

**INFORME DE EVALUACIÓN DEL
PLAN OPERATIVO Y
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
AL III TRIMESTRE**

2019

SEDALIB S.A.
SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA LIBERTAD S.C. S.A. S.R.L.

PRESENTACIÓN

El Plan Operativo Institucional (POI) se encuentra orientado bajo el enfoque de mejora continua orientada a mejorar la satisfacción de nuestros clientes, buscando articular de una manera equilibrada los costos y gastos del accionar institucional buscando lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de gestión, de tal modo que se integre la gestión estratégica, presupuestaria y operativa de la EPS; con lo cual busca el alineamiento con el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA 2019 y el Plan Anual de Contrataciones – PAAC 2019, los cual permitirá fortalecer e integrar técnicamente los principales instrumentos que rigen la gestión de corto plazo de SEDALIB S.A. En este contexto el PIA-2019 es aprobado con la Resolución de Gerencia General N° 711-2018-SEDALIB S.A.-40000-GG, y el POI-2019 mediante la Resolución de Gerencia General N° 735-2018-SEDALIB S.A.-40000-GG.

En resumen, el POI permite organizar los esfuerzos y recurso para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas que se programen anualmente, teniendo como marco los Planes Nacionales orientado al cierre de brechas, las Metas de Gestión del Estudio Tarifario aprobado para el quinquenio (agosto 2014 a Julio-2019) y el Plan Estratégico Institucional – PEI (2017-2021), en concordancia con el artículo 71° de la Ley N° 28411 – “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”.

En el presente documento, se informa la evaluación del cumplimiento de las actividades operativas e inversiones, cuya ejecución medida con el avance de los 36 indicadores priorizados alcanzó el **82.62%** de la programación, de los cuales según la perspectiva de mejoramiento continuo de eficiencia (22 indicadores) que miden la **“Optimización de los Recursos Humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc.”** registró un avance de **83.13%** y eficacia (14 indicadores) que regulan la **“Adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario) en cantidad y calidad”** registró un avance del **81.87%**; 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 sus funciones, la Oficina de Planeamiento Empresarial de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, tienen la tarea de elaborar el POI, así como realizar el seguimiento para determinar el avance y el logro de las metas planteadas y elaborar los informes de evaluación respectivos.

Trujillo, noviembre del 2019.



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

Es la de 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.

1.2. Base Legal

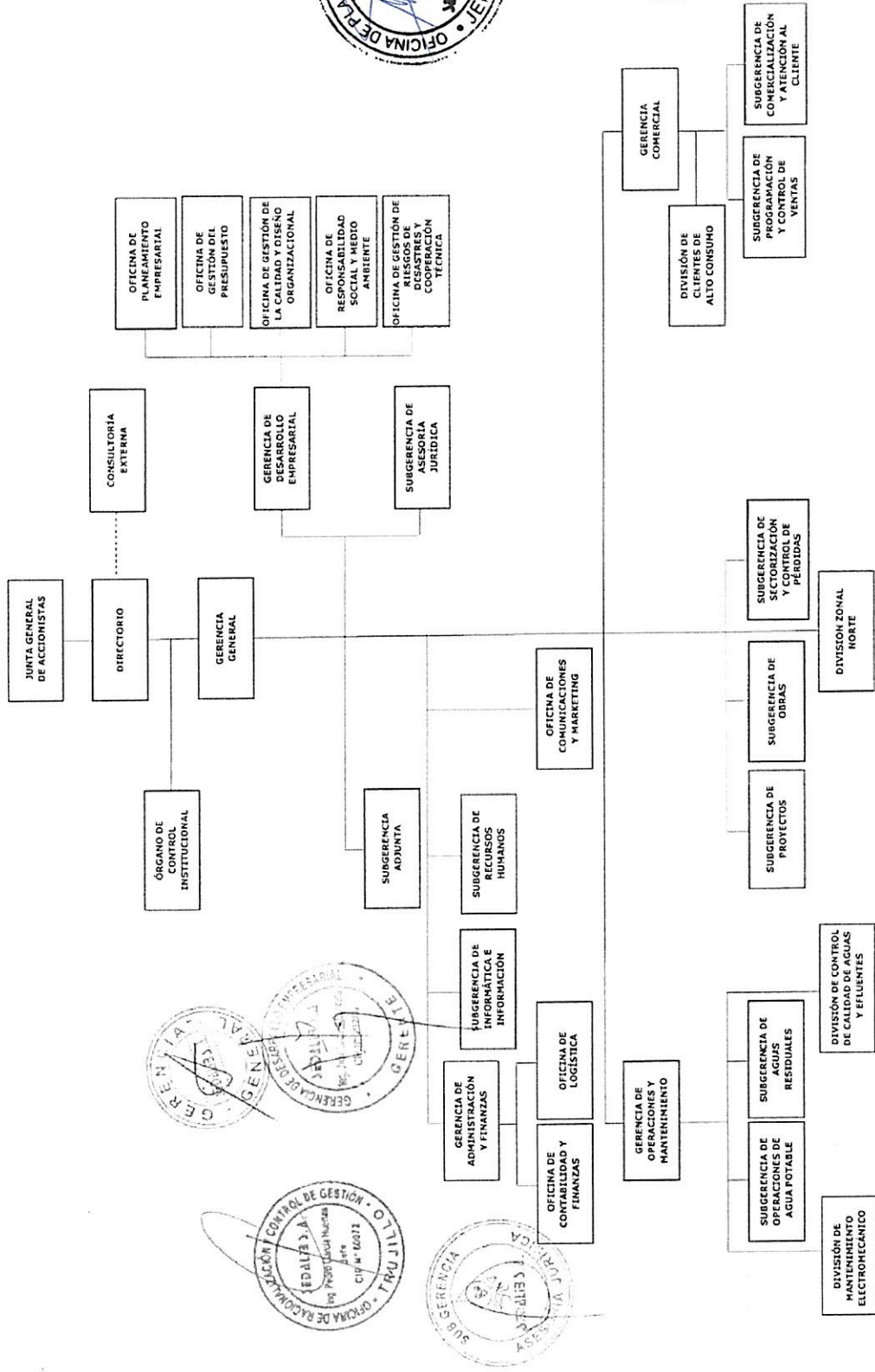
- Decreto Ley N° 21688 de 16 noviembre 1976, se crea la "Empresa de Saneamiento de Trujillo" – ESAT iniciando sus funciones el 01 febrero 1977
- Decreto Ley N° 21851, que aprueba la Ley Orgánica de la Empresa de Saneamiento de Trujillo-ESAT y sus modificatorias.
- Estatuto Social de SEDALIB S.A., inscrito 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° 303-2018-EF – Aprueban Presupuesto Consolidado de Ingresos y Egresos para el año fiscal 2019 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° 30879 – Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019.
- Ley N° 30880 – Ley del Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2019.
- Ley N° 30881 – Ley de Endeudamiento del Sector Público para el año fiscal 2019.
- Ley N° 27245, Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal modificada por la Ley N° 27958.

1.3. Estructura Organizacional

Mediante Acuerdo de Directorio 1.2. de la Sesión Extraordinaria N° 661-2017, comunicado con la Carta N° 008-2017-SEDALIB S.A.-2000-DI, y con Resolución de Gerencia General N° 606-2017-SEDALIB S.A.-40000-GG., de fecha 28.12.2017 se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de SEDALIB S.A., el cual establece la estructura orgánica que permite identificar los niveles de compromiso y vinculación que cada área u órganos mantiene en el Plan Operativo Institucional 2019.



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



II. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación sobre el nivel de avance ejecutado al III Trimestre del año en curso del POI y PIA esta en base a:

- Para el POI: Se ha considerado evaluar en base a 36 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 actividades 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).
- Para el PIA, se ha considerado evaluar el grado de ejecución de los ingresos y gastos del periodo en evaluación a nivel de partidas genéricas.

En tal sentido, con la finalidad de efectuar el seguimiento y evaluar los avances de la ejecución, se solicitó a las áreas el ingreso de la información en el software elaborado en Excel y que nos remitan sus informes de gestión que respalden los datos registrados; los mismos que sustentan aspectos de información cuantitativa y cualitativa acerca del cumplimiento de las metas físicas de las actividades operativas de competencia de cada área que conforman SEDALIB S.A.

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 programación en el periodo, teniendo como referencia el cuadro de estándares de desempeño institucional de acuerdo con el siguiente detalle:

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

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 (10 indicadores)	Gerencia de Operaciones y mantenimiento – GOM	06
	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas – SGSCP.	01
	Subgerencia de Proyectos - SGP	01
	Subgerencia de Obras – SGO	02
COMERCIAL (11 indicadores)	Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV	07
	Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente – SGSAC	04
ADMINISTRATIVO (15 indicadores)	Institucional (SGO y GCOM)	02
	Gerencia de Desarrollo Empresarial - GDE	04
	Gerencia de Administración y Finanzas – GAF	02
	Subgerencia de Recursos Humanos	04
	Subgerencia de Información e Informática – SGII	01
	Oficina de Comunicaciones y Marketing – OcyM	02

III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Evalutando 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 2019 se ha tenido en cuenta:

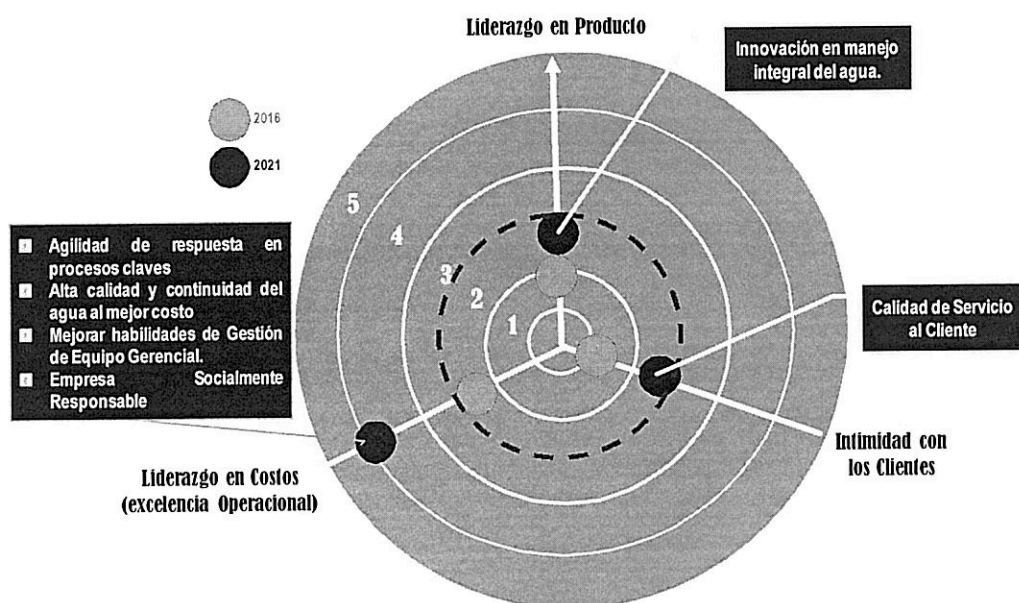
3.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.

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".	"Valoramos y respetamos a las personas" - Actuamos con honestidad - Fomentamos el Liderazgo - Trabajamos en Equipo - Logramos metas - Actuamos con responsabilidad - Cuidamos el medio ambiente.	Contribuir al cumplimiento de nuestra filosofía "Comprometidos con la Vida y el Bienestar Humano"

3.2. Articulación 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.



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

Bajo el enfoque del Mapa Estratégico Empresarial de SEDALIB S.A. se ha dado prioridad a los siguientes indicadores; los mismos que sirven para evaluar el Plan Operativo Institucional, como se detalla a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS		INDICADOR	Unidad de Medida	Dimensión del Indicador	Área Responsable
	GENERAL DEL PEI	ESPECIFICOS DEL PLAN OPERATIVO				
GRUPOS DE INTERES - 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	%	Eficacia	OCyM
	GI-2. Posicionar a SEDALIB S.A. como empresa socialmente responsable	Gestionar Eficazmente la RSE y Medioambiental	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	Plan Aprobado	Eficacia	ORS – GDE
RESULTADOS FINANCIEROS - RF	RF-1. Mejorar los resultados económico financieros, buscando un crecimiento sostenido	Mejorar los resultados económico financieros, buscando un crecimiento sostenido	Relación de Trabajo	%	Eficiencia	GAF
		Incrementar Ingresos	Agua No Facturada	%	Eficiencia	SGSCP
			Conexiones Activas Facturadas por Medición	%	Eficiencia	SGPCV – GCOM
	Captar Nuevos Clientes	Captar Nuevos Clientes	Volumen Total Facturado por Agua	M3	Eficiencia	
			Conexiones Nuevas de Agua	Número	Eficiencia	SGPCV – GCOM
			Conexiones Nuevas de Alcantarillado	Número	Eficiencia	
RF-2. Gestionar nuevas fuentes de financiamiento	Gestionar Recursos Financieros, Asistencia Técnica y Cooperación a Nivel Nacional e Internacional	Gestionar Recursos Financieros, Asistencia Técnica y Cooperación a Nivel Nacional e Internacional	Nivel de Cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Agua Potable	%	Eficiencia	SGCAC - GCOM
			Nivel de Cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Alcantarillado	%	Eficiencia	
			Recursos Económicos Captados (Perfiles Técnicos)	Perfiles	Número	OCyMD – GDE



PROCESOS - PR		Gestionar calidad de Información del Catastro Comercial, mejorando los Procedimientos	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	Eficiencia	SGPCV - GCOM
PR-1. Asegurar la calidad de los servicios, a través de la gestión de procesos críticos		Cobertura el Total de las Conexiones Activas con Medidores	Conexiones Activas de Agua Potable con Medidor	%	Eficiencia	SGPCV - GCOM
		Mejorar la Efectividad del Proceso de Cobranza	Nivel de Cumplimiento de Renovación de Medidores	%	Eficiencia	SGPCV - GCOM
		Optimizar Costos y Oportunidades de Adquisiciones	Índice de Morosidad	Meses	Eficiencia	SGCAC - GCOM
		Garantizar Actualización y Calidad de Información del Catastro Técnico	Conexiones Activas de Agua Potable	%	Eficiencia	SGCAC - GCOM
PR-2. Modernizar los procesos específicos claves, con tecnología adecuada			Evaluación Plan Anual de Contrataciones	Documento	Eficiencia	OL - GAF
			Nivel de Actualización del Catastro Técnico	%	Eficacia	SGP
			Continuidad Promedio (Ponderado)	Horas/día	Eficacia	SGAP - GOM
			Presión Promedio	m.c.a.	Eficacia	SGAP - GOM
			Presencia de Cloro Residual	%	Eficacia	DCC - GOM
			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
			% de Tratamiento de Aguas Residuales	%	Eficacia	SGAR - GOM
PR-3. Reducir la brecha de acceso a los servicios			Densidad de Aloros (# de Aloros por Km de Red)	Índice	Eficacia	SGAR - GOM
			Renovación de Colectores de Alcantarillado con Recursos Propios	ml	Eficacia	SGO
			Cobertura de Servicio de Agua	%	Eficacia	SGO
			Cobertura de Servicio de Alcantarillado Sanitario	%	Eficacia	SGO - GCOM

Ing. Juan José Fort Calvo
FORC
GERENTE DE DESARROLLO



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - AC	AC-1. Gestionar una cultura de ejecución de la estrategia institucional	Vigilar el Uso Responsable y Priorización de los Recursos Públicos	Nivel de Ejecución Presupuestal	%	Eficiencia	OPP - GDE
	AC-2. Alinear la Organización a la Estrategia	Alinear la Estructura Organizacional a la Estrategia Empresarial	Nivel de Implementación de la Estructura	%	Eficiencia	GDE
	AC-3. Gestionar el conocimiento e impulsar la investigación en saneamiento	Gestionar el conocimiento e impulsar la investigación en saneamiento	% Trabajadores Certificados	%	Eficiencia	SGRH
	AC-4. Impulsar la transformación organizacional hacia una cultura de alto desempeño	Mejorar las Competencias en Servicio al Cliente, Cobranza y Venta de Servicios	% Personal Especializado en Servicio al Cliente	%	Eficiencia	SGRH
		Contribuir a la Transformación Organizacional hacia una Cultura de Alto Desempeño – SEDALIB S.A.	Nivel de Satisfacción Laboral (Índice de Clima Laboral)	%	Eficiencia	SGRH
	AC-5. Modernizar e Integrar las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TICs	Fortalecer el desarrollo Integral de los Colaboradores	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores)	Eficiencia	SGRH
			% de Avance en Desarrollo de Implementación de Directivas y Procedimientos	%	Eficiencia	SGII



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

De acuerdo al registro y análisis de la ejecución de las metas se presentan los siguientes resultados agrupados de acuerdo a los sistemas aprobados en el Presupuesto Institucional de Apertura, que son: Operacional - Comercial y Administrativo; para lo cual se aprobaron treinta y seis (36) indicadores.

4.1. EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL - POI

Al cierre del III Trimestre del año en curso, el POI registra un nivel de cumplimiento promedio de **82.62%**; porcentaje menor al nivel de cumplimiento exigido al interno de nuestra EPS (95%), a través de sus 36 indicadores y sus metas respectivas; los cuales se muestran 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	5	4	6	15	41.67%	Llegó a la meta 100% a más
TE FALTA POCO	2	1	4	7	19.44%	Llegó entre el 95% - 99.9%
ESFUERZATE MAS	3	6	4	13	36.11%	Solo alcanzó entre el 94.9% a menos
NO PROGRAMADO			1	1	2.78%	
TOTAL INDICADORES	10	11	15	36	100.00%	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO	82.38%	87.76%	78.77%	82.62%		

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 se visualizan de manera mensual; agrupándolos en tres (03) sistemas: Operacional (OPER), Comercial (COM) y Administrativo (ADM); siendo los resultados al III Trimestre los siguientes:

4.1.1. SISTEMA OPERACIONAL

Al cierre del III Trimestre 2019 el nivel de cumplimiento de las (10) metas priorizadas registró el **82.38%**, de los cuales cinco (05) se ubican en la categoría LO LOGRASTE dos (02) en la categoría TE FALTA POCO y tres (03) en la categoría ESFUERZATE MÁS; como se muestran a continuación:



EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS POI x SISTEMAS a Setiembre 2019 a un nivel de cumplimiento del 95 %

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema	
OPERACIONAL - OPE (10)	Gerencia de Operaciones y Mantenimiento - GOM (06)											82.38%
	1	Continuidad Promedio	Horas/Día	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	11.00	10.79	98.08%	TE FALTA POCO	
	2	Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.00	10.06	100.00%	LO LOGRASTE	
	3	Presencia de Cloro Residual	%	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.85%	99.90%	100.00%	LO LOGRASTE	
	4	Densidad de Averías AP (3 Averías x KM de RED)	Índice	0	Eficacia	Descendente	Acumulado	1.20	1.00	100.00%	LO LOGRASTE	
	5	Densidad de Aterros de Alcantarillado (# Aterros x Km de RED)	Índice	0	Eficacia	Descendente	Acumulado	4.56	3.74	100.00%	LO LOGRASTE	
	6	% Tratamiento de Aguas Residuales	%	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	82.02%	67.41%	82.19%	ESFUERZATE MAS	
	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SGSCP (01)											
	7	Agua No Facturada	%	FI1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	47.76%	48.74%	97.96%	TE FALTA POCO	
	Subgerencia de Proyectos - SGP (01)											
	8	% Actualización del Catastro Técnico	ml	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS	
	Subgerencia de Obras - SGO (02)											
	9	Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios	ml	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	3,200	1,457	45.53%	ESFUERZATE MAS	
10	Renovación de Redes de Alcantarillado con Recursos Propios	ml	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	8,500	13,828	100.00%	LO LOGRASTE		

En este punto, el equipo de gestión operacional, debe orientar las estrategias a la sostenibilidad de los indicadores LOGRADOS y un mayor esfuerzo a los indicadores que se encuentran en la categoría TE FALTA POCO y ESFUERZATE MÁS, que son:

➤ **AGUA NO FACTURADA**, indicador muy relevante porque mide el volumen facturado vs volumen producido, significando que en el periodo en evaluación del total de la producción se pierde el 48.74%; que en valores absolutos representa 20'809,523 m³; motivado por:

- Averías ocasionadas en redes, donde el 50% de la infraestructura ha cumplido su vida útil.
- Roturas continuas en redes de agua potable debido a trabajos directos e indirectos (Terceros).
- Clandestinaje de la zona periférica.
- El subregistro de la micro medición, por pérdida de sensibilidad en los medidores frente a las presiones de trabajo.

➤ **% TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES**, se ha incrementado ligeramente en 0.21 puntos porcentuales el porcentaje de tratamiento respecto al II trimestre (67.20%); porque aún continúan persistiendo los problemas como:

- En primer lugar, las plantas de tratamiento de Covicorti y El Cortijo han cumplido su vida útil; así como la deficiencia de equipos de aireación. Como consecuencia se tiene que reducir los caudales de ingreso a éstas plantas.
- De igual forma, debe realizarse trabajos de mantenimiento de las lagunas facultativas de las plantas de tratamiento como son Tablazo, Huanchaco y Valdivia, que permita ampliar la capacidad hidráulica de los sistemas.

➤ **RENOVACIÓN DE REDES DE AGUA POTABLE CON RECURSOS PROPIOS**; indicador que registró un avance del 45.53% (1,457 ml), no lográndose el 100% de la meta (2,000 ml) motivado por:

- La capacidad operativa en la implementación de las Subgerencia de Obras.
- Al dar prioridad a la renovación de redes de alcantarillado sanitario.



4.1.2. SISTEMA COMERCIAL

Al cierre del III Trimestre 2019 el nivel de cumplimiento de las metas priorizadas (11) registró un nivel de cumplimiento global del **87.76%**, de los cuales cuatro (04) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, uno (01) en la categoría TE FALTA POCO y seis (06) en la categoría ESFUERZATE MÁS, como se muestran a continuación.

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS POI x SISTEMAS a Setiembre 2019 a un nivel de cumplimiento del 95 %

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema	
COMERCIAL - COM (11)	Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (07)											
	11	Conexiones Nuevas de Agua (Incluye Clandestinas)	Conexión	OE 4.2.	Eficiencia	Ascendente	Mensual	2,673	2,770	100.00%	LO LOGRASTE	87.76%
	12	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	Conexión	OE 5.1.	Eficiencia	Ascendente	Mensual	2,542	2,633	100.00%	LO LOGRASTE	
	13	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	73.50%	50.36%	68.52%	ESFUERZATE MAS	
	14	Conexiones Activas Facturadas por Medición (Micromedición) - (Medidores leídos / Conexiones Activas)	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	86.42%	81.23%	93.99%	ESFUERZATE MAS	
	15	Conexiones Activas de Agua Potable con medidor	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	84.93%	82.71%	97.38%	TE FALTA POCO	
	16	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.50%	100.00%	LO LOGRASTE	
	17	Volumen Total Facturado por Agua	m3		Eficiencia	Ascendente	Mensual	23,061,006	21,886,028	94.90%	ESFUERZATE MAS	
	Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (04)											
	18	IDB3.OES.1 - Morosidad	Meses	OE 4.2.	Eficiencia	Descendente	Acumulado	1.18	1.31	89.34%	ESFUERZATE MAS	
	19	Conexiones Activas de Agua Potable	%	OE 5.1.	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	94.50%	94.66%	100.00%	LO LOGRASTE	
	20	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Agua Potable	Porcentaje	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	85.00%	53.00%	62.35%	ESFUERZATE MAS	
	21	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Alcantarillado	Porcentaje	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	85.00%	50.00%	58.82%	ESFUERZATE MAS	

En este punto, el equipo de gestión comercial, debe orientar las estrategias a la sostenibilidad de los indicadores LOGRADOS y un mayor esfuerzo a los indicadores que se encuentran en la categoría TE FALTA POCO y ESFUERZATE MÁS, que son:

- **VOLUMEN TOTAL FACTURADO POR AGUA (M3)**, indicador que registró un avance del 94.90% de la meta (23'061,006 m³); influenciado por los siguientes motivos:

- En proceso el Proyecto de "Instalación de 16,921 medidores" financiado por OTASS.
- Clandestinaje de parte de usuarios inescrupulosos.
- Usuarios no domésticos, adquieren agua de carros cisternas de terceros.

- **MOROSIDAD**. Indicador que registró un avance del 89.34% de la meta programada (1.18); registrando un total de cuentas por cobrar del orden de S/ 47'640,999, habiéndose incrementado en S/3'439,433 respecto al saldo acumulado al 31.12.2018 (S/ 44'201,566) motivado por:

- Incremento de las cuentas por cobrar de las instituciones públicas.
- La baja respuesta del pago de los usuarios de fuente propia, ante la implementación del Estudio Tarifario 2019-2023 de "Servicio de Monitoreo y Gestión de Uso de Aguas Subterráneas de SEDALIB S.A.", aprobado con RCD. N° 059-2018-SUNASS-CD., del 27.12.2018.



4.1.3. SISTEMA ADMINISTRATIVO

Al III Trimestre 2019 el nivel de cumplimiento de las (15) metas priorizadas, registró un nivel de cumplimiento global del **78.77%**, de los cuales seis (06) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, cuatro (04) en la categoría TE FALTA POCO, cuatro (04) en la categoría ESFUERZATE MÁS, y uno (01) no programado en el trimestre; como se muestran a continuación:

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS POI x SISTEMAS a Setiembre 2019 a un nivel de cumplimiento del 95 %

Sistema	Indicador	Unidad	Objetivo General	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema
ADMINISTRATIVO - ADM (15)	Institucional - (02)										
	22 Cobertura de Agua potable	%	OE 4.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	76.14%	75.53%	99.19%	TE FALTA POCO	
	23 Cobertura de Alcantarillado	%	OE 4.2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	73.23%	73.47%	100.00%	LO LOGRASTE	
	Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (04)										
	24 Nivel de Implementación de la Estructura	%	AC 2.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	25.00%	25.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	25 Nivel de Ejecución Presupuestal	%	OE 1.4	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	75.00%	41.54%	55.39%	ESFUERZATE MAS	
	26 Recursos Económicos Captados (Pérfilos Técnicos)	Perfiles	OE 3.1	Eficiencia	Ascendente	Anual	3	0	0.00%	ESFUERZATE MAS	
	27 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (NPRSE)	Plan Aprobado	0%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (02)										
	28 Relación de Trabajo	Ratio	OE 5.1	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.60	0.60	100.00%	LO LOGRASTE	
	29 Evaluación del Plan Anual de Contrataciones	Documento	OE 2.4	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	1	1	100.00%	LO LOGRASTE	
	Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (04)										
	30 % Trabajadores Certificados	%	OE 1.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	50.00%	50.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	31 % Personal Capacitado en Servicio al Cliente	%	OE 3.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	50.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS	
	32 Nivel de Satisfacción Laboral (Índice Clima Laboral)	%	OE 3.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.00%	81.00%	95.29%	TE FALTA POCO	
	33 % Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores	OE 1.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	70.00%	38.00%	54.29%	ESFUERZATE MAS	
	Subgerencia de Información e Informática SGI - (01)										
	34 % Avance en Desarrollo de Implementación de Directivas y Procedimientos	%	AC 5.5	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.00%	0.00%	0.00%	NO PROGRAMADA	
	OFICINA DE COMUNICACIONES Y MARKETING - OCyM (02)										
	35 % Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	%	OG 3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	71.50%	71.00%	99.30%	TE FALTA POCO	
	36 % Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	%	OG 3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	71.50%	71.00%	99.30%	TE FALTA POCO	

En este ítem, el equipo de gestión administrativo-institucional, deben orientar las estrategias a la sostenibilidad de los indicadores LOGRADOS y un mayor esfuerzo a los indicadores que se encuentran en la categoría TE FALTA POCO y ESFUERZATE MÁS, que son:

• **NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**, indicador que registra un avance del 55.39% de la meta aprobada al III Trimestre (75%) por toda fuente; influenciada por los siguientes factores:

- Retraso en la apertura del año calendario referido a las adquisiciones; al estar supeditado al cierre de información logística y contable al 31.12.2018.
- Retraso en la ejecución de los gastos de inversiones por toda fuente, obteniéndose un avance del 12.18%.

• **% CUMPLIMIENTO DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN**, indicador que registra un avance del 54.29% de la meta prevista (70%); influenciado por:

- Retraso en la presentación de las necesidades de capacitación de parte de las áreas.
- Mínimo avance de la programación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades Institucional priorizándose a los colaboradores de Atención al Cliente, jefes de procesos, entre otros.



4.2. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA y MODIFICADO – PIA y PIM 2019

El Presupuesto Institucional constituye el conjunto de los ingresos vs gastos previstos para un determinado periodo de tiempo (Año fiscal 2019); de tal manera que constituye la valorización de todas las actividades operativas, comerciales y administrativas incluyendo inversiones.

Bajo este enfoque de valorización de actividades, la ejecución presupuestal al III Trimestre por *Toda fuente de financiamiento* registra una ejecución de 41.54%.

PRESUPUESTO EJECUTADO DE INGRESOS Y GASTOS AL III TRIMESTRE 2019

RUBROS	PRESUPUESTOS			% AVANCE
	PIA 2019	PIM 2019	EJECUTADO AL III TRIM-19	
I INGRESOS				
1 INGRESOS CORRIENTES R.D.R.	142,461,958	142,461,958	107,125,558	75.20%
Por Cobranzas a Clientes	135,885,157	135,885,157	103,146,312	75.91%
Ingresos Diversos	6,576,801	6,576,801	3,979,246	60.50%
Ingresos Financieros	0	0	0	0.00%
2 INGRESOS DE CAPITAL	0	0	0	0.00%
3 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	0	0	0.00%
MVCS	0	0	0	0.00%
4 SALDOS DE BALANCE	43,257,406	57,923,431	1,689,909	2.92%
4.1.1. Donaciones y Transferencias	12,257,406	26,923,431	1,689,909	6.28%
4.1.2. Recursos Directamente Recaudados	31,000,000	31,000,000	0	0.00%
TOTAL INGRESOS	185,719,364	200,385,389	108,815,467	54.30%
II EGRESOS				
1 TOTAL GASTOS CON R.D.R.	173,461,958	173,461,958	81,541,598	47.01%
1.1. Gastos Corrientes	105,434,514	105,434,514	72,096,055	68.38%
2.1. Personal y Obligaciones Sociales	35,676,043	35,676,043	26,172,369	73.36%
2.2.1. Pensiones	1,067,709	1,067,709	883,322	82.73%
2.2.2. Prestaciones y Asistencia Social	1,426,953	1,426,953	575,740	40.35%
2.3. Bienes y Servicios	52,197,977	52,197,977	31,753,123	60.83%
2.5. Otros Gastos	15,065,832	15,065,832	12,711,501	84.37%
1.2. Gastos de Capital	60,205,060	60,205,060	8,845,543	14.69%
Inversiones SNIP	56,296,075	56,296,075	8,543,802	15.18%
Otros Gastos de Capital	3,908,985	3,908,985	301,741	7.72%
1.3. Servicio de la Deuda	7,822,384	7,822,384	600,000	7.67%
2.8. Servicio de la Deuda	7,822,384	7,822,384	600,000	0.00%
2 TOTAL GASTOS CON DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	12,257,406	26,923,431	1,689,909	6.28%
2.3. Bienes y Servicios	0	893,439	29,915	3.35%
2.6. Gastos de Capital	12,257,406	26,029,992	1,659,894	6.38%
Inversiones SNIP	7,606,146	26,029,992	1,656,489	6.36%
Otros Gastos de Capital	4,651,260	0	3,505	0.00%
TOTAL EGRESOS	185,719,364	200,385,389	83,231,507	41.54%
SALDO FINAL: INGRESOS - EGRESOS	0	0	25,583,960	

Según las fuentes de financiamiento, como se precisa en el cuadro:

- ✓ Recursos Directamente Recaudados-RDR; los Ingresos fueron del 75.20% (S/ 107'125,558) y los egresos fueron el 47.01% (S/ 81'541,598) respecto a sus de los ingresos y egresos programados (S/173'461,958)
- ✓ Donaciones y Transferencias-DyT; los ingresos y egresos fueron del 6.28% (S/ 1,689,909) de los ingresos y egresos programados (S/ 26'923,431).

Efectuando un análisis por partidas genéricas de la fuente Recursos Directamente Recaudados – RDR, se aprecia que la partida de Gastos de Capital en la que incluye las inversiones SNIP y Otros Gastos de Capital registra una ejecución del 14.69% y en el caso de la fuente Donaciones y Transferencias-DyT, el nivel de ejecución fue (6.28%), este último, por el retraso en la ejecución de las fichas operativas-comerciales por parte de OTASS.

En tal sentido, los niveles de ejecución necesitan un mayor esfuerzo, compromiso y responsabilidad para alcanzar un nivel mínimo de cumplimiento del 95%; dado que al III Trimestre se alcanzó el 82.62% del nivel de cumplimiento promedio de los indicadores priorizados.

V. CONCLUSIONES

1. La ejecución del POI al III Trimestre, muestra un nivel de avance promedio del **82.62%** evaluado en base a los 36 indicadores priorizados.
2. En el enfoque de la perspectiva del mejoramiento continuo de *eficiencia* (22 indicadores) registró un avance de 83.13% y *eficacia* (14 indicadores) registró un avance del 81.87%.

Esta evaluación es importante, habiéndose considerado el 95% como el valor mínimo de cumplimiento para ambas perspectivas (eficiencia y eficacia), tomando en cuenta que debemos alcanzar la excelencia operativa hacia el 2021.

3. Existen indicadores que no lograron un nivel de cumplimiento mínimo (95%) como son: Tratamiento de aguas residuales – Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios– Morosidad- Ejecución Presupuestal - Nivel de Cumplimiento Plan Integral de Capacitación, entre otros.
4. Las áreas presentan demoras en el registro de la información lo que conlleva al retraso de la evaluación e informe de los resultados alcanzados oportunamente.

VI. RECOMENDACIONES

1. A los responsables de los sistemas Operacional, Comercial y Administrativo en forma conjunta con sus equipos de trabajo, deben adopten las medidas preventivas y correctivas que permitan cumplir con los indicadores priorizados en el Plan Operativo Institucional 2019.
2. A los responsables de la gestión y monitoreo del POI, disponer a quienes hayan delegado el ingreso de la información mensual en la herramienta Excel efectuarlo **hasta el décimo día calendario de cerrado el mes**; información que sustenta el informe de gestión de cada área.
3. Es prioritario la implementación de un módulo integrado de control de la gestión empresarial que permita el seguimiento y monitoreo por parte de la plana gerencial.



Anexo 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.
Densidad de Averías	Mide la incidencia de las roturas en las redes de distribución de agua potable en relación a su longitud.
Presencia de Cloro residual	Mide el grado de confiabilidad del uso doméstico del agua.
Densidad de Atoros	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
Agua no Facturada	Mide la proporción del volumen de agua potable producida con el volumen facturado de la empresa.
Renovación de Redes de Agua con Recursos Propios	Mide la longitud de redes de Agua Potable mejoradas respecto a las redes existentes.
Actualización de Catastro Técnico	Indicador que muestra el porcentaje de actualización de la información técnica de la infraestructura sanitaria (sistemas de agua potable y alcantarillado)
Conexiones Activas de Agua	Mide la proporción de las conexiones activas respecto a las conexiones totales de agua potable
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 Activas con Medidores (leídos)	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
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
Conexiones nuevas de agua (total 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 (total, incluido clandestina)	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.
Clientes Satisfechos con Servicio de Agua	Mide la satisfacción de los clientes del servicio de agua potable.
Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	Mide la satisfacción de los clientes del servicio de alcantarillado.
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 domiciliar 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 domiciliar y/o unidad de uso.
Nivel de implementación de la estructura	Mide la implementación orgánica basada en el modelo de procesos.
Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado (PIA)	Mide el nivel de ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura - SEDALIB S.A..
Recursos Económicos captados (CON DESTINO DEFINITIVO)	Mide los recursos económicos captados con destino definido bajo las gestiones empresariales de COOPERACION Y ASISTENCIA TECNICA
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
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)
Nivel de Implementación (presupuestal) del Plan Anual de Adquisiciones	Mide la implementación y/o ejecución del Plan Anual de Adquisición de la empresa
Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	Permite medir el nivel de implementación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades en función de las actividades programadas
Trabajadores Certificados	Mide la proporción de los trabajadores certificados respecto a la Gestión del Conocimiento e Impulso de la Investigación Sanitaria
Personal (GOM) que cumple Perfil de Competencias	Mide la proporción del personal que cumple con el Perfil de Competencias de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento respecto a la el Fortalecimiento de Capacidades y Transferencia de Conocimientos para la Sostenibilidad Operativa del Servicio.
Personal capacitado en Servicio al Cliente	Mide la proporción del personal Capacitado en Servicio al Cliente para mejorar las competencias en Servicio al Cliente, Cobranzas y Venta de Servicios.
Score de evaluación 360	Evalúa integralmente a los colaboradores para medir sus Competencias
Avance en Desarrollo de Sistema Comercial	Mide la proporción del avance de ejecución del Proyecto de Desarrollo del Sistema Comercial

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
OTASS	: Organismo Técnico de Administración de Servicios de Saneamiento
OPP	: Oficina de Planificación y Presupuesto
OPER	: Operacional
PAAC	: Plan Anual de Contrataciones
PEI	: Plan Estratégico institucional
PIA	: Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	: Presupuesto Institucional Modificado
POI	: Plan Operativo Institucional
PR	: Procesos
R.D.R.	: 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
TICs	: Tecnologías de Información y Comunicaciones.

