INFORME NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL AL IV TRIMESTRE 2018

I. FINALIDAD

El Plan Operativo Institucional SEDALIB S.A. 2018 se constituye en uno de los instrumentos de gestión más importantes para nuestra empresa, pues a través de su desarrollo se ejecutarán las actividades y proyectos programados para el logro de los objetivos y metas del corto plazo correspondientes; evaluando en su performance la capacidad de la organización para concretar lo planteado en cumplimiento del Plan Estratégico Institucional plasmado en nuestros principales Enunciados y Objetivos hacia el 2021:

Misión:

"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".

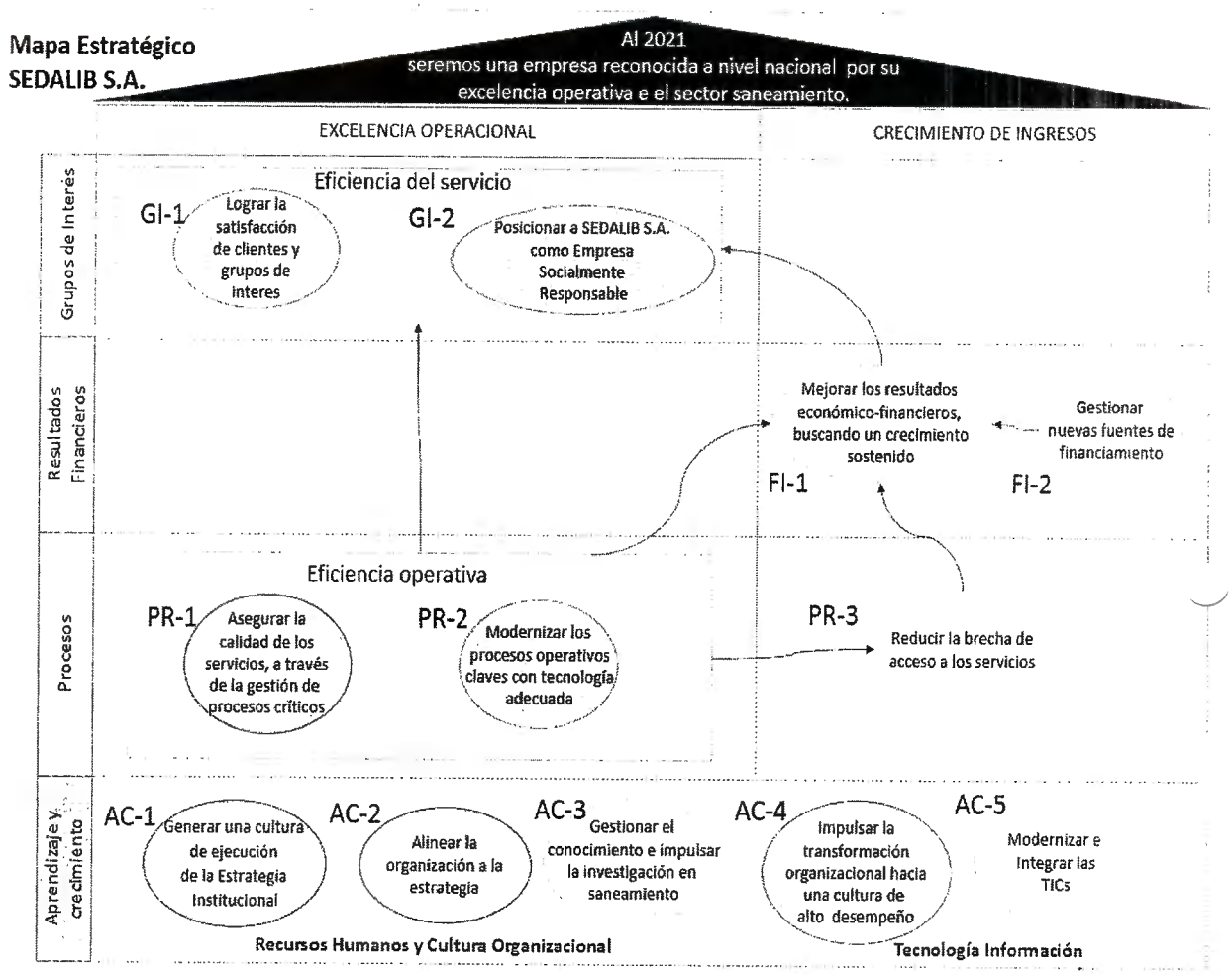
Visión:

"Al 2021 seremos una empresa reconocida a nivel nacional por su excelencia operativa en el sector saneamiento".

Objetivos Institucionales:

1.- Generar una Cultura de Ejecución de la Estrategia.
2.- Alinear la Organización a la Estrategia.
3.- Gestionar el Conocimiento e Impulsar la Investigación en Saneamiento.
4.- Impulsar la Transformación Organizacional hacia una Cultura de Alto Desempeño.
5.- Modernizar e Integrar las TICs.
6.- Asegurar la Calidad de los Servicios, a través de la Gestión de los procesos críticos.
7.- Modernizar los Procesos Operativos Claves con Tecnología Adecuada.
8.- Reducir la Brecha de Acceso a los Servicios.
9.- Mejorar los resultados Económico - Financieros, buscando un Crecimiento Sostenido.
10.- Gestionar Nuevas Fuentes de Financiamiento.
11.- Lograr la Satisfacción de Clientes y Grupos de Interés.
12.- Posicionar a SEDALIB S.A. como Empresa Socialmente Responsable.

Los objetivos institucionales se encuentran distribuidos en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Resultados Financieros y Grupos de Interés.



Para el año fiscal 2018, se priorizaron **34 Indicadores de gestión**, los que se derivan del MAPA ESTRATEGICO de SEDALIB S.A. 2017 – 2021.

En la presente evaluación a partir del mes de **Diciembre 2018**, se considerará como mínimo de Cumplimiento el 95% de ejecución de la meta al mes de evaluación; por lo cual, bajo el enfoque de *SEMAFORIZACION* podremos determinar si se cumplieron las metas establecidas para cada uno de los Indicadores en la siguiente categorización: **LO LOGRASTE** (de 100% a más de ejecución de la meta), **TE FALTA POCO** (entre el 95% y el 99.9% de ejecución de la meta), **ESFUERZATE MAS** (cuando se llega a la ejecución de la meta por debajo del 95%). Así también se identificarán las desviaciones que se presentaron en su desarrollo al IV Trimestre del presente año fiscal 2018.

II. DE LA EJECUCION Y NIVEL DE CUMPLIMIENTO

A. DE LA EVALUACION GENERAL

De manera general se puede observar que el **Plan Operativo Institucional SEDALIB S.A. IV Trimestre 2018** obtuvo un **Nivel de Cumplimiento Promedio de 92.48%** a través de sus 34 Indicadores y sus metas respectivas. Donde:

LO LOGRASTE	Llegó a la Meta	100% - Más
TE FALTA POCO	Llegó entre el	95% - 99.9%
ESFUERZATE MAS	Sólo llegó del	94.9% - Menos

SEDALIB S.A

POI SEDALIB S.A 2018

Mes de Evaluacion : 12 Nivel de Cumplimiento 95%

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

Sistema	N°	Indicador	Unidad	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado porcentaje	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema
OPERACIONAL - OPE (10)		**Gerencia de Operaciones y Mantenimiento - GOM (06)**									
	1	Continuidad Promedio	Horas/Día	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.42	10.89	100.00%	LO LOGRASTE	
	2	Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.01	10.07	100.00%	LO LOGRASTE	
	3	Densidad de Averías (# Averías x KM de RED)	Indice	Eficacia	Descendente	Acumulado	0.98	0.87	100.00%	LO LOGRASTE	
	4	Presencia de Cloro Residual	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.80%	99.86%	100.00%	LO LOGRASTE	
	5	Densidad de Atoros (# Atoros x KM de RED)	Indice	Eficacia	Descendente	Acumulado	6.87	4.47	100.00%	LO LOGRASTE	
	6	% Tratamiento de Aguas Residuales	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	63.33%	69.40%	100.00%	LO LOGRASTE	99.03%
		Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SGSCP (01)									
	7	Agua No Facturada (PMO)	%	Eficiencia	Descendente	Acumulado	44.77%	49.14%	90.25%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Proyectos y Obras - SGPO (03)									
	8	Renovación de Redes de Agua - Recursos Propios	ml	Eficacia	Ascendente	Acumulado	2,630	5,188	100.00%	LO LOGRASTE	
	9	Renovación de Redes de Alcantarillado - Recursos Propios	ml	Eficacia	Ascendente	Acumulado	12,350	16,205	100.00%	LO LOGRASTE	
	10	% Actualización del Catastro Técnico	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.58%	101.41%	100.00%	LO LOGRASTE	
COMERCIAL - COM (09)		**Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (02)**									
	11	Conexiones Activas de Agua	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	94.00%	92.63%	98.54%	TE FALTA POCO	
	12	Indice de Morosidad	Meses	Eficiencia	Descendente	Acumulado	1.20	1.30	91.67%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (05)									
	13	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.00%	98.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	14	% de Conexiones Activas con Medidores (leídos)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	83.27%	83.19%	99.91%	TE FALTA POCO	98.76%
	15	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	220.72%	100.00%	LO LOGRASTE	
	16	Conexiones Nuevas de Agua (Total, incluido Clandestinas)	#	Eficacia	Ascendente	Mensual	3,960	4,755	100.00%	LO LOGRASTE	
	17	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	#	Eficacia	Ascendente	Mensual	3,252	6,031	100.00%	LO LOGRASTE	
		División de Marketing (02)									
	18	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	70.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE	
	19	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	70.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE	
ADMINISTRATIVO - ADM (15)		**Institucional - (02)**									
	20	Cobertura de Agua potable	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	84.33%	85.26%	100.00%	LO LOGRASTE	
	21	Cobertura de Alcantarillado	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	81.25%	82.05%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (05)									
	22	Nivel de Implementación de la Estructura	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	25.00%	25.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	23	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Programado (PIA)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	82.13%	82.13%	ESFUERZATE MAS	
	24	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Asignado (PIM)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	82.13%	82.13%	ESFUERZATE MAS	
	25	Recursos económicos captados (CON DESTINO DEFINIDO)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	10.00%	10.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	26	Nivel de Posicionamiento de Sedalib en RSE	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	90.00%	90.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (02)									
	27	Relación de Trabajo (PMO)	Ratio	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.6000	0.6018	99.70%	TE FALTA POCO	84.26%
	28	Nivel de Implementación (Presupuestal) del Plan Anual de Adquisiciones	Documento	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (05)									
	29	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores)	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	80.00%	87.40%	100.00%	LO LOGRASTE	
	30	% Trabajadores Certificados	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.20	0.36	100.00%	LO LOGRASTE	
	31	% Personal (GOM) que cumple Perfil de Competencias	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.20	0.81	100.00%	LO LOGRASTE	
	32	% Personal Capacitadodo en Servicio al Cliente	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.12	0.95	100.00%	LO LOGRASTE	
	33	Score de Evaluación 360	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.10	0.00	0.00%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Información e Informática SGII - (01)									
	34	% Avance en Desarrollo de Sistema Comercial	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	20.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS	
						Nivel de Cumplimiento Promedio			92.48%		

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Al cuarto trimestre de ejecución del POI SEDALIB S.A. 2018: 25 Indicadores lograron el 100% a más de la ejecución de sus metas ubicándose en la categoría **LO LOGRASTE**; 03 Indicadores obtuvieron una ejecución de metas entre el 95% y 99.9% ubicándose en la categoría **TE FALTA POCO** y 06 Indicadores que se ubican en la categoría de **ESFUERZATE MAS** con un desempeño menor al 95% de ejecución hacia abajo.

Categorización	Nº Indicadores	%	Nivel de Cumplimiento	
LO LOGRASTE	25	74	Llegó a la meta	100% a más
TE FALTA POCO	3	9	Llegó entre el	95% - 99.99%
ESFUERZATE MAS	6	18	Solo llego del	94.9% - Menos
TOTAL	34			

Categoría LO LOGRASTE.- Dentro de la metodología BALANCED SCORECARD esta clasificación (color verde) nos permite ver que en el Tablero de Indicadores de SEDALIB S.A. al mes de Diciembre, 25 de sus 34 indicadores ejecutaron su meta de 100% a más. Donde destaca el Sistema Administrativo con un mayor número de indicadores logrados.

Sistema		Indicador	Unidad	Fórmula	Sentido	Forma de Registro	Meta Programada	Meta Ejecutada	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento
OPERACIONAL - OPE (10)		**Gerencia de Operaciones y Mantenimiento - GOM (06)**								
	1	Continuidad Promedio	Horas/Día	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.42	10.89	100.00%	LO LOGRASTE
	2	Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.01	10.07	100.00%	LO LOGRASTE
	3	Densidad de Averías (# Averías x KM de RED)	Indice	Eficacia	Descendente	Acumulado	0.98	0.87	100.00%	LO LOGRASTE
	4	Presencia de Cloro Residual	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.80%	99.86%	100.00%	LO LOGRASTE
	5	Densidad de Atoros (# Atoros x KM de RED)	Indice	Eficacia	Descendente	Acumulado	6.87	4.47	100.00%	LO LOGRASTE
	6	% Tratamiento de Aguas Residuales	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	63.33%	69.40%	100.00%	LO LOGRASTE
		Subgerencia de Proyectos y Obras - SGPO (03)								
	8	Renovación de Redes de Agua - Recursos Propios	ml	Eficacia	Ascendente	Acumulado	2,630	5,188	100.00%	LO LOGRASTE
	9	Renovación de Redes de Alcantarillado - Recursos Propios	ml	Eficacia	Ascendente	Acumulado	12,350	16,205	100.00%	LO LOGRASTE
	10	% Actualización del Catastro Técnico	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.58%	101.41%	100.00%	LO LOGRASTE
COMERCIAL - COM (09)		**Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (05)**								
	13	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.00%	98.00%	100.00%	LO LOGRASTE
	15	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	220.72%	100.00%	LO LOGRASTE
	16	Conexiones Nuevas de Agua (Total, incluido Clandestinas)	#	Eficacia	Ascendente	Mensual	3,960	4,755	100.00%	LO LOGRASTE
	17	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	#	Eficacia	Ascendente	Mensual	3,252	6,031	100.00%	LO LOGRASTE
		División de Marketing (02)								
	18	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	70.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE
	19	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	70.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE
ADMINISTRATIVO - ADM (15)		**Institucional - (02)**								
	20	Cobertura de Agua potable	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	84.33%	85.26%	100.00%	LO LOGRASTE
	21	Cobertura de Alcantarillado	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	81.25%	82.05%	100.00%	LO LOGRASTE
		Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (05)								
	22	Nivel de Implementación de la Estructura	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	25.00%	25.00%	100.00%	LO LOGRASTE
	25	Recursos económicos captados (CON DESTINO DEFINIDO)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	10.00%	10.00%	100.00%	LO LOGRASTE
	26	Nivel de Posicionamiento de Sedalib en RSE	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	90.00%	90.00%	100.00%	LO LOGRASTE
		Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (02)								
	28	Nivel de Implementación (Presupuestal) del Plan Anual de Adquisiciones	Documento	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE
		Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (05)								
	29	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores)	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	80.00%	87.40%	100.00%	LO LOGRASTE
	30	% Trabajadores Certificados	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.20	0.36	100.00%	LO LOGRASTE
	31	% Personal (GOM) que cumple Perfil de Competencias	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.20	0.81	100.00%	LO LOGRASTE
	32	% Personal Capacitadodo en Servicio al Cliente	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.12	0.95	100.00%	LO LOGRASTE

Categoría TE FALTA POCO.- Dentro de la metodología BALANCED SCORECARD esta clasificación (color ambar) nos permite ver que en el Tablero de Indicadores de SEDALIB S.A. al mes de Diciembre de sus 34 indicadores 03 ejecutaron su meta de entre el 95% y el 99.9%.

Sistema		Indicador	Unidad	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento
ADMINISTRATIVO - ADM (15) COMERCIAL - COM (09)		Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (02)								
	11	Conexiones Activas de Agua	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	94.00%	92.63%	98.54%	TE FALTA POCO
		Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (05)								
	14	% de Conexiones Activas con Medidores (leidos)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	83.27%	83.19%	99.91%	TE FALTA POCO
		Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (02)								
	27	Relación de Trabajo (PMO)	Ratio	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.6000	0.6018	99.70%	TE FALTA POCO

Categoría ESFUERZATE MAS.- Dentro de la metodología BALANCED SCORECARD esta clasificación (color rojo) nos permite ver que en el Tablero de Indicadores de SEDALIB S.A. al mes de Diciembre de sus 34 indicadores 06 ejecutaron su meta menos del 95% hacia abajo, debiendo priorizarse un mejor desempeño.

Sistema		Indicador	Unidad	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento
OPERACIONAL - OPE (10)		Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SGSCP (01)								
	7	Agua No Facturada (PMO)	%	Eficiencia	Descendente	Acumulado	44.77%	49.14%	90.25%	ESFUERZATE MAS
ADMINISTRATIVO - ADM (15) COMERCIAL - COM (09)		Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (02)								
	12	Indice de Morosidad	Meses	Eficiencia	Descendente	Acumulado	1.20	1.30	91.67%	ESFUERZATE MAS
		Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (05)								
	23	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Programado (PIA)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	82.13%	82.13%	ESFUERZATE MAS
	24	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Asignado (PIM)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	82.13%	82.13%	ESFUERZATE MAS
		Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (05)								
	33	Score de Evaluación 360	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.10	0.00	0.00%	ESFUERZATE MAS
		Subgerencia de Información e Informática SGII - (01)								
	34	% Avance en Desarrollo de Sistema Comercial	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	20.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A
Ing. Juan Lozada Barrera
CIP N° 21690
GERENTE

B. DE LA EVALUACION POR SISTEMAS

La ejecución de las metas de los Indicadores aprobadas tienen en su cumplimiento el compromiso y responsabilidad de las diversas áreas de la empresa de acuerdo a las funciones que desempeñan; cuyos resultados se visualizan de manera mensual. Se consideran **03 sistemas** para la evaluación correspondiente: Sistema Operacional, Sistema Comercial, Sistema Administrativo.

Sistema Operacional

Al IV Trimestre 2018 el nivel de avance en el cumplimiento de las metas priorizadas del Sistema Operacional llegó al 99,03%, siendo el sistema que logró el más alto cumplimiento. A Diciembre 2018 en el **Sistema Operacional 09 de sus 10 Indicadores** priorizados se ubicaron en la categoría **(LO LOGRASTE),** pues alcanzaron el **100%** de sus metas y 01 indicador con un desempeño del 90.25% **(ESFUERZATE MÁS)** de su meta: Agua No Facturada.

Respecto a este Indicador AGUA NO FACTURADA debemos resaltar lo siguiente:

- Su monitoreo está a cargo de la Sub Gerencia de Sectorización y Control de Pérdidas.
- Es un indicador de gestión considerado en el Estudio Tarifario 2014 – 2019 que debe mejorar en función al año anterior (47.22%).
- Mide que tanto de nuestra producción se está facturando.
- Es un indicador de sentido "Descendente"; es decir, si su ejecución en cifras de resultado es mayor a la meta es que la gestión no es la adecuada o eficiente. Por el contrario si su ejecución en cifras de resultado es menor a la meta es que la gestión es la adecuada o eficiente.
- En cuanto a resultados al mes de Diciembre, podemos considerar 02 escenarios:
  - Como Año Regulatorio sería el quinto mes del 5 Año-PMO y la ejecución fue del 49.14% de 44.77% programada.
  - Como Año Calendario sería el decimosegundo mes del ejercicio y la ejecución fue del 49.61% de 44.77% programada.

Los indicadores se ejecutaron con los siguientes resultados:

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A.
Ing. Juan Lozano Cabrera
CIP N° 78208
GERENTE

Indicadores Priorizados Sistema Operacional
(IV Trimestre 2018)

Sistema		Indicador	Unidad	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)									99.03%
	1	Continuidad Promedio	Horas/Día	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.42	10.89	100.00%	LO LOGRASTE	
	2	Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.01	10.07	100.00%	LO LOGRASTE	
	3	Densidad de Averías (# Averías x KM de RED)	Indice	Eficacia	Descendente	Acumulado	0.98	0.87	100.00%	LO LOGRASTE	
	4	Presencia de Cloro Residual	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.80%	99.86%	100.00%	LO LOGRASTE	
	5	Densidad de Atoros (# Atoros x KM de RED)	Indice	Eficacia	Descendente	Acumulado	6.87	4.47	100.00%	LO LOGRASTE	
	6	% Tratamiento de Aguas Residuales	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	63.33%	69.40%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SGSCP (01)									
	7	Agua No Facturada (PMO)	%	Eficiencia	Descendente	Acumulado	44.77%	49.14%	90.25%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Proyectos y Obras - SGPO (03)									
	8	Renovación de Redes de Agua - Recursos Propios	ml	Eficacia	Ascendente	Acumulado	2,630	5,188	100.00%	LO LOGRASTE	
	9	Renovación de Redes de Alcantarillado - Recursos Propios	ml	Eficacia	Ascendente	Acumulado	12,350	16,205	100.00%	LO LOGRASTE	
	10	% Actualización del Catastro Técnico	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.58%	101.41%	100.00%	LO LOGRASTE	

Fuente: Elaboración Propia

Sistema Comercial

Al IV Trimestre 2018 el nivel de avance en el cumplimiento de las metas priorizadas del Sistema Comercial llegó al 98.76%, siendo el segundo en el ranking del Sistema de Evaluación de SEDALIB S.A.

De los 09 Indicadores priorizados **06 lograron el 100% de ejecución de sus metas (LO LOGRASTE)**, 02 tuvieron un buen avance casi alcanzando el 100% **(TE FALTA POCO)**, 01 indicador con un desempeño del 91.67% **(ESFUERZATE MÁS)** de su meta: Índice de Morosidad.

- **Índice de Morosidad (1.30) –** Al mes de Diciembre, la Empresa tiene una facturación y un tercio pendiente de pago (acumulada), situación que debe ser revertida con nuevas estrategias para una mejora en la gestión de cobranza, pues esto significa dejar de percibir Ingresos ya presupuestados para la ejecución de gastos e inversiones.

Los indicadores se ejecutaron con los siguientes resultados:

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL · SEDALIB S.A · Ing. Juan Lozano Cabrera · CIP N° 92... · GERENTE

OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

Indicadores Priorizados Sistema Comercial
(IV Trimestre 2018)

Sistema	N°	Indicador	Unidad	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de cumplimiento	Resultado por Sistema
COMERCIAL - COM (09)		Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (02)									98.76%
	11	Conexiones Activas de Agua	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	94.00%	92.63%	98.54%	TE FALTA POCO	
	12	Indice de Morosidad	Meses	Eficiencia	Descendente	Acumulado	1.20	1.30	91.67%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Programación y Control de Ventas - SGPCV (05)									
	13	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.00%	98.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	14	% de Conexiones Activas con Medidores (leídos)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	83.27%	83.19%	99.91%	TE FALTA POCO	
	15	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	220.72%	100.00%	LO LOGRASTE	
	16	Conexiones Nuevas de Agua (Total, incluido Clandestinas)	#	Eficacia	Ascendente	Mensual	3,960	4,755	100.00%	LO LOGRASTE	
	17	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	#	Eficacia	Ascendente	Mensual	3,252	6,031	100.00%	LO LOGRASTE	
		División de Marketing (02)									
	18	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	70.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE	
	19	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	0	Eficacia	Ascendente	Acumulado	70.00%	70.41%	100.00%	LO LOGRASTE	

Fuente: Elaboración Propia

Sistema Administrativo

Al IV Trimestre 2018 el nivel de avance en el cumplimiento de las metas priorizadas del Sistema Administrativo llegó al 84.26%, siendo el tercero en el ranking del Sistema de Evaluación de SEDALIB S.A.

De los 15 Indicadores priorizados **10 lograron el 100% de ejecución de sus metas** ubicándose en la categoría **(LO LOGRASTE)**, 01 obtuvo un avance del 99.70% ubicándose en la categoría **(TE FALTA POCO)**, 04 indicadores obtuvieron un desempeño por debajo del 90% de sus metas: Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado (PIA); Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Asignado (PIM); Score de Evaluación 360; % de Avance en Desarrollo de Sistema Comercial.

- **Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado (82.13%)** – Esta medición se refiere a la ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura (Gasto), el cual se programa con **una sola fuente de financiamiento (Recursos Directamente Recaudados= R.D.R.).** Los resultados se dan por el **efecto del ratio (PE/ PIA) la meta fue del 100%** llegando a **82.13%**, no alcanzando su ejecución en su totalidad.

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. Ing. Juan Lozano Cabrera

- **<u>Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Asignado (82.13%)</u>,** se aplica el mismo procedimiento expuesto en el párrafo anterior, con solo la fuente de financiamiento **(Recursos Directamente Recaudados=R.D.R.).** Los resultados se dan por el **<u>efecto del ratio</u> (PE/ PIM) la meta fue del 100%** llegando al **82.13%** no ejecutándose la totalidad **del Presupuesto Asignado (PIM).**

  En ambas situaciones, la incidencia se vio reflejado en una menor ejecución en el rubro de Inversiones y Otros Gastos de Capital.

- **<u>Score de Evaluación 360</u>** – Al mes de Diciembre su meta fue del 10% no existiendo ejecución, debido a que en el año 2018 se aprobó el Manual de Organización y Funciones de SEDALIB S.A que comprende las funciones del personal empleado y obrero en concordancia al Cuadro de Puestos y Perfiles de Puestos desarrollándose un 25% de implementación; lo cual originó que para el año 2019 se inicie los estudios de evaluación que permita medir las competencias y desempeños de manera integral.

- **<u>% de Avance en Desarrollo de Sistema Comercial</u>** – Al IV Trimestre no hubo ejecución respecto a su meta de 10%, el cual se generó por el retraso en el estudio de mercado que no permitió cumplir con la meta planteada.

Indicadores Priorizados Sistema Administrativo
(IV Trimestre 2018)

Sistema	N°	Indicador	Unidad	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de cumplimiento	Resultado por sistema
ADMINISTRATIVO - ADM (15)		**Institucional - (02)**									
	20	Cobertura de Agua potable	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	84.33%	85.26%	100.00%	LO LOGRASTE	
	21	Cobertura de Alcantarillado	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	81.25%	82.05%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (05)									
	22	Nivel de Implementación de la Estructura	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	25.00%	25.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	23	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Programado (PIA)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	82.13%	82.13%	ESFUERZATE MAS	
	24	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Asignado (PIM)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	82.13%	82.13%	ESFUERZATE MAS	
	25	Recursos económicos captados (CON DESTINO DEFINIDO)	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	10.00%	10.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	26	Nivel de Posicionamiento de Sedalib en RSE	%	Eficacia	Ascendente	Acumulado	90.00%	90.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (02)									
	27	Relación de Trabajo (PMO)	Ratio	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.6000	0.6018	99.70%	TE FALTA POCO	84.26%
	28	Nivel de Implementación (Presupuestal) del Plan Anual de Adquisiciones	Documento	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (05)									
	29	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores)	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	80.00%	87.40%	100.00%	LO LOGRASTE	
	30	% Trabajadores Certificados	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.20	0.36	100.00%	LO LOGRASTE	
	31	% Personal (GOM) que cumple Perfil de Competencias	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.20	0.81	100.00%	LO LOGRASTE	
	32	% Personal Capacitadodo en Servicio al Cliente	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.12	0.95	100.00%	LO LOGRASTE	
	33	Score de Evaluación 360	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0.10	0.00	0.00%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Información e Informática SGII - (01)									
	34	% Avance en Desarrollo de Sistema Comercial	%	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	20.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS	

Fuente: Elaboración Propia

C. EVALUACION SEGÚN EL NIVEL DE MEJORAMIENTO CONTINUO ALCANZADO.

El mejoramiento continuo se puede medir bajo las perspectivas de Eficiencia y Eficacia, para lo cual, en la programación POI 2018 sus 34 indicadores priorizados se identificaron en número de 18 y 16 respectivamente.
Al mes de Diciembre, tuvo una ejecución de 85.80% (Eficiencia) y 100.00% (Eficacia).

Perspectiva		Nº de Indicadores	Resultados
Eficiencia	Optimización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc.	18	85.80%
Eficacia	Adecuada prestación de los servicios(agua,alcantarillado) cantidad y calidad	16	100.00%

El objetivo de esta evaluación es ubicar a SEDALIB S.A. 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.
Se ha 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.

A continuación la relación de indicadores por perspectiva.

Indicadores de Eficacia

Nro	Indicador	Unidad
1	Continuidad Promedio	Horas/Día
2	Presión Promedio (Ponderado)	m.c.a.
3	Densidad de Averías (# Averías x KM de RED)	Indice
4	Presencia de Cloro Residual	%
5	Densidad de Atoros (# Atoros x KM de RED)	Indice
6	% Tratamiento de Aguas Residuales	%
7	Renovación de Redes de Agua - Recursos Propios	ml
8	Renovación de Redes de Alcantarillado - Recursos Propios	ml
9	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	%
10	Conexiones Nuevas de Agua (Total, incluido Clandestinas)	#
11	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	#
12	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	%
13	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	0
14	Cobertura de Agua potable	%
15	Cobertura de Alcantarillado	%
16	Nivel de Posicionamiento de Sedalib en RSE	%

Fuente: Elaboración Propia

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A
Ing. Juan Lozano Cabrera
CIP N° 29200
GERENTE

Indicadores de Eficiencia

Nro	Indicador	Unidad
1	Agua No Facturada (PMO)	%
2	% Actualización del Catastro Técnico	%
3	Conexiones Activas de Agua	%
4	Indice de Morosidad	Meses
5	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	%
6	% de Conexiones Activas con Medidores (leídos)	%
7	Nivel de Implementación de la Estructura	%
8	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Programado (PIA)	%
9	Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto Asignado (PIM)	%
10	Recursos económicos captados (CON DESTINO DEFINIDO)	%
11	Relación de Trabajo (PMO)	Ratio
12	Nivel de Implementación (Presupuestal) del Plan Anual de Adquisiciones	Documento
13	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores)
14	% Trabajadores Certificados	%
15	% Personal (GOM) que cumple Perfil de Competencias	%
16	% Personal Capacitadodo en Servicio al Cliente	%
17	Score de Evaluación 360	%
18	% Avance en Desarrollo de Sistema Comercial	%

Fuente: Elaboración Propia

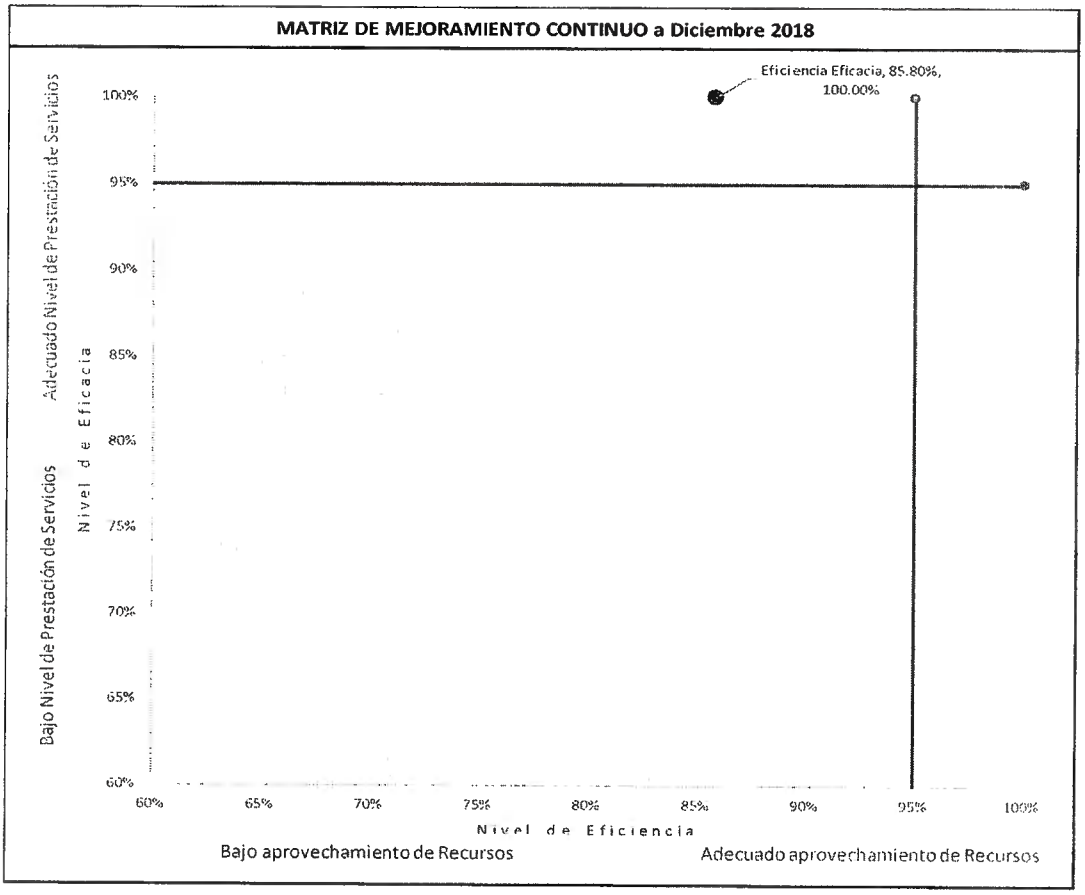
OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO SEDALIB S.A. JEFATURA

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. Ing. Juan Lorenzo Quabrera CIP N° 29200 GERENTE

MATRIZ EFICIENCIA - EFICACIA
AL IV TRIMESTRE 2018

Al IV Trimestre 2018 se puede observar que el nivel de Eficacia relacionada con la adecuada Prestación del Servicio de Agua y Alcantarillado tanto en cantidad y calidad llegó al 100,00%.

En lo relacionado a la Optimización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos o con la mejora de los procesos representado en la perspectiva de Eficiencia, al IV Trimestre 2018 alcanzó el 85.80%.



GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A.
Ing. Juan Lozano Cabrera
CIP N° 88300
GERENTE

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El **Plan Operativo Institucional SEDALIB S.A, al IV Trimestre 2018** obtuvo un **Nivel de Cumplimiento Promedio de 92.48%** a través de sus 34 Indicadores y sus metas programadas.

2. La ejecución de las metas de los Indicadores se consideran en **03 sistemas,** siendo la evaluación en el caso del Sistema Operacional del 99.03%, Sistema Comercial 98.76% y Sistema Administrativo del 84.26%.

3. Al IV Trimestre, del análisis realizado en la ejecución de las metas de los Indicadores faltó un mayor compromiso y responsabilidad en el resultado de los siguientes indicadores:

SISTEMAS	INDICADOR	META	EJECUCION	RESULTADO
Operacional	Agua No Facturada	44.77%	49.14%	90.25%
Comercial	Morosidad	1.20 meses	1.30 meses	91.67
Administrativo	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Programado(PIA o PIM)	100%	82.13%	82.13%
	Score de Evaluación 360	10%	0%	0%
	Avance en desarrollo sistema comercial	20%	0%	0%

4. Al finalizar el año 2018 se puede observar un nivel de Eficiencia del 100% y una perspectiva de Eficacia del 85.80%, en el caso de la optimización de los recursos y adecuada prestación de los servicios respectivamente.

5. La Gerencia General a través de este informe conjuntamente con las unidades orgánicas deben adoptar medidas preventivas y correctivas para alcanzar los objetivos y/o metas programadas a futuro.

6. Es prioritario el apoyo de la Subgerencia de Informática e Información en la implementación de un módulo integrado de control de la gestión empresarial como en el caso del Plan Operativo Institucional-POI; que permita el seguimiento y monitoreo por parte de la plana gerencial.

OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO SEDALIB S.A. JEFATURA

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. Ing. Juan Lozada Cabrera CIP Nº 20200 GERENTE

Anexo
Descripción de los Indicadores

Continuidad Promedio

Indicador que 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 domiciliaria 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

Indicador que 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 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

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A
Ing. Juan Lozano Cabrera
CIP Nº 29400

Mide el nivel de ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura - SEDALIB S.A..

Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado (PIM)
Mide el nivel de ejecución del Presupuesto Institucional Modificado - 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

Trabadores 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 al 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

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A
Ing. Juan Lozano Cornera
CIP N° 2294

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) mas 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 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.

Nivel de implementación de la estructura

Mide la implementación orgánica basada en el modelo de procesos.

Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado (PIA)