9	40.91%
TE FALTA POCO	1	4.55%
ESFUERZATE MAS	5	22.73%
NO PROGRAMADA	7	31.82%
TOTAL LINDICADORES:	22	100.00%





**ANEXO N° 02  
GLOSARIO DE TERMINOS**

AC	: Aprendizaje y Crecimiento
ADM	: Administrativo
ANF	: Agua No Facturada
COM	: Comercial
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
PR	: Procesos
R.D.R.	: Recursos Directamente Recaudados
RF	: Resultados Financieros
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.

