

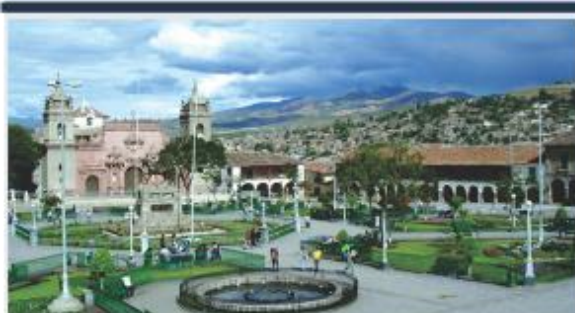


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

EPS SEDA AYACUCHO

2016 - 2021

Consultora:





JUNTA DIRECTIVA

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	REPRESENTACIÓN
Ing. Walter Ascarza Olivares	Presidente	Gobiernos Locales
Ing. Félix Vásquez Álvarez	Miembro	Gobiernos Locales
Lic. Sixto Arotoma Cacñahuaray	Miembro	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Ing. Caleb Jaules Quicaña	Miembro	Sociedad Civil
Abog. Juan J. Uribe Tapahuasco	Miembro	Gobierno Regional de Ayacucho

PLANA EJECUTIVA

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Ing. César Raúl Palacios Sulca	Gerente General
Ing. Roder Tulio Baltazar Córdova	Gerente Operacional
CPCC. Gregorio Torres Rúa	Gerente Comercial
CPCC. Salomón Juárez La Rosa	Gerente de Administración y Finanzas
Ing. Angel Palomino Sulca	Gerente de Ingeniería
Blgo. Hugo Matta Villacres	Gerente Sucursal Huanta



INDICE

PRESENTACIÓN	5
I. MARCO INSTITUCIONAL	7
1.1. ANTECEDENTES	7
II. RESEÑA HISTÓRICA.....	9
III. PRINCIPIOS, FINES, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES	11
3.1. FINES	11
3.2. FUNCIONES.....	11
IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
4.1. GERENCIAS	13
4.1.1. GERENCIA GENERAL	13
4.1.2. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	13
4.1.3. GERENCIA OPERACIONAL.....	13
4.1.4. GERENCIA COMERCIAL.....	13
4.1.5. GERENCIA DE INGENIERÍA	13
4.1.6. GERENCIA HUANTA	13
4.2. ACCIONISTAS	14
V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	16
5.1. POBLACIÓN	16
5.2. OPERACIONAL	18
5.3. COMERCIAL	28
5.4. INDICADORES	34
VI. DIRECCIONAMIENTO FILOSÓFICO	38
6.1. MISIÓN	38
6.2. VISIÓN 2016 – 2021.....	38
6.3. VALORES INSTITUCIONALES	38
VII. DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO	39
7.1. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	39
VIII. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	42
8.1. ANÁLISIS FODA – MATRIZ EFI Y EFE	42
IX. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	47
9.1. CALIDAD Y ACCESO A LOS SERVICIOS	47
9.2. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO.....	47



9.3. GESTIÓN INSTITUCIONAL	47
X. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
XI. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	50
XII. MAPA ESTRATÉGICO – BSC.....	51
XIII. ACTIVIDADES CLAVES	52
XIV. DETERMINACIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA	55
XV. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS.....	57
15.1. BRECHAS SEGÚN LÍNEA ESTRATÉGICA.....	59
XVI. EVALUACIÓN Y MONITOREO.....	63
XVII. INICIATIVAS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
ANEXO.....	73
1. FORMATO DE ENCUESTAS DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS RECIBIDO.	73
2. NOTAS PROMEDIO DE APROBACIÓN Y DESAPROBACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS RECIBIDO.	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población total Urbana.....	16
Tabla N° 2: Población servida por agua potable	17
Tabla N° 3: Población servida por Alcantarillado	17
Tabla N° 4: Volumen promedio de Agua 2015 - 2016.....	19
Tabla N° 5: Volumen tratado de aguas servidas.....	19
Tabla N° 6: Conexiones anuales de agua potable (incluidas piletas)	21
Tabla N° 7: Conexiones anuales activas de agua potable	21
Tabla N° 8: Número de conexiones activas por sector – Ayacucho	22
Tabla N° 9: Número de conexiones activas por sector – Huanta	23
Tabla N° 10: Continuidad promedio de agua anual por zonas – Ayacucho.....	25
Tabla N° 11: Continuidad de agua promedio anual por zonas – Huanta	26
Tabla N° 12: Total de conexiones SEDA Ayacucho año 2015 y 2016.....	28
Tabla N° 13: Conexiones clandestinas detectadas y regularizadas en el 2015 y 2016 29	
Tabla N° 14: Caracterización de volumen promedio de agua 2015 – 2016.....	29
Tabla N° 15: Saldo de pensiones (cartera morosa).....	31
Tabla N° 16: Saldos recuperados	32
Tabla N° 17: Incremento y renovación de medidores 2015 – 2016	33
Tabla N° 18: Eficiencia de cobranza promedio anual	34
Tabla N° 19: Nivel de morosidad promedio anual	34



Tabla N° 20: Consumo per cápita total anual.....	35
Tabla N° 21: Consumo per cápita promedio anual.....	36
Tabla N° 22: Tarifa de agua promedio anual.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Población total urbana, población servida de agua y alcantarillado en Sede Ayacucho y Sede Huanta.....	18
Gráfico N° 2: Volumen producido y captado promedio de agua durante el año 2015...20	
Gráfico N° 3: Porcentaje de volumen promedio tratado de aguas servidas por Sede...20	
Gráfico N° 4: Porcentaje de conexiones según sector hasta el 2015 – Sede Ayacucho	23
Gráfico N° 5: Porcentaje de conexiones según sector hasta el 2015 – Sede Huanta...24	
Gráfico N° 6: Total de conexiones activas de agua potable en Ayacucho y Huanta 2011 - 2015.....	25
Gráfico N° 7: Continuidad promedio anual de agua por sedes – SEDA Ayacucho	27
Gráfico N° 8: Fugas de agua reportadas y atendidas sede Ayacucho	27
Gráfico N° 9: Fugas de agua reportadas y atendidas sede Huanta.....	28
Gráfico N° 10: Número de reclamos recibidos y atendidos sede Ayacucho	30
Gráfico N° 11: Número de reclamos recibidos y atendidos sede Huanta.....	31
Gráfico N° 12: Saldos de pensiones y recuperados sede Ayacucho	32
Gráfico N° 13: Saldos de pensiones y recuperados sede Huanta.....	33
Gráfico N° 14: Tendencia del consumo per cápita anual sedes Ayacucho y Huanta	35
Gráfico N° 15: Tendencia del consumo promedio per cápita anual sedes Ayacucho y Huanta.....	36
Gráfico N° 16: Línea Estratégica Calidad y Acceso a los Servicios	57
Gráfico N° 17: Línea estratégica Creación de Valor Público.....	58
Gráfico N° 18: Línea Estratégica Gestión Institucional	58
Gráfico N° 19: Situación de Líneas Estratégicas	59
Gráfico N° 20: Brecha de Línea Estratégica – Calidad y Acceso a Servicios.....	60
Gráfico N° 21: Brecha de Línea Estratégica – Creación de Valor Público	61
Gráfico N° 22: Brecha de Línea Estratégica – Gestión Institucional.....	62



PRESENTACIÓN

La EPS SEDA, como antecedente al presente Plan Estratégico, realizó la evaluación del PEI anterior, vigente del 2010 al 2014, del cual se han incluido elementos valiosos que complementan el análisis. Para el Directorio de la empresa es muy importante este esfuerzo ya que marca un cambio significativo en la gestión interna que por un lado se enfoca en los atributos importantes para el servicio que se ofrece a los clientes y por otro, el enfoque del talento humano como enfoque.

En el Plan Estratégico se reconoce la necesidad de ofrecer calidad y continuidad en el servicio respetando los procesos ambientales y de responsabilidad social empresarial. De esta manera, el PEI se vuelve clave en la gestión de la Empresa para asegurar la confianza de la población en el servicio que se le brinda y mejorando de forma significativa la imagen institucional. Además el Plan Estratégico contempla indicadores de eficiencia y eficacia, competitividad, resultados y procesos.

Las líneas estratégicas que se plantean están alineadas con el sistema de planeamiento nacional, principalmente con el sector y la autoridad del agua SUNASS: 1) Calidad y acceso a los servicios que comprende la sostenibilidad de las EPS, así como al mejoramiento de la calidad y acceso de los servicios de agua potable y alcantarillado. 2) Creación de Valor Público, como el incremento del sistema misional y la efectividad en la entrega del servicio, promoviendo la participación de la sociedad en el sistema de servicios de agua potable y alcantarillado. 3) Gestión Institucional transparente, eficiente y eficaz orientada a resultados. Se toma en cuenta el proceso de desconcentración y garantizar la racional explotación del recurso hídrico y preservación del medio ambiente. Metodológicamente, las etapas básicas de planeamiento desarrolladas son; a) Filosófica, en la cual se considera la formulación de la Misión, la Visión y los Valores institucionales. b) Analítica, por la cual se incluyen los resultados del diagnóstico estadístico, el diagnóstico estratégico o FODA, y el diagnóstico



prospectivo a través del cual se han identificado los escenarios futuros que sirvieron de base para la formulación de los objetivos estratégicos. c) Operativa, que está compuesta por la formulación de los objetivos estratégicos, las estrategias, el mapa estratégico, las actividades o acciones claves y la ruta estratégica. d) Evaluación, con la identificación de indicadores de seguimiento y evaluación, metas y responsables. Finalmente se incluyen las iniciativas de inversión para los próximos años.

Ha sido fundamental el liderazgo ejercido por las autoridades y funcionarios de los niveles más altos de la EPS, así como la participación valiosa de los trabajadores, quienes realizaron aportes, análisis y diálogo constructivo, todo lo cual ha fortalecido el PEI y garantiza su socialización e implementación, porque todos los miembros de la comunidad de la EPS SEDA, han expresado su compromiso, como parte importante de la empresa, para fortalecer el servicio que se brinda a los clientes, a quienes se les considera como los principales aliados.



I. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. ANTECEDENTES

Entre los años 1999 y 2000 EPSASA desarrolló su Pensamiento Estratégico, Plan Estratégico 2000 - 2004 y su plan operativo anual 2000 con la ayuda técnica de PROAGUA GTZ.

Debido a los diferentes cambios que ha sufrido la organización como son los proyectos ejecutados con el financiamiento de KFW de Alemania en esos años, destinadas a mejorar la infraestructura de la institución, acompañado de cambios realizados al personal por cuestiones políticas la realidad la institución ha variado motivo por el cual en Enero del 2003 se realizó la actualización del Plan Estratégico 2003-2007 con asesoramiento técnico de GTZ PROAGUA.

Estos planes se desarrollaron con apoyo de todas las áreas a través de una serie de encuestas anónimas que ayudaron a determinar la visión, misión y valores institucionales, que actualmente figuran en su página web, además cada área de la empresa elaboró su análisis FODA donde se establecieron las metas de los Indicadores Estratégicos 2003 -2007; dichos planes estuvieron a cargo de Ing. Frank Vidalón como moderador y Lic. Eloy Alarcón como Comoderador en el año 2003.

En el año 2009 a través Sistema de Fortalecimiento de Capacidades para el Sub Sector Saneamiento se procede a la actualización de los planes estratégicos elaborados por EPSASA con apoyo de la Cooperación Técnica Alemana GTZ – PROAGUA en el 2003 bajo Resolución Directorial N° 010 – Vivienda/VMCS-DNS de fecha 05 de Marzo 2008 donde se aprueba el formato de propuesta de acciones iniciales para el fortalecimiento de la gestión social y empresarial de las Entidades Prestadoras de Servicio de Saneamiento (EPS)

El Plan de Fortalecimiento de Capacidades empresariales se desarrolló en las instalaciones de la sede central de la empresa (Ayacucho), el cual estuvo encabezado por el Gerente General en coordinación con las demás gerencias



con el fin de orientar los esfuerzos y acciones al cumplimiento de planes de acción que permitan el desarrollo y capacitación del personal.

El objetivo central del fortalecimiento de capacidades es idear un modelo de gestión que permita al personal desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz en aras de cumplir de los objetivos institucionales trazados por la empresa (EPS).

El Plan se elaboró en colaboración de los gerentes, directores y jefes del área lo que ayudó a sentar las bases para el desarrollo del diagnóstico y el análisis FODA de la empresa que permitió analizar la situación institucional interna y externa con el fin de diseñar la visión, misión, valores institucionales, estrategias, indicadores de gestión y finalmente las metas.

De manera similar en esta consultoría se diseñó del plan estratégico en colaboración constante del personal a través de talleres y encuestas que se realizaron en la institución.



II. RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1993 se constituye el Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Huamanga y Huanta S.A. (EMAPA), en cumplimiento a lo dispuesto por el D.S. 030-91PCM y demás normas.

El 27 de diciembre de 1996, se modifica la razón social de la empresa a “Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A”. (E.P.S. Ayacucho S.A.) en cumplimiento a lo dispuesto por el art. 18° y 3ra Disposición complementaria de la Ley General de Servicios de Saneamiento Ley 26338 y el 21 de diciembre de 1998, en sesión ordinaria de la Junta General de Accionistas se acuerda modificar el estatuto de la EPS Ayacucho S.A. en cumplimiento a la nueva Ley de Sociedades, cambiando sus siglas a EPSASA como era conocida anteriormente.

SEDA Ayacucho, es una Entidad Prestadora Municipal de derecho privado, con autonomía técnica, administrativa y económica; normada por la ley N° 26338 Ley General de Saneamiento y su Reglamento aprobado con D.S N° 09-95-PRES y la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, y presupuestalmente está comprendida dentro de las Empresas de tratamiento empresarial, bajo el ámbito de la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Tiene como objetivo principal brindar los servicios de agua potable y alcantarillado a las localidades de Huamanga y Huanta, su actividad principal es la captación, tratamiento, almacenamiento y distribución del agua potable para uso doméstico, comercial e industrial en su ámbito de jurisdicción. De igual manera programa y ejecuta obras y proyectos referidos al sector como son ampliación y mejoramiento del sistema de saneamiento; la entidad que regula principalmente las tarifas cobradas a los usuarios es la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS).



De conformidad con el Acta de Sesión de la Junta General Extraordinaria de Accionistas del 20 de octubre de 2014, los accionistas de ese entonces, acordaron cambiar de razón social.

Es así que, ya no se denominará Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Ayacucho S.A. sino SEDA AYACUCHO, la misma que quedó asentada mediante Escritura Pública N°710 e inscrito ante la SUNARP con fecha 14 de agosto de 2015.

El Estatuto de la EPSASA, en su Artículo 1° indica que, “La Sociedad es una Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS) Denominada -Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A.- y en forma abreviada es SEDA AYACUCHO- que es una Sociedad Anónima con personería Jurídica debidamente inscrita en los Registros Públicos de Ayacucho”.

SEDA Ayacucho se encuentra ubicado en el Jr. Manco Capac N° 342 de provincia de Huamanga departamento de Ayacucho y la sucursal de Huanta es Jr. Julio C. Tello N° 155 del distrito de Huanta.



III. PRINCIPIOS, FINES, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES

3.1. FINES

- ❖ Prestación de los servicios de saneamiento como servicios de necesidad y utilidad pública, protegiendo a la salud, de la población y el medio ambiente.
- ❖ Prestación en forma regular de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial y disposición sanitaria de excretas, en el ámbito jurisdiccional de los Distritos de Ayacucho, San Juan Bautista, Carmen Alto y Jesús de Nazareno de la Provincia de Huamanga y de la Provincia de Huanta;

3.2. FUNCIONES

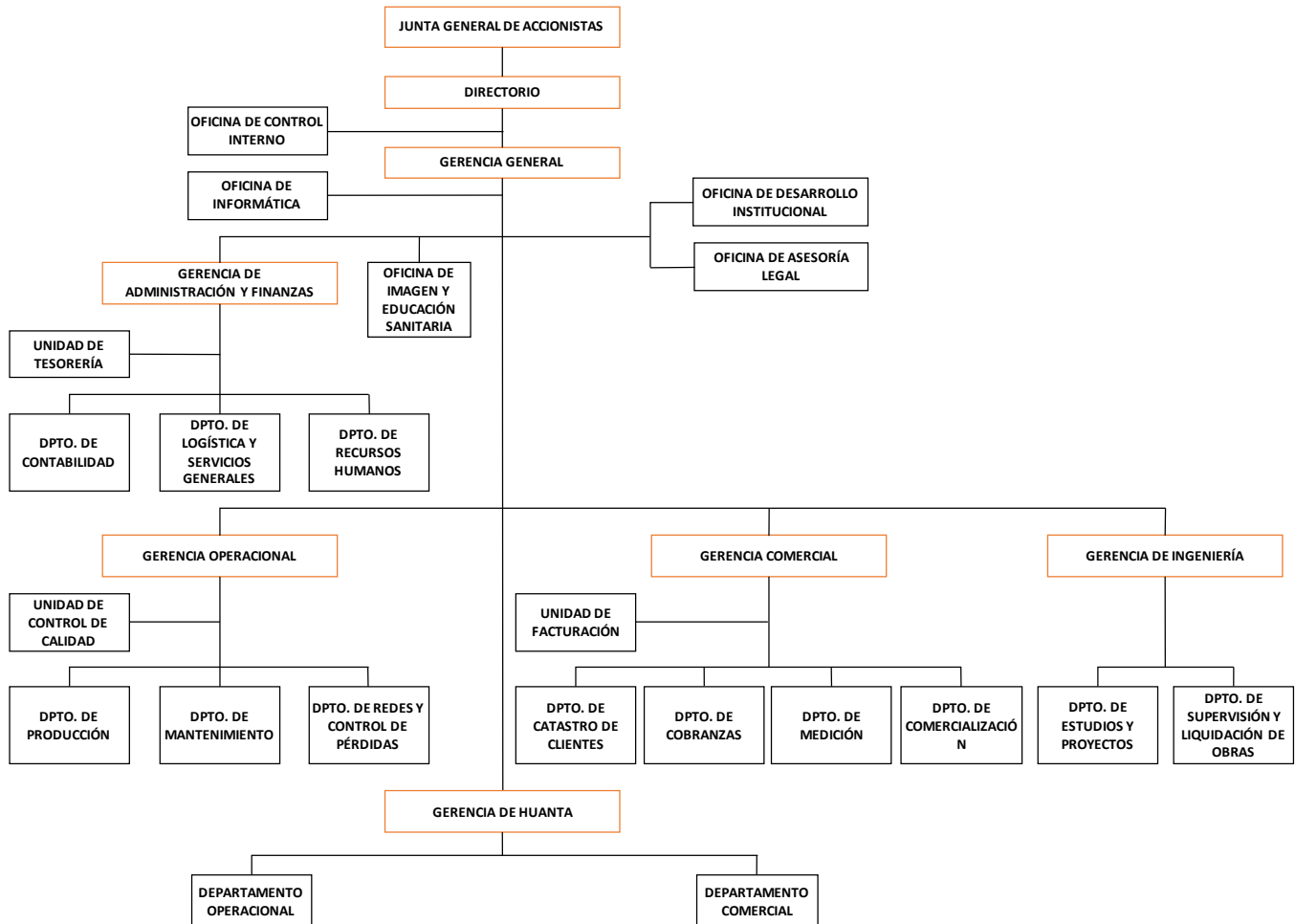
Las funciones generales de la EPS SEDA Ayacucho, en el ámbito de su jurisdicción y en el marco legal que le compete son las siguientes:

- a) Prestar servicios de agua potable, mediante su sistema de producción que comprende la captación, almacenamiento, conducción de agua cruda, y tratamiento de la misma; con la finalidad de asegurar el acceso y disponibilidad de los servicios básicos sanitarios en la población.
- b) Prestar servicios de alcantarillado sanitario y pluvial a través de su sistema de recolección que comprende conexiones domiciliarias, suministro de redes y emisores; sistema de tratamiento y disposición final de aguas servidas; y los sistemas de recolección y disposición de aguas pluviales; con el fin de asegurar el acceso y disponibilidad de los servicios básicos sanitarios en la población.
- c) Brindar los servicios de saneamiento de acuerdo a los niveles de calidad, cantidad, continuidad y demás aspectos establecidos en el Reglamento de Prestación de Servicios, con el fin de asegurar el cumplimiento de lo normado.
- d) Ejecutar la operación, mantenimiento y renovación de las instalaciones y equipos utilizados para la prestación de los servicios de saneamiento, con el fin de asegurar la calidad, cantidad y continuidad de los servicios brindados.



IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización, dirección y administración de la empresa depende básicamente de la Junta General de accionistas, Directorio y la Gerencia General, donde cada una establece lineamientos de política con la finalidad de brindar los mejores servicios al usuario de manera eficiente y eficaz.



Como se puede apreciar en el organigrama anterior, SEDA Ayacucho se divide en seis gerencias esenciales, y cada una de ellas participó en la elaboración del presente Plan Estratégico Institucional.



4.1. GERENCIAS

4.1.1. GERENCIA GENERAL

Es el máximo órgano de la institución encargada de la gestión y dirección de la misma.

4.1.2. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Como órgano de apoyo tiene la principal responsabilidad de brindar soporte logístico en las diferentes oficinas de la institución además de procesar la información financiera oportuna.

4.1.3. GERENCIA OPERACIONAL

Es el órgano más importante debido a que tiene la responsabilidad de brindar los servicios de agua y desagüe sus principales funciones son: captación, conducción, producción y distribución de agua potable asimismo realiza los controles de calidad de acuerdo a los estándares vigentes.

4.1.4. GERENCIA COMERCIAL

Su principal responsabilidad es velar el correcto funcionamiento del sistema comercial esto incluye, conexiones de agua potable y alcantarillado, lecturas de consumo, reparto de recibos asimismo el establecimiento de políticas de cobranzas.

4.1.5. GERENCIA DE INGENIERÍA

Es el órgano que se encarga de formular, elaborar y ejecutar de proyectos de Inversión Pública en Saneamiento.

4.1.6. GERENCIA HUANTA

Está conformada por el departamento operacional, comercial y una unidad de apoyo administrativo



4.2. ACCIONISTAS

Los accionistas de EPS SEDA Ayacucho están conformados por 5 representantes de las siguientes municipalidades:

- ❖ Municipalidad Provincial de Huamanga
- ❖ Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.
- ❖ Municipalidad Distrital de Carmen Alto.
- ❖ Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno
- ❖ Municipalidad Provincial de Huanta

Los funcionarios responsables del normal y correcto funcionamiento de la institución están a cargo del directorio que está compuesto de la siguiente manera:

Conformación del Directorio

DIRECTORIO	
02	Representantes de las municipalidades
	Representante del Consejo Regional de Colegios Profesionales de Ayacucho.
	Representante de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ayacucho
	Representante del Gobierno Regional de Ayacucho

DIRECTORIO 2016	
02	Representantes de los Gobiernos Locales
	Representante del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
	Representante de la Sociedad Civil.
	Representante del Gobierno Regional de Ayacucho



Uno de los objetivos centrales de la EPS SEDA Ayacucho es brindar el mejor servicio a los usuarios en tal sentido el directorio tiene la potestad de dirigir al gestión administrativa tomando en consideración el cumplimiento de las normas, formulación de planes maestros y programas de operación, de acuerdo a la Visión – Misión de la institución.



V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

5.1. POBLACIÓN

El ámbito de jurisdicción de SEDA Ayacucho está ubicado en la región Ayacucho; específicamente en la provincia Huamanga, con su capital Ayacucho, y Huanta. Respecto a su población total urbana de su jurisdicción, el distrito de Ayacucho es la que mayor concentración tiene, mientras en contraposición la de menor concentración es el distrito de Jesús Nazareno, tal como se muestra en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1: Población total Urbana

Población Total Urbana	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	110,265	113,271	116,358	119,530	122,788	123,617
Jesús de Nazareno	16,828	17,523	18,246	18,999	19,783	19,984
Carmen Alto	17,808	18,543	19,309	20,105	20,934	21,147
San Juan	41,184	42,109	43,054	44,020	45,009	45,260
Localidad de Ayacucho	186,085	191,446	196,967	202,654	208,514	210,008
Huanta	31,204	32,070	32,960	33,875	34,815	35,055
SEDA	217,289	223,516	229,927	236,529	243,329	245,063

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

TASA DE CRECIMIENTO SEGÚN PMO: Ayacucho 2.24 y Huanta 2.29

* Hasta el primer trimestre del 2016

En lo que se refiere a la población total servida por agua potable, por SEDA Ayacucho, éstos se han ido incrementando año tras año, pasando de 186 575 usuarios en el 2011 a 219 405 usuarios al primer trimestre del 2016, como se muestra a continuación.



Tabla N° 2: Población servida por agua potable

Población Servida por Agua Potable	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	94,242	98,469	101,446	104,535	108,666	109,362
Jesus de Nazareno	11,729	12,473	12,844	12,917	13,281	13,353
Carmen Alto	15,537	16,550	17,165	17,442	18,203	18,316
San Juan	37,643	41,979	44,188	44,779	46,128	46,452
Localidad de Ayacucho	159,020	169,412	175,607	179,579	186,172	187,376
Huanta	27,555	29,115	30,045	31,069	31,864	32,029
SEDA	186,575	198,527	205,652	210,648	218,036	219,405

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

TASA DE CRECIMIENTO SEGÚN PMO: Ayacucho 2.24 y Huanta 2.29

* Hasta el primer trimestre del 2016

Del mismo modo la población total servida por alcantarillado, por SEDA Ayacucho, también se han ido incrementando año tras año, pasando de 161 852 usuarios en el 2011 a 195 612 usuarios al primer trimestre del 2016, como se muestra a continuación.

Tabla N° 3: Población servida por Alcantarillado

Población Servida por Alcantarillado	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	78,653	82,171	86,231	92,157	94,597	95,034
Jesus de Nazareno	10,660	11,296	11,613	12,335	12,512	12,574
Carmen Alto	13,647	14,387	14,928	16,365	16,921	17,010
San Juan	35,730	38,576	40,363	42,508	43,301	43,571
Localidad de Ayacucho	138,759	146,541	153,219	163,479	167,443	168,304
Huanta	23,093	24,435	25,234	26,468	27,090	27,308
SEDA	161,852	170,976	178,453	189,947	194,533	195,612

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

TASA DE CRECIMIENTO SEGÚN PMO: Ayacucho 2.24 y Huanta 2.29

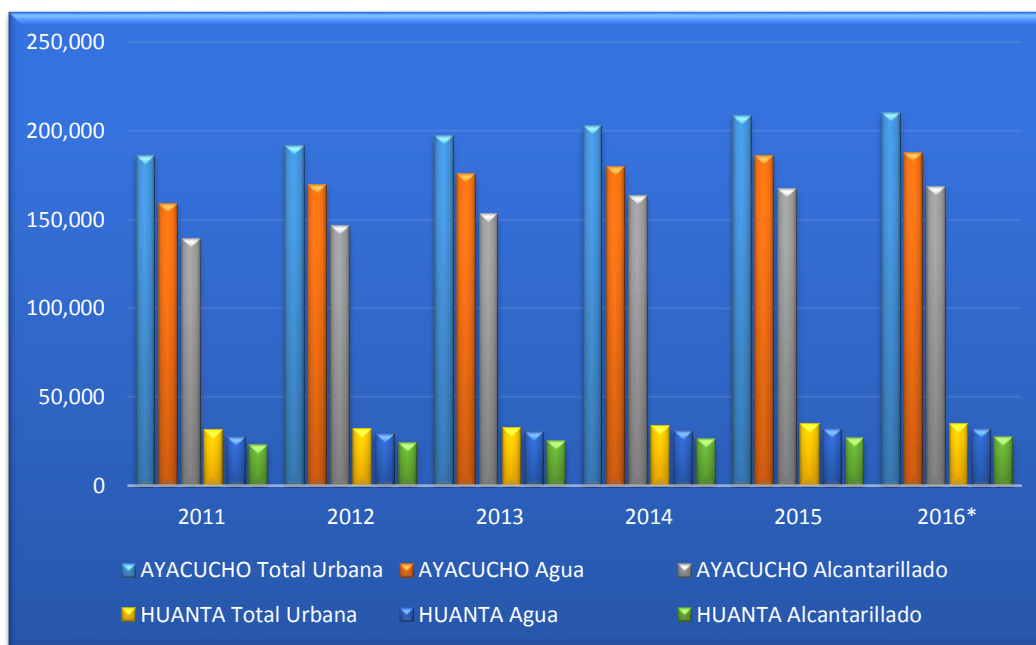
* Hasta el primer trimestre del 2016

De todo lo visto anteriormente, podemos deducir que efectivamente la población servida por agua potable y alcantarillado se ha incrementado con el transcurso de los años, esto debido al incremento de la población misma y al hecho de su necesidad de contar con servicios básicos. Sin embargo, aún hay una brecha de



diferencia negativa entre la población total urbana con la población servida por agua potable y servida por alcantarillado, como se muestra en el Gráfico N° 1.

Gráfico N° 1: Población total urbana, población servida de agua y alcantarillado en Sede Ayacucho y Sede Huanta



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018
* Hasta el primer trimestre del 2016

5.2. OPERACIONAL

El volumen promedio de agua (considerados el volumen captado, producido y consumido en planta) se ha ido incrementando o de caso contrario ha tenido una regularidad o estabilidad. Así se muestra a continuación.



Tabla N° 4: Volumen promedio de Agua 2015 - 2016
(m³)

	Ayacucho		Huanta		SEDA	
	2015	2016*	2015	2016*	2015	2016*
Volumen Captado (m3)	1360531	1394617	175529	175310	1536060	1569927
Volumen Producido (m3)	1292593	1318662	169019	169070	1461612	1487732
Volumen Consumido en Planta (m3)	67938	75955	6510	6240	74448	82195

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En lo que respecta al volumen total tratado de aguas servidas por año, éstos han tenido fluctuaciones considerables en el transcurso de los años, en la sede de Ayacucho hubo una disminución en el año 2012 y 2015, mientras que en la sede Huanta hubo una disminución muy considerable en el año 2015, pasando de 184 810 m³ a 111 143 m³. Así lo apreciamos en la Tabla N° 5.

Tabla N° 5: Volumen tratado de aguas servidas
(m³)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	735099	696000	738739	855143	842833	910217
Huanta	85647	90567	135113	184810	111143	103878
SEDA	820746	786567	873853	1039953	953976	1014095

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

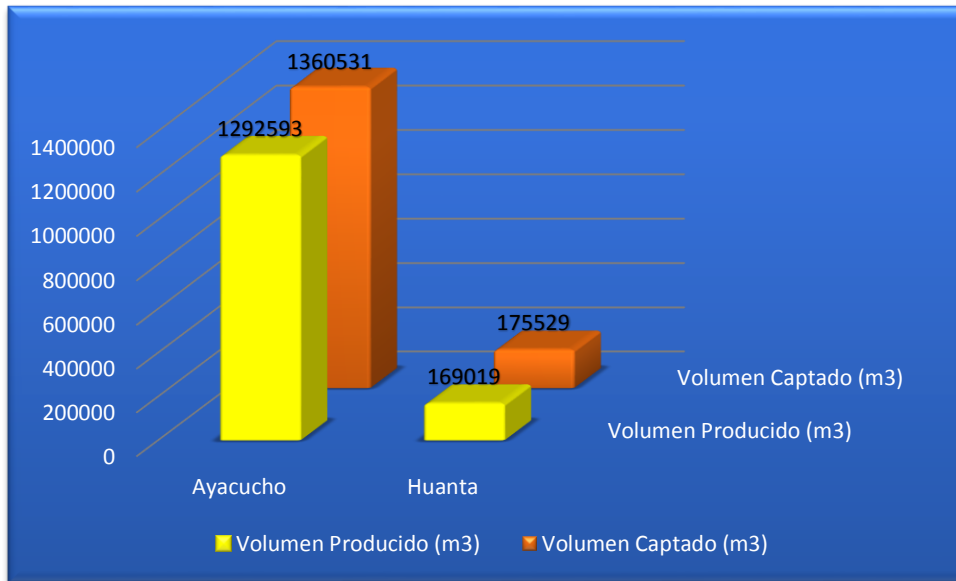
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

Para el 2015, en la Sede Ayacucho el volumen producido respecto al volumen captado representa el 95.01%, mientras que en la sede Huanta representa el 96.20%, tal como lo mostramos en el gráfico siguiente.



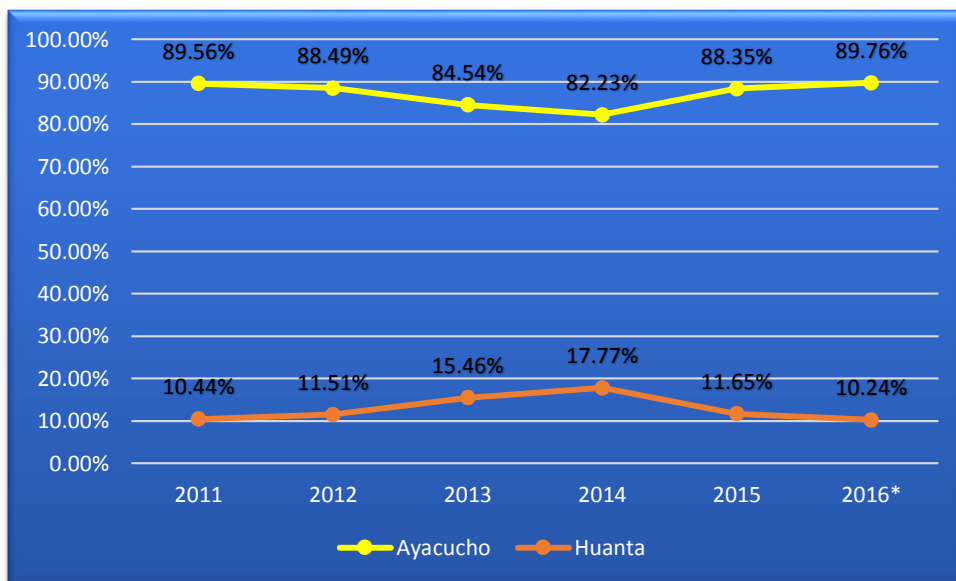
Gráfico N° 2: Volumen producido y captado promedio de agua durante el año 2015 (m³)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

Del total de volumen promedio tratado de aguas servidas la sede Ayacucho es la que mayor representatividad tiene con más del 80% anual.

Gráfico N° 3: Porcentaje de volumen promedio tratado de aguas servidas por Sede



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



El registro de las conexiones anuales de agua potable tiene una tendencia creciente, como vemos en el siguiente cuadro a nivel de SEDA Ayacucho se pasó de 47 609 conexiones en el 2011 a 56 100 conexiones al primer trimestre del 2016.

Tabla N° 6: Conexiones anuales de agua potable (incluidas piletas)
(Unidades)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	22935	24045	24793	25785	26823	26998
Jesus Nazareno	3225	3335	3438	3530	3607	3627
Carmen Alto	4341	4507	4681	4855	5046	5078
San Juan	9784	10586	11166	11513	11795	11880
Loc Ayacucho	40285	42473	44078	45683	47271	47583
Huanta	7324	7740	7988	8261	8473	8517
SEDA	47609	50213	52066	53944	55744	56100

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En el cuadro anterior mostramos el total de conexiones de agua potable (incluidas piletas) anualizadas, en el cuadro siguiente podemos visualizar que no todas esas conexiones son activas, así por ejemplo, de 47 609 conexiones sólo 44 340 están activas en el 2011, al igual que de 56 100 conexiones sólo 52 579 están activas al primer trimestre del 2016.

Tabla N° 7: Conexiones anuales activas de agua potable
(Unidades)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	21652	22869	23429	24557	25398	25500
Jesus Nazareno	3009	3124	3206	3301	3356	3375
Carmen Alto	4033	4217	4369	4583	4733	4767
San Juan	9139	9950	10496	10942	11116	11185
Loc Ayacucho	37833	40160	41500	43383	44603	44827
Huanta	6507	6980	7248	7558	7748	7752
SEDA	44340	47140	48748	50941	52351	52579

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



A nivel de la sede Ayacucho, en el 2011 el sector que registra mayores conexiones activas es el de Acuchimay con 9 102 conexiones activas y el de menor conexiones es el de San José con 231 conexiones activas; para el primer trimestre del 2016, Acuchimay pasó a un segundo lugar cediendo el paso al sector Miraflores con 11 324 conexiones activas y el de menor conexiones es Alto Perú con 269 conexiones activas. A partir del año 2013 se cuenta con un nuevo sector, el de Nueva Esperanza.

Tabla N° 8: Número de conexiones activas por sector – Ayacucho
(Unidades)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Acuchimay	9102	9406	9605	9940	10162	10206
Libertadores 1000	3733	3864	3922	4072	4187	4209
Libertadores 2000	8065	8328	8535	8804	9028	9064
Miraflores	9098	10326	10264	10963	11264	11324
Quicapata	4605	4796	4952	5102	5280	5311
Pueblo Libre	616	648	686	706	753	756
Picota	563	651	680	713	739	744
Vista Alegre	1078	1141	1186	1309	1333	1351
San José	231	241	242	256	301	299
Rio Seco	503	521	535	558	562	565
Alto Peru	239	243	246	254	260	260
Nueva Esp.	0	0	647	714	735	739
Total Ayacucho	37833	40165	41500	43391	44604	44828

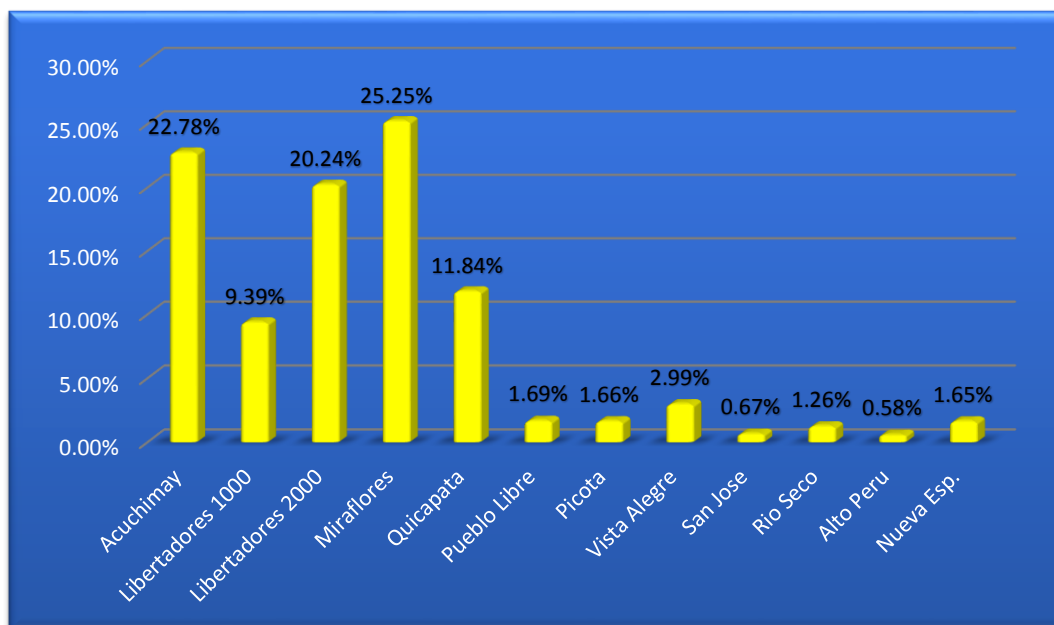
Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En el gráfico N° 4 mostramos que el sector con mayor porcentaje de conexiones en la sede Ayacucho al 2015 es Miraflores con un 25.25%, y en último orden está el sector de Alto Perú con 0.58% del total.

Gráfico N° 4: Porcentaje de conexiones según sector hasta el 2015 – Sede Ayacucho



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

Por otro lado, en la sede Huanta, en el 2011 el sector que registra mayores conexiones activas es la zona 1 con 1 706 conexiones activas y el de menor conexiones es el de la zona 5 con 392 conexiones activas; para el primer trimestre del 2016, la zona 1 sigue manteniéndose en el primer lugar con 2 057 conexiones activas y el de menor conexiones sigue la zona 5 con 467 conexiones activas.

Tabla N° 9: Número de conexiones activas por sector – Huanta (Unidades)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Zona 1	1706	1872	1931	2022	2059	2057
Zona 2	1401	1435	1488	1542	1565	1558
Zona 3	1514	1659	1728	1777	1807	1824
Zona 4	649	726	773	820	877	876
Zona 5	392	419	433	455	468	467
Zona 6	829	869	895	942	972	970
Total Huanta	6491	6980	7248	7558	7748	7752

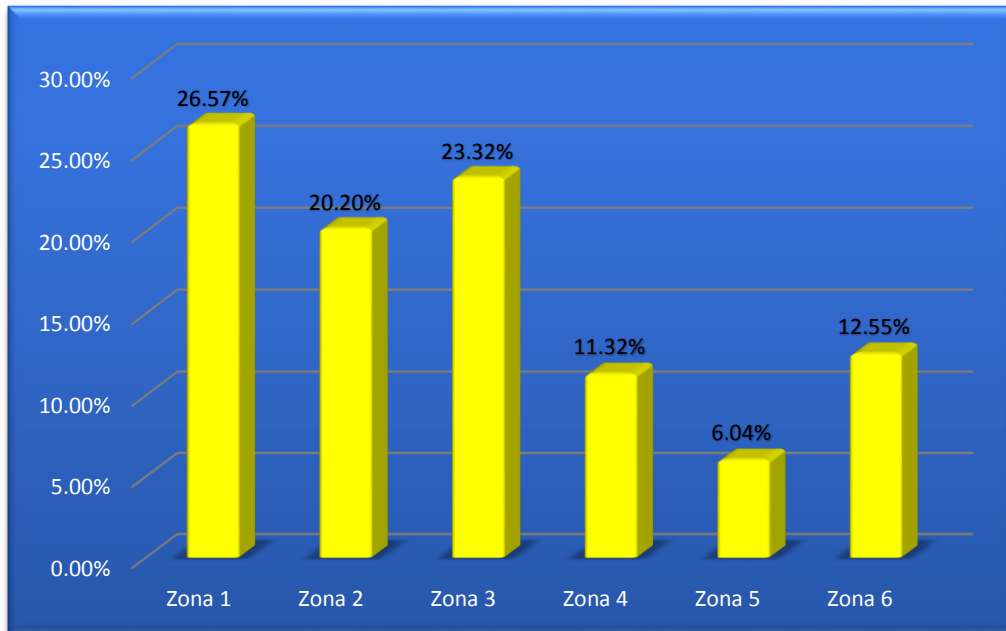
Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



En el gráfico N° 5 mostramos que el sector con mayor porcentaje de conexiones en la sede Huanta al 2015 es la Zona 1 con 26.57%, y en último orden está la Zona 5 con 6.04% del total.

Gráfico N° 5: Porcentaje de conexiones según sector hasta el 2015 – Sede Huanta

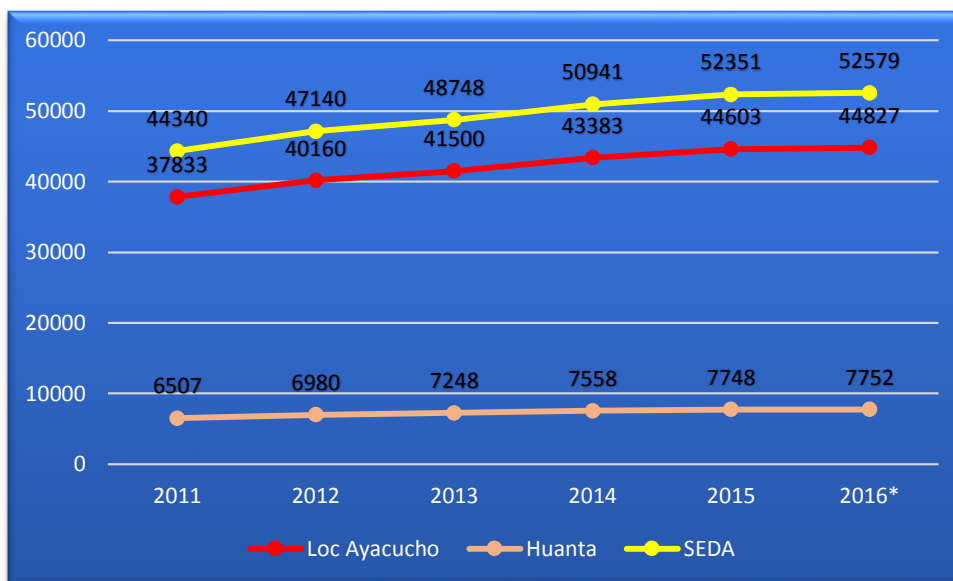


Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

En el gráfico siguiente podemos apreciar las tendencias de las conexiones anuales activas de agua potable, que en este caso tuvieron una tendencia creciente.



Gráfico N° 6: Total de conexiones activas de agua potable en Ayacucho y Huanta 2011 - 2015



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En lo que respecta la continuidad promedio de agua por zonas en la sede Ayacucho, en la Tabla N° 10 nos muestra que si bien en el transcurso de los años cada zona ha tenido una tendencia estable y regular, también nos muestra que existe una gran diferencia entre zonas en horas de continuidad del servicio de agua, teniendo valores máximos de 24 horas al día y valores mínimos de 3.13 horas al día de servicio, una brecha muy considerable entre sectores.

Tabla N° 10: Continuidad promedio de agua anual por zonas – Ayacucho (horas al día)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Acuchimay	24.00	24.00	23.98	24.00	24.00	24.00
Libertadores 1000	24.00	23.99	24.00	24.00	23.93	23.91
Libertadores 2000	18.99	19.14	19.18	19.50	20.03	19.08
Miraflores	23.67	23.76	23.78	24.00	23.90	23.51
Quicapata	23.54	23.89	23.98	24.00	24.00	24.00
Pueblo Libre	3.35	3.13	3.36	3.08	3.81	3.74
Picota	21.03	19.44	14.82	9.11	16.46	21.82
Vista Alegre	7.50	8.33	15.53	14.33	11.28	7.97



San Jose	23.94	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
Rio Seco	4.08	3.56	3.86	3.25	4.12	3.70
Alto Peru	3.67	3.47	3.58	3.42	3.62	3.80
Nueva Esp.	0.00	0.00	12.21	9.51	7.99	6.55

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En la sede Huanta podemos apreciar que en ninguna zona, la continuidad promedio de agua potable al año, llega a las 24 horas al día, teniendo valores máximos de 17.59 horas al día y valores mínimos de 6.08 horas al día de servicio. También contemplamos que no hay mucha brecha entre las zonas al igual de la regularidad de la tendencia. Así lo apreciamos en la Tabla N° 11.

Tabla N° 11: Continuidad de agua promedio anual por zonas – Huanta (horas al día)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Zona 1	16.48	16.78	16.21	15.79	16.47	16.10
Zona 2	16.40	16.48	16.48	15.80	16.22	16.00
Zona 3	17.03	17.27	16.65	16.18	16.89	17.00
Zona 4	12.63	11.84	9.66	10.50	10.06	10.00
Zona 5	9.26	8.83	6.68	6.08	6.40	6.27
Zona 6	17.59	17.15	15.48	16.54	17.06	16.90

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

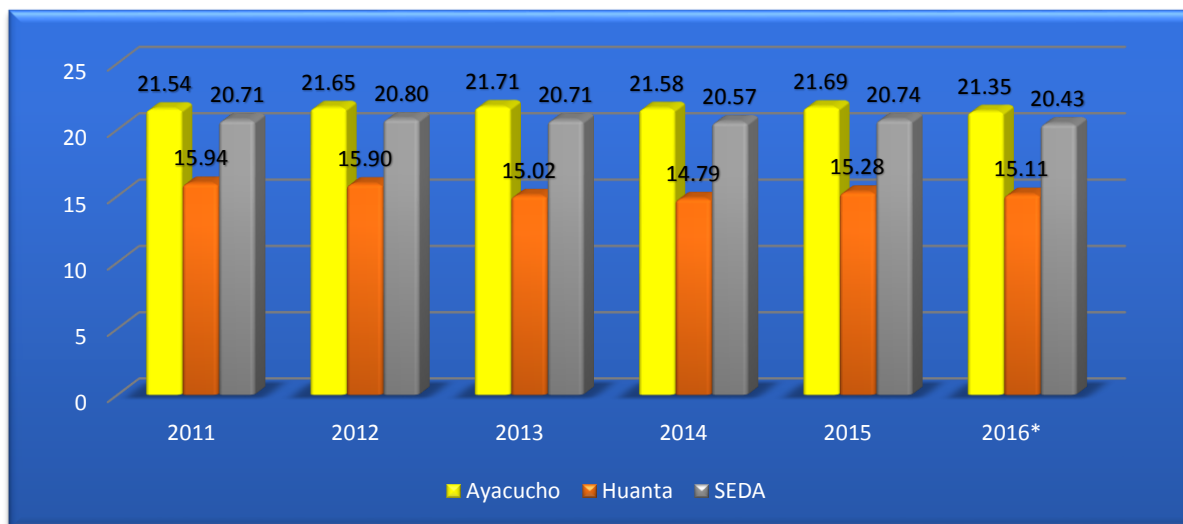
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

Con relación a la continuidad del servicio de agua, en el gráfico siguiente se muestra una pequeña brecha de las horas de servicio de agua entre las sedes, por tanto, en promedio las horas de servicio a nivel de SEDA Ayacucho oscilan entre 20 a 21 horas al día.



Gráfico N° 7: Continuidad promedio anual de agua por sedes – SEDA Ayacucho (Horas al día)



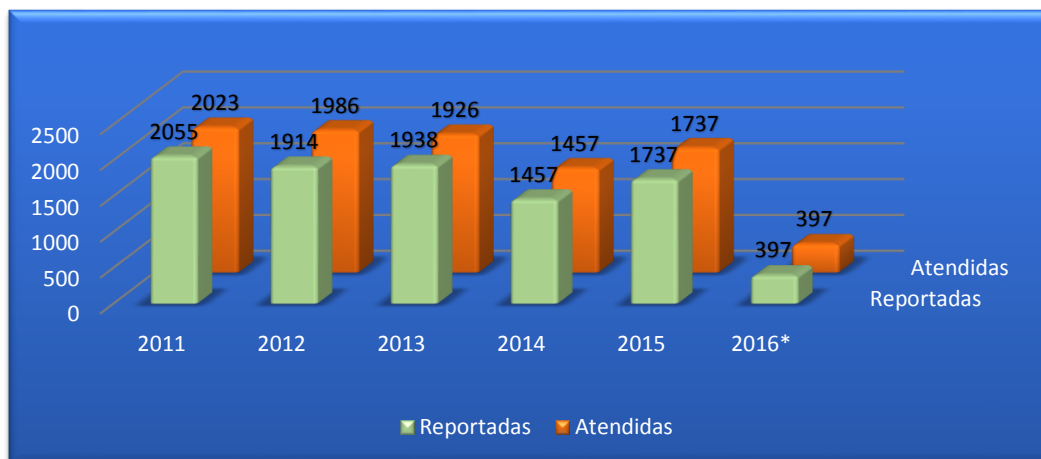
Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

El número de reportes de fugas reportadas en la sede de Ayacucho en los dos últimos años vienen siendo atendidos al 100%, mientras que en los años 2011 y 2013 las fugas de agua reportadas nos fueron atendidas en su totalidad, mientras en el año 2012 las fugas de agua atendidas fueron mayores a las reportadas.

Gráfico N° 8: Fugas de agua reportadas y atendidas sede Ayacucho (Unidades)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



En la sede Huanta podemos observar que las fugas reportadas, entre los años 2011 y 2016 fueron atendidas en su totalidad, excepto en los años 2012 y 2013 donde los reportes de fuga de agua no fueron atendidas al 100%.

Gráfico N° 9: Fugas de agua reportadas y atendidas sede Huanta (Unidades)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
 Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018
 * Hasta el primer trimestre del 2016

5.3. COMERCIAL

A nivel de SEDA Ayacucho en la Tabla N° 12 mostramos que no todas las conexiones cuentan con medidor, y si las tienen no todas están operativas. De un total de 55 703 conexiones en el 2015, 44 637 cuentan con medidores operativos, 3 978 con medidores inoperativos y 7 088 están sin medidor.

Tabla N° 12: Total de conexiones SEDA Ayacucho año 2015 y 2016 (unidades)

	Conexiones con medidor				Conexiones sin medidor	
	Operativo		Inoperativo		2015	2016*
	2015	2016*	2015	2016*		
Ayacucho	37311	37484	3756	3945	6164	6114
Huanta	7326	7434	222	168	924	914
SEDA	44637	44918	3978	4113	7088	7028

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho
 Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018
 * Hasta el primer trimestre del 2016



A nivel de las EPS, es inevitable encontrar situaciones de conexiones clandestinas, y ocupa un papel importante la regularización de este tipo de conexiones, así tenemos que en el año 2015 fueron detectadas 403 conexiones clandestinas (392 en Ayacucho y 11 en Huanta) de las cuales sólo 222 fueron regularizadas equivalente al 55% del total. Estas cifras las mostramos a continuación en la siguiente tabla.

Tabla N° 13: Conexiones clandestinas detectadas y regularizadas en el 2015 y 2016 (unidades)

	Detectados		Regularizados	
	2015	2016*	2015	2016*
Ayacucho	392	76	215	41
Huanta	11	0	7	0
SEDA	403	76	222	41

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En cuanto a la caracterización de volumen promedio de agua es evidente la diferencia que existe entre sede Ayacucho y sede Huanta por el número de usuarios atendidos. Así al final tenemos para el año 2015 el volumen total facturado promedio en SEDA Ayacucho 932 031 m³ y para el primer trimestre del 2016 hay un considerable crecimiento a 941 865 m³.

Tabla N° 14: Caracterización de volumen promedio de agua 2015 – 2016 (m³)

	Ayacucho		Huanta		SEDA	
	2015	2016*	2015	2016*	2015	2016*
Volúmen Leído (Doméstico)	327318	345865	61283	66477	388601	412342
Volúmen Leído (M3)	538135	553801	93792	98768	631927	652569
Volumen Facturado leído (M3)	696967	708324	100765	105933	797732	814257
Volumen Asignado (M3)	112579	108533	13535	12593	126114	121127
Volumen Total Facturado (M3)	817585	823120	114446	118745	932031	941865

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

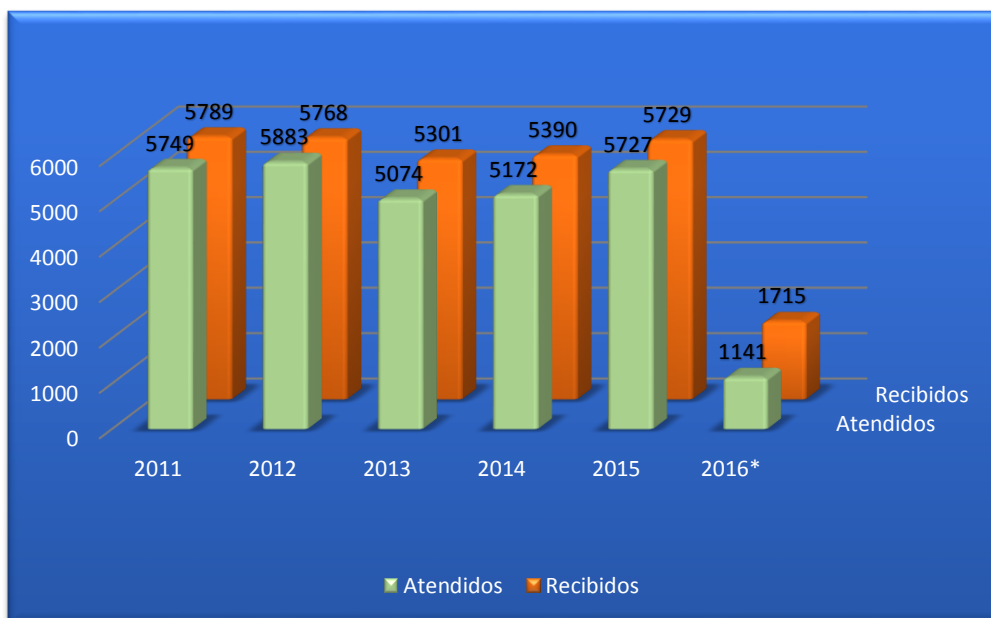
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



En la sede Ayacucho, el número de reclamos han sido recibidos y atendidos en su totalidad en el año 2015, en los años 2011, 2013, 2014 y del primer trimestre del 2016 se observa que no se han atendido el 100% de reclamos recibidos, ello con una diferencia promedio de 250 reclamos recibidos no atendido. En el 2012 fue diferente ya que hubo más atenciones que reclamos recibidos.

Gráfico N° 10: Número de reclamos recibidos y atendidos sede Ayacucho (Unidades)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En la sede Huanta, del año 2011 al 2015 y primer trimestre de 2016, del total de reclamos recibidos han sido atendidos en totalidad. Los resultados muestran eficiencia en este indicador.



Gráfico N° 11: Número de reclamos recibidos y atendidos sede Huanta (Unidades)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

La Tabla N° 15 nos muestra la cartera morosa la cual a nivel de SEDA Ayacucho tuvo una disminución progresiva entre el 2011 y 2014 pasando de 1 028 536 soles a 876 924 soles; para el 2015 hubo un incremento total de 122 706 soles. Al primer trimestre del 2016 la cartera morosa ascendía a 960 480 soles.

Tabla N° 15: Saldo de pensiones (cartera morosa) (en soles)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	970810	944408	878177	799321	915951	879150
Huanta	57726	64974	69591	77603	83679	81330
SEDA	1028536	1009382	947768	876924	999630	960480

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

En el cuadro anterior vimos el comportamiento de la cartera morosa, sin embargo los saldos recuperados no fueron en su totalidad, pero si hubo un incremento en ellos así en el 2011 sólo se recuperó el 12% del total, incrementándose a un 48% de saldo recuperado al primer trimestre del 2016, tal como indican las cifras en siguiente tabla.



Tabla N° 16: Saldos recuperados (en soles)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	122517	112933	357089	371092	383310	411235
Huanta	0	0	0	54806	46634	53737
SEDA	122517	112933	357089	425898	429944	464972

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

Gráfico N° 12: Saldos de pensiones y recuperados sede Ayacucho (en soles)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

El gráfico anterior muestra los saldos recuperados frente a los saldos de pensiones o cartera de morosos de la sede Ayacucho. Podemos afirmar que el nivel de recuperación en los años 2011 y 2012 fueron bajos respecto a los años 2013, 2014, 2015 y primer trimestre de 2016. Este incremento se muestra en un monto aproximado de S/ 200 000 nuevos soles. También podemos apreciar que la cartera de morosidad se ha reducido ligeramente respecto a los dos primeros años, según gráfico.



Los saldos de pensiones o cartera de morosidad respecto a los saldos recuperados de la sede Huanta, podemos apreciar a partir del año 2014 se ha recuperado considerablemente los saldos de morosidad lo cual no sucedía en los años 2011, 2012 y 2013.

Gráfico N° 13: Saldos de pensiones y recuperados sede Huanta (en soles)



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

Con lo que respecta a medidores, SEDA Ayacucho en el 2015 incrementó 1 261 medidores nuevos, sin embargo se renovaron 1 570 durante el mismo año, tal como lo apreciamos a continuación.

Tabla N° 17: Incremento y renovación de medidores 2015 – 2016 (unidades)

	Incremento de medidores nuevos		Renovación de medidores	
	2015	2016*	2015	2016*
Ayacucho	937	182	1288	100
Huanta	324	62	282	19
SEDA	1261	244	1570	119

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



5.4. INDICADORES

La eficiencia de cobranza promedio anual a nivel de SEDA Ayacucho oscila entre el 79%, siendo muy ligeramente más eficiente la sede de Huanta, así lo mostramos a continuación.

Tabla N° 18: Eficiencia de cobranza promedio anual (porcentaje)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	75.80	79.45	79.88	77.08	77.42	82.60
Huanta	79.10	80.35	79.30	79.54	79.44	79.90
SEDA	76.12	79.53	79.83	77.33	77.63	82.30

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

La Tabla N° 19 nos muestra, en relación a los datos de la tabla anterior, los indicadores de morosidad promedio anual, siendo los más altos los de Ayacucho con una tendencia creciente y decreciente, pasando de 0.60 en el 2013 a 0.43 en el primer trimestre del 2016.

Tabla N° 19: Nivel de morosidad promedio anual

	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	0.60	0.76	0.50	0.43
Huanta	0.31	0.70	0.40	0.36
SEDA	0.57	0.75	0.49	0.42

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

El consumo per cápita total anual tuvo fluctuaciones a nivel de SEDA Ayacucho, teniendo tendencia a la baja del 2011 al 2014, influenciado por la disminución en el consumo per cápita de la sede Ayacucho; para el 2014 y 2015 tuvo una recuperación considerable teniendo cifras de consumo per cápita de 3 027.25 m³ para el 2015. Al primer trimestre del 2016 ya se cuenta con un consumo per cápita de 766.32 m³, tal como se evidencia en el cuadro siguiente.



Tabla N° 20: Consumo per cápita total anual (m³)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	1641.34	1497.60	1390.58	1609.82	1651.70	412.05
Huanta	1226.27	1257.08	1213.67	1268.61	1375.55	354.27
SEDA	2867.61	2754.68	2604.25	2878.43	3027.25	766.32

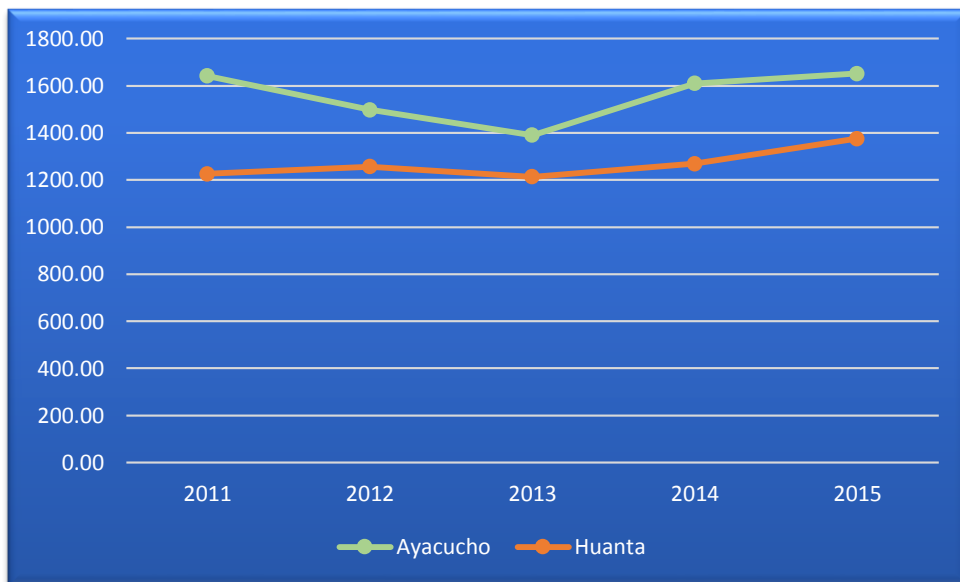
Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

El gráfico N° 14 muestra el comportamiento del consumo per cápita de agua potable de Ayacucho y Huanta. En los años 2011, 2012 y 2013 se aprecia que en Ayacucho hay una ligera reducción consumo, mientras que en Huanta ocurrió lo contrario. A partir del año 2013 al 2015, ambas sedes tuvieron el mismo comportamiento, los mismos que incrementaron en los años 2014 y 2015.

Gráfico N° 14: Tendencia del consumo per cápita anual sedes Ayacucho y Huanta



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018



Con lo que respecta al consumo promedio anual, la Tabla N° 21 nos muestra que el año el usuario consumió menos fue el 2013 con 113 m³ por persona, mientras que el año de mayor consumo fue el 2015 con 134.50 m³ por persona.

Tabla N° 21: Consumo per cápita promedio anual

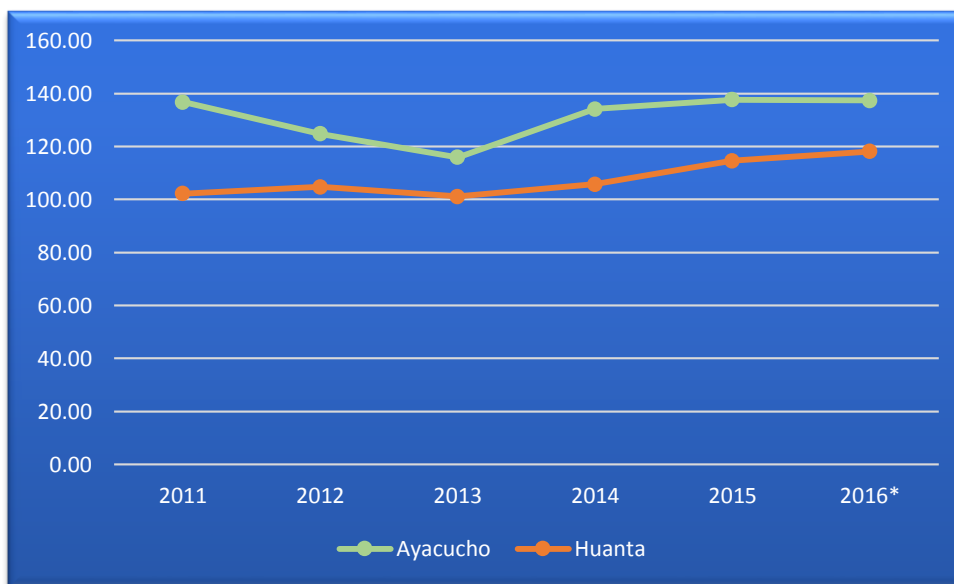
	(m ³)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	136.78	124.80	115.88	134.15	137.64	137.35
Huanta	102.19	104.76	101.14	105.72	114.63	118.09
SEDA	131.66	121.04	113.69	131.55	134.24	134.50

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

Gráfico N° 15: Tendencia del consumo promedio per cápita anual sedes Ayacucho y Huanta



Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016

El incremento de la tarifa de agua promedio anual ha sido notable, tal como lo mostramos en la Tabla N° 22, donde podemos ver que se ha tenido una tendencia creciente al pasar de los años, pasando de 1.15 soles/m³ en el 2011 a



1.32 soles/m³ al 2015; al primer trimestre del 2016 se tiene un promedio de 1.52 soles/m³.

Tabla N° 22: Tarifa de agua promedio anual
(en soles/m³)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Ayacucho	1.18	1.23	1.28	1.29	1.35	1.55
Huanta	0.99	1.05	1.08	1.08	1.13	1.32
SEDA	1.15	1.21	1.26	1.27	1.32	1.52

Fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto SEDA Ayacucho

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 - 2018

* Hasta el primer trimestre del 2016



VI. DIRECCIONAMIENTO FILOSÓFICO

6.1. MISIÓN

“Brindar servicios de agua potable y alcantarillado de calidad a la población, contribuyendo a la preservación del ambiente.”

6.2. VISIÓN 2016 – 2021

“Ser una empresa líder en servicio de agua potable y alcantarillado, con capacidad técnica y operativa.”

6.3. VALORES INSTITUCIONALES

❖ **Honestidad**

Actuar con total transparencia en cada una de las actividades que realiza la empresa en sus diferentes áreas que la conforman.

❖ **Servicio al cliente**

Tener la completa disposición para atender de manera eficiente y eficaz a los usuarios de la empresa.

❖ **Puntualidad**

Cumplir con los planes establecidos en su debido momento tanto en reuniones y el entorno laboral.

❖ **Identificación Institucional**

Actuar identificados con la empresa y desempeñar sus funciones de manera proactiva en cada uno de los niveles.



VII. DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO

7.1. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

LÍNEA ESTRATÉGICA: ACCESO Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS		
ESCENARIO EXPLORATORIO	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO ELEGIDO
Cambios de los últimos 10 años	Cambios de los próximos 10 años	Cambios al 2021
❖ Ampliación de cobertura de servicio de Agua Potable y Alcantarillado	❖ Se amplía la infraestructura de producción de agua potable y alcantarillado. Micromedidor a 100%	❖ Rehabilitación y ampliación de redes de agua y desagüe.
❖ Mejor calidad del agua potable abastecida.	❖ Mejoramiento de la calidad de prestación de servicio: continuidad, presión y calidad.	❖ Mejoramiento del tratamiento del agua en Huanta y Ayacucho.
❖ Reducción de pérdidas en redes.	❖ Reducción total de agua no facturada.	❖ Disminución de agua no facturada en un 35%
❖ Ejecución de infraestructura sanitaria de redes de agua y alcantarillado.	❖ Conclusión del proyecto SNIP 9999 y su puesta en operación en Huanta. ❖ Instalación de decantadores en la P.T. Quicapata.	❖ Ampliación y mejoramiento de la infraestructura sanitaria.
❖ Incremento de usuarios.	❖ Se incrementa el número de usuarios a estándares óptimos.	❖ Actualización del catastro técnico y comercial.
❖ Incremento en la cobertura en los servicios de agua y desagüe.	❖ Mejoramiento de la cobertura y continuidad del agua y alcantarillado.	❖ Cobertura permanente de continuidad de agua a 22 h/d



LÍNEA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

ESCENARIO EXPLORATORIO	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO ELEGIDO
Cambios de los últimos 10 años	Cambios de los próximos 10 años	Cambios al 2021
❖ Poco crecimiento de aprobación y satisfacción de la población.	❖ Alto nivel de satisfacción del usuario.	❖ Se incrementa el índice de satisfacción de los usuarios.
❖ Fortalecimiento de capacidad del personal.	❖ Ampliar el fortalecimiento de capacidades del personal.	❖ Mayor satisfacción del personal con la capacitación.
❖ Mayor concientización sobre el buen uso del agua.	❖ Uso adecuado y racional de servicio de agua potable y alcantarillado.	❖ Mayor sensibilización en la población por el buen uso del agua.
❖ Mejora del acceso a información por parte de la población usuaria a través de la actualización de la página web.	❖ La población tiene acceso a la gestión y desempeño institucional.	❖ Mayor participación de la sociedad en la gestión institucional.
❖ Fortalecimiento de las unidades técnicas operacionales y administrativas.	❖ Gestión del conocimiento para la mejora de la capacidad técnica y operativa.	❖ La institución gestiona el conocimiento.



LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

ESCENARIO EXPLORATORIO	ESCENARIO ÓPTIMO	ESCENARIO ELEGIDO
Cambios de los últimos 10 años	Cambios de los próximos 10 años	Cambios al 2021
❖ La PTAR cuenta con instrumentos de gestión PAMA.	❖ La PTAR mejora su gestión ambiental a niveles altos.	❖ PTAR cuenta con PAMA en implementación.
❖ Se ha elaborado documentos de gestión.	❖ Contar con todos los documentos de gestión institucional y ambiental.	❖ Se cuenta con los documentos de gestión actualizados.
❖ Evaluación de logros y metas.	❖ Estrategias empresariales efectivas.	❖ Toma de decisiones en base a resultados.
❖ Las condiciones laborales han mejorado, porque antes se daba por terminado los contratos cada vez.	❖ Uso eficiente de los recursos humanos (relación de trabajo).	❖ Mejoran las condiciones laborales e ingreso del personal.
❖ Transparencia en el uso de recursos presupuestales.	❖ Uso eficiente de los recursos.	❖ Mejora la eficiencia en el uso de los recursos.
❖ Disminución de la inversión externa.	❖ Innovación tecnológica en todos los procesos	❖ Innovación Tecnológica de procesos en progreso de implementación.



VIII. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.1. ANÁLISIS FODA – MATRIZ EFI Y EFE

LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD Y ACCESO A LOS SERVICIOS			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - EFI			
FORTALEZA	PESO	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Existe preocupación institucional por el nivel de satisfacción de los usuarios.	0.07	3	0.21
Existen antecedentes de medición de la satisfacción de los usuarios.	0.07	2	0.14
Se conoce bien las necesidades del usuario.	0.04	4	0.16
La labor actual de quienes dirigen la institución está contribuyendo a mejorar el nivel de servicio.	0.04	3	0.12
Se trabaja de acuerdo a estándares de calidad.	0.07	4	0.28
Alto promedio de Continuidad en el servicio con un promedio con 21 horas en Ayacucho y 16 Horas en Huanta.	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
La atención que reciben los usuarios no es adecuada.	0.07	4	0.28
El esfuerzo de los trabajadores para prestar servicio está en un nivel bajo.	0.05	4	0.2
No existe un protocolo de atención al público.	0.04	4	0.16
La institución no tiene buena capacidad para establecer asocio con otras organizaciones.	0.04	3	0.12
La capacidad para atender a todos los usuarios no está en un nivel adecuado.	0.07	3	0.21
Los usuarios no conocen cómo hacer llegar sugerencias y quejas.	0.03	4	0.12
Las quejas y sugerencias de los usuarios no se atienden adecuadamente.	0.07	3	0.21
Los procesos para la prestación de servicios no están adecuadamente establecidos.	0.03	4	0.12
Los procesos y procedimientos administrativos no contribuyen a la mejora continua del servicio.	0.04	3	0.12
La calidad de los servicios es baja.	0.07	3	0.21
No se tienen identificados qué factores influyen en el servicio.	0.03	2	0.06
No se realiza un esfuerzo de marketing social.	0.03	4	0.12
No se implementan auditorías al servicio.	0.03	4	0.12
En la gestión de la calidad no se hace partícipe a los usuarios.	0.07	3	0.21
TOTAL	1		



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE			
OPORTUNIDADES	PESO	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Es posible que otras organizaciones apoyen en la mejora de los servicios.	0.15	4	0.6
Existe recurso hídrico en niveles adecuados y de manera permanente.	0.18	4	0.72
Existen factores normativos nacionales y sectoriales para ser aprovechados.	0.15	3	0.45
Crecimiento de la demanda por el servicio de agua potable y alcantarillado en Ayacucho y Huanta por crecimiento de la población.	0.08	4	0.32
Financiamiento externo mediante el Programa agua Para Todos, Gobiernos locales.	0.08	3	0.24
Somos empresa monopólica en la región.	0.06	4	0.24
AMENAZAS			
Los usuarios son más exigentes en la calificación del servicio.	0.08	3	0.24
Existencia de una corriente de opinión de separación en la Provincia de Huanta.	0.08	2	0.16
Cambio climático permanente que incide en la disminución del recurso hídrico.	0.07	4	0.28
Tarifas no acordes con la realidad (promedio 0.95), Huanta.	0.07	4	0.28
TOTAL	1		

LÍNEA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - EFI			
FORTALEZA	PESO	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Existe un buen nivel de influencia de la empresa en la población.	0.12	2	0.24
La cobertura del servicio de agua es adecuada.	0.12	3	0.36
Se atiende a poblaciones desfavorecidas.	0.08	2	0.16
La institución se involucra en la promoción del desarrollo local.	0.16	3	0.48
La institución se involucra en la reducción del impacto ambiental negativo.	0.10	2	0.2
Se respeta la cultura de las personas y de la sociedad.	0.05	1	0.05
La institución tiene identificados a los grupos sociales que atiende.	0.10	2	0.2
La institución cuenta con documentos y reportes que demuestren el trabajo institucional con enfoque de desarrollo humano.	0.05	1	0.05



DEBILIDADES			
No se cuenta con estudios sociales para la orientación de los usuarios.	0.05	1	0.05
El trabajo institucional está desarticulado.	0.05	1	0.05
Deficiente prestación de servicio.	0.04	3	0.12
Inestabilidad política y administrativa en la empresa.	0.04	4	0.16
Falta de especialistas en saneamiento por las bajas remuneraciones.	0.04	4	0.16
TOTAL	1		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE

OPORTUNIDADES	PESO	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Existen esfuerzos institucionales y de organizaciones públicas y privadas que promueven una vida saludable.	0.40	3	1.2
Existen organizaciones dispuestas a brindar apoyo a la institución.	0.30	2	0.6
AMENAZAS			
La sociedad no es participativa y no presenta iniciativas para la gestión de SEDA.	0.10	1	0.1
Los proveedores no se articulan con la cadena de valor institucional.	0.12	2	0.24
Baja cultura en el uso de agua potable y alcantarillado de la población.	0.08	4	0.32
TOTAL	1		

LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - EFI

FORTALEZA	PESO	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Los trabajadores conocen adecuadamente sus roles y funciones.	0.02	3	0.06
La gestión se orienta a procesos y resultados.	0.02	4	0.08
Existen experiencias de intercambios con otras EPS.	0.02	1	0.02
Se hace seguimiento, monitoreo y evaluación en base a indicadores.	0.02	2	0.04
Los gastos administrativos se evalúan periódicamente.	0.02	2	0.04
Los reportes y registros financieros están actualizados.	0.02	3	0.06
Existen proyectos en cartera para ser ejecutados.	0.02	4	0.08
Se cuenta con la cantidad necesaria del recurso hídrico.	0.02	3	0.06



Implementación del proceso de desburocratización en la gestión.	0.02	3	0.06
Bajo índice de morosidad en cobranza, que en el periodo 2009 alcanzó el 0.88 meses equivalentes de facturación. Desde el punto de vista porcentual, el 84% de la facturación se cobra en el mismo mes, que en dos meses se llega a 94% de efectividad de cobranza.	0.02	3	0.06
DEBILIDADES			
No se mide la satisfacción de los trabajadores.	0.02	3	0.06
Ingreso del personal a la entidad no son adecuados.	0.02	3	0.06
Existe alta rotación de personas en los puestos de trabajo.	0.02	4	0.08
El reconocimiento al personal no es permanente ni efectivo.	0.02	3	0.06
No existe un sistema de motivación para el personal.	0.02	3	0.06
Los trabajadores no se encuentran motivados.	0.02	4	0.08
No existe un buen nivel de capacitación y entrenamiento del personal.	0.04	4	0.16
La predisposición del personal al cambio no es adecuada.	0.02	3	0.06
Las relaciones interinstitucionales no son permanentes.	0.02	2	0.04
Las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social y Ambiental son limitadas.	0.02	3	0.06
La estructura organizacional no es adecuada.	0.03	4	0.12
El sistema de control interno no es efectivo.	0.03	4	0.12
Limitado liderazgo.	0.03	3	0.09
El clima laboral no es propicio para buenas relaciones interpersonales.	0.03	3	0.09
Los niveles de autoridad son rígidos y verticales.	0.02	3	0.06
No existe un buen nivel de asesoría legal a nivel institucional.	0.02	4	0.08
La integración y coordinación entre unidades orgánicas no son adecuadas.	0.02	4	0.08
No se registran las experiencias institucionales en especial aquellas que denotan éxito.	0.02	4	0.08
Falta de monitoreo de los equipos conformado para la mejora de calidad de servicios prestados.	0.02	2	0.04
Insuficientes recursos económicos y materiales.	0.02	3	0.06
No se cuenta con presupuesto suficiente para operación y mantenimiento.	0.02	3	0.06
Es insuficiente la reposición de activos.	0.02	4	0.08
Las propiedades de la institución no están debidamente saneadas legalmente.	0.02	4	0.08
Los requerimientos de bienes y servicios no son atendidos oportunamente.	0.02	3	0.06
El número de personal no es suficiente.	0.02	4	0.08



Existe un alto nivel de demora en los procesos en logística.	0.02	3	0.06
Existe un alto nivel de burocratización de procesos en contabilidad.	0.02	3	0.06
La asignación de recursos, no se realiza con estudios de racionalidad.	0.02	4	0.08
Los bienes no están debidamente inventariados.	0.03	2	0.06
Existen pocos antecedentes de captación de fondos de otras fuentes no públicas.	0.02	2	0.04
No existe capacidad de personal para formular proyectos.	0.02	3	0.06
Limitada información de gastos e ingresos en la entidad.	0.02	2	0.04
No se conocen con precisión los costos del servicio.	0.02	4	0.08
No se garantiza la prestación ininterrumpida de los servicios.	0.02	4	0.08
Alta vulnerabilidad en la infraestructura de dotación de agua cruda	0.02	4	0.08
Perfiles de puestos no acordes a la realidad de la empresa.	0.03	4	0.12
TOTAL	1		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE

OPORTUNIDADES	PESO	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Los medios de comunicación son accesibles a la labor institucional.	0.16	3	0.48
Existe posibilidad de obtener apoyo externo para capacitación.	0.11	3	0.33
AMENAZAS			
La influencia de decisiones políticas en la institución es alta.	0.16	4	0.64
Escasos aliados en brindar voluntariado	0.08	2	0.16
El nivel de ingreso de la población tiene impacto en la institución	0.16	4	0.64
No existen instituciones dispuestas a brindar apoyo como fuente de financiamiento.	0.11	3	0.33
El contexto económico y político no es favorable para la empresa.	0.11	3	0.33
Escasos proveedores que garanticen una buena calidad de productos.	0.11	3	0.33
TOTAL	1		



Factores más relevantes



IX. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

9.1. CALIDAD Y ACCESO A LOS SERVICIOS

Comprende la sostenibilidad de las EPS, así como al mejoramiento de la calidad y acceso de los servicios de agua potable y alcantarillado dentro de su ámbito territorial, a través de la optimización y vigencia del sistema de regulación tarifaria como también de la función de prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado y el fortalecimiento de capacidades de los actores involucrados en la prestación de los servicios de saneamiento.

9.2. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

La EPS debe incrementar el conocimiento como la participación de la sociedad en el sistema de servicios de agua potable y alcantarillado, en el marco de descentralización de las estrategias nacionales, mejorar los mecanismos de atención y orientación sobre el servicio (prestación, tarifas y reclamos) y de promover la concientización y mayor conocimiento sobre el uso responsable del agua potable.

9.3. GESTIÓN INSTITUCIONAL

La EPS institucionaliza una gestión transparente, eficiente y eficaz orientada a resultados, para lo cual se propone fortalecer las capacidades de gestión y desarrollar lineamientos e instrumentos para el funcionamiento de la organización. Asimismo, se toma en cuenta el proceso de desconcentración. Cumplimiento de los principios de la actividad empresarial, garantizar la racional explotación del recurso hídrico y preservar el medio ambiente. Garantizar una adecuada articulación sectorial y regional del aparato productivo. La EPS se debe adaptar a nuevas tecnologías.



X. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LINEA ESTRATÉGICA: CALIDAD Y ACCESO A LOS SERVICIOS	
Ampliar y mejorar las redes de agua potable y desagüe (mL).	A1
Mejorar los procesos de tratamiento de agua potable y aguas residuales.	A2
Reducir el agua no facturada a niveles óptimos.	A3
Ampliar y mejorar la infraestructura sanitaria.	A4
Ampliar lo cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado.	A5

LINEA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO	
Lograr el incremento del índice de satisfacción de los usuarios.	B1
Implementar el cumplimiento estricto del Plan de Fortalecimiento de Capacidades.	B2
Lograr la sensibilización en la población para el buen uso del agua.	B3
Promover la participación de la sociedad civil en la gestión institucional.	B4
Gestionar el conocimiento del personal en la empresa.	B5



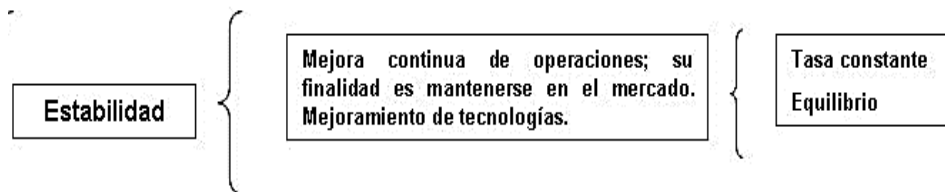
LINEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Lograr la autorización de vertimientos de las PTARs de Ayacucho y Huanta.	C1
Implementar políticas remunerativas adecuadas de acuerdo a competencias y responsabilidades.	C2
Establecer metas en función a resultados.	C3
Mejorar la productividad del personal.	C4
Lograr mayores ingresos y optimizar el uso de los recursos.	C5
Implementar innovaciones tecnológicas.	C6



XI. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La estrategia principal de la Empresa:



Esta estrategia genera un esfuerzo institucional sistémico dirigido a introducir cambios en las operaciones de la empresa.

Es importante fijar esta estrategia porque permite dirigir a toda la institución hacia un esfuerzo común de todas las unidades orgánicas.

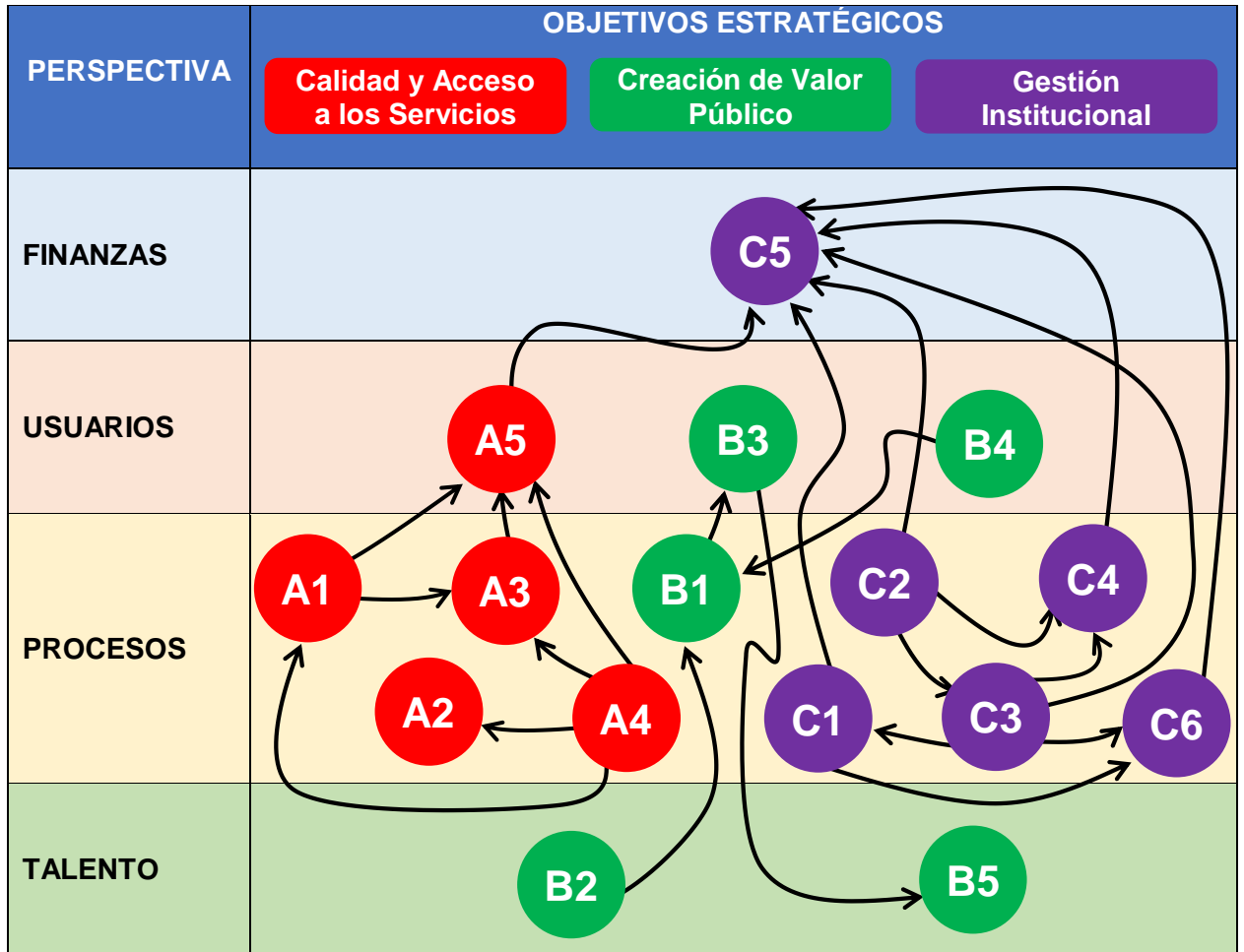
De acuerdo a Porter (1990), es fundamental que la EPS SEDA busque lograr la competitividad porque optimizará su relación con el entorno, así como implementar acciones del PEI para disminuir los impactos negativos de factores limitantes o aprovechar con sus fortalezas las oportunidades del sector y ubicarse en los primeros lugares del ranking nacional de manera sostenible.

La empresa SEDA deberá buscar a partir de esta propuesta de estrategia la cooperación de otros actores de acuerdo a la siguiente lógica:

Propósito de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Crear lealtad en el cliente - Incrementar el número de clientes - Mantenerse en el mercado y crecer
Se logra mediante	<ul style="list-style-type: none"> - El acceso a recursos que no se tienen - El acceso a otras fuentes de financiamiento - La creación de sinergias



XII. MAPA ESTRATÉGICO – BSC





XIII. ACTIVIDADES CLAVES

LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD Y ACCESO A LOS SERVICIOS		
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones Estratégicas
❖ Ampliar y mejorar las redes de agua potable y desagüe (mL).	❖ Formular y ejecutar proyectos de inversión.	❖ Consultoría y obras por contrata.
		❖ Ejecución de obras por convenio con instituciones y usuarios.
	❖ Gestionar financiamiento.	❖ Establecer alianzas estratégicas (GRA, municipalidades, ONGs, MVCS).
		❖ Gestión a nivel de Alta Dirección.
❖ Mejorar los procesos de tratamiento de agua potable y aguas residuales.	❖ Mejorar y ampliar la capacidad operativa de las PTAP y PTAR.	❖ Ejecutar proyectos en las PTAP Y PTAR.
		❖ Buscar cooperación externa en asistencia técnica.
❖ Reducir el agua no facturada a niveles óptimos.	❖ Elaborar e implementar el programa de reducción de agua no facturada.	❖ Implementar y ejecutar acciones a través del Comité de ANF.
		❖ Buscar cooperación externa en asistencia técnica.
❖ Ampliar y mejorar la infraestructura sanitaria.	❖ Formular y ejecutar proyectos de inversión.	❖ Identificar y formular los proyectos.
		❖ Gestión de financiamiento a nivel de Alta Dirección.
		❖ Ejecutar el programa de inversiones del PMO.
❖ Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado.	❖ Mejorar los procesos de ventas.	❖ Gestionar la contratación de los gestores de ventas.
		❖ Implementar el control de conexiones en obras.
	❖ Incrementar las fuentes de captación de agua cruda.	❖ Gestionar la ampliación de licencia de agua cruda.
		❖ Gestionar proyectos de captación.



LÍNEA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones Estratégicas
❖ Lograr el incremento del índice de satisfacción de los usuarios.	❖ Implementar ambientes adecuados para la atención al usuario.	❖ Mejoramiento y construcción de los ambientes de atención al usuario.
	❖ Implementar acciones de atención inmediata en el servicio.	❖ Simplificar los procedimientos de atención. Gestionar convenios.
		❖ Implementar el área de atención al cliente.
❖ Implementar el cumplimiento estricto del Plan de Fortalecimiento de Capacidades.	❖ Actualizar el Plan de Fortalecimiento de Capacidades.	❖ Programar Plan de capacitación y presupuesto anual.
		❖ Implementar procedimientos de rotación de personal.
❖ Lograr la sensibilización en la población para el buen uso del agua.	❖ Difusión a través de medios de comunicación e instituciones educativas.	❖ Charlas informativas.
		❖ Talleres.
		❖ Formar líderes para la difusión del buen uso de agua y alcantarillado.
❖ Promover la participación de la sociedad civil en la gestión institucional.	❖ Firmar convenios con el Gobierno Local, Regional y organizaciones sociales.	❖ Promover reuniones inter institucionales para mejorar la prestación de servicios a través del Directorio y Funcionarios.
❖ Gestionar el conocimiento del personal en la empresa.	❖ Evaluación permanente de personal operativo y administrativo de la entidad.	❖ Implementar indicadores y estándares de desempeño Capacitación permanente.
		❖ Fortalecimiento de capacidades.



LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones Estratégicas
❖ Lograr la autorización de vertimientos de las PTARs de Ayacucho y Huanta.	❖ Implementar el PAMA.	❖ Capacitación de personal.
	❖ Conformación del comité para el cumplimiento del PAMA.	❖ Evaluación y monitoreo.
		❖ Asistencia Técnica en el proceso de autorización.
		❖ Contratación del consultor.
		❖ Gestión en la implementación de políticas remunerativas.
❖ Establecer metas en función a resultados.	❖ Realizar un adecuado seguimiento y monitoreo.	❖ Plan de trabajo por gerencias.
❖ Mejorar la productividad del personal.	❖ Adecuada reubicación de personal.	❖ Formular directiva para el proceso de selección.
	❖ Incentivos laborales.	❖ Directiva de rotación del personal.
❖ Lograr mayores ingresos y optimizar el uso de los recursos.	❖ Implementar los procedimientos para reducir agua no facturada.	❖ Establecer plan de acciones por la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones liderado por el Comité de agua no facturada.
		❖ Generar convenios con la cooperación internacional.
	❖ Implementar mecanismos de control y reducción de gastos.	❖ Implementar adecuados procedimientos de control de gastos.
		❖ Adecuada formulación del Plan de Necesidades.
❖ Implementar innovaciones tecnológicas.	❖ Adopción de nuevas tecnologías del mercado.	❖ Pasantías.
		❖ Adquisición de equipos, hardware y software.

**XIV. DETERMINACIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA**

LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD Y ACCESO A LOS SERVICIOS	
ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRIORIZACIÓN
❖ Identificar los proyectos.	5
❖ Gestión de financiamiento a nivel de Alta Dirección.	5
❖ Ejecutar el programa de inversiones del PMO.	5
❖ Gestionar los gestores de ventas.	5
❖ Implementar el control de conexiones en obras.	5
❖ Implementar el Comité de ANF.	4
❖ Consultoría y obras por contrata.	4
❖ Ejecución de obras por convenio con instituciones y usuarios.	4
❖ Gestión a nivel de Alta Dirección.	4
❖ Buscar cooperación externa en asistencia técnica.	3
❖ Ejecutar proyectos en las PTAP Y PTAR.	3
❖ Establecer alianzas estratégicas (GRA, municipalidades, ONGs, MVCS).	3

LÍNEA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO	
ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRIORIZACIÓN
❖ Programar Plan de capacitación y presupuesto anual.	5
❖ Charlas informativas.	5
❖ Talleres.	5
❖ Fortalecimiento de capacidades.	5
❖ Capacitación permanente.	4
❖ Gestionar presupuesto para la construcción de ambientes adecuados.	3
❖ Gestionar convenios.	3
❖ Implementar procedimientos de rotación de personal.	3
❖ Promover reuniones inter institucionales a través del Directorio y Funcionarios.	3
❖ Formar líderes para la difusión del buen uso de agua y alcantarillado.	2



LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL	
ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRIORIZACIÓN
❖ Capacitación del personal.	5
❖ Evaluación y monitoreo.	5
❖ TDR adecuado.	5
❖ Contratación del consultor.	5
❖ Plan de trabajo por gerencias.	5
❖ Establecer plan de acciones por la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones.	5
❖ Generar convenios con la cooperación internacional.	4
❖ Formular directivas para el proceso de selección.	4
❖ Directiva de rotación del personal.	4
❖ Implementar adecuados procedimientos de control de gastos.	4
❖ Pasantías.	4
❖ Gestión en la implementación de políticas remunerativas.	3
❖ Adquisición de equipos, hardware y software.	2

XV. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

El análisis de las brechas de las Líneas Estratégicas de la EPS SEDA Ayacucho se observan en los gráficos que se muestran a continuación.

La Línea Estratégica de Calidad y Acceso a los Servicios, se encuentra en el nivel promedio porque la calificación de las variables se halla en un valor cercano a cero. La variable que sobresale en este Línea Estratégica con mejor calificación es “La sostenibilidad de los servicios”, esto significa que en SEDA Ayacucho hay un buena continuidad del servicio de agua potable y alcantarillado. Por otro lado, la variable que tiene la peor calificación es el “Reconocimiento de los trabajadores a la empresa”, generando descontento o malestar con respecto a la forma como la empresa reconoce la eficiente labor de sus trabajadores.

Gráfico N° 16: Línea Estratégica Calidad y Acceso a los Servicios

Línea Estratégica	Variables	-2	-1	0	1	2
		Es totalmente negativo	Posición desfavorable	Desconoce o tiene duda	Posición favorable	Es totalmente positivo
Calidad y Acceso a Servicios	La sostenibilidad de los servicios.			●		
	Mejoramiento de la calidad.			●		
	Acceso a servicios.			●		
	Ámbito de cobertura.			●		
	Optimización de procesos.			●		
	Regulación tarifaria.			●		
	Reconocimiento a los trabajadores de la empresa.			●		

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018

En el siguiente gráfico vemos la Línea Estratégica de “Creación de Valor Público” de la EPS SEDA Ayacucho, la misma que se encuentra en promedio en un punto intermedio, eso significa que las variables se vienen desarrollando. Tiene mejor calificación la variable de “Concientización en el uso agua”, lo que indica que se está trabajando e implementando mecanismos para concientizar a los usuarios para un mejor y adecuado uso del agua; la peor calificación la tiene la variable



“Participación de la sociedad en la gestión”, pues se pone de manifiesto que no se dan condiciones favorables para involucrar a la sociedad o usuarios en la gestión, y así obtener mejores resultados.

Gráfico N° 17: Línea estratégica Creación de Valor Público

Creación de Valor Público	Gestión del conocimiento.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Participación de la sociedad en la gestión.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Generación de resultados e impactos.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Concientización en el uso de agua.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Responsabilidad social empresarial.	Red	Red	Yellow	Green	Green

Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018

La Línea Estratégica Gestión Institucional se encuentra en el nivel promedio porque la calificación de las variables se halla en un valor cercano a cero. La variable que tiene la peor calificación es “Condiciones Laborales”, generando descontento con respecto a esta variable y que imposibilita el desarrollo institucional de la EPS SEDA Ayacucho.

Gráfico N° 18: Línea Estratégica Gestión Institucional

Gestión Institucional	Transparencia de la gestión.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Uso eficiente de los recursos.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Competencias del personal.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Toma de decisiones.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Desconcentración interna	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Logro de objetivos y metas.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Comunicación y articulación interna.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Liderazgo.	Red	Red	Yellow	Green	Green
	Condiciones laborales.	Red	Red	Yellow	Green	Green

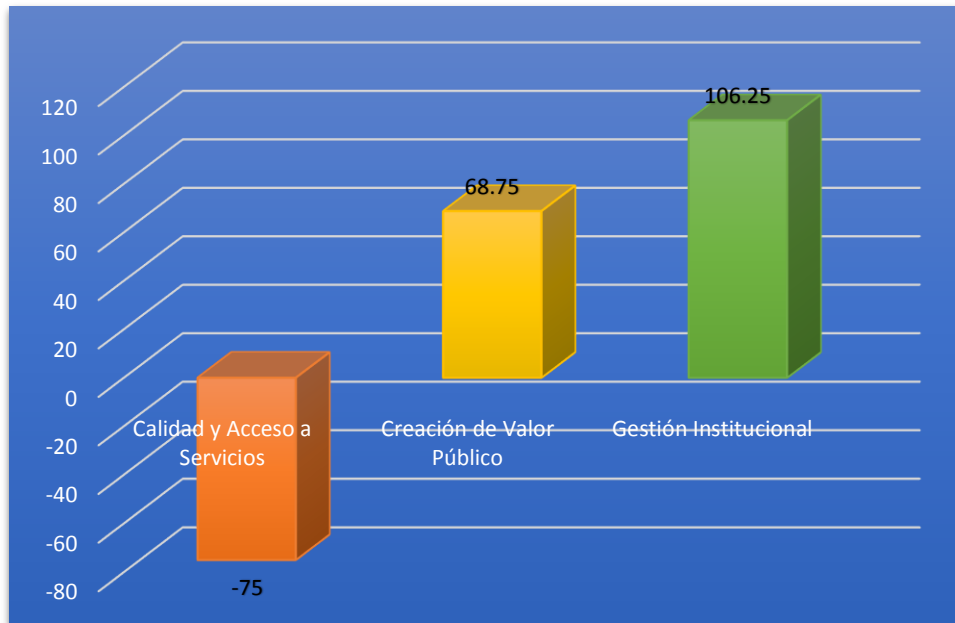
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018



15.1. BRECHAS SEGÚN LÍNEA ESTRATÉGICA

Está demostrado que la línea estratégica de Calidad y Acceso a los servicios es la más débil en la EPS SEDA Ayacucho, pues se evidencia también en el descontento de los usuarios. La evaluación general muestra el esfuerzo institucional por la Gestión Institucional.

Gráfico N° 19: Situación de Líneas Estratégicas



Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018

En el escenario tendencia, es decir, aquel al cual se puede acceder sin realizar cambios en la gestión, nos muestra que hay una tendencia positiva y aceptable en cuanto a la sostenibilidad de los servicios respecta, lo cual permitiría implementar mejores mecanismo para mejorar la calidad y continuidad de los servicios que brinda la EPS SEDA Ayacucho. Sin embargo, esta dirección podría conducir a la ineficiencia, pues es importante tener al personal o trabajadores motivados y así optimizar su desempeño laboral. Por lo tanto, si se continúa con esta tendencia sumado al no reconocimiento de los trabajadores, no se obtendrían los niveles esperados que impulsen el nivel de satisfacción de los usuarios.



Gráfico N° 20: Brecha de Línea Estratégica – Calidad y Acceso a Servicios



Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018

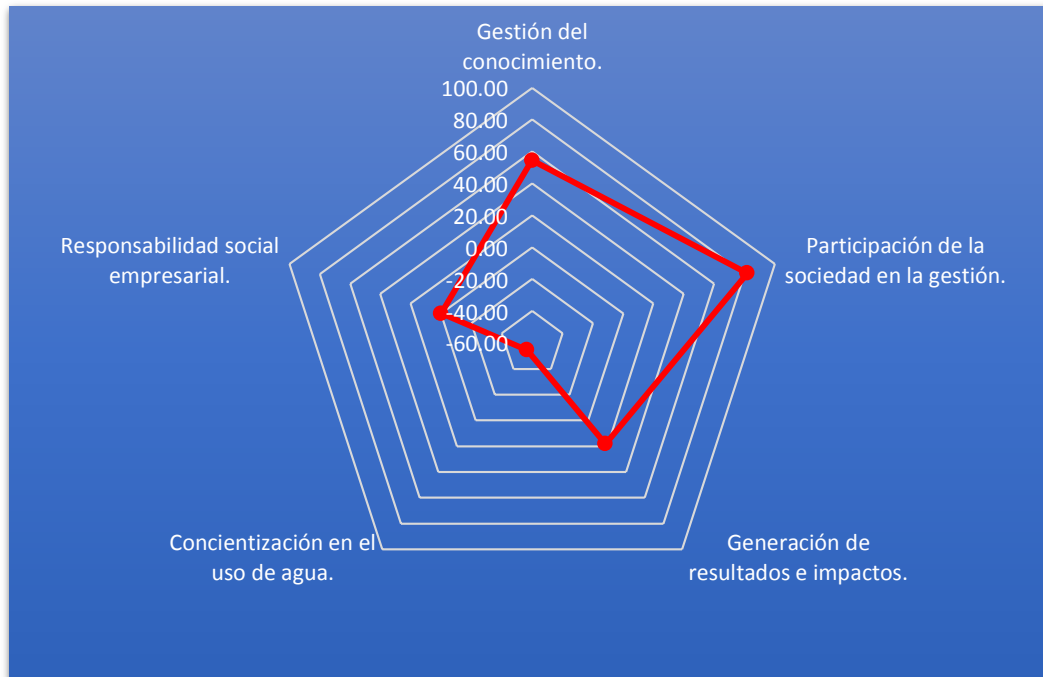
El escenario tendencia para el Eje de Creación de Valor Público, muestra que el puntaje más bajo se encuentra en la variable de Concientización en el uso del agua, mientras que la Participación de la Sociedad en la Gestión es una de las variables con la puntuación más alta.

Para lograr una empresa altamente competitiva, se necesita de las 5 variables que se muestran en esta línea estratégica, las mismas que han sido medidas y el escenario tendencia muestra la situación actual y que podría continuar en estos niveles si la gestión administrativa no implementa estrategias y actividades claves de cambio favorable.

Cabe resaltar que no son posibles de gestionar sin la concurrencia de los principales actores del desarrollo institucional.



Gráfico N° 21: Brecha de Línea Estratégica – Creación de Valor Público



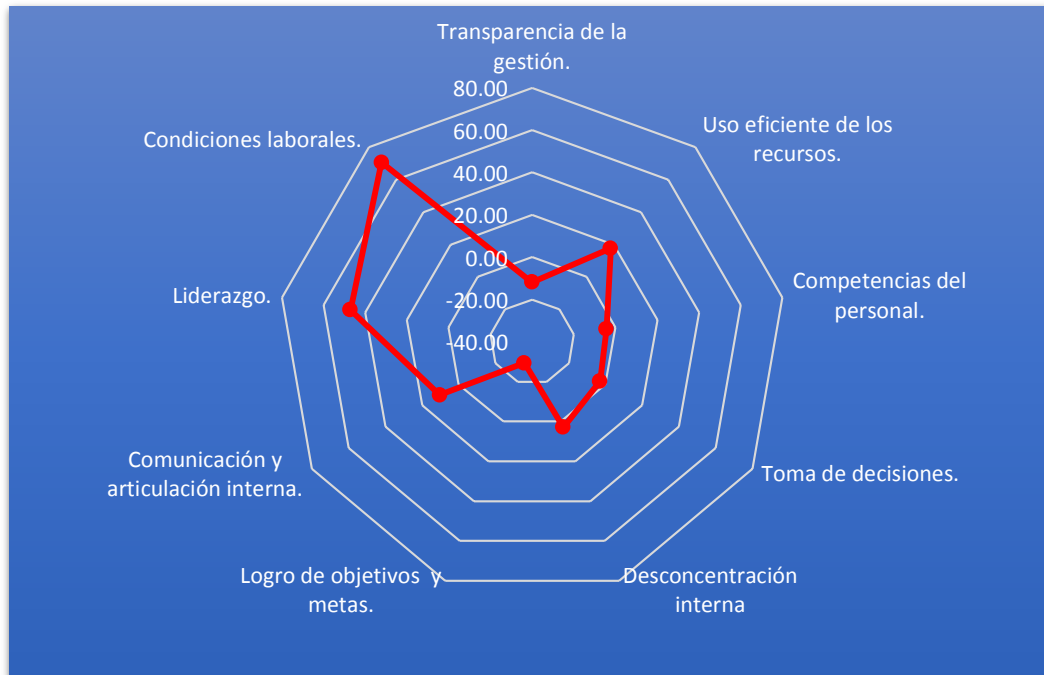
Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018

La gestión institucional cuenta con 9 variables que permitirán a la EPS SEDA Ayacucho obtener mayor satisfacción en los usuarios. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la variable Logro de Objetivos y Metas es la que obtuvo la menor puntuación lo que implica que existe la necesidad de capacitar y potenciar la funcionalidad de los administrativos y todo el personal para un mejor desempeño y desarrollo.

Otro aspecto que está generando limitaciones, es la variable de Transparencia en la Gestión.



Gráfico N° 22: Brecha de Línea Estratégica – Gestión Institucional



Elaboración: PEI SEDA Ayacucho 2016 – 2018



XVI. EVALUACIÓN Y MONITOREO

LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD Y ACCESO A SERVICIOS

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Línea de Base	Meta Anual						Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Ampliar y mejorar las redes de agua potable y desagüe (mL).	Ampliación y mejoramiento de redes de agua potable	N° de ML ejecutados.	3,623.97	1,666 ML	1,666 ML	1,666 ML	1,666 ML	1,666 ML	1,670 ML	Gerencia de Ingeniería
	Ampliación y mejoramiento de redes de alcantarillado	N° de ML ejecutados.	52.5	833	833	833	833	833	835	
Mejorar los procesos de tratamiento de agua potable y aguas residuales.	Tratamiento de agua potable y aguas residuales	N° de proyectos de tratamiento ejecutados.	1	-	-	02	-	02	-	Gerencia de Ingeniería
Reducir el agua no facturada a niveles óptimos.	Agua no facturada	$\frac{Vol. P - Vol. Fact}{Vol. producción} \times 100$	41%	37%	37%	37%	36%	35%	34%	Gerencia Comercial Gerencia Operacional
Ampliar y mejorar la infraestructura sanitaria.	Infraestructura sanitaria	N° de proyectos de infraestructura sanitaria ejecutados	4	02	02	02	02	02	02	Gerencia de Ingeniería
	Actualización de catastro técnico de agua potable y alcantarillado	%	7%	-	-	10%	35%	70%	100%	Gerencia de Ingeniería
	Actualización de catastro comercial de	%	7%	-	-	10%	35%	70%	100%	Gerencia Comercial



	agua potable y alcantarillado									
Ampliar lo cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado.	Cobertura de agua potable	$\frac{Pob. Servida A.P.}{Población total} \times 100$	87%	88%	89%	90%	91%	92%	93%	Gerencia Comercial
	Cobertura de alcantarillado	$\frac{Pob. Servida AL.}{Población total} \times 100$	51%	53%	55%	57%	59%	61%	65%	
	Incremento anual de nuevos medidores	N° de medidores	Por determinar	1,019	976	964	1,091	1,038	1,038	Gerencia Operacional
	Renovación anual de medidores	N° de medidores	Por determinar	4,289	4,289	6,433	6,433	6,433	6,433	Gerencia Operacional

LÍNEA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Línea de Base	Meta Anual						Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Lograr el incremento del índice de satisfacción de los usuarios.	Satisfacción de los usuarios	$\frac{N° usuarios satisfechos}{N° usuarios encuestados} \times 100$	40%	50%	50%	60%	60%	70%	70%	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerencia General ❖ Oficina de Imagen y Educación Sanitaria



	Continuidad promedio	Horas / día	18	18	18	18	18	19	19	❖
Implementar el cumplimiento estricto del Plan de Fortalecimiento de Capacidades.	Fortalecimiento de capacidades	$\frac{N^{\circ} \text{ horas de capacitación realizadas}}{\text{Total horas programadas}} \times 100$	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	❖ Departamento de Recursos Humanos
Lograr la sensibilización en la población para el buen uso del agua.	Población sensibilizada	$\frac{N^{\circ} \text{ de acciones, eventos realizados}}{\text{Total programado}} \times 100$	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	❖ Gerencia General ❖ Oficina de Imagen y Educación Sanitaria
Promover la participación de la sociedad civil en la gestión institucional.	Participación de la sociedad civil	N° de iniciativas de la sociedad civil.	22	30	30	30	30	30	30	❖ Gerencia General ❖ Oficina de Imagen y Educación Sanitaria
Gestionar el conocimiento del personal en la empresa.	Gestión del conocimiento	$\frac{N^{\circ} \text{ de trab. capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	28%	30%	35%	35%	35%	40%	40%	❖ Gerencia de Administración y Finanzas. ❖ Departamento de Recursos Humanos.



LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Línea de Base	Meta Anual						Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Lograr la autorización de vertimientos de las PTARs de Ayacucho y Huanta.	Autorización de vertimientos	$\frac{N^{\circ} \text{ de autorizaciones}}{N^{\circ} \text{ de plantas}} \times 100$	0	-	01	-	-	-	-	Gerencia Operacional Gerencia de Huanta
Implementar políticas remunerativas de acuerdo a competencias y responsabilidades.	Política remunerativa	N° de escalas remunerativas actualizadas e implantadas	0	-	01	-	-	-	-	Oficina de Desarrollo Institucional
		$\frac{N^{\circ} \text{ plazas modificadas}}{N^{\circ} \text{ total de plazas}} \times 100$	0	-	100%	-	-	-	-	Departamento de Recursos Humanos
Establecer metas en función a resultados.	Metas establecidas por gerencias y áreas	$\frac{N^{\circ} \text{ Planes de trab. cumplidos}}{N^{\circ} \text{ planes de trab. presentados}} \times 100$	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Todas las gerencias y áreas.
Mejorar la productividad del personal.	Productividad del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ metas cumplidas del plan}}{N^{\circ} \text{ metas establecidas en el plan}} \times 100$	67%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Todas las gerencias y áreas.
Lograr mayores ingresos y optimizar el uso de recursos.	Eficiencia de Cobranza	$\frac{\text{Cobranza del mes}}{\text{Facturación del mes}} \times 100$	71.88%	73%	74%	75%	77%	79%	80%	Gerencia Comercial Gerencia de Administración y Finanzas. Unidad de Tesorería



	Relación de Trabajo	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ingresos operativos}} \times 100$	85%	83%	74%	70%	70%	70%	70%	Gerencia de Administración y Finanzas. Oficina de Desarrollo Institucional.
Implementar innovaciones tecnológicas	Innovación Tecnológica	N° de procesos sistematizados	5	07	07	07	10	10	10	Unidad de informática

GERENCIA DE HUANTA

LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD Y ACCESO A SERVICIOS

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Línea de Base	Meta Anual						Responsable
				2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Ampliar y mejorar las redes de agua potable y desagüe (mL).	Incremento de nuevos medidores	N° de medidores	Por determinar	233	233	208	284	296	309	Gerencia Operacional Huanta
	Renovación de medidores	N° de medidores	Por determinar	157	234	390	390	390	390	
Mejorar los procesos de tratamiento de agua potable y aguas residuales.	Actualización de catastro técnico de agua potable y alcantarillado	%	Por determinar	-	-	10%	35%	70%	100%	Gerencia de Ingeniería Huanta
Reducir el agua no facturada a niveles óptimos.	Actualización de catastro comercial de agua potable y alcantarillado	%	Por determinar	-	-	10%	35%	70%	100%	Gerencia Comercial



EPS SEDA AYACUCHO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2021

EPS SEDA AYACUCHO



IN.E.M.
INSTITUTO DE NEGOCIOS
Y METODOLOGÍA

										Gerencia Operacional Huanta
Lograr el incremento del índice de satisfacción de los usuarios.	Satisfacción de los usuarios	$\frac{N^{\circ} \text{ usuarios satisfechos}}{N^{\circ} \text{ usuarios encuestados}} \times 100$	Por determinar	50%	50%	60%	60%	70%	70%	Gerencia Huanta
	Continuidad promedio	Horas / día	Por determinar	15	15	15	16	16	16	



INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Fórmula	Línea de Base	Meta	Responsable
Liquidez General	$\frac{Act. Cte. - Gtos. pag. antic.}{Pasivo Corriente} \times 100$	0.48	> 1	Departamento de Contabilidad
Prueba Ácida	$\frac{Act. Cte. - Exist. - Gtos. pag. antic.}{Pasivo Corriente} \times 100$	0.43	>= 1	Departamento de Contabilidad
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{Pasivo Total}{Patrimonio} \times 100$	1.82	< 1	Departamento de Contabilidad
Endeudamiento Act. Fijo a Largo Plazo	$\frac{Deudas a largo plazo.}{Inm. maq. eq. - Deprec. acum.} \times 100$	0.39	< 0.25	Departamento de Contabilidad
Margen Operativo	$\frac{Utilidad operativa}{Total Activo} \times 100$	-4.53 %	>= 1	Departamento de Contabilidad
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{Ventas Netas}{Cuentas por cobrar comerciales} \times 100$	7.11	= 1	Departamento de Contabilidad
Rotación de Inventarios	$\frac{Costos de Ventas}{Existencias} \times 100$	7.31	< 2	Departamento de Contabilidad
Gastos Financieros	$\frac{Gastos Financieros}{Ventas Netas} \times 100$	0.11	0.10	Departamento de Contabilidad



XVII. INICIATIVAS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

PROGRAMA DE INVERSIONES LOCALIDAD HUAMANGA

Resumen de las Inversiones: Las inversiones que la EPS deberá ejecutar en la Localidad de Huamanga asciende a un monto de S/. 20 226 710 soles, según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 74: Programa de Inversiones^{1/} - Huamanga

Ampliación y Mejoramiento de Infraestructura de Agua	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PAS Mejoramiento de la planta de agua mediante :I)cambio de lechos filtrantes planta 1 y 2 II)cambio de balles en los floculadores planta 2, III)mejoramiento y cambio de válvulas de control de las plantas 1 y2, IV) compra de equipos: 3 cloradores, 2 bombas, 1 centrífuga, 1 turbilímetro, 1 micrometro, 1 micropipeta, 1 cámara de rupter y otros, V) ampliación de decantadores tubulares	110,400		257,600		
Ampliación de redes secundarias de agua	24,200	29,074	278,008	307,241	459,710
Mejoramiento de redes secundarias de agua	346,141	407,225	407,225	407,225	407,225
Instalación de medidores en nuevas conexiones	188,319	180,397	178,319	201,885	192,001
Reposición de medidores	793,227	793,227	1,189,840	1,189,840	1,189,840
Total Inversión en Agua	1,462,286	1,409,922	2,310,992	2,106,191	2,248,776
Ampliación y Mejoramiento de Infraestructura de Alcantarillado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ampliación de colectores secundarios	62,379	54,892	112,786	170,670	228,567
Reposición de colectores secundarios	328,409	328,409	328,409	328,409	492,614
Total Inversión en Alcantarillado	390,788	383,301	441,195	499,079	721,180
Mejoramiento Institucional de Agua y Alcantarillado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Formulación de estudio de factibilidad y expediente técnico del Mejoramiento y ampliación de la planta Quicapata, construcción del laboratorio y equipamiento equipamiento con SNP 298406	750,000				
Formulación de estudio y factibilidad y expediente técnico del mejoramiento y ampliación de la Planta Titora	750,000				
Actualización de catastro técnico compra de software para las dos localidades		903,750			
Actualización de catastro comercial y compra de software para las dos localidades	120,500		180,750		
Renovación de equipos: 2 camiones sistema, 2 camionetas, 2 camiones de 4 TN, 1 retro excavadora y otros equipos	152,000	228,000	380,000	760,000	
Estudio (perfil y expediente técnico) y ejecución del local institucional				300,000	1,100,000
Estudio del mejoramiento y ampliación del canal chiara lambrashuaycco		500,000			
Estudio del proyecto de instalación de medidores de Huamanga y Huanta	250,000				
Mejoramiento del sistema de agua potable a través de la instalación de estaciones reductoras de presión, mejoramiento de sectorización de las principales avenidas			500,000		
Construcción de cercos perimétricos de los reservorios de agua de huamanga				500,000	
Elaborar estudios y ejecutar por administración directa limpieza de los embalses de la planta de agua de Quicapata 1 y 2	354,000	354,000			
Reposición de equipos de monitoreo de presión y continuidad					70,000
Elaboración de PMO					100,000
Total Inversión en MIO	2,376,500	1,985,750	1,060,750	1,560,000	1,270,000
Total Inversión en Huamanga	4,229,574	3,778,973	3,812,937	4,166,270	4,239,956
	20,226,710				

^{1/} Las inversiones incluyen ampliación de conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado (Colaterales)



PROGRAMA DE INVERSIONES LOCALIDAD HUANTA

Resumen de las Inversiones: Las inversiones que la EPS deberá ejecutar en la Localidad de Huanta asciende a un monto de S/. 2 513 448 soles, según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 75: Programa de Inversiones por Proyectos en Agua Potable – Huanta

Ampliación y Mejoramiento de Infraestructura de Agua	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Planta de agua para mejorar calidad de agua	60,000				
Ampliación de redes secundarias de agua	121,667	33,812	27,667	38,967	50,293
Mejoramiento de redes secundarias de agua	31,656	31,656	31,656	31,656	31,656
Instalación de medidores en nuevas conexiones	42,845	38,377	52,430	54,514	56,988
Reposición de medidores	28,794	43,191	71,986	71,986	71,986
Total Inversión en Agua	284,962	147,037	183,740	197,124	210,923
Ampliación y Mejoramiento de Infraestructura de Alcantarillado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ampliación de colectores secundarios	274,171	23,889	44,104	51,023	66,871
Reposición de colectores secundarios		23,313	23,436	23,313	46,626
Total Inversión en Alcantarillado	274,171	47,202	67,539	74,336	113,497
Mejoramiento Institucional de Agua y Alcantarillado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejoramiento y Ampliación de la PTAP de Matará	150,000				
Ampliación del local institucional (2do piso)			150,000		200,000
Adquisición de 1 camión de 4 TN, y equipamiento de laboratorio	130,000				90,000
Sectorización e Instalación de estaciones reductoras de presión en Castro Pampa y Nueva Jerusalén	100,000	42,917			
Reposición de equipos de monitoreo de presión y continuidad					50,000
Total Inversión en MIO	380,000	42,917	150,000	0	340,000
Total Inversión en Huanta	939,134	237,156	401,279	271,460	664,420
			2,613,448		

^{1/} Las inversiones incluyen ampliación de conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado (Colaterales)

Fuente: Modelo Tarifario SEDA AYACUCHO



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El modelo de planeamiento estratégico, esté dentro del marco teórico y del sistema nacional de planeamiento cuyo ente rector es CEPLAN, sin embargo cabe precisar que tienen elementos adicionales como la estrategia empresarial, el perfil de variables, brechas de gestión institucional.
- La empresa SEDA contaba con un Plan Estratégico vigente 2014 que fue analizado para servir de base en la formulación del actual PEI 2016-2021.
- El proceso de formulación del Plan ha sido participativo, dividiéndose a los funcionarios y trabajadores en mesas de trabajo, por lo que se cuenta con un plan que responde a las características y cultura organizacional.
- La empresa tiene un gran potencial de estabilidad y crecimiento gradual, lo cual se puede apreciar en la evolución de sus indicadores, razón por la cual estos, han sido actualizados, notándose que existen los principales que corresponden a los objetivos estratégicos y los indicadores de procesos y gestión financiera que se reportan periódicamente.
- Las líneas estratégicas han sido alineadas al plan de SUNASS, así como los objetivos estratégicos con la finalidad de contribuir al desarrollo en la producción, cuidado y del agua.
- Se recomienda la implementación del PEI, para lo cual se deberá realizar la correspondiente socialización, seguimiento y evaluación permanente.



ANEXO

1. FORMATO DE ENCUESTAS DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS RECIBIDO.

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO RECIBIDO

La presente encuesta tiene por objetivo medir el nivel de percepción de la calidad del servicio que tienen los usuarios de la Empresa SEDA Ayacucho. Se solicita marcar con un aspa (X) en la respuesta que considera más identificada con su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy bajo o muy insatisfecho	Bajo o insatisfecho	Regular	Alto o satisfecho	Muy alto o muy satisfecho

1. La forma que me han atendido (recepción, saludo, gesto amable):
2. La predisposición o preocupación por brindarme información:
3. Tengo la percepción de que el costo del servicio es el correcto:
4. El tiempo que permanecí o en que me atendieron:
5. La comodidad del local y el ambiente de la oficina que visité:

2. NOTAS PROMEDIO DE APROBACIÓN Y DESAPROBACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS RECIBIDO.

	Aprueban	No aprueban	Total
Número	21	32	53
Porcentaje	40%	60%	100%
Nota promedio	15*	11*	

* De acuerdo al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.