SEDALIB S.A.
GERENCIA GENERAL
Firma:
20 JUL. 2020
RECIBIDO
Hora: 1.00 Reg.:

INFORME N° 23-2020-SEDALIB S.A.–50000-GDE

A	:	**ING. ELOY DIAZ RIOS** Gerente General
ASUNTO	:	Evaluación Plan Operativo y Presupuesto Institucional al IV Trimestre 2019
REF.	:	Resolución de Gerencia General Nº 711-2018-SEDALIB S.A.-40000-GG Resolución de Gerencia General Nº 735-2018-SEDALIB S.A.-40000-GG
Fecha	:	Trujillo, julio 17de 2020

En cumplimiento a los documentos de la referencia, me dirijo a su despacho para hacerle llegar adjunto al presente el informe de Evaluación del Plan Operativo y Presupuesto Institucional al IV Trimestre del año fiscal 2019; en el mismo que se reflejan los resultados alcanzados, así como las conclusiones y recomendaciones con el fin de dar sostenibilidad a los servicios de saneamiento con calidad y contribuir con la mejora continua, habiendo alcanzado un nivel de cumplimiento promedio del 85% de las metas e indicadores aprobados para el año fiscal 2019 en los instrumentos de gestión de corto plazo.

Atentamente,

GERENCIA DESARROLLO EMPRESARIAL
SEDALIB S.A.
GERENCIA

AMPARO RIVAS PLATA MÁZMELA
Gerente de Desarrollo Empresarial

Adj. : Evaluación POI y PI al IV Trimestre 2019

C.c. OPEM
Archivo.

INFORME N° 015-2020-SEDALIB S.A.-50200-OPEM

A	:	**CPC. AMPARO RIVAS PLATA MAZMELA** Gerente de Desarrollo Empresarial
ASUNTO	:	Evaluación Plan Operativo y Presupuesto Institucional al IV Trimestre 2019
REF	:	Resolución de Gerencia General Nº 711 y 735-2018-SEDALIB S.A.-40000-GG
Fecha	:	Trujillo, julio 17 de 2020

Me dirijo a su despacho, en cumplimiento a los documentos de la referencia, con la finalidad de hacerle llegar adjunto al presente el Informe de Evaluación del Plan Operativo y Presupuesto Institucional al IV Trimestre 2019; en el que se reflejan los resultados alcanzados, así como las conclusiones y recomendaciones con el propósito de dar sostenibilidad a los servicios de saneamiento con calidad y contribuir con la mejora continua en el año fiscal 2020.

Atentamente,

DORIS RODRIGUEZ VARGAS
Jefe de Oficina de Planeamiento Empresarial (e)

Adj. : Informe de Evaluación del POI y PIA al 31.21.2019.

cc. : Archivo

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL AL 31 DE DICIEMBRE

2019

SEDALIB S.A.

"Rumbo a la Excelencia Operativa"

INDICE

PRESENTACIÓN 3
I. MARCO INSTITUCIONAL 4
1.1. Función Principal 4
1.2. Base Legal 4
1.3. Estructura Organizacional 4
II. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN 6
III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 7
3.1. Misión, Visión y Valores Institucionales. 7
3.2. Articulación de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional al Plan Operativo Institucional – POI 7
3.3. Objetivos Estratégicos Institucionales según su perspectiva priorizados para el Plan Operativo Institucional - POI y el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA. 8
IV. EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL Y DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA 11
4.1. Ejecución Plan Operativo Institucional - POI 11
4.1.1. Sistema Operacional 11
4.1.2. Sistema Comercial 13
4.1.3. Sistema Administrativo 14
4.2. Ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado – PIA y PIM 2019 16
V. CONCLUSIONES 18
VI. RECOMENDACIONES 19
ANEXO 20
GLOSARIO DE TERMINOS 21

PRESENTACIÓN

El Plan Operativo Institucional (POI) se encuentra orientado bajo el enfoque de mejora contínua 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 Nº 711-2018-SEDALIB S.A.-40000-GG, y el POI-2019 mediante la Resolución de Gerencia General Nº 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 71º de la Ley Nº 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 **84.54%** de la programación, es decir en la calificación estándar "Esfuérzate más", 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 acumulado de 78.58% 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 93.90%; 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 contínua y la ejecución presupuestal.

De igual forma, hacemos constar que el presente documento se elabora teniendo en cuenta el cierre definitivo del Presupuesto Institucional Modificado, el mismo que por la coyuntura que viene atravesando nuestro país que es el COVID-19 habiendo sido declarado el Estado de Emergencia Nacional ha generado retraso en la expedición del informe de evaluación del informe del POI 2019.

En tal sentido y de acuerdo a sus funciones, la Oficina de Planeamiento Empresarial de la Gerencia de Desarrollo Empresarial, tienen la función de elaborar el POI en coordinación con la Oficina de Gestión del Presupuesto quien tiene la función de elaborar el PIA, así como realizar el seguimiento para determinar el avance y el logro de las metas planteadas y elaborar los informes de evaluación respectivos.

Trujillo, Julio del 2020

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 Nº 1280, artículo 48º, 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 Nº 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 Nº 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 Nª 26887, Ley General de Sociedades.
- Decreto Legislativo Nº 1280. Decreto Legislativo que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- Decreto Supremo Nº 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 Nº 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 Nª 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y modificatorias
- Ley Nª 30879 – Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019.
- Ley Nª 30880 – Ley del Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2019.
- Ley Nª 30881 – Ley de Endeudamiento del Sector Público para el año fiscal 2019.
- Ley Nª 27245, Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal modificada por la Ley Nº 27958.

1.3. Estructura Organizacional

Mediante Acuerdo de Directorio 1.2. de la Sesión Extraordinaria Nº 661-2017, comunicado con la Carta Nº 008-2017-SEDALIB S.A.-2000-DI, y con Resolución de Gerencia General Nº 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 Nº 1: Organigrama de SEDALIB S.A.

II. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación sobre el nivel de avance ejecutado al 31 de diciembre del año fiscal 2019 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 Nº 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.

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 respaldo 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 Nº 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 Nº 2.

Cuadro Nº 2: Responsables del nivel de cumplimiento por Sistemas

Sistemas	Áreas	Nº 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

GERENCIA DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. GERENCIA

III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Evaluando la capacidad de la organización para continuar dando sostenibilidad y mejorando los servicios de saneamiento, así como la articulación de los instrumentos de gestión para concretar en el corto plazo, lo programado y los avances de la ejecución en el año fiscal 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 Nº 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
			% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado			
	GI-2. Posicionar a SEDALIB S.A. como empresa socialmente responsable	*Gestionar Eficazmente la RSE y Medioambiental*	Nivel de Posicionamiento de SEDALIB en RSE.	Plan Aprobado	Eficacia	ORS – GDE
RESULTADOS FINANCIEROS - RF	**RF-1. Mejorar los resultados económicos financieros, buscando un crecimiento sostenido**	*Mejorar los resultados económicos 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
			Volumen Total Facturado por Agua	M3	Eficiencia	
		Captar Nuevos Clientes	Conexiones Nuevas de Agua	Número	Eficiencia	SGPCV – GCOM
			Conexiones Nuevas de Alcantarillado	Número	Eficiencia	
			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	
	RF-2. Gestionar nuevas fuentes de financiamiento	*Gestionar Recursos Financieros, Asistencia Técnica y Cooperación a Nivel Nacional e Internacional*	Recursos Económicos Captados (Perfiles Técnicos)	Perfiles	Número	OCTyMD – GDE

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

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. GERENCIA

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
		Fortalecer el desarrollo Integral de los Colaboradores	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	% (Trabajadores Capacitados / Total de Trabajadores)	Eficiencia	SGRH
	AC-5. Modernizar e Integrar las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TICs	*Contar con Políticas en Seguridad de Información*	% de Avance en Desarrollo de Implementación de Directivas y Procedimientos	%	Eficiencia	SGII

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

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 31 de diciembre del año fiscal 2019, el POI registró un nivel de cumplimiento promedio de **84.54%;** porcentaje que está por debajo del nivel de cumplimiento mínimo 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 Nº 3: CATEGORIZACIÓN DE INDICADORES POR SISTEMAS

Categorización	Número De Indicadores Por Sistemas				%	Nivel de Cumplimiento
	OPER	COM	ADM	Total Indicadores		
LO LOGRASTE	6	5	5	16	44.45%	Llegó a la meta **100% a más**
TE FALTA POCO	2	2	4	8	22.22%	Llegó entre el **95% - 99.9%**
ESFUERZATE MÁS	2	4	6	12	33.33%	Solo alcanzó entre el 94.9% a menos
NO PROGRAMADO						
TOTAL INDICADORES	10	11	15	36	100.00%	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO	91.32%	91.87%	74.64%	84.54%		

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 muestran acumulados al cierre del año fiscal 2019; agrupándolos en tres (03) sistemas: Operacional (OPER), Comercial (COM) y Administrativo (ADM); siendo los resultados los siguientes:

4.1.1. Sistema Operacional

Al 31 de diciembre 2019 el nivel de cumplimiento de las metas priorizadas (10) registró al **91.32%,** ubicándose en la categoría ESFUERZATE MÁS, de los cuales seis (06) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, dos (02) TE FALTA POCO y dos (02) en la categoría ESFUERZATE MÁS; como se muestran a continuación:

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

Sistema		Indicador	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)								91.32%
	1	Continuidad Promedio	Eficacia	Ascendente	Acumulado	11.00	10.82	98.32%	TE FALTA POCO	
	2	Presión Promedio (Ponderado)	Eficacia	Ascendente	Acumulado	10.00	10.06	100.00%	[illegible]	
	3	Presencia de Cloro Residual	Eficacia	Ascendente	Acumulado	99.85%	99.91%	100.00%	[illegible]	
	4	Densidad de Averias AP (3 Averias x KM de RED)	Eficacia	Descendente	Acumulado	1.20	0.83	100.00%	[illegible]	
	5	Densidad de Atoros de Alcantarillado (# Atoros x Km de RED)	Eficacia	Descendente	Acumulado	4.56	3.64	100.00%	[illegible]	
	6	% Tratamiento de Aguas Residuales	Eficacia	Ascendente	Acumulado	82.17%	67.53%	82.18%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas - SGSCP (01)								
	7	Agua No Facturada	Eficiencia	Descendente	Acumulado	47.95%	48.89%	98.04%	TE FALTA POCO	
		Subgerencia de Proyectos - SGP (01)								
	8	% Actualización del Catastro Técnico	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.00%	100.00%	[illegible]	
		Subgerencia de Obras - SGO (02)								
	9	Renovación de Redes de Agua Potable con Recursos Propios	Eficacia	Ascendente	Acumulado	4,200	1,457	34.69%	ESFUERZATE MAS	
	10	Renovación de Redes de Alcantarillado con Recursos Propios	Eficacia	Ascendente	Acumulado	12,500	16,699	100.00%	[illegible]	

Los resultados obtenidos por el equipo de gestión operacional al cierre del año fiscal 2019, es decir en la categoría "ESFUERZATE MÁS" siendo los indicadores que incidieron en éstos resultados los siguientes:

- **% TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES,** motivado por:

  - 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. Covicorti debe funcionar con 13 equipos y en la actualidad están operativos 09; y, en Cortijo están operativos 3 debiendo ser 8. Como consecuencia se tiene que reducir los caudales de ingreso a éstas plantas.

    Para mejorar éste indicador, SEDALIB S.A. se encuentra a la fecha en el proceso de la Iniciativa Privada Cofinanciada – IPC, programa que lidera el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, con el fin de adecuar la infraestructura para el tratamiento de aguas residuales, esto consiste en la elaboración del nuevo expediente técnico para las futuras PTAR de Trujillo.

    De igual forma al estar registrados en el IPC, la EPS se ve limitada a la ejecución de grandes inversiones para el tratamiento de aguas residuales.

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 48.89%; motivado por:

- Averías ocasionadas en redes, por que más del 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 micro medición, por pérdida de sensibilidad en los medidores frente a las presiones de trabajo.
- Del total del parque de medidores el 77.06% han sobrepasado su vida útil ***(De 3 años a más),*** por lo que del total de medidores (152,584) solo registran medidores con diferencia de lecturas 140,704 que representa el 92.21%.

- **RENOVACIÓN DE REDES DE AGUA POTABLE CON RECURSOS PROPIOS;** indicador que registró un avance el 34.69%, es decir que se renovaron 1,457 ml de redes; sin embargo, no se logró el 100% motivado por:

  - La capacidad operativa en la implementación de las Subgerencia de Proyectos y la Subgerencia de Obras.
  - Por haberse dado prioridad a la renovación de redes de alcantarillado sanitario, motivado por que más del 50% de la infraestructura sanitaria ha sobrepasado su vida útil.

4.1.2. Sistema Comercial

Al finalizar el año fiscal 2019 el nivel de cumplimiento de las metas priorizadas (11) registró un nivel de cumplimiento global del **91.87%,** ubicándose en la categoría ESFUERZATE MÁS, de los cuales cinco (05) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, dos (02) en la categoría TE FALTA POCO y cinco (05) en la categoría ESFUERZATE MÁS; como se muestran a continuación.

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

Sistema		Indicador	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)								91.87%
	11	Conexiones Nuevas de Agua (Incluye Clandestinas)	Eficiencia	Ascendente	Mensual	3,287	3,565	100.00%	LO LOGRASTE	
	12	Conexiones Nuevas de Alcantarillado (Total, incluido Clandestinas)	Eficiencia	Ascendente	Mensual	3,119	3,430	100.00%	LO LOGRASTE	
	13	Nivel de Actualización del Catastro Comercial	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	98.00%	50.36%	51.39%	ESFUERZATE MAS	
	14	Conexiones Activas Facturadas por Medición (Micromedición) - (Medidores leídos / Conexiones Activas)	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	90.87%	79.90%	87.93%	ESFUERZATE MAS	
	15	Conexiones Activas de Agua Potable con medidor	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	84.54%	82.52%	97.61%	TE FALTA POCO	
	16	Nivel de Cumplimiento en Renovación de Medidores	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	114.32%	100.00%	LO LOGRASTE	
	17	Volumen Total Facturado por Agua	Eficiencia	Ascendente	Mensual	30,725,137	28,985,153	94.34%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Comercialización y Atención al Cliente - SGCAC (04)								
	18	ID83.OE5.1 – Morosidad	Eficiencia	Descendente	Acumulado	1.18	1.42	79.97%	ESFUERZATE MAS	
	19	Conexiones Activas de Agua Potable	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	95.00%	94.37%	99.34%	TE FALTA POCO	
	20	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Agua Potable	Eficacia	Ascendente	Acumulado	85.00%	85.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
	21	Nivel de cumplimiento de Solicitudes de Acceso al Servicio de Alcantarillado	Eficacia	Ascendente	Acumulado	85.00%	86.00%	100.00%	LO LOGRASTE	

Los resultados obtenidos por el equipo de gestión comercial se encuentran en la categoría ESFUERZATE MÁS, motivado en parte a cuatro indicadores que se ubicaron en el rango menor a 94.9%, siendo estos los siguientes:

- **NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DEL CATASTRO COMERCIAL**, indicador que registró un avance del 50.36% de la meta prevista (98%), influenciado por que a partir del mes de agosto del año en curso no se ha ejecutado, por la culminación de los metrados contratados para el censo con el servís comercial.

- **CONEXIONES ACTIVAS FACTURDAS POR MEDICIÓN,** indicador que registró el 79.90% de la meta (90.87%), habiendo sido influenciado por el retraso del proyecto financiado por OTASS "Instalación de 15,000 medidores", el mismo que se inició en la segunda quincena de diciembre-19.

- **VOLUMEN TOTAL FACTURADO POR AGUA (M3),** indicador que alcanzó el 94.34% es decir en el periodo se facturó 28'985,153 m³ de la meta prevista (30'725,137m³), motivado por:

- La calidad del parque de medidores; el mismo que según los registros un **77.06%** de los medidores han sobrepasado su vida útil ***(De 3 años a más).***
- Retraso del Proyecto financiado por OTASS "Instalación de 15,000 medidores", dando inicio su ejecución en la segunda quincena de diciembre 2019.
- Sensibilidad de los medidores instalados en los dos últimos años.
- Manipulación de medidores por parte de usuarios inescrupulosos.
- Clandestinaje de parte de usuarios inescrupulosos.
- Usuarios no domésticos, adquieren agua de carros cisternas de terceros.

MOROSIDAD, indicador que registró un índice de 1.42, es decir el 79.97% de la meta prevista (1.8) viéndose influenciado por:

- La implementación de la Resolución de Consejo Directivo Nº 059-2018-SUNASS-CD., del 27.12.2018 que Aprueba la tarifa del Servicio de Monitoreo y Gestión de Uso de Aguas Subterráneas que aplicará SEDALIB S.A. durante el quinquenio regulatorio 2019-2023 y dictan diversas disposiciones.
- Falta de pago de los usuarios adscritos a las Municipalidades como es el caso del SEGAT.
- Escasas campañas de marketing "Premiación y reconocimiento a Clientes Ejemplares y Puntuales".

Al finalizar el año fiscal 2019, las cuentas por cobrar registraron S/49'129,673.76; de éste importe el 65.55% está provisionado (S/32'205,774.06), es decir que el 34.45% (S/16'923,899.70) queda para efectuar acciones de cobranza y con alta posibilidad de recuperación.

Asimismo, del total de las cuentas por cobrar el 60.18% (S/29'565,320.43) corresponde a la cartera de clientes de alto consumo, según las categorías de clientes:

Descripción	UU	Recibos	Exigible
102 - A4AD - Categoria Domestica	264	152	65,239.09
102 - A4AM - Categoria Multifamiliares / Facturación Agrupada	13,237	1,208	576,672.62
201 - A2AC - Categoria Comercial	2,436	1,082	1,042,208.69
202 - A1AI - Categoría Industrial	187	162	750,190.87
202.- A1AF - Categoria Fuente Propia	324	322	15,154,987.27
203 - A3AA - Categoría Agrupados	192	7	10,084,419.37
203 - A3AE - Categoria Estatal y Otros	598	527	1,787,244.41
205 - A3AP - Categoria Estatal y Otros (Colegios Privados Particulares)	172	136	104,358.11
TOTAL CUENTAS POR COBRAR CARTERA ALTO CONSUMO	**17,410**	**3,596**	**29,565,320.43**

De la cartera de clientes de alto consumo el 40.08% corresponde a las Municipalidades en el que incluye SEGAT (S/11'848,971.59) y de los usuarios de fuente propia (Agua Subterránea) por el importe de S/15'154,97.27; siendo éstos últimos que solo pagan aproximadamente el 50%, quedando un 50% por pagar.

4.1.3. Sistema Administrativo

Al finalizar el año fiscal 2019 el nivel de cumplimiento de las metas priorizadas (15) registró un nivel de cumplimiento global del **74.64%,** ubicándose en la categoría ESFUERZATE MÁS, de los cuales cinco (05) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, cuatro (04) en la categoría TE FALTA POCO, seis (06) en la categoría ESFUERZATE MÁS; como se muestran a continuación:

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

Sistema		Indicador	Clase	Sentido	Forma de Registro	Programación	Ejecución	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado por Sistema
ADMINISTRATIVO - ADM (15)		Institucional - (02)								74.64%
	22	Cobertura de Agua potable	Eficacia	Ascendente	Acumulado	75.96%	75.49%	99.38%	TE FALTA POCO	
	23	Cobertura de Alcantarillado	Eficacia	Ascendente	Acumulado	73.05%	73.42%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Gerencia de Desarrollo Empresarial GDE - (04)								
	24	Nivel de Implementación de la Estructura	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	50.00%	25.00%	50.00%	ESFUERZATE MAS	
	25	Nivel de Ejecución Presupuestal	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	57.35%	57.35%	ESFUERZATE MAS	
	26	Recursos Económicos Captados (Pérfiles Técnicos)	Eficiencia	Ascendente	Anual	4	0	0.00%	ESFUERZATE MAS	
	27	Plan de Responsabilidad Social Empresarial (NPRSE)	Eficacia	Ascendente	Acumulado	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		Gerencia de Administración y Finanzas GAF - (02)								
	28	Relación de Trabajo	Eficiencia	Descendente	Acumulado	0.60	0.59	100.00%	LO LOGRASTE	
	29	Evaluación del Plan Anual de Contrataciones	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	1	1	100.00%	LO LOGRASTE	
		Subgerencia de Recursos Humanos SGRH - (04)								
	30	% Trabajadores Certificados	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	54.00%	54.00%	ESFUERZATE MAS	
	31	% Personal Capacitado en Servicio al Cliente	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	100.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS	
	32	Nivel de Satiasfacción Laboral (Índice Clima Laboral)	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.00%	81.00%	95.29%	TE FALTA POCO	
	33	% Cumplimiento Plan Integral de Capacitación	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	80.00%	52.00%	65.00%	ESFUERZATE MAS	
		Subgerencia de Información e Informática SGII - (01)								
	34	% Avance en Desarrollo de Implementación de Directivas y Procedimientos	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	40.00%	40.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		OFICINA DE COMUNICACIONES Y MARKETING - OCyM (02)								
	35	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	71.50%	71.00%	99.30%	TE FALTA POCO	
	36	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	71.50%	71.00%	99.30%	TE FALTA POCO	

En este sistema, el equipo administrativo y/o institucional, se ubicó en la categoría ESFUERZATE MÁS, motivado por que seis de sus indicadores se encuentran en el rango menor al 94.9%; siendo los siguientes:

- **NIVEL DE IMPLEMENTACÓN DE LA ESTRUCTURA**. Indicador que mide la alineación de la organización con la planificación estratégica y el cumplimiento con la normativa vigente. El mismo que registró una ejecución del 50° motivado por los continuos cambios normativos, por lo que se determinó la revisión de los procesos antes que se inicie la estructura orgánica por procesos, la misma que será reprogramada para el año fiscal 2020.

- **NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**, indicador que mide la ejecución presupuestal del gasto por toda fuente. El mismo que registro una ejecución de 57.35% de la meta (100%), motivado porque el rubro gastos de capital (Inversiones), no se han ejecutado las referidas a los grandes proyectos como por ejemplo el referido a la batería de pozos, así como al retraso de la ejecución de los proyectos financiados por OTASS como el de la instalación de los 15,000 micro medidores que se inició en la segunda quincena de diciembre-2019.

- **RECURSOS ECONÓMICOS CAPTADOS (PÉRFILES TÉCNICOS),** indicador influenciado por no haberse implementado con personal para la Oficina de Cooperación Técnica y Mitigación de Desastres, así como por darse prioridad a la gestión de las fichas OTASS.

- **% TRABAJADORES CERTIFICADOS,** indicador que registro una ejecución de 54% de la meta (100%), motivado por haberse dado prioridad a la certificación de los trabajadores del área operacional, por ser la primera fuerza en la operatividad de los servicios de saneamiento.

- **% PERSONAL CAPACITADO EN SERVICIO AL CLIENTE,** indicador que no se ha ejecutado por no haberse logrado firmar el convenio interinstitucional con la universidad seleccionada.

- **% CUMPLIMIENTO DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN,** indicador que se ha visto influenciado por el retraso en la presentación de las necesidades de capacitación de parte de las áreas; así como no se contaba con la nueva guía para la elaboración del Plan de Fortalecimiento de Capacidades.

4.2. Ejecución del Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado – PIA y PIM 2019

El presupuesto institucional constituye el conjunto de los ingresos y gastos previstos para un determinado período de tiempo (Año fiscal 2019); de tal manera que constituye la valorización de todas las actividades operativas, comerciales y administrativas incluyendo las de inversión.

Bajo este enfoque de valorización de actividades, el PIM 2019, la ejecución presupuestal de ingresos y gastos por toda fuente al finalizar el año fiscal 2019, en ingresos registra un avance de S/199'666,003 que representa el 99.55% de los ingresos totales programados, y egresos se ejecutó S/115'035,413 que representa el 57.35%, como se precisa en el siguiente cuadro:

PRESUPUESTO EJECUTADO DE INGRESOS Y GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE 2019

RUBROS	PRESUPUESTOS			% AVANCE
	PIA 2019	PIM 2019	EJECUTADO AL IV TRIM-19	PIM 2019
I INGRESOS				
1 INCRESOS CORRIENTES R.D.R.	142,461,958	142,461,958	141,553,606	99.36%
Por Cobranzas a Clientes	135,885,157	135,885,157	136,157,275	100.20%
Ingresos Diversos	6,576,801	6,576,801	5,396,331	82.05%
Ingresos Financiereos	0	0	0	0.00%
2 INGRESOS DE CAPITAL	0	0	0	0.00%
3 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	188,966	188,966	0.00%
MVCS	0	188,966	188,966	0.00%
4 SALDOS DE BALANCE	43,257,406	57,923,431	57,923,431	100.00%
4.1.1 Donanciones y Transferencias	12,257,406	26,923,431	26,923,431	100.00%
4.1.2. Recursos Directamente Recaudados	31,000,000	31,000,000	31,000,000	100.00%
TOTAL INGRESOS	185,719,364	200,574,355	199,666,003	99.55%
II EGRESOS				
1 TOTAL GASTOS CON R.D.R.	173,461,958	173,461,958	110,759,881	63.85%
1.1. Gastos Corrientes	105,434,514	105,434,514	98,382,597	93.31%
2.1. Personal y Obligaciones Sociales	35,676,043	35,676,043	35,740,162	100.18%
2.2.1. Pensiones	1,067,709	1,067,709	1,207,063	113.05%
2.2.2. Prestaciones y Asistencia Social	1,426,953	1,426,953	863,381	60.51%
2.3. Bienes y Servicios	52,197,977	52,197,977	44,366,513	85.00%
2.5. Otros Gastos	15,065,832	15,065,832	16,205,478	107.56%
1.2. Gastos de Capital	60,205,060	60,205,060	11,177,284	18.57%
Inversiones SNIP	56,296,075	56,296,075	10,515,353	18.68%
Otros Gastos de Capital	3,908,985	3,908,985	661,931	16.93%
1.3. Servicio de la Deuda	7,822,384	7,822,384	1,200,000	15.34%
2.8 Servicio de la Deuda	7,822,384	7,822,384	1,200,000	0.00%
2 TOTAL GASTOS CON DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	12,257,406	27,112,397	4,275,532	15.77%
2.3. Bienes y Servicios	0	893,439	194,894	21.81%
2.6. Gastos de Capital	12,257,406	26,218,958	4,080,638	15.56%
Inversiones SNIP	7,606,146	26,218,958	3,491,916	13.32%
Otros Gastos de Capital	4,651,260	0	588,722	0.00%
TOTAL EGRESOS	185,719,364	200,574,355	115,035,413	57.35%
SALDO FINAL: INGRESOS - EGRESOS	0	0	84,630,590	

De igual forma al evaluar los ingresos y gastos por fuentes de financiamiento, tenemos que:

I. INGRESOS

1.1. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS - RDR

Registraron una ejecución de 99.36% ligeramente menor al programado (100%), viéndose reflejado una menor ejecución en el rubro "Ingresos Diversos" en el cual forman parte los usuarios de "Aguas Subterráneas", quienes a la fecha solo cancelan en promedio un 50% del monto facturado.

1.2. SALDOS DE BALANCE

1.2.1. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS – DyT

En esta fuente se ejecutó el 100º de la meta programada, fondos destinados a la ejecución de inversiones.

1.2.2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS - RDR

En esta fuente se ejecutó el 100º de la meta programada, fondos destinados a la ejecución de inversiones.

II. EGRESOS

En este punto de evaluación debemos dar énfasis respecto a los ingresos y gastos por cuanto bajo el enfoque de valorización de las actividades programadas que contribuyen al cumplimiento de objetivos, metas e indicadores aprobados para el año en curso, al periodo en evaluación se puede apreciar que los niveles de ejecución por toda fuente de financiamiento alcanzaron el 57.35% del nivel de cumplimiento promedio de los indicadores priorizados, como detallamos a continuación:

2.1. FUENTE RECURSOS DIRECTAENTE RECAUDADOS

2.1.1. GASTOS CORRIENTES, registró un avance del 93.31% es decir el menor gasto está influenciado principalmente por el ahorro producido en la partida bienes y servicios, seguida de la partida prestaciones y asistencia social.

2.1.2. GASTOS DE CAPITAL, está referida a la ejecución de las inversiones programadas por la EPS, las mismas que registraron un avance del 18.57%, por cuanto no se ha ejecutado el proyecto principal referido a la batería de pozos, entre otros.

2.1.3. SERVICIO DE LA DEUDA, registra un avance del 15.34% motivado por la aplicación del Decreto Legislativo 1359 del 21.07.2018.

2.2. FUENTE DONACIONES Y TRANSFERENCIAS, en esta fuente solo registra un avance del 15.77% de ejecución, motivado por los retrasos de los proyectos financiados por OTASS.

GERENCIA DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. GERENCIA

OFICINA DE PLANEAMIENTO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. JEFATURA

V. CONCLUSIONES

1. Respecto a la ejecución del plan operativo institucional al cierre del año fiscal 2019 se observa un nivel de avance promedio del **84.54%** que significa ESFUERZATE MÁS en el nivel de categorización, evaluado en base a los 36 indicadores priorizados.

2. De igual forma bajo el enfoque de la perspectiva del mejoramiento continuo de eficiencia (22 indicadores) que miden la "Optimización de los Recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc." registró un avance de 78.58% 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 93.90%.

   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.

3. Por otro lado, 11 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 – Nivel de Actualización del Catastro Comercial – Conexiones Activas Facturadas por Medición Nuevas de Agua Potable – Volumen total facturado por agua potable – Morosidad – Nivel de implementación de la Estructura – Nivel de Ejecución Presupuestal – Recursos Económicos Captados (Perfiles Técnicos) - % de Trabajadores certificados - % Personal Capacitado en Servicio al Cliente - % Cumplimiento plan integral de capacitación.

4. Respecto a la ejecución del presupuesto institucional al cierre del año fiscal 2019, la ejecución presupuestal de ingresos y gastos por toda fuente, registra un avance de S/199'666,003 que representa el 99.55% de los ingresos totales programados y de S/115'035,413 que representa el 57.35% de los egresos.

5. Al cierre del año fiscal 2019 los egresos por toda fuente registraron una ejecución de 57.35%, lo cual representa que hubo retrasos principalmente en la ejecución de las inversiones:

   5.1. En la fuente recursos directamente recaudados en la genérica "Gastos de Capital", solo registró una ejecución del 18.57%; es decir que la capacidad operativa no se abasteció para la ejecución de las inversiones, y por ende el nivel de cumplimiento de los indicadores sean bajos.

   5.2. En la fuente donaciones y transferencias genérica "Gastos de Capital", registró un avance de 15.77% del total del presupuesto aprobado, motivado por el retraso de las inversiones financiadas por OTASS.

6. Las áreas con las limitaciones del caso por el Estado de Emergencia Nacional por el COVID-19, han demorado en el registro de la información de su ejecución presupuestal, así como en la elaboración de los informes de gestión; lo cual ha conllevado al retraso de la evaluación e informe de los resultados alcanzados al cierre del año fiscal 2019.

VI. RECOMENDACIONES

1. A los responsables de la gestión y cumplimiento de los sistemas Operacional, Comercial y Administrativo conjuntamente con sus equipos de trabajo que, de las experiencias en la ejecución del año fiscal 2019, cambien sus estrategias y adopten medidas preventivas y correctivas que impulsen el cumplimiento de metas programadas para el año fiscal 2020.

2. A todos los equipos de trabajo, se les precisa que deben efectuar los trabajos articuladamente con una mayor comunicación y gestión, con el fin de obtener mejores resultados que conlleven a mejorar la gestión y continuar posicionando a nuestra empresa en la valoración de los servicios de saneamiento.

3. A GCOM priorizar el Proyecto de Micro medición, por cuanto a la fecha se cuenta con un 77.06% del parque de medidores que ha sobre pasado su vida útil (de tres años a más); y que influye directamente en la baja de los m^3 facturados y en el indicador de ANF.

4. A SGSCP que reoriente la estrategia articulada entre la GOM y GCOM con la finalidad de reducir el agua no facturada, por cuanto al cierre del año fiscal 2019 registró el 48.89% de la meta programada (47.95%).

5. A los responsables de la gestión de los sistemas: Operacional, Comercial y Administrativo que alcancen oportunamente sus informes de gestión, en el que precisen: Logros – Problemas y/o limitaciones – Conclusiones y Recomendaciones para continuar mejorando y alcanzar los objetivos, metas e indicadores programados; con la finalidad de que, en forma conjunta con la Gerencia General, se puedan adoptar medidas correctivas para obtener una ejecución será más eficiente.

6. A los responsables de la gestión y monitoreo del POI, deben disponer a quienes hayan delegado el ingreso de la información mensual en la herramienta Excel es hasta el décimo día calendario del mes; información que sustenta el informe de gestión de cada área.

7. Es URGENTE la implementación de un software integrado para la Formulación – Control – Ejecución y Evaluación del 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 aprobadas en los instrumentos de gestión de corto y mediano plazo.

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 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	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) 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)	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
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 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

GERENCIA DES

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
OCM	:	Oficina de Comunicaciones y Marketing
OTASS	:	Organismo Técnico de Administración de Servicios de Saneamiento
OGP	:	Oficina de Gestión del Presupuesto
OPEM	:	Oficina de Planeamiento Empresarial
PAAC	:	Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones
PEI	:	Plan Estratégico institucional
PIA	:	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	:	Presupuesto Institucional Modificado
PMO	:	Plan Maestro Optimizado
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
SGII	:	Subgerencia de Informática e Información
SGO	:	Subgerencia de Obras
SGP	:	Subgerencia de Proyectos
SGRH	:	Subgerencia de Recursos Humanos
SGSCP	:	Subgerencia de Sectorización y Control de Pérdidas
TICs	:	Tecnologías de Información y Comunicaciones.

GERENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. GERENCIA

OFICINA DE PLANEAMIENTO EMPRESARIAL SEDALIB S.A. JEFATURA