



**EVALUACIÓN DE RESULTADOS
DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI
(2017 – 2021)**

AL 31 DE DICIEMBRE 2020

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

"Rumbo a la Excelencia Operativa"

INDICE

PRESENTACIÓN.....	3
I. RESUMEN EJECUTIVO	4
II. FILOSOFIA CORPORATIVA	4
2.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.....	4
2.2. Horizonte Estratégico	4
III. PRINCIPALES NORMAS QUE INCIDIERON EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.....	5
IV. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	6
V. ANALISIS CONTEXTUAL.....	8
1.1. Organización Interna	8
1.2. Factor Político	8
1.3. Factor Social	8
1.4. Factor Económico.....	9
VI. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN	9
VII. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017- 2021 – EJECUCIÓN AÑO FISCAL 2020.....	10
VIII. CONCLUSIONES	13
IX. RECOMENDACIONES	14
X. ANEXOS.....	15
ANEXO N° 01: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PEI A NIVEL EMPRESA 2017 – 2021, CORRESPONDIENTE AL CIERRE DEL AÑO FISCAL 2020.....	15
ANEXO N° 02: GLOSARIO DE TERMINOS.....	16



PRESENTACIÓN

SEDALIB S.A, es una persona jurídica de derecho público de accionariado municipal, con autonomía administrativa, económica y de gestión, constituida como sociedad anónima para prestar los servicios de saneamiento de acuerdo a la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, en virtud de lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1280, artículo 48°, de la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento, sujetándose asimismo a lo dispuesto en su Reglamento, normas sectoriales y supletoriamente por la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades.

El Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (en adelante, PEI) de SEDALIB S.A., fue aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2 adoptado en la Sesión Extraordinaria de Directorio N° 690-2017 de fecha 22 de septiembre 2017, en el que define la estrategia corporativa para lograr los objetivos en el periodo de 04 años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la que sirve, y por ende los objetivos fijados se deben reflejar en resultados.

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

Es trascendente señalar que a fines del año 2017 y en los años 2018, 2019 y durante el año 2020, se aprobaron normas en materia de saneamiento que vienen siendo implementadas por las EPS, como la integración de prestadores, cierre de brechas de los servicios de agua y alcantarillado, servicio de monitoreo y gestión de aguas subterráneas, así como medidas para afrontar la pandemia del covid-19, que requieren una revisión integral de las estrategias del PEI.

En este contexto y de acuerdo a las funciones de la Oficina de Planeamiento Empresarial – Gerencia de Desarrollo Empresarial, tiene entre sus funciones específicas formular, actualizar, evaluar y/o supervisar los planes empresariales, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales, motivo por el cual se ha elaborado el documento denominado “Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de SEDALIB S.A., correspondiente al año fiscal 2020”, el mismo que para medir los resultados se ha tomado en cuenta los doce (12) objetivos a nivel de Empresa, habiendo alcanzado un avance del nivel de cumplimiento promedio del **83.83%** de la programación anual.

Asimismo, por la Pandemia COVID19 y de acuerdo a las normas emitidas por el gobierno central se han tenido que priorizar actividades que conlleven a garantizar la prestación de los servicios de agua potable para consumo humano y de alcantarillado sanitario; así como salvaguardar la integridad de los colaboradores, motivo por el cual ha influenciado en los resultados obtenidos al mes de diciembre 2020.

Trujillo, Abril 2021.



I. RESUMEN EJECUTIVO

El documento de Evaluación de Resultados del PEI 2017 – 2021 correspondiente al año fiscal 2020 de SEDALIB S.A., se elaboró con el propósito de tener una visión general de la implementación del instrumento de gestión de mediano plazo; el mismo que expresa alcanzar la “Excelencia Operacional” y “El Crecimiento de Ingresos”.

El PEI 2017 – 2021 de SEDALIB S.A., aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2 - adoptado en la Sesión Extraordinaria de Directorio N° 690-2017., de fecha 22 de septiembre 2017, contiene los objetivos estratégicos, iniciativas y actividades de la empresa que permitirán el cumplimiento del PLAN.

En la evaluación al cierre del año fiscal 2020, SEDALIB S.A. alcanzó un nivel de cumplimiento promedio del **83.83%**, habiéndose alcanzado en la dimensión de eficiencia **74.65%** y en el de eficacia y el **99.14%**; mejorando los resultados a los obtenidos en el primer semestre 2020, es decir que aún falta mejorar la implementación de las estrategias previstas, reflejándose el impacto de la pandemia Covid19, situación que debe recuperarse en el año fiscal 2021.

Las acciones ejecutadas para alcanzar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales y Acciones Estratégicas Institucionales estuvieron orientadas principalmente a garantizar la calidad y continuidad de los servicios que brinda la EPS, en concordancia con lo dispuesto por el gobierno central.

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

II. FILOSOFIA CORPORATIVA

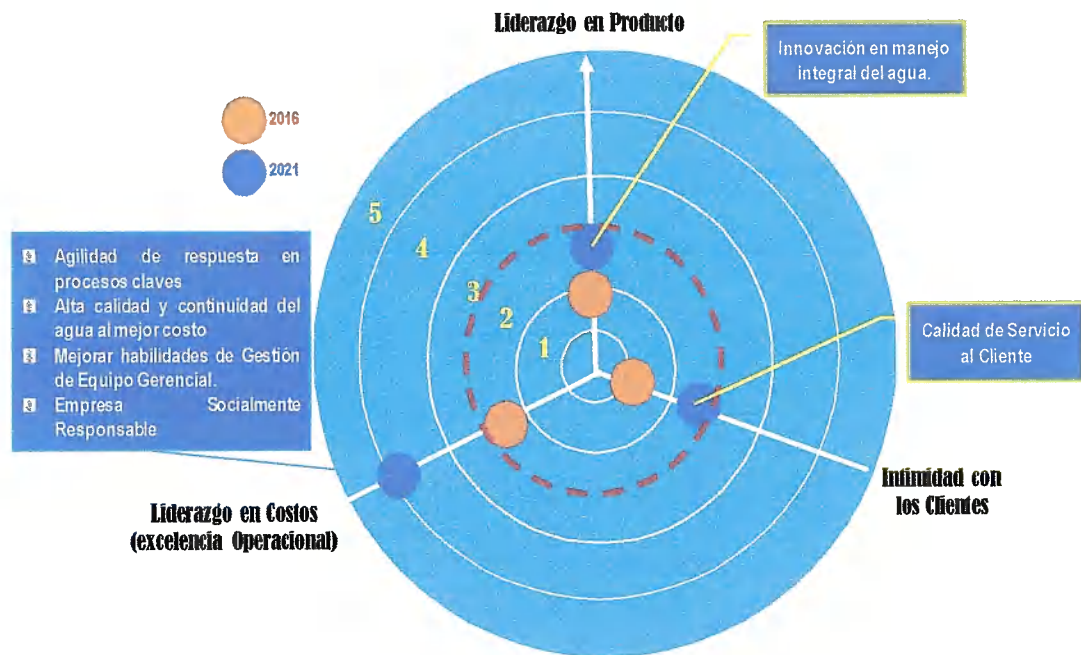
2.1. Misión, Visión y Valores Institucionales.

Misión	Visión	Valores Institucionales	FIN
“Brindamos con calidad los servicios de abastecimiento de agua apta para el consumo humano y disposición final de aguas residuales; contribuyendo al desarrollo sostenible de la región”.	“Al 2021 seremos una empresa reconocida a nivel nacional por su excelencia operativa en el sector saneamiento”.	<p>“Valoramos y respetamos a las personas”</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Actuamos con honestidad ✦ Fomentamos el Liderazgo ✦ Trabajamos en Equipo ✦ Logramos metas ✦ Actuamos con responsabilidad ✦ Cuidamos el medio ambiente. 	<p><i>Contribuir al cumplimiento de nuestra filosofía</i></p> <p>“Comprometidos con la Vida y el Bienestar Humano”</p>

2.2. Horizonte Estratégico

La estrategia general priorizada en el PEI 2017 – 2021, está orientada principalmente al “Liderazgo en Costos”; también se ha considerado desarrollar estrategias en “Liderazgo en Producto” y “Liderazgo en Servicio al Cliente”, teniendo la siguiente proyección:





III. PRINCIPALES NORMAS QUE INCIDIERON EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

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

- * Decreto Legislativo N° 1440 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público y su disposición complementaria derogatoria única dice: “Derogase la Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, salvo la Cuarta, Séptima, Octava, Decima, Duodécima y Décimo Tercera Disposición Final y la Segunda, Tercera, Cuarta, Sexta, Séptima y Novena Disposición Transitoria de dicha ley las cuales mantienen su vigencia.
- * Ley N° 30847 - Ley que aprueba diversas disposiciones presupuestarias para promover la ejecución del gasto público en inversiones públicas y otras medidas.
- * Decreto Legislativo N° 1280 - Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- * Decreto Supremo N° 008-2018-VIVIENDA – Que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280.
- * RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 061-2018-SUNASS-CD – Que aprueba la “Modificación Del Reglamento De La Calidad De La Prestación De Los Servicios De Saneamiento”
- * Plan Estratégico Institucional de SEDALIB S.A. para el periodo 2017-2021, aprobado mediante Acuerdo de Directorio 2 - adoptado en la Sesión Extraordinaria de Directorio N° 690-2017, de fecha 22 de septiembre 2017.
- * Decreto Supremo N° 008-2020-SA, publicado en el diario oficial “El Peruano” el 11 de marzo de 2020, se declaró la Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19, y ampliándose hasta la fecha.

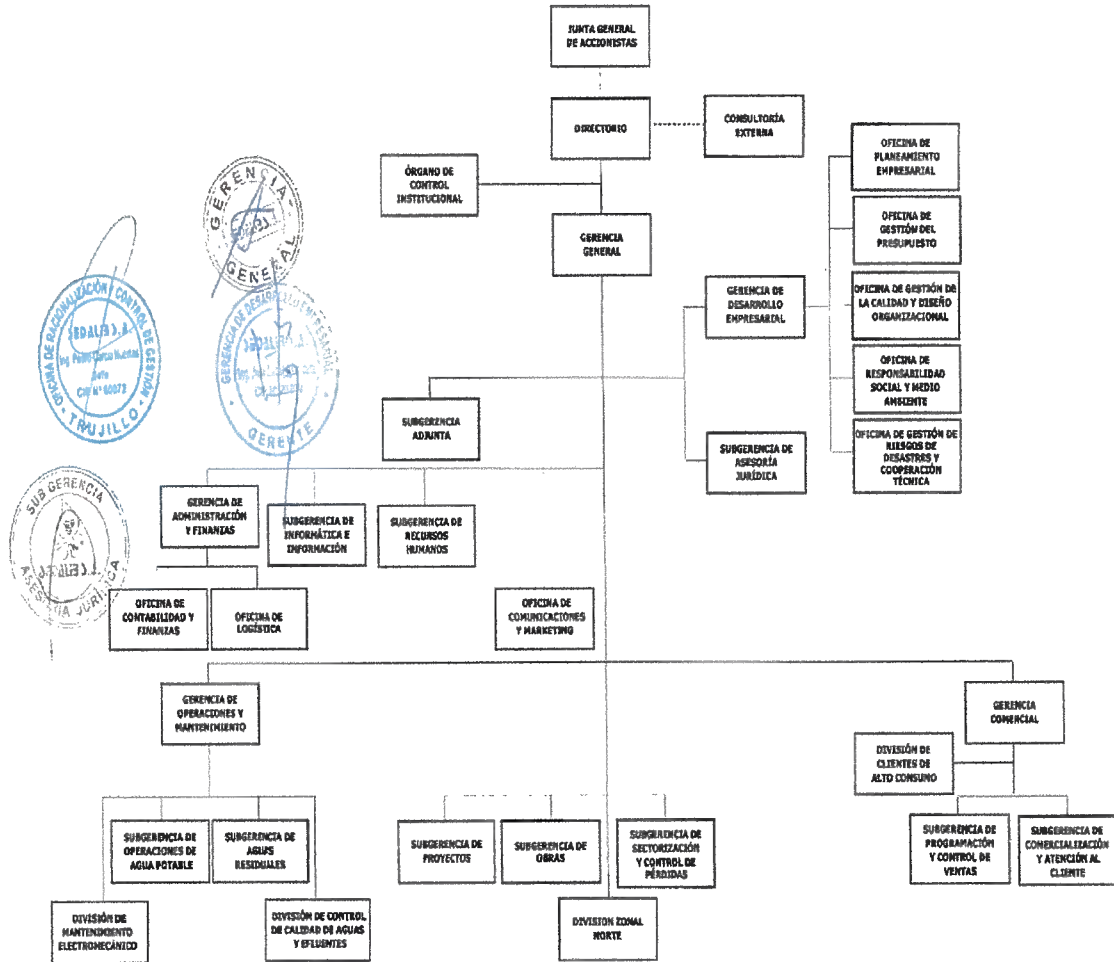
- ✧ Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (covid-19) en el territorio nacional.
- ✧ Decreto de Urgencia N° 014-2019 - Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020
- ✧ Decreto de Urgencia N° 015-2019 - Decreto de Urgencia para el Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020.
- ✧ Decreto de Urgencia N° 016-2019 - Decreto de Urgencia para el Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2020
- ✧ Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, publicado en el diario oficial "El Peruano" el 15 de marzo de 2020, se declaró el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, disponiéndose, entre otras medidas, el aislamiento social obligatorio por el plazo de 15 días calendario, y que continua hasta la actualidad.
- ✧ Decreto de Urgencia N° 036-2020, publicado en el diario oficial "El Peruano" el 10 de abril de 2020, entre otros aspectos, se dispuso una serie de medidas para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios de saneamiento, entre las cuales se encuentran:
 - i. La suspensión por cinco (5) meses del depósito que efectúan las empresas prestadoras al Fondo de Inversiones y las reservas por mecanismos de retribución por servicios ecosistémicos, gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.
 - ii. El financiamiento por el plazo de cinco (5) meses de los costos de operación y mantenimiento de los servicios de saneamiento con los recursos del Fondo de Inversiones y de las reservas antes mencionadas. **Medida que no fue aplicada por SEDALIB S.A. por contar con liquidez.**
 - iii. La posibilidad que la SUNASS emita las disposiciones correspondientes para determinar para cada caso, la forma y plazo de devolución o la exoneración, parcial o total, de los recursos mencionados anteriormente, así como la modificación y/o reprogramación del plan de inversiones referencial y las metas de gestión, entre otros.
- ✧ Decreto de Urgencia N° 111-2020, publicado en el diario oficial "El Peruano" el 10 de septiembre de 2020, que amplía la vigencia de las medidas establecidas en los incisos 5.1.1 y 5.1.2 del numeral 5.1. del artículo 5° del D.U. N° 036-2020 y establece otras disposiciones, como la ampliación de la vigencia de las medidas aplicables a las empresas prestadoras de servicios de saneamiento que a la letra dice: **"Ampliar la vigencia de las medidas establecidas en los incisos 5.1.1. y 5.1.2. del numeral 5.1 del artículo hasta por el plazo de tres (03) meses posteriores a la culminación del Estado de Emergencia Nacional declarado por el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 y sus respectivas modificatorias".**

IV. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

SEDALIB S.A. es una empresa con 43 años de vida institucional, responsable de la operación, mantenimiento, comercialización y administración de los servicios de saneamiento, en coordinación con las políticas nacionales y sectoriales del sector; coordinando con los actores a nivel local, regional y nacional; con presencia en las provincias de Trujillo – Ascope y Chepén.

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





La estructura organizacional, responde a la misión y visión empresarial, para lo cual la EPS. centra sus objetivos generales y específicos, así como todas las actividades a su cargo bajo un esquema de trabajo dirigido al cumplimiento de la **Estrategia Corporativa** y el modelo de gestión, sin embargo, requiere el diseño de una estructura basada en gestión por procesos, para añadir valor a los servicios que prestamos.



V. ANALISIS CONTEXTUAL

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

1.1. Organización Interna

La implementación parcial de los documentos de gestión¹ (Cuadro de Puestos y Manual de Organización y Funciones, impidieron el desarrollo de las actividades propuestas dentro de las iniciativas estratégicas.

De igual forma la alta rotación de los trabajadores, el reemplazo limitado del personal jubilado que para algunos casos no reúne el perfil requerido para ocupar los cargos aprobados en el Cuadro de Puestos (CP) y de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF).

De otro lado, al declararse la pandemia COVID-19 y teniendo que garantizar la continuidad y calidad de los servicios, como salvaguardar la vida de los trabajadores, se ha tenido que segmentar a los trabajadores en dos grupos: aptos y con riesgo tipificados por el MINSA² por ser vulnerables, lo que ha conllevado que en el área operacional se tenga que duplicar esfuerzos y nuestros colaboradores han laborado hasta en doble turno.

1.2. Factor Político

En el periodo en evaluación, ha sido un año en el que diversos hechos configuraron un ambiente político confuso, como es la disolución del congreso con fecha 30 de septiembre 2019; quedando las funciones en la Comisión Permanente que concluye en la segunda quincena de marzo-2020, retrasando las gestiones con el gobierno central para la obtención de fuentes de financiamiento destinados a proyectos integrales de cierre de brechas en los servicios de saneamiento.

Al inicio del año 2020 (domingo 26)³, en el marco del proceso de Elecciones Congresales Extraordinarias 2020, convocado mediante el Decreto Supremo N° 165-2019-PCM, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 324 de la Ley N.° 26859, Ley Orgánica de Elecciones, se eligieron a los congresistas, los mismos que se instalan el 17.03.2020 en las circunstancias que se declaró la emergencia sanitaria por la pandemia del covid-19.

1.3. Factor Social

El crecimiento desordenado de la población, la necesidad de vivienda acompañado de la pobreza extrema en lo que va del año 2020 se ha incrementado de 3.7% a 7.6%⁴, la necesidad de contar con servicios de saneamiento por ser de importancia para la vida y la salud, y una escasa cultura sanitaria, conllevan a que éstos sean vulnerados, no sean valorados y por ende la respuesta al pago no sea oportuna, significando para la EPS el incremento de las cuentas por cobrar comerciales que al 31.12.2020 es del orden de S/75,443,132, así como las pérdidas de agua potable que registraron el 48.80%.

El Estado de Emergencia Nacional decretado en el mes de marzo-2020⁵ que dispuso el **aislamiento social obligatorio (cuarentena)**, por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19.



¹ Aprobados a inicios del año 2018.

² RM. N° 084, 139, 193-2020-MINSA

³ Resolución N.° 0133-2020-JNE

⁴ Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base del Banco de Datos de Encuestas Hogares (BADEHOG)

⁵ D.S. N° 044-2020-PCM., y modificatorias.

1.4. Factor Económico

Las medidas dispuestas mediante Decreto de Urgencia N° 036-2020 del 10 abril 2020, que dispuso el fraccionamiento de recibos pendientes de pago de los servicios de saneamiento hasta en veinticuatro (24) meses, y disposiciones para asegurar la continuidad de la prestación de los servicios de saneamiento, afectando el presupuesto de la empresa⁶; sin embargo, se ha mantenido el nivel de los servicios sin restricciones, que se reflejan en los indicadores de eficacia, e incluso se ha tenido que brindar servicios a la población que a la fecha no es administrada por la EPS.

VI. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación sobre el nivel de implementación del Plan Estratégico Institucional, está en base a los 22 indicadores; que son los más relevantes para contar con información para la toma de decisiones; los mismos que nos muestran el grado de avance de las acciones y metas programadas. El índice de cumplimiento global no considera en su cálculo a las actividades operativas no programadas hasta este periodo; para lo cual se está utilizando la metodología BALANCED SCORECARD que nos da la clasificación que se muestra en el Cuadro N° 1, que se presenta en forma de semáforo (3 colores).

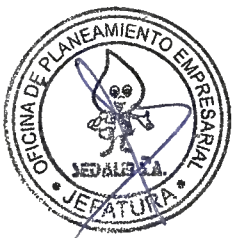
Cuadro N° 1: Criterios de Evaluación de Cumplimiento o Desempeño Institucional

Criterios de Evaluación de Cumplimiento		
Evaluación de Cumplimiento	Parámetros de Desempeño	Calificación Estándar
Comparación del nivel de avance de los indicadores versus la programación en el periodo.	Del 100% a más	LO LOGRASTE
	Del 95% al 99.9%	TE FALTA POCO
	Menos del 94.9%	ESFUERZATE MÁS

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

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

La gestión, monitoreo y nivel de cumplimiento está a cargo del equipo que integran las áreas que se indican en el Cuadro N° 2.



⁶ Al 30.06.2020 se alcanzó el 37.34% del Presupuesto Anual en la fuente RDR.

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

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

VII. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 – EJECUCIÓN AÑO FISCAL 2020.

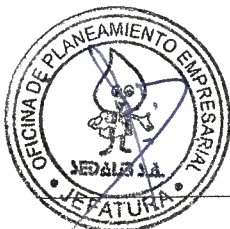
En el presente documento se muestra que para el primer semestre del año en curso los indicadores de los objetivos estratégicos institucionales de la EPS, alcanzaron un nivel de cumplimiento satisfactorio como se muestra en el siguiente cuadro:

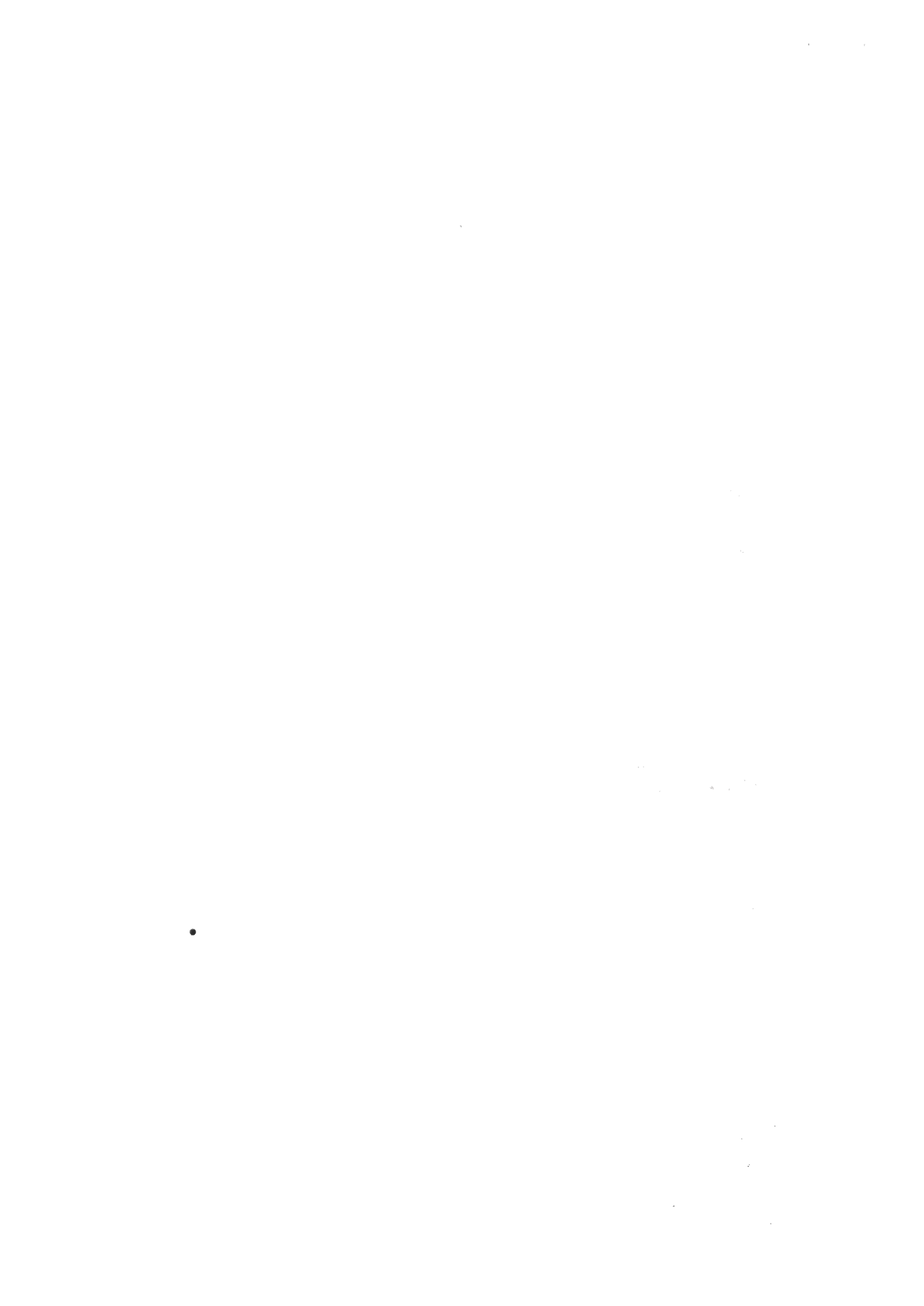
Cuadro N° 3: CATEGORIZACIÓN DE INDICADORES POR SISTEMAS

Categorización	Número De Indicadores Por Sistemas				% de nivel	Nivel de Cumplimiento
	OPER	COM	ADM	Total, Indicadores		
LO LOGRASTE	5		3	8	36.37	Llegó a la meta 100% a más
TE FALTA POCO	4			4	18.18	Llegó entre el 95% - 99.9%
ESFUERZATE MAS		1	3	4	18.18	Sob alcanzó entre el 94.9% a menos
NO PROGRAMADO			6	6	27.27	
TOTAL, INDICADORES	9	1	13	22	100.00%	



En este contexto, al cierre del año fiscal 2020, el cumplimiento de las metas priorizadas (08 metas) se ubican en la categoría LO LOGRASTE, (04 metas) en la categoría TE FALTA POCO, (04 metas) se ubican en la categoría ESFUERZATE MÁS y (06 metas) no se programaron, con la finalidad de dar prioridad a las que corresponden a la operación, mantenimiento y comercialización de los servicios de saneamiento, motivado por la emergencia sanitaria.


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






PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	INDICADOR	Unidad de Medida	AÑO BASE 2016	META PRIMER SEMESTRE 2020			Nivel de Ejecución
					Programado	Ejecutado al 30.06.2020	% de Avance	
GRUPOS DE INTERES - GI	GI-1. Lograr la Satisfacción de Clientes y Grupos de Interés	% Clientes Satisfechos con Servicio de Agua Potable	%	55%	72.52%	72.02%	99.31%	●
		% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	%	55%	72.52%	72.02%	99.31%	●
	GI-2. Posicionar a SEDALIB S.A. como empresa socialmente responsable	Nivel de Posicionamiento de SEDALIB en RSE.	%	0	70	70	100.00%	●
		Utilidad Neta	S/	19548,717	36,076,531	17,570,752	48.70%	●
	RF-1. Mejorar los resultados económico financieros, buscando un crecimiento sostenido	Ingresos por Ventas	S/	120'272,927	151,969,371	126,345,143	83.14%	●
		Deuda Largo Plazo / Activo Fijo	%	5.37	32.98%	4.89%	100.00%	●
	RF-2. Gestionar nuevas fuentes de financiamiento	Deuda Corto Plazo / Ingresos por Ventas	%	50.10	19.65%	11.82%	100.00%	●
		Agua No facturada	%	48.52	48.06%	49.80%	98.46%	●
	PR-1. Asegurar la calidad de los servicios, a través de la gestión de procesos críticos	Recursos Económicos Captados	Perfiles	0	0.00%	0.00%	0.00%	NP
		% de Implementación 5S	%	0	0.00%	0.00%	0.00%	NP
	PR-2. Modernizar los procesos específicos claves, con tecnología adecuada	% de Procesos Claves Certificados	%	0	60.00%	0.00%	0.00%	●
		Continuidad	%	9.37	11.00	10.60	96.36%	●
	PR-3. Reducir la brecha de acceso a los	Presión Promedio	%	10.08	10.00	10.05	100.00%	●
		Presencia de Cloro Residual	%	99.79	99.90%	99.92%	100.00%	●
	PR-3. Reducir la brecha de acceso a los	Turbidez	%	100%	100.00%	100.00%	100.00%	●
		Cobertura de Servicios de Agua Potable	%	85.82	74.79%	75.44%	100.00%	●

servicios		Cobertura de Servicios de Alcantarillado	%	80.84	72.69%	73.27%	100.00%	
OEI.8	AC-1. Generar una cultura de ejecución de la estrategia institucional	% de Áreas con implementación del BSC	%	0	0.00%	0.00	0.00%	NP
OEI.9	AC-2. Alinear la Organización a la Estrategia	Nivel de Implementación de la Estructura	%	0	100.00%	16.00%	16.00%	
OEI.10	AC-3. Gestionar el conocimiento e impulsar la investigación en saneamiento	# de Mejores Prácticas Implementadas	%	0	0.00%	0.00%	0.00%	NP
OEI.11	AC-4. Impulsar la transformación organizacional hacia una cultura de alto desempeño	% de Personal que cumple Perfil de Competencias	%	0	0.00%	0.00%	0.00%	NP
OEI.12	AC-5. Modernizar e Integrar las Tecnologías de Información y Comunicaciones - TICs	% de Procesos Automatizados, integrados y con Tecnología Automatizada	%	0	0.00%	0.00%	0.00%	NP

 LOGRADO

 TE FALTA POCO.

 ESFUERZATE MÁS

NP = NO PROGRAMADO

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

Así mismo, es necesario que se continúe brindando el apoyo técnico permanente para la implementación de las actividades plasmadas en el PEI 2017 – 2021. Esta implementación obliga a una adecuada planificación de las actividades previstas para que estén articuladas con el Plan Operativo y Presupuesto Institucional de cada ejercicio fiscal.

De otro lado, debemos tener en cuenta que los resultados obtenidos al mes de diciembre 2020, se han visto influenciados por los efectos de la pandemia COVID-19 que impactó en la economía del país y que dejará el descenso de la demanda y la interrupción de la oferta.



VIII. CONCLUSIONES

1. Debido al cambio normativo del sector durante los años 2017, 2018, 2019 y en el año fiscal 2020 la empresa ha tenido que realizar adecuaciones en la operatividad de sus acciones, lo cual determinaría la necesidad de efectuar ajustes en los indicadores del PEI, por ejemplo en los indicadores relacionados a la Atención al Cliente, que está relacionado al objetivo "Lograr la Satisfacción de Clientes y Grupos de Interés", las actividades ejecutadas han variado con respecto a aquellas que se concibieron en el año 2017. Por tanto, en estos casos ha sido importante realizar la medición de los indicadores tomando en cuenta la nueva situación, cautelando la correcta contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
2. Al cierre del año fiscal 2020, se observa un nivel de cumplimiento promedio del **83.83%** que significa **ESFUERZATE MÁS** en el nivel de categorización evaluado en base a los 22 indicadores aprobados para medir a nivel empresa los avances de la implementación y ejecución del PEI, mejorando en 10.34 puntos porcentuales al del I Semestre 2020 (**73.49%**).
3. Bajo el enfoque de la perspectiva del mejoramiento continuo de eficiencia (15 indicadores) que miden la "Optimización de los Recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, operativos, etc." se registró un avance de **74.65%** y eficacia (7 indicadores) que regulan la adecuada prestación de los servicios de saneamiento (agua potable y alcantarillado sanitario) en cantidad y calidad registró un avance del **99.14%**.

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

4. Algunos indicadores presentan avances favorables, sin embargo, para el resto de indicadores identificados en el PEI 2017- 2021, unos muestran resultados parciales o ningún resultado, dado que algunas áreas aún no han desarrollado las fichas técnicas ni calculado sus líneas base. En tal sentido en aquellos que han informado avances, muestran valores positivos o superiores a los obtenidos en el año base.
5. En cuanto a los indicadores cualitativos, aún no se han elaborado las líneas base debido a que al ser de percepción se requiere efectuarlos a través de encuestas, las cuales en algunos casos resultan onerosas, así como por la coyuntura que estamos viviendo por la pandemia, nuestra EPS ha orientado todo el accionar a brindar los servicios de saneamiento de calidad y continuidad.
6. La evaluación realizada se ha efectuado tomando como base la información de avance reportada en el POI 2020, en tablas Excel, asimismo reportes contables de estados financieros al 31 de diciembre 2020, por cuanto no se cuenta con un sistema de monitoreo, evaluación y control para las herramientas de gestión de corto, mediano y largo plazo.
7. Durante el año fiscal 2020 la empresa, se ha visto afectada por el impacto de la Pandemia: brote del Coronavirus (COVID-19) y las medidas adoptadas por el gobierno central que dispuso el aislamiento social obligatorio (cuarentena) como las restricciones en el ámbito de la actividad comercial, actividades culturales, establecimientos y actividades recreativas, hoteles y restaurantes, entre otras; situación que afectó la economía del país y por ende el pago oportuno de los servicios, reflejándose en el incremento de las cuentas por cobrar. Sin embargo, la EPS ha cumplido con las metas de abastecimiento del servicio de agua potable para consumo humano en calidad y cantidad, expresándose en los indicadores de presión promedio, presencia de cloro residual, turbidez y coberturas de agua y alcantarillado llegando todos al 100%, en concordancia a lo dispuesto por el gobierno central, en la prioridad de brindar los servicios básicos que necesita la población.



8. El PEI requiere ser actualizado, debido a los cambios normativos importantes que se han visto dando en el sector desde fines del año 2017 hasta la actualidad, y que las empresas de saneamiento deben cumplir como son la integración de prestadores, cierre de brechas de los servicios de agua y alcantarillado, servicio de monitoreo y gestión de aguas subterráneas, que requieren una revisión integral de las estrategias del PEI

IX. RECOMENDACIONES

1. A los responsables de la gestión, monitoreo y cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores de los sistemas Operacional, Comercial y Administrativo en forma conjunta con sus equipos de trabajo, adopten las medidas preventivas y correctivas que permitan dar sostenibilidad a las metas logradas y cumplimiento de las metas e indicadores no alcanzadas según lo alcanzado en el año fiscal 2020 y aprobadas en el PEI 2017 – 2021.
2. Revisar y dar prioridad a la elaboración de líneas base y fichas de los indicadores, prioritariamente en aquellas áreas que aún no cuentan con indicadores, por cuanto servirán como base para la actualización del PEI.
3. Elaborar la línea base de los indicadores cualitativos por objetivo estratégico general (OEG) a través de una encuesta, que servirá de punto de partida para su seguimiento, ya que medirá el impacto del logro de los OEG en los próximos años.
4. A los responsables de la gestión y monitoreo del PEI, disponer a quienes hayan delegado la programación, monitoreo y control de los Planes Operativos Institucionales, deben programar en primer lugar los indicadores del PEI 2017 – 2021.
5. En la actualización del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, deberá incluir las Acciones Estratégicas que puedan aportar a los resultados de la implementación de la RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 061-2018-SUNASS-CD "Modificación del Reglamento de Calidad de la Prestación de los Servicios de Saneamiento y del Reglamento General de Reclamos de Usuarios de los Servicios de Saneamiento" y las últimas generadas especialmente por la implicancia de la pandemia COVID-19.
6. En la actualización del PEI 2017 – 2021, deberá incorporarse un objetivo estratégico institucional e indicador (es) que permita evidenciar y/o medir "La Gestión del riesgo de desastres en SEDALIB S.A."
7. Es URGENTE la implementación de un software integrado para la Formulación – Control – Ejecución y Evaluación de los Planes que cuenta la EPS como: Plan Maestro Optimizado – Plan Estratégico Institucional - Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional; y, contemple además el de "Control de Gestión"; el mismo que nos permita el seguimiento y monitoreo de todas las variables e indicadores que están aprobadas en los instrumentos de gestión de corto, mediano y largo plazo.
8. Continuar con el fortalecimiento de la gestión con enfoque de calidad, eficiencia y eficacia con el fin de que nuestros usuarios perciban el cambio en la gestión de los servicios de saneamiento, y contribuyan a mejorar la percepción de los servicios que se brinda y por ende a la valoración de los servicios de saneamiento y su respuesta al pago.



X. ANEXOS

ANEXO Nº 01: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PEI A NIVEL EMPRESA 2017 – 2021, CORRESPONDIENTE AL CIERRE DEL AÑO FISCAL 2020

Mes de Evaluación : 12

Nivel de Cumplimiento 95%

EVALUACIÓN METAS PRIORIZADAS PEI x SISTEMAS a Diciembre 2020 a un nivel de cumplimiento del 95 %

PERSPECTIVAS	RESPONSABLES	Indicador	Unidad	Objetivo General	Clase	Sentido	Forma de Registro	Año Base (2016)	Programación Anual 2020	Ejecución a Diciembre 2020	Resultado por metas	Nivel de Cumplimiento	Resultado Nivel Empresa
GRUPOS DE INTERESES	GOM GCOM	1	% de Clientes Satisfechos con Servicio de Agua	%	OG.1	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	55%	72.52%	72.02%	99.31%	TE FALTA POCO
		2	% de Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	55%	72.52%	72.02%	99.31%	TE FALTA POCO
	GDE	3	Nivel de Posicionamiento de SEDALIB en RSE	%	OG2	Eficacia	Ascendente	Acumulado	0%	70.00%	70.00%	100.00%	LO LOGRASTE
RESULTADOS FINANCIEROS	GAF GCOM	4	Utilidad Neta	S/	OG3	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	19,548,717	36,076,531	17,570,752	48.70%	ESFUERZATE MAS
		5	Ingresos por Ventas	S/		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	120,272,977	151,969,371	126,345,143	83.14%	ESFUERZATE MAS
		6	Deuda Largo Plazo / Activo Fijo	Índice		Eficiencia	Descendente	Acumulado	5.37%	32.98%	4.89%	100.00%	LO LOGRASTE
		7	Deuda Corto Plazo / Ingresos por Ventas	Índice		Eficiencia	Descendente	Acumulado	50.10%	19.65%	11.82%	100.00%	LO LOGRASTE
	SGSC P	8	Agua No facturada	%	Eficacia	Descendente	Mensual	48.52%	48.06%	48.80%	98.46%	TE FALTA POCO	
	GDE	9	Recursos Económicos Captados	S/	OG4	Eficiencia	Ascendente	Mensual	0.00	0.00	0	0.00%	NO PROGRAMADA
PROCESOS	GDE	10	% de Implementación SS	%	OG5	Eficacia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00%	0.00%	NO PROGRAMADA
		11	% de Procesos Claves Certificados	%		Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	60.00%	0.00%	0.00%	ESFUERZATE MAS
	GOM	12	Continuidad Promedio	Horas/Día	OG6	Eficacia	Ascendente	Mensual	9.37	11.00	10.60	96.36%	TE FALTA POCO
		13	Presión Promedio	m.c.a.		Eficacia	Ascendente	Mensual	10.08	10.00	10.06	100.00%	LO LOGRASTE
		14	Presencia de Cloro Residual	%		Eficacia	Ascendente	Mensual	99.79%	99.90%	99.92%	100.00%	LO LOGRASTE
	GOM- SGO	15	Turbidez	%	Eficacia	Descendente	Mensual	100%	100.00%	100.00%	100.00%	LO LOGRASTE	
		16	Cobertura de Servicio de Agua Potable	%	OG7	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	85.82%	74.79%	75.44%	100.00%	LO LOGRASTE
17	Cobertura de Servicio de Alcantarillado	%	Eficiencia	Ascendente		Acumulado	80.84%	72.69%	73.27%	100.00%	LO LOGRASTE		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GDE	18	% de Áreas con Implementación del BSC	%	OG8	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA
		19	Nivel de Implementación de la Estructura	%	OG9	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	100.00%	16.00%	16.00%	ESFUERZATE MAS
		20	# de Mejoras Prácticas Implementadas	Nº	OG10	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA
	SGRH	21	% de Personal que cumple Perfil de Competencias	%	OG11	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA
	SGII	22	% de procesos automatizados, integrados y con tecnología automatizada	%	OG12	Eficiencia	Ascendente	Acumulado	0%	0.00%	0.00	0.00%	NO PROGRAMADA
Nivel de Cumplimiento Promedio											83.83%		
Nivel de Cumplimiento Eficiencia											74.65%		
Nivel de Cumplimiento Eficacia											99.14%		

LO LOGRASTE	8	36.36%
TE FALTA POCO	4	18.18%
ESFUERZATE MAS	4	18.18%
NO PROGRAMADA	6	27.27%
TOTAL INDICADORES:	22	100.00%



ANEXO N° 02: GLOSARIO DE TERMINOS

✱	AC	: Aprendizaje y Crecimiento
✱	ADM	: Administrativo
✱	ANF	: Agua No Facturada
✱	CP	: Cuadro de Puestos
✱	D.S.	: Decreto Supremo
✱	EPS	: Empresa Prestadora de Servicios
✱	GAF	: Gerencia de Administración y Finanzas
✱	GCOM	: Gerencia Comercial
✱	GDE	: Gerencia de Desarrollo Empresarial
✱	GOM	: Gerencia de Operación y Mantenimiento
✱	GG	: Gerencia General
✱	GI	: Grupos de Interés
✱	M3	: Metros cúbicos
✱	OPER	: Operacional
✱	PEI	: Plan Estratégico institucional
✱	PMO	: Plan Maestro Optimizado.
✱	POI	: Plan Operativo Institucional
✱	PPTO.	: Presupuesto
✱	PR	: Procesos
✱	R.D.R.	: Recursos Directamente Recaudados
✱	RF	: Resultados Financieros
✱	R.M.	: Resolución Ministerial
✱	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.

