



# INDICE DE EFICIENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL (BMEI)

Publicación Marzo 2016

1. El Índice de Eficiencia de la Gestión Empresarial fue creado por el equipo del Banco y OSE para proporcionar a OSE un método para el seguimiento de los avances hacia el logro de los principales objetivos institucionales. El BMEI se basa en el sistema de calificación de servicios públicos de agua que desarrolló hace poco IWA, pero adaptado al programa de trabajo actual y los objetivos de OSE.
2. El objetivo de OSE es llegar a un nivel "satisfactorio" en el BMEI hacia la fecha de cierre del Proyecto. Para alcanzar un nivel satisfactorio en el BMEI, OSE debe acumular entre 60 y 79 puntos en la escala que se presenta a continuación. Para llegar a un nivel "excelente", OSE debe acumular entre 80 y 100 puntos, para llegar a un nivel "moderado" de 40 a 59 puntos, y para llegar a un nivel "bajo", de 0 a 39 puntos. La importancia relativa de las actividades se refleja en el número de puntos otorgados por completar la actividad. El crédito será otorgado por satisfacer parcialmente cada una de las mejores prácticas.
3. El índice ambiental sigue la misma metodología que el BMEI (y está incluido en el BMEI, véase el número 10), pero se centra en el cumplimiento de OSE, con el PMAS, específicamente la consolidación de la gestión ambiental durante el diseño, la ejecución y el funcionamiento de obras.

|   | Mejores Prácticas  | Puntajes máximos año 2017 | Valores 31/12/2013 | Valores 30/06/2014 | Valores 31/12/2014 | Valores 30/06/2015 | Valores 31/12/2015 |
|---|--|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | <b>OSE puso en marcha un modelo de gestión de la logística (nivel uno, instalaciones de almacenamiento establecidas, equipo adecuado, operativo)</b>   | 6                         | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|   | 1a. OSE tiene un modelo de gestión de la logística   | 3                         | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|   | 1b. OSE puso en marcha el nivel 1 del centro de almacenamiento   | 3                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 2 | <b>OSE aplica un software de sistema de gestión de calidad en 5 áreas certificadas</b>   | 6                         | 2                  | 4                  | 5                  | 6                  | 6                  |
|   | 2a. OSE aplica el software de sistema de gestión de calidad en un área certificada   | 3                         | 2                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |
|   | 2b. OSE aplica el software de sistema de gestión de calidad en tres áreas certificadas   | 1                         | 0                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
|   | 2c. OSE aplica el software de sistema de gestión de calidad en cinco áreas certificadas  | 2                         | 0                  | 0                  | 1                  | 2                  | 2                  |
| 3 | <b>OSE tiene un área de gestión del conocimiento y la innovación operativa (el área cuenta con políticas, estrategias y procesos definidos y aplicados)</b>  | 4                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
|   | 3a. OSE tiene un área de gestión del conocimiento y la innovación  | 1                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
|   | 3b. El área de gestión del conocimiento y la innovación de OSE tiene políticas, estrategias y procesos definidos y aplicados)  | 1                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
|   | 3c. El área de gestión del conocimiento y la innovación de OSE está operativa  | 2                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 4 | <b>OSE tiene un área operativa para las comunicaciones internas (el área cuenta con políticas, estrategias y procesos definidos y aplicados)</b>   | 4                         | 1                  | 1                  | 2                  | 3                  | 4                  |
|   | 4a. OSE tiene un área operativa para las comunicaciones internas   | 1                         | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
|   | 4b. El área de comunicaciones internas tiene políticas, estrategias y procesos definidos y aplicados)  | 1                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 1                  |
|   | 4c. El área de comunicaciones internas está operativa  | 2                         | 0                  | 0                  | 1                  | 2                  | 2                  |
| 5 | <b>El presupuesto anual de OSE está alineado con el plan estratégico de mediano plazo (diseñar y aplicar el proceso de planificación estratégica, implementar un software que integra el proceso de planificación con el proceso de presupuesto y control)</b> | 8                         | 3                  | 3                  | 3                  | 4                  | 4                  |
|   | 5a. Diseñar y aplicar el plan estratégico a mediano plazo  | 4                         | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |
|   | 5b. Implementar un software que integre el proceso de planificación estratégica con el de presupuesto y control.   | 4                         | 0                  | 0                  | 0                  | 1                  | 1                  |
| 6 | <b>OSE consolida la información institucional en un sistema integrado de información que se utiliza de forma sistemática en todas las áreas de la organización</b>   | 6                         | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|   | 6a. Continuar la práctica de redacción de un libro de indicadores de desarrollo.   | 2                         | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|   | 6b. La información institucional está definida   | 2                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
|   | 6c. Implementar una herramienta de información, crear una base de datos y recopilar estadísticas sobre uso   | 2                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 7 | <b>OSE tiene un plan de gestión de activos y aplica el plan en un área de la empresa</b>   | 10                        | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |

| Mejores Prácticas    |   | Puntajes máximos año 2017 | Valores 31/12/2013 | Valores 30/06/2014 | Valores 31/12/2014 | Valores 30/06/2015 | Valores 31/12/2015 |
|----------------------|---|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 7a.                  | OSE tiene un modelo de gestión de activos   | 5                         | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |
| 7b.                  | OSE ha implementado un modelo de gestión de activos en un área de la empresa  | 5                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>8</b>             | <b>OSE planifica estratégicamente a largo plazo.</b>  | <b>8</b>                  | <b>3</b>           | <b>3</b>           | <b>3</b>           | <b>3</b>           | <b>3</b>           |
| 8a.                  | Revisar la declaración de misión y visión y un análisis estratégico (incluida la gestión de riesgos) de la empresa  | 3                         | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
| 8b.                  | Un sistema de monitoreo con objetivos cuantitativos y cualitativos  | 3                         | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| 8c.                  | Elaboración de un árbol decisorio con las líneas estratégicas de acción   | 2                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>9</b>             | <b>OSE incorpora la gestión de riesgos en sus operaciones diarias, lleva a cabo un análisis de riesgo de vulnerabilidad climática y desarrolla planes de seguridad del agua</b> | <b>10</b>                 | <b>4</b>           | <b>5</b>           | <b>6</b>           | <b>6</b>           | <b>8</b>           |
| 9a.                  | Existe una evaluación del riesgo de vulnerabilidad climática  | 4                         | 0                  | 0                  | 1                  | 1                  | 2                  |
| 9b.                  | Se crearon planes de seguridad del agua para seis áreas   | 4                         | 4                  | 4                  | 4                  | 4                  | 4                  |
| 9c.                  | Los planes de seguridad del agua observan los requisitos de URSEA   | 2                         | 0                  | 1                  | 1                  | 1                  | 2                  |
| <b>10</b>            | <b>OSE tiene un plan de gestión ambiental y lo cumple (de acuerdo con los indicadores ambientales)</b>  | <b>12</b>                 | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           |
| 10a.                 | OSE alcanza un valor igual o superior a 4 en el índice ambiental  | 4                         | 4                  | 4                  | 4                  | 4                  | 4                  |
| 10b.                 | OSE alcanza un valor igual o superior a 12 en el índice ambiental   | 4                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 10c.                 | OSE alcanza un valor igual o superior a 24 en evaluación ambiental  | 4                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>11</b>            | <b>OSE participa activamente en programas nacionales de cuenca</b>  | <b>8</b>                  | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>5</b>           | <b>6</b>           |
| 11a.                 | Implementar un programa de control de calidad y cantidad de agua en la Laguna del Sauce   | 3                         | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
| 11b.                 | Desarrollar modelos hidráulicos y un plan de manejo para la Laguna de Sauce   | 3                         | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 2                  |
| 11c.                 | Fortalecer el programa de control de la cantidad y calidad en la cuenca   | 2                         | 1                  | 1                  | 1                  | 2                  | 2                  |
| <b>12</b>            | <b>OSE tiene y utiliza un plan de gestión de servicios de saneamiento</b>   | <b>8</b>                  | <b>2</b>           | <b>3</b>           | <b>3</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           |
| 12a.                 | Plan elaborado  | 4                         | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| 12b.                 | Fortalecer las operaciones y el mantenimiento (creación de capacidad)   | 4                         | 1                  | 2                  | 2                  | 3                  | 3                  |
| <b>13</b>            | <b>Las experiencias se comparten internamente</b>   | <b>4</b>                  | <b>2</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>3</b>           | <b>4</b>           |
| 13a.                 | Cantidad de talleres:   | 2                         | 1                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
| 13b.                 | Número de empleados:  | 2                         | 1                  | 2                  | 2                  | 1                  | 2                  |
| <b>14</b>            | <b>OSE lleva a cabo actividades Sur-Sur en la región una vez al año</b>   | <b>4</b>                  | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           | <b>4</b>           |
| <b>15</b>            | <b>Encuestas</b>  | <b>2</b>                  | <b>1</b>           | <b>1</b>           | <b>1</b>           | <b>1</b>           | <b>1</b>           |
| 15a.                 | OSE tiene presentes los puntos de vista de los clientes en los servicios de agua y saneamiento  | 1                         | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| 15b.                 | OSE lleva a cabo encuestas internas con el fin de conocer la opinión de los empleados sobre el desempeño institucional y sobre el proyecto en particular.                       | 1                         | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |   | <b>100</b>                | <b>37</b>          | <b>43</b>          | <b>46</b>          | <b>50</b>          | <b>55</b>          |