



**2019 - 2021**

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



**Julio, 2019**

# AUTORIDADES



## **MIEMBROS DEL DIRECTORIO**

- **Natalicio Chase**  
Presidente.
- **Hugo Daniel Medina**  
Miembro del Consejo.
- **Miguel Ángel Quinto Vera**  
Miembro del Consejo.

## **SINDICATURA**

- **Severo Alarcón**  
Sindico

## **GERENCIA GENERAL**

- **Carlos A. López**  
Gerente General

## **INDICE**

Glosario .....	Pág. 5
Introducción .....	Pág. 6
Alcance del PEI 2019-2021 .....	Pág. 9
Marco Legal .....	Pág. 10
Plan Nacional del Sector Agua Potable y Saneamiento .....	Pág. 12
Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	Pág. 12
Plan Nacional de Desarrollo 2030 .....	Pág. 14
Plan Estratégico Sectorial .....	Pág. 16
Estructura Organizativa del Sector .....	Pág. 18
Plan Estratégico 2019-2021 – ESSAP S.A. ....	Pág. 19
Visión y Misión .....	Pág. 20
Valores Institucionales .....	Pág. 21
Breve Historia de la ESSAP .....	Pág. 28
Principales Actores del Sector .....	Pág. 28
Estructura Organizativa .....	Pág. 29
Análisis de la situación actual de la ESSAP – FODA .....	Pág. 30
Objetivos Institucionales .....	Pág. 35
Mapa Estratégico 2019 .....	Pág. 37
Plan de Acción .....	Pág. 38
Inversiones Corto, Mediano y Largo plazo .....	Pág. 39
Matriz de Indicadores de Desempeño y Metas .....	Pág. 41
Anexos .....	Pág. 47

## **GLOSARIO**

**ESSAP S.A.:** Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay Sociedad Anónima.

**CORPOSANA:** Corporación de Obras Sanitarias.

**ERSSAN:** Ente Regulador de Servicios Sanitarios.

**CNEP:** Consejo Nacional de Empresas Públicas.

**MH:** Ministerio de Hacienda.

**DGEP:** Dirección General de Empresas Públicas.

**MECIP:** Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay.

**MOPC:** Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

**DAPSAN:** Dirección de Agua Potable y Saneamiento.

**FEPASA:** Ferrocarriles del Paraguay Sociedad Anónima.

**PEI:** Plan Estratégico Institucional.

**FODA:** Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**POI:** Plan Operativo Institucional.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**RRHH:** Recursos Humanos.

**PAC:** Plan Anual de Contrataciones.

# INTRODUCCIÓN



El presente documento constituye la actualización del Plan Estratégico de la EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A., para los periodos comprendidos desde el 2019 hasta el 2021, siendo este instrumento resultado de la revisión y actualización del Plan Estratégico 2011 – 2015, que fuera modificado y actualizado en fecha 24 de marzo de 2014 para los periodos 2014 - 2018.

El objeto de actualizar el Plan Estratégico Institucional para los periodos comprendidos desde 2019 al 2021, es adecuar a los lineamientos establecidos en el Plan de Gobierno y en el Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento, este último que fuera elaborado en agosto de 2018 por la DAPSAN dependiente del MOPC, el cual incluye los principios básicos al que deben regirse para abordar la problemática sectorial, en concordancia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Nacional de Desarrollo 2030, además los principios enmarcados en la Ley Sectorial N° 1614/00 y la Ley 3239/07 de los Recursos Hídricos del Paraguay.

Así mismo, el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2021 se encuentra alineado a los principales desafíos del Sector, enmarcados en el Plan Estratégico Sectorial con sus líneas de trabajo enfocadas a mejorar la situación actual en corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de la Empresa, a través del análisis FODA, para ello fueron identificados los factores internos y externos de cada Gerencia y Dirección, dicho diagnóstico fue aprobado por el responsable de cada dependencia y remitido para la consolidación del documento. Cabe mencionar que de las informaciones relevadas fue elaborado el FODA de la institución.

Con relación a la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos para los periodos 2019 – 2021 permanecerán invariables, dado que los mismos están alineados a las prioridades sectoriales.

Fueron actualizados los valores éticos de la ESSAP S.A. en el marco del Código de Ética que fuera aprobado según Resolución N° 1, Acta 904/2016, de fecha 21 de noviembre de 2016. Cabe señalar que el Código de Ética es una herramienta en la cual se busca fortalecer la autoconciencia de los servidores públicos, definiendo los valores que deben poner en práctica los funcionarios permanentes y transitorios de la Institución.

Con relación, al plan de inversiones a corto plazo y metas propuestas para los próximos tres (3) años, las mismas se encuentran alineadas al Presupuesto

Aprobado de la ESSAP S.A. según Resolución N° 1, Acta N° 1141/2018 del 11 de diciembre de 2018.

Cabe señalar, que la ejecución del PEI es un factor importante y complejo, por ello la revisión continua conlleva a la adopción de medidas correctivas, de manera a ser alineadas con los objetivos de la Empresa.

Por último, se resalta que dentro del alcance del presente documento se incorporaron y/o modificaron informaciones correspondiente a los periodos 2011-2015 y actualizado para el periodo 2014 - 2018, específicamente en el contexto nacional del sector, diagnóstico y análisis FODA, plan de inversiones a corto, mediano y largo plazo y matriz de indicadores de desempeño y metas para los próximos tres (3) años.



## **ALCANCE DEL PEI 2019 - 2021**

- Contexto Nacional: PLAN NACIONAL DEL SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO.
- Revisión de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos.
- Actualización de los Valores Corporativos.
- Diagnóstico FODA Institucional.
- Principales inversiones físicas 2019 – 2021.
- Matriz de Indicadores de Desempeño y Metas 2019 - 2021.

## **MARCO LEGAL**

- Ley 1614/2000 del Marco Regulatorio y Tarifario del Servicio Público de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario.
- Decreto 16.636/2002 - Creación de la ESSAP S.A.
- Decreto N° 5369/2010” Por el cual se crea la Dirección de Agua Potable y Saneamiento”.
- Contrato de Concesión.
- Estatuto Social.



# **SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO.**

## **CONTEXTO NACIONAL**

## **PLAN NACIONAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO.**

Considerando el Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento, que contempla los principios básicos que debe regirse para abordar la situación sectorial respetando los ODS y el Plan Nacional de Desarrollo 2030, así como los principios enunciativos de la Ley Sectorial de los Recursos Hídricos del Paraguay. Se menciona y adopta cuanto sigue:

### **PRINCIPIOS BÁSICOS DEL PLAN NACIONAL DEL AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO.**

Los lineamientos adoptados como base para establecer las metas y estrategias de acción para el desarrollo y sostenibilidad del Sector Agua Potable y Saneamiento hasta el 2030, incluyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las directivas del Plan Nacional de Desarrollo 2030 de Paraguay, los alcances de la gestión integral de los recursos hídricos, que se rige por la Ley N° 3239/2007 de los Recursos Hídricos del Paraguay y los principios de condiciones esenciales de los servicios de Agua Potable y Saneamiento establecido en la Ley 1614/2000 General del Marco Regulatorio y Tarifario del Sector.

### **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.**

Son llamados universales a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

**TABLA 2: Objetivo N° 6 de los ODS y sus metas.**

**ODS 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.**

- a) Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio accesible para todos.
- b) Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y de las niñas y de las personas en situación de vulnerabilidad.
- c) Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.
- d) Aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.
- e) Implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.
- f) Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.
- g) Ampliar la cooperación internacional y el apoyo ofrecido a los países en desarrollo para la creación de capacidad de actividades y programas relativos al agua y el saneamiento, como los de captación de agua, desalinización, uso eficiente de los recursos hídricos, tratamiento de aguas residuales, reciclado y tecnologías de reutilización.
- h) Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.

## **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2030:**

El PND es un documento estratégico que facilita la coordinación de acciones en las instancias sectoriales del Poder Ejecutivo, así como diversos niveles de la sociedad civil, sector privado y eventualmente los poderes Legislativo y Judicial, permite también cumplir con la Constitución Nacional en el Art. 177 que se establece “Los planes nacionales de desarrollo indicativos para el sector privado y de cumplimiento obligatorios para el sector público”.

### **TABLA 3: Objetivos y estrategias del PND 2030 referentes a agua potable y saneamiento.**

#### **ESTRATEGIA 1.4 HABITAD ADECUADO Y SOSTENIBLE**

Mejoramiento del acceso y las condiciones de la vivienda y el habitat, los servicios básicos, saneamiento, provisión de agua, calidad del aire, suelo y tratamiento de residuos.

#### **OBJETIVOS:**

- Universalizar el acceso a agua potable (agua corriente segura domiciliaria).
- Universalizar el acceso a saneamiento mejorado (% de viviendas con saneamiento mejorado).

#### **ESTRATEGIAS DE ACCIÓN:**

- Mejorar la eficiencia institucional del sector de agua y saneamiento.
- Mejorar la calidad del agua a través del control de los servicios de suministro y tratamiento.

- Expandir la infraestructura y servicios de suministro de agua y saneamiento.

## **PRINCIPIOS DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO.**

Conforme con la Ley N° 1614/2000, artículo 3º, la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en el Paraguay debe darse bajo condiciones esenciales garantizadas por los alcances de la Constitución Nacional, y son: continuidad, sustentabilidad, regularidad, calidad, generalidad, e igualdad, de manera tal que asegure la prestación eficiente de los servicios de agua potable y saneamiento a los usuarios, la protección de la salud pública y del medio ambiente y la utilización racional de los recursos.

## PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

**TABLA 4: Ejes de acción del Plan Estratégico Sectorial.**

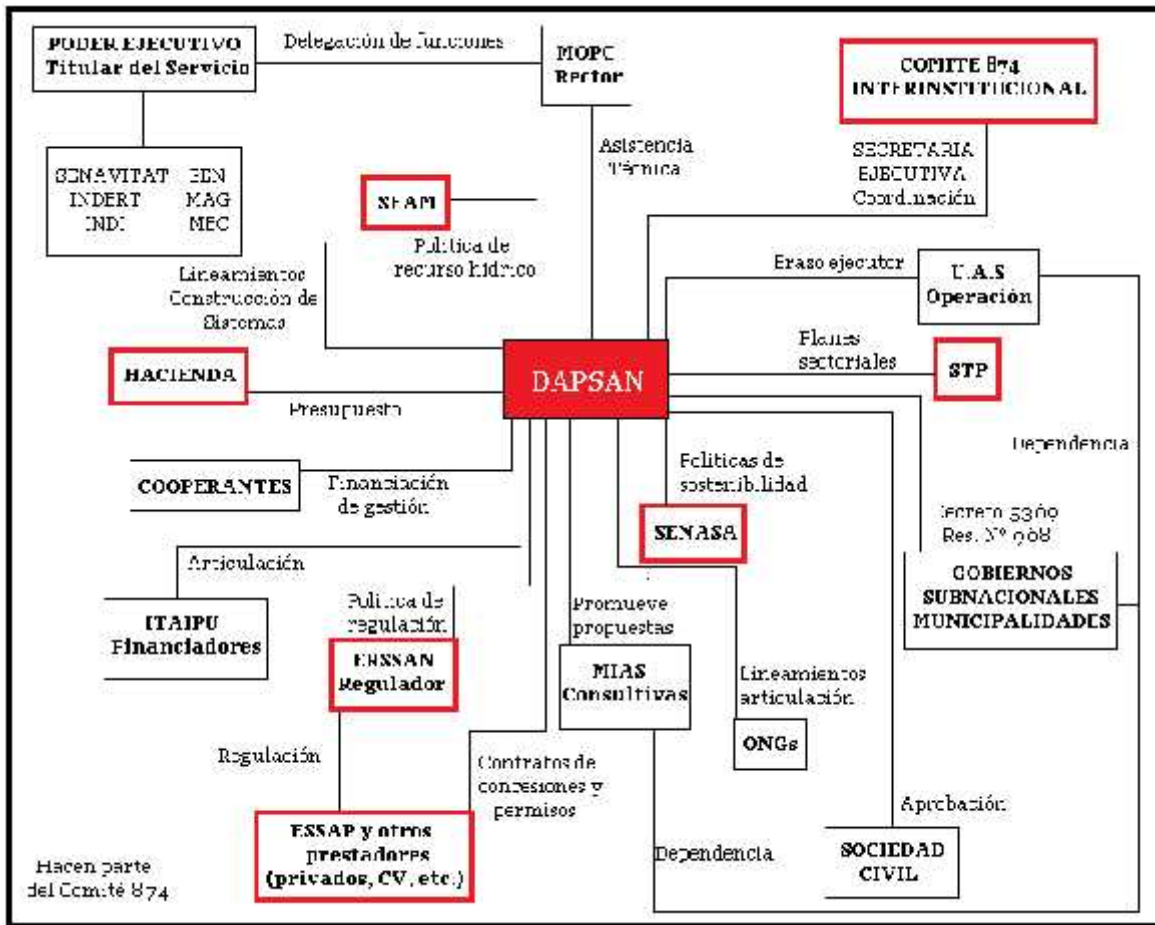
EJES DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	ESTRATEGIAS SECTORIALES
<p><b>EJE 1:</b></p> <p><b>Reordenamiento y fortalecimiento institucional del sector.</b></p>	<p><b>Estrategia 1.1:</b> Reestructurar el marco institucional y fortalecer la rectoría del sector de agua potable y saneamiento.</p> <p><b>Estrategia 1.2:</b> Establecer las adecuaciones legales de las normativas del sector.</p> <p><b>Estrategia 1.3:</b> Reestructurar el Comité Interinstitucional de Coordinación del Sector de Agua Potable y Saneamiento.</p> <p><b>Estrategia 1.4:</b> Fortalecer la regulación del servicio y la fiscalización de la calidad.</p> <p><b>Estrategia 1.5:</b> Establecer mesas inter sectoriales Departamentales como políticas de articulación con gobiernos sub nacionales, organismos de la sociedad civil y sector privado para definición de prioridades.</p> <p><b>Estrategia 1.6:</b> Establecer Unidades de Agua y Saneamiento (UAS) en los gobiernos sub nacionales como estrategia de descentralización.</p> <p><b>Estrategia 1.7:</b> Establecer un sistema único de información sectorial a nivel nacional.</p> <p><b>Estrategia 1.8:</b> Establecer programas de capacitación e investigación sectorial.</p>
<p><b>EJE 2:</b></p> <p><b>Ordenamiento y estructuración financiera, tarifaria y subsidiaria del sector APS.</b></p>	<p><b>Estrategia 2.1:</b> Establecer un Fondo Nacional de Inversiones en Agua y Saneamiento (FONDIS) que ordene los recursos financieros disponibles para su aplicación racional.</p>



	<p><b>Estrategia 2.2:</b> Definir los criterios de elegibilidad y priorización de las comunidades a ser beneficiadas con la construcción de sistemas de APS con recursos públicos.</p> <p><b>Estrategia 2.3:</b> Establecer tarifas adecuadas que permitan la cobertura de los costos de operación y mantenimiento. Las tarifas deben ser ajustadas con la regularización y formalización de las concesiones y los permisos.</p> <p><b>Estrategia 2.4:</b> Establecer subsidios focalizados para garantizar el acceso a los servicios de APS a las poblaciones más vulnerables.</p> <p><b>Estrategia 2.5:</b> Fomentar la participación de la inversión del sector privado en la construcción y administración de los sistemas de APS.</p>
<p><b>EJE 3:</b></p> <p><b>Universalización y sostenibilidad de los sistemas de agua potable y saneamiento</b></p>	<p><b>Estrategia 3.1:</b> Formalizar la prestación a través del otorgamiento de permisos y/o concesiones.</p> <p><b>Estrategia 3.2:</b> Desarrollar y concluir programas de obras de infraestructura de APS para el aumento de la cobertura de los servicios.</p> <p><b>Estrategia 3.3:</b> Promover el desarrollo de la estructura necesaria para atender a las necesidades existentes en los servicios de APS.</p>

FUENTE: Plan Estratégico Sectorial.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SECTOR



**Fuente:** Plan Nacional Sector Agua y Saneamiento.

# **PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 ESSAP S.A.**



## VISIÓN, MISIÓN.

Los puntos mencionados a continuación permanecen invariables, dado que conforme a la revisión y análisis realizado de la VISIÓN y MISIÓN, los mismos expresan lo que la ESSAP proyecta ser en el futuro y refleja su razón de ser respectivamente.



## NUESTRA VISIÓN

“Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y de vanguardia con funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia”

## NUESTRA MISIÓN

“Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente”

## VALORES INSTITUCIONALES ACTUALES:

Los Valores contemplados en el Plan Estratégico 2011 - 2018, se exponen a continuación:

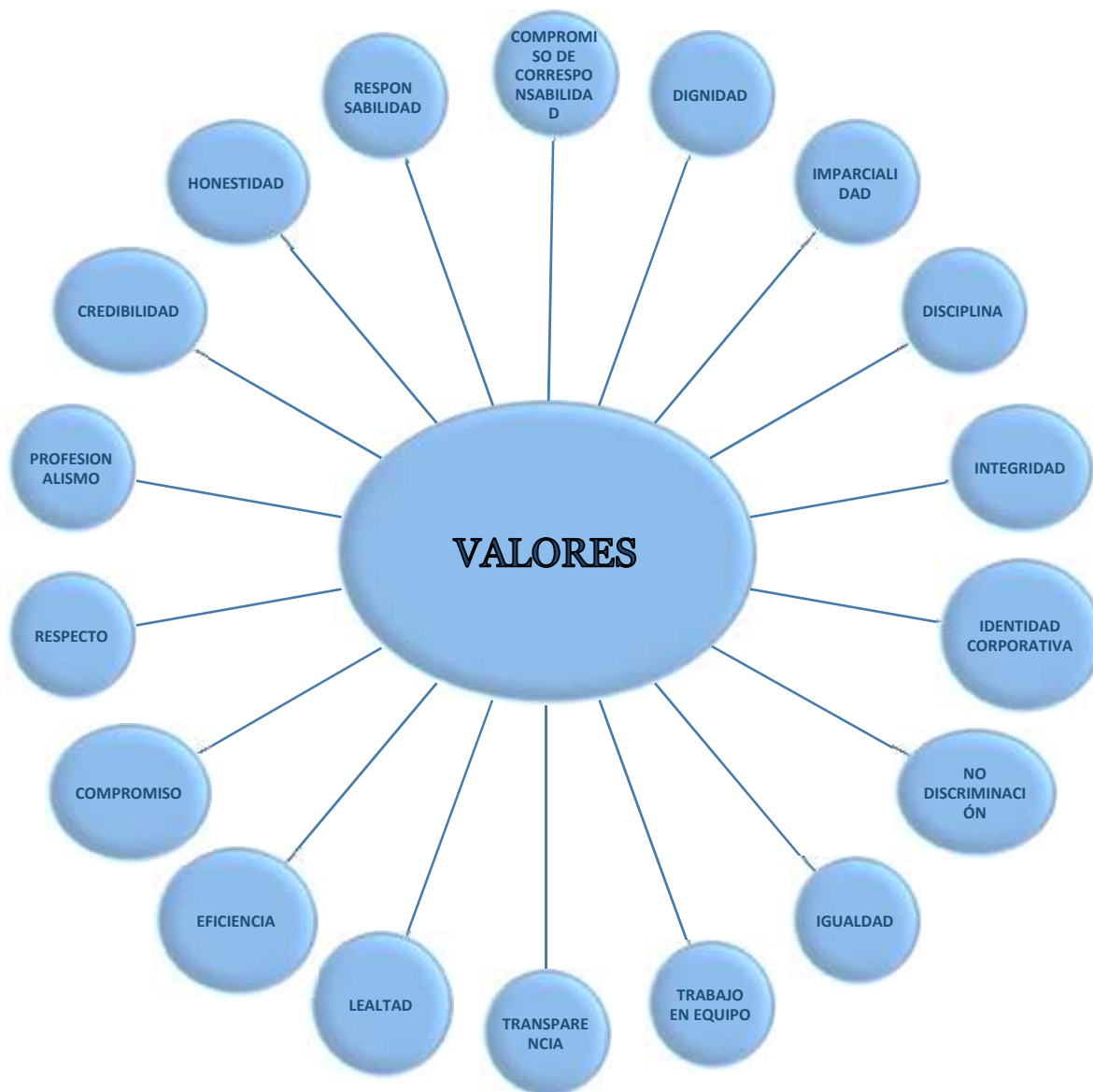


- **HONESTIDAD:** la ESSAP estima como fundamental que sus funcionarios sean rectos, probos, honrados, decentes, decorosos, razonables y justos. Este valor se sustenta en otro valor; la ética.

- **RESPONSABILIDAD:** la empresa y sus funcionarios son conscientes del cargo y obligación moral que les resulta de un posible error, así como del cumplimiento de otros valores o requisitos de los usuarios aunque no esté establecida una sanción. Esta responsabilidad también comprende las responsabilidades de protección del medio ambiente y la responsabilidad social con las comunidades a la que sirve.
- **CREDIBILIDAD:** se espera que los funcionarios de la ESSAP desarrollen sus funciones y operaciones ofreciendo seguridad y buenos resultados, creíbles y sin errores.
- **PROFESIONALISMO:** los funcionarios de la ESSAP propenden a realizar sus funciones con relevante capacidad y aplicación. Implica espíritu de superación y capacitarse para mantener en alto nivel, los valores de la empresa.
- **RESPETO:** los funcionarios de la ESSAP deben actuar con acatamiento a sus superiores, siempre que sus actuaciones se encuadren a estos valores institucionales. Este valor debe ser también aplicado en la relación con terceros a la organización, manteniendo una relación de consideración y deferencia en el trato.
- **COMPAÑERISMO:** se espera que los empleados de la ESSAP demuestren armonía y buena correspondencia entre compañeros de trabajo.
- **COMPROMISO:** se espera que los funcionarios asuman la obligación contraída por la Empresa con sus clientes como propia, que exista una identificación del mismo con la misión y visión de la ESSAP.
- **LEALTAD:** se espera que los funcionarios de la ESSAP actúen con fidelidad, honor y hombría de bien, con los compañeros de trabajo y con la Empresa. La aplicación de este valor con los compañeros de trabajo crea un clima laboral agradable y cooperativo, estimulando el trabajo en equipo y la sinergia. La aplicación con la empresa se da retribuyendo los esfuerzos de capacitación, formación y desarrollo integral de la persona, conservando la relación con la ESSAP para así retribuir con un trabajo más calificado.

- **ÉTICA:** la ESSAP espera que sus funcionarios desarrollen sus actividades en forma recta, conforme a la moral de la conducta humana, es decir, obrando con bondad y no con malicia.
- **TRANSPARENCIA:** se espera que los funcionarios desarrollen sus actividades sin ocultar el resultado de sus gestiones, rindiendo cuenta de las mismas a sus superiores y a la ciudadanía.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** se espera que los funcionarios de la ESSAP mantengan la predisposición para efectuar actividades que son asignadas a un grupo de funcionarios. El éxito de un trabajo en equipo está muy vinculado a la vigencia de otros valores como el respeto, la disciplina y la lealtad.

## VALORES INSTITUCIONALES APROBADOS:



- **RESPONSABILIDAD:** Los funcionarios deben asumir y hacerse cargo de las consecuencias de sus propias acciones y omisiones.
- **HONESTIDAD:** Se estima como fundamental que los funcionarios sean rectos, probos, honrados, decentes, decorosos, razonables y justos. Este valor se sustenta en otro valor: la integridad.



- **CREDIBILIDAD:** Se espera que los funcionarios de la ESSAP S.A. desarrollen sus funciones y operaciones ofreciendo seguridad y buenos resultados, creíbles y sin errores.
- **PROFESIONALISMO:** Los funcionarios de la ESSAP S.A. propenden a realizar sus funciones con relevante capacidad y aplicación. Implica espíritu de superación y capacitación para mantener en alto nivel los valores de la empresa.
- **RESPECTO:** Los funcionarios de la ESSAP S.A. deben actuar con acatamiento a sus superiores, siempre que sus actuaciones se encuadren a estos valores institucionales. Este valor debe ser también aplicado en la relación con terceros a la organización, manteniendo una relación de consideración y deferencia en el trato. Se reconoce las distintas formas de pensar, sentir, actuar y de ser de cada persona. Se sostiene que las diferencias no son razones que justifiquen un trato discriminatorio ni preferencial. Se respeta la reputación, la intimidad y la privacidad personal y familiar.
- **COMPROMISO:** Se espera que los funcionarios asuman la obligación contraída por la Empresa con sus clientes como propia, que exista una identificación del mismo con la misión y visión de la ESSAP S.A.
- **EFICIENCIA:** Capacidad de hacer gestión para obtener resultados con los medios disponibles. Se ejecuta con la diligencia y racionalidad los planes, programas y proyectos de la ESSAP S.A., focalizando el uso de los recursos disponibles hacia la solución de los problemas y necesidades de la población.
- **LEALTAD:** Se espera que los funcionarios de la ESSAP S.A. actúen con fidelidad, honor y decencia, con los compañeros de trabajo y con la Empresa. La aplicación de este valor con los compañeros de trabajo crea un clima laboral agradable y cooperativo, estimulado el trabajo en equipo y la sinergia. La aplicación con la empresa se da retribuyendo los esfuerzos de capacitación, formación y desarrollo integral de la persona, conservando la relación laboral con la ESSAP para así retribuir con un trabajo más calificado.

- **TRANSPARENCIA:** Se espera que los funcionarios desarrollen sus actividades sin ocultar el resultado de sus gestiones, rindiendo cuenta de las mismas a sus superiores y a la ciudadanía.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Se espera que los funcionarios de la ESSAP S.A. mantengan la predisposición para efectuar actividades que son asignadas a un grupo de funcionarios. El éxito de un trabajo en equipo está vinculado a la vigencia de otros valores como el respeto, la disciplina y la lealtad.
- **IGUALDAD:** Los funcionarios de la ESSAP S.A. promovemos el trato idéntico entre compañeros y usuarios del servicio.
- **NO DISCRIMINACIÓN:** Promovemos el respeto a todas las personas sin importar la raza, sexo, clase social, conforme lo prescribe la Constitución de la República del Paraguay.
- **IDENTIDAD CORPORATIVA:** Se muestra una actitud de compromiso y responsabilidad con la labor encomendada, visualizando la misma como parte de un engranaje mayor y como elemento clave para el éxito total de la Empresa. El despliegue de una conducta corporativa permite a los funcionarios de la ESSAP S.A. proteger y conservar los bienes de la Institución, utilizando los bienes que les fueron asignados de manera racional evitando su abuso y derroche o desaprovechamiento. No se emplea ni se permite que otros lo hagan para fines que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- **INTEGRIDAD:** Se actúa de manera íntegra es decir refleja armonía entre el pensar, el decir y el actuar. La ESSAP S.A. espera que sus funcionarios desarrollen sus actividades en forma recta, conforme a la moral de la conducta humana, es decir, obrando con bondad y no con malicia.
- **DISCIPLINA:** Se espera que los funcionarios desarrollen sus actividades dando cumplimiento a las normativas y procedimientos aprobados y/o de buenas prácticas en aras del buen desempeño.
- **IMPARCIALIDAD:** Actuar sin discriminación ni favoritismo de ninguna índole. Mantener la objetividad de sus acciones en cualquier circunstancia, otorgar a todas las personas igualdad de trato, en igualdad de condiciones. En la gestión del Talento Humano de la ESSAP S.A., se garantizan las mismas condiciones para todos los funcionarios en los procesos de selección, capacitación, evaluación y promoción, y se tomarán las decisiones en base a argumentos demostrables y verificables.

- **COMPROMISO DE CORRESPONSABILIDAD:** Apoyar y promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios mediante acciones conjuntas.
- **DIGNIDAD:** Respeto y estigma que una persona tiene de sí misma y merece que se lo tengan las demás personas.

**Reconocimiento final de los Valores Éticos de la ESSAP S.A., orientados al Código de Ética de la ESSAP S.A., el cual se encuentra aprobado según Resolución N° 1 Acta N° 904/2016.**

## **BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

Por Ley N° 244/54 de fecha 26 de octubre de 1954, se crea CORPOSANA, con el objetivo de elaborar los proyectos, construcción, explotación y administración de las obras y servicios de agua potable y alcantarillado sanitario de la ciudad de Asunción.

Posteriormente por Decreto 16.636 de fecha 11 de marzo de 2002, se dispone la creación de la EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA; la cual se rige por las Normas del Derecho Privado con naturaleza jurídica de una Sociedad Anónima, con participación accionaria del 99% del Estado Paraguayo y 1% de FEPASA, dicha creación se realizó en marco de la Ley 1615 del 31 de octubre de 2000 del Proceso General de Reorganización y Transformación De Entidades Públicas Descentralizada.

La Ley 1614/2000 crea el MARCO REGULATORIO Y TARIFARIO DEL SERVICIO PÚBLICO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DE LA REPUBLICA DEL PARAGUAY.

## **PRINCIPALES ACTORES DEL SECTOR:**

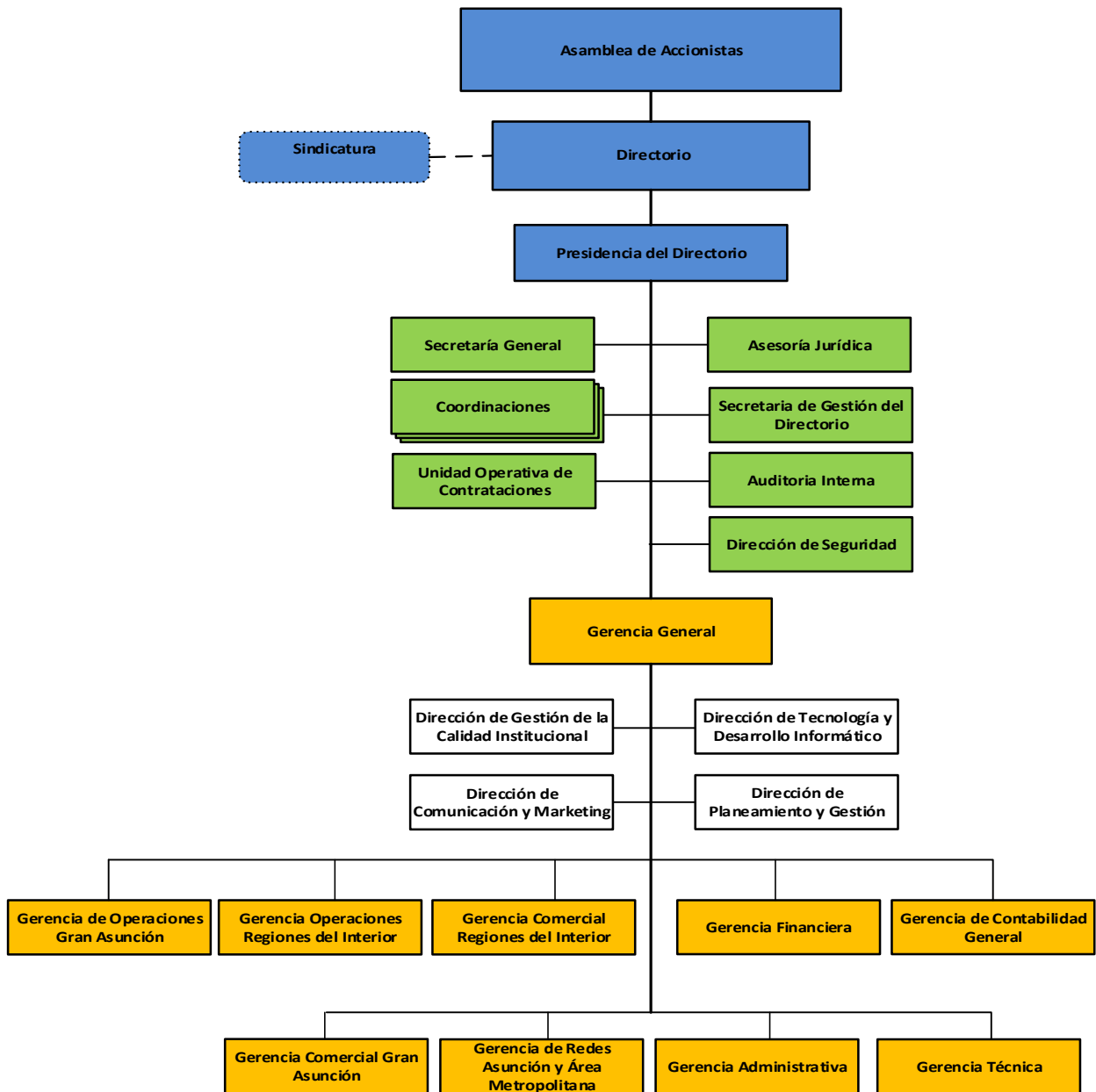
- **Titularidad del Servicio:**

El PODER EJECUTIVO ejerce la titularidad del servicio en nombre del Estado PARAGUAYO según el artículo 5° del Decreto N° 18.880/2002, asistido en forma directa por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones o aquel que le suceda, el que actuará bajo su directa dependencia.

- **Ente Regulador del Servicio:**

Con la promulgación de la Ley 1.614/2000 se creó el Ente Regulador de Servicios Sanitarios (ERSSAN), como ente autónomo y autárquico de regulación y supervisión de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado en todo el país, cuya finalidad es supervisar el nivel de calidad y de eficiencia del servicio, proteger los intereses de la comunidad y de los usuarios, controlar y verificar la correcta aplicación de las disposiciones vigentes en lo que corresponda a su competencia.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESSAP S.A.



**Aprobado según Resolución N° 01/2019, Acta N° 1204, de fecha 24 de mayo de 2019.**

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESSAP S.A. – DIAGNÓSTICO FODA.**

**Conforme al análisis realizado del FODA que fuera presentado por las dependencias de la Empresa, se expone a continuación el diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas consolidado a nivel institucional:**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **FORTALEZAS**

1. Convenios para la coordinación de trabajos ejecutados por la ESSAP relacionados con la prestación del servicio de agua y alcantarillado con Instituciones Públicas y Privadas.
2. Personal profesional y técnico capacitados con formación superior, experiencias en sus respectivas áreas, con responsabilidad y con sentido de pertenencia.
3. Política Institucional de Responsabilidad Social.
4. Controles periódicos de los Estados Financieros.
5. Empresas contratadas para cambio de cañerías.
6. Existencia de un Plan Maestro De Alcantarillado de Gran Asunción.
7. Presentación regular de informes al Ente Regulador, así como compromisos bien comprendidos en cuanto a las exigencias establecidas en el Marco Regulatorio.
8. Actualización del diagnóstico, FODA.

9. Existencia de un Plan Estratégico Institucional.
10. Programación del PAC con participación de todas las Gerencias/Direcciones.
11. Trámites inmediatos de las denuncias y solicitudes de información recibidas en el Portal o en secretaria institucional.
12. Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos eléctricos y electromecánicos de las plantas de tratamiento.
13. Diferenciación de los catastros de los asentamientos urbanos en relación a catastros residenciales o comerciales.
14. Producción, tratamiento y distribución del agua potable de manera continua, así como el Control de la Calidad del Agua Producida.
15. Estructura organizacional adecuada para el correcto desempeño de los Sectores.
16. Capacidad de comunicación Institucional.
17. Difusión de la cultura de uso racional del agua mediante las visitas técnicas de Colegios y Universidades a la Planta de Viñas Kue, para la concienciación que el agua es un recurso limitado.
18. Puesta en marcha del sistema SCADA para la automatización del sistema de pozos.
19. Actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECIP) de la versión 2008 a la versión 2015.

## **DEBILIDADES**

1. Aumentar la capacidad de atención y respuesta a reclamos ciudadanos.
2. Ampliar la infraestructura y equipamientos.
3. Sistema integrado.
4. Mayor coordinación entre las dependencias de la ESSAP.
5. Limitaciones presupuestarias y financieras para inversiones.
6. Actualizar base de datos (planos, documentos, otros).
7. Cumplir con los plazos para las nuevas conexiones de los servicios de agua y alcantarillado solicitados.
8. Firmar contrato con los usuarios.
9. Actualizar catastro de las redes.
10. Manual de procedimientos pendiente en algunas áreas.
11. Necesidad de un sistema único e integrado para la recepción de reclamos.



## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **OPORTUNIDADES**

1. Estudio tarifario elaborado para consideración del Poder Ejecutivo.
2. Ampliación del área jurisdiccional.
3. Comercialización de agua potable.
4. Capacidad de los RR.HH. de la empresa en niveles técnicos, profesionales, y de postgrados a través de otras Instituciones.
5. Posibilidad de gestionar proyectos de inversión en obras con financiamiento externo a través de Convenios y Acuerdos Interinstitucionales (Municipios, gobernaciones, Entidad Binacional Yacyreta, Itaipú, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, JICA y otros).
6. Posibilidad de participar en la ejecución de proyectos y obras con financiamiento externo.
7. Acceder a nuevas tecnologías.
8. Consultorías realizadas a la ESSAP con financiamiento externo.
9. Buen caudal hídrico del recurso superficial.
10. Implementación de un estándar internacional para evaluar los servicios de agua y saneamiento.

## **AMENAZAS**

1. Mejoras ofertas salariales en el mercado.
2. Demandas y/o denuncias penales, civiles y administrativas.
3. Sanciones por parte de Organismos de Control.
4. Inestabilidad política.
5. Sabotaje a las instalaciones.
6. Huelgas y epidemias que afectan el normal funcionamiento de los servicios prestados.
7. Deficiente calidad del suministro de energía eléctrica (cortes, pestañeo, etc.). Corte de energía prolongado no programado.
8. Hacker de las redes y sitio web.
9. Huelga sindical que podría afectar a la operatividad de la empresa.
10. Protestas infundadas de los potenciales oferentes en las distintas etapas de contrataciones lo que puede derivar en atrasos en las contrataciones y/o casos de judicialización de contrataciones.

## LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES SON:

### ➤ **Mejorar la rentabilidad de la ESSAP:**

Esta estrategia parte básicamente de dos componentes esenciales: el mejoramiento de los ingresos y la disminución de los costos operativos. Entre los primeros se encuentran la gestión subsidios de las tarifas sociales, servicios gratuitos y robos de agua como las conexiones clandestinas. Entre las segundas se encuentran principalmente la disminución del agua no contabilizada debido a pérdidas en la red de distribución y la optimización de los insumos químicos utilizados en el proceso de la potabilización del agua.

La mejora de la red de distribución se constituye en uno de los componentes principales en las estrategias definidas para el quinquenio.

### ➤ **Consolidar institucional y comercialmente a la ESSAP S.A. para que sea percibida como una entidad de desarrollo económico y social:**

Las estrategias están enfocadas a incrementar los ingresos, mejorar y actualizar las escalas tarifarias, buscando ofrecer mayor cobertura y calidad en el servicio brindado.

### ➤ **Mejorar los procesos de la ESSAP:**

Las acciones están orientadas a formalizar y reglamentar los procesos a través de la documentación, incorporando mejores controles internos y mejoras en los procesos claves y/o críticos de la empresa.

### ➤ **Fortalecer la organización, la infraestructura y los recursos humanos:**

La organización se enfocará en capacitación de los recursos humanos, así como establecer políticas salariales de acuerdo a los niveles jerárquicos y funciones específicas, incorporando para el efecto soportes técnicos adecuados para el mismo.

➤ **Responsabilidad ambiental:**

La ESSAP gestionará la mejora constante de la calidad del agua y la protección del medio ambiente. Implementará el sistema de gestión ambiental.

➤ **Responsabilidad social:**

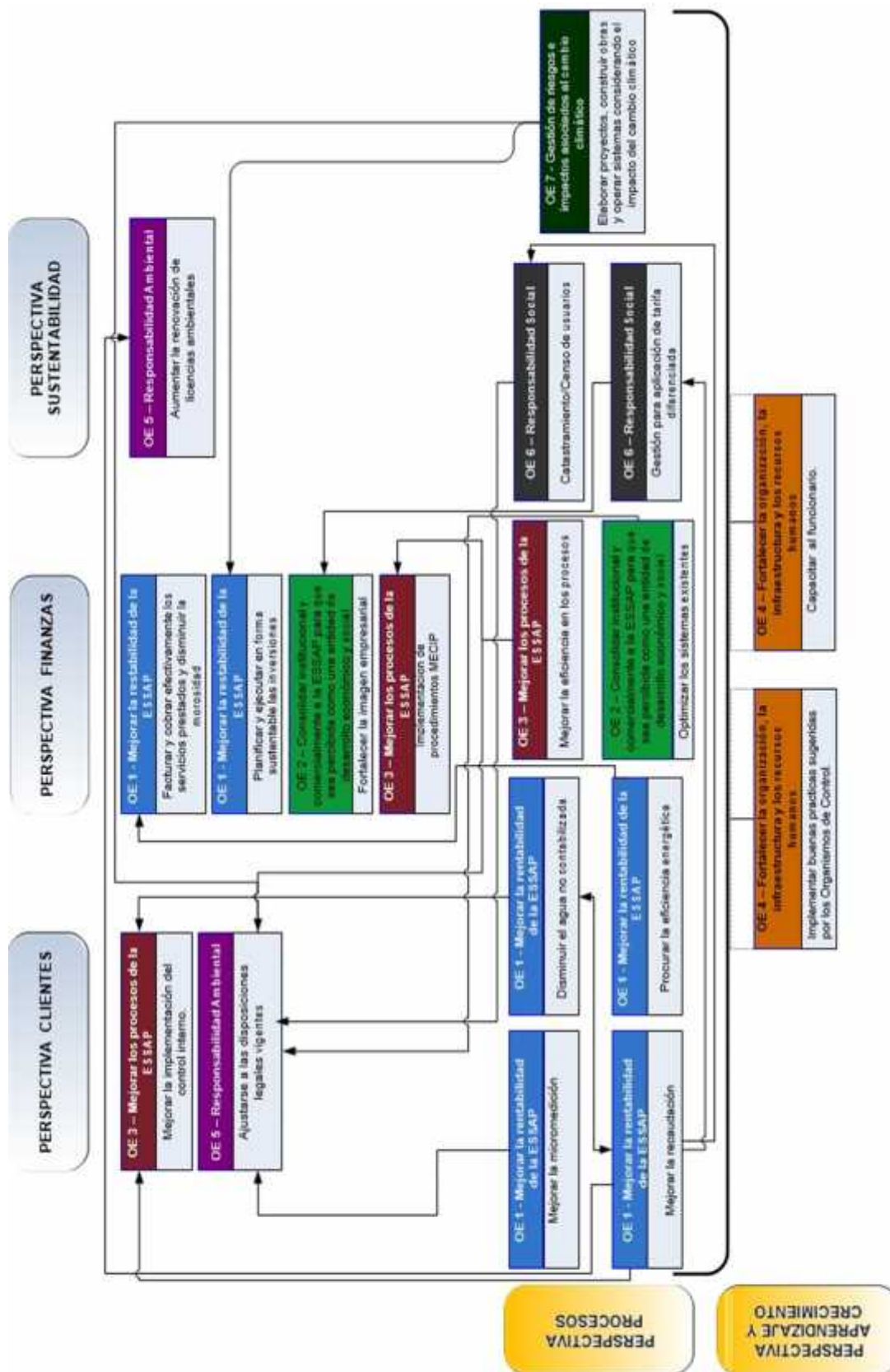
La ESSAP aplicará tarifa diferenciada para la universalización de los servicios y beneficiar a las comunidades menos favorecidas. Las acciones están orientadas a mecanismos reglamentados para conexiones con tarifa social, catastramiento actualizado con los criterios reglamentados y la readecuación del servicio.

➤ **Calidad en el relacionamiento con los clientes:**

La ESSAP mejorará la atención a los clientes, desarrollando procedimientos claros, transparentes y divulgados, atención deferente, acciones para la reducción del número de reclamos de mayor recurrencia y el tiempo de finiquito de los reclamos, mantenimiento de las instalaciones de atención al cliente y la difusión de logros institucionales y de valoración del servicio.

**Conforme al análisis realizado respecto a los Objetivos Institucionales, se concluye que los mismos permanecen invariables, dado que son propósitos persistentes de la Empresa.**

## MAPA ESTRATÉGICO 2019



## **PLAN DE ACCIÓN:**

Una vez aprobado el presente documento, las Gerencias, Coordinaciones y Direcciones en coordinación con la Dirección de Planeamiento y Gestión elaborarán el POI, el cual deberá estar alineado a los Objetivos y Estrategias Institucionales para el cumplimiento de los indicadores de gestión. Dicho documento será elaborado en los próximos quince (15) días.

Asimismo, deberán estar contempladas las acciones a ser impulsadas en el próximo acuerdo que será firmado con el CNEP y la ESSAP en el marco de la Ley N° 5058/2013 “Por el cual se aprueba el Consejo Nacional de Empresas Pública”.

## **INVERSIONES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO – ESSAP S.A.**

### **OBRAS PROYECTADAS:**

- **Redireccionamiento de Emisario Cloacal de la Cuenca de Itay (USD. 7.000.000).**
- **Construcción alcantarillado sanitario para la Ciudad de Fernando de la Mora:** consiste en la construcción de colectores secundarios de Alcantarillado Sanitario que beneficiará a la ciudad. Los colectores secundarios que serán instalados, servirán para conectarse a los colectores principales ya existentes, construidos mediante el Proyecto de Modernización del Sector Agua y Saneamiento (PMSAS). Para la ejecución de estas obras, la ESSAP S.A., obtuvo un préstamo de USD. 30.000.000 por fideicomiso de parte de un Banco de Plaza, estableciendo que lo recaudado por el servicio de alcantarillado sanitario se destinará como parte de pago por dicho préstamo mediante un desembolso mensual, a medida que se realicen las extensiones y conexiones domiciliarias correspondientes.
- **Perforación de diez y ocho (18) pozos en Asunción y Áreas Metropolitanas.**
  1. Avelino Martínez, Pitiantuta, San José, EE.UU. y 22 Pdas., 36 Pdas. y Japón y Barrio Molino. (USD 350.000).
  2. AMPANDE, Barrio Santa Rosa, Ingavi, Fernando de la Mora Zona Alta. (USD. 500.000).
  3. San Bernardino, 7 pdas y EE.UU., Rojas Silva y 23 Pdas., Rakiura. (USD. 200.000).
  4. Barrio Santa Lucia de Lambaré, Barrio San Isidro de Lambaré, Barrio Santa María de la Ciudad de Fdo. De la Mora, Gran Asunción. (USD. 400.000).

- **Contratación de servicios para nuevas conexiones, extensiones, regularización de red, cambio de ramal, cambio de medidores.** Gs. 3.710.120.000. Plazo estimado: 2019- 2021.
- **Cambio de cañerías y tuberías.** Gs. 3.406.950.000. Plazo estimado: 2019-2021.
- **Extensión de cañerías.** Gs. 4.823.930.000. Plazo estimado: 2019-2021.
- **Nuevas conexiones.** Gs. 1.686.040.000. Plazo estimado: 2019-2021.
- **Extensión de cañerías de redes de agua potable.** Gs. 372.026.000 Plazo estimado: 2019-2021.
- **Construcciones de ramales cloacales.** Gs. 1.000.000.000 Pazo estimado: 2019-2021.
- **Mejoramiento emisarios cloacales.** Gs. 1.000.000.000. Plazo estimado: 2019-2021.
- **Rehabilitación de Red de Alcantarillado Sanitario** Gs. 30.000.000.000 Plazo estimado: 2019-2021.
- **Construcción de reservorio en San Estanislao.** Gs. 1.100.000.000. Plazo estimado 2019-2021.
- **Construcción de tanques elevados Caacupé, Bº Kennedy, Villa Hayes.** Gs. 6.000.000.000. Plazo estimado: 2019-2021.
- **Perforación de pozos profundos Ita, Caaguazú, Mcal. Estigarribia, Paraguari.** Gs. 1. 500.000.000. Plazo estimativo: 2019 - 2021.
- **Nueva toma de agua cruda Pilar.** Gs. 6.000.000.000. Plazo estimativo: 2019-2021.
- **Adquisición de micromedidores.** Gs 9.000.000.000. Plazo estimado: 2019-2021. **Adquisición de macromedidores.** Gs. 10.800.000.000.



## MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS.

Nº	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	ESTRATEGIAS	INDICADORES	FÓRMULA	META ANUAL 2019	META ANUAL 2020	META ANUAL 2021	RESULTADO	RANGO	RESPONSABLES DE PROVEER LAS INFORMACIONES
1	Mejorar la rentabilidad de la ESSAP S.A.	Mejorar la gestión de cobro de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.	Eficiencia de la Recaudación	Total Recaudado año móvil / Total Facturado año móvil. (%)	95%	95%	95%		= >	Gerencia Comercial
			Morosidad	Total Crédito por Servicios de AP y AS/ Total Facturación.	5%	5%	5%		= <	Gerencia Comercial
			Agua no Facturada	Volumen de agua producida m3 - Volumen de agua facturada m3/ Volumen de agua producida m3 (%)	42%	41%	40%		= <	Dirección de ANC
		Mejorar la micromedición	Indice de Micromedición (%)	Cantidad de conexiones micromedidas / Cantidad de conexiones facturadas	74%	75%	76%		= >	Gerencia Comercial
2	Consolidar institucional y comercialmente a la ESSAP S.A. para que sea percibida como una Entidad de Desarrollo Económico y Social.	Fortalecer la imagen empresarial ante los medios de comunicación, la opinión pública y usuarios.	Presencia de la ESSAP en eventos y difusión de informaciones institucional.	Presencia de la ESSAP y difusión en los distintos medios de comunicación	CUMPLE/ NO CUMPLE	CUMPLE/ NO CUMPLE	CUMPLE/ NO CUMPLE			Dirección de Comunicación y Marketing.
3	Mejorar los procesos de la ESSAP S.A.	Mejorar la implementación del Control Interno.	Procesos de la ESSAP conforme al formato MECIP.	Diseño e implementación de los procedimientos involucrados en cada proceso conforme al Formato MECIP N° 93 (%)	30%	60%	100%		= >	Dirección de Gestión de la Calidad Institucional/ Dirección de Planeamiento y Gestión.
				Procesos de la ESSAP identificados en el Formato MECIP N° 45 - Mapa de procesos.	100%	100%	100%		= >	

Fuente: ESSAP S.A.

## MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Nº	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	ESTRATEGIAS	INDICADORES	FÓRMULA	META ANUAL 2019	META ANUAL 2020	META ANUAL 2021	RESULTADO	RANGO	RESPONSABLES DE PROVEER LAS INFORMACIONES
4	Fortalecer la Organización, infraestructura y los recursos humanos.	Mejorar la estructura organizacional de la ESSAP	Estructura Organizativa aprobada	Organigrama aprobado.	CUMPLE/NO CUMPLE	CUMPLE/NO CUMPLE	CUMPLE/NO CUMPLE			Dirección de Planeamiento y Gestión.
			Gestión de Recursos Humanos según Plan Anual de Capacitaciones.	Cantidad de capacitaciones realizadas/ Cantidad de capacitaciones planificadas.	20	25	30		= >	Gerencia Administrativa/ Dirección TH.
			Actualizar Manual de Perfil de Cargos	Manual de Perfil de Cargos actualizado (%).	80%	90%	100%		= >	Gerencia Administrativa/ Dirección TH.
		Mejorar la utilización de los recursos financieros.	Ejecución Presupuestaria	Monto ejecutado del presupuesto/Monto total del presupuesto aprobado. (%) FF30	85%	90%	95%		= >	Gerencia Financiera
		Implementar las buenas prácticas sugeridas por los organismos de control.	Plan de Mejoramiento Institucional	Cantidad de auditorías realizadas anualmente/ Cantidad de auditorías planificadas anualmente según PTA.	32	33	34		= >	Auditoría Interna Institucional
5	Responsabilidad Ambiental.	Ajustarse a las disposiciones ambientales vigentes.	Cumplimiento con las normativas ambientales.	Cantidad de licencias ambientales renovadas en el año/Cantidad de licencias ambientales totales de los sistemas del interior.	12	9	5		= >	Gerencia Técnica
			Capacitaciones ambientales a funcionarios.	Cantidad de capacitaciones ambientales realizadas en el año/ Cantidad de capacitaciones planificadas en el año.	12	12	12		= >	Gerencia Técnica
6	Responsabilidad Social.	Conceder la tarifa diferenciada a la población vulnerable.	Usuarios en situación de pobreza con tarifa diferenciada para agua potable.	Cantidad de usuarios beneficiados con tarifa diferenciada / Total de solicitudes recibidas para ser beneficiario de la tarifa comercial.	25	25	25		= >	Gerencia Comercial
7	Calidad en el relacionamiento con los clientes.	Mejorar la atención a los usuarios.	Usuarios atendidos satisfactoriamente	Cantidad de usuarios satisfechos /Cantidad de usuarios atendidos.	98	197	197		= <	Gerencia Comercial

Fuente: ESSAP S.A.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La metodología utilizada para la identificación de los factores internos (Fortalezas – Debilidades) y los factores externos (Oportunidades – Amenazas) de las Gerencias y Direcciones de la ESSAP; fue de la siguiente manera:

Se coordinaron reuniones con cada una de las Gerencias y Direcciones de la Empresa, para analizar las variables detectadas por cada sector. Luego fueron analizados y consolidados cada uno de los factores internos y externos, para la generación de un único FODA Institucional considerando las variables más relevantes.

Posteriormente se trabajó con cada sector de la ESSAP para la identificación y definición de los indicadores de desempeño con sus respectivas metas para los próximos tres (3) años.

## **PARTICIPACIÓN PEI 2019 - 2021**

- Herminio Jara.
- Maggi Ayala.
- Erika González
- Ediltrudis Cristaldo
- Yessica Ibáñez
- Lilian Godoy
- Alma Giménez
- Osvaldo Esmeil
- Enrique López
- Fernando García
- Roberto Daniel Cardozo
- Ricardo Gómez.
- Pabla Cáceres.
- Edward Segovia.
- Zunilda Galván de Benítez
- Leonardo Hentscholk.
- Miguel Fulgencio Rodríguez.
- Juan Pablo Morínigo
- Hugo Rodríguez.
- Noelia Corvalán.
- Jessica Irala.
- Julio Cesar Sandoval.
- Cinthia Blanco.
- María Andrea Legal.
- Pablina Díaz.
- Carlos Franco
- Ulises Mena
- Jazmín Aranda
- Alicia Ramírez
- Oscar Escurra
- Sonia Giménez
- Pablo Espínola.
- Deisy Chávez
- Juan E. Franco
- Luis Alberto Larrosa
- Aníbal Benítez.
- Fernando Dolgoruco
- Víctor Suarez
- Lorena Paradedada
- Miguel Reyes.
- David Yudis
- Ana María Sánchez
- Lizza Franco.
- Santiago Martínez.
- Romina Pedrozo.
- Sonia Cuenca.
- José Bernal.
- Roberto López.
- Elvio Sosa.
- Yenny Alfonso.

## **FICHA TÉCNICA**

### **Elaborado por:**

**Lic. Yenny Alfonso Rolón.**

Jefe Unidad de Plan Operativo y de Inversiones.

Dirección de Planeamiento y Gestión.

### **Revisado por:**

**Lic. Pablina Díaz.**

Directora Planeamiento y Gestión.

### **Colaboradores Especiales:**

**Yessica Ibáñez** – Auditora Interna.

**Roberto López** – Jefe Unidad de Control Estratégico y Gestión – MECIP.

**Elvio Sosa** – Jefe Unidad de Monitoreo y Gestión – Dirección de Planeamiento y Gestión.

### **Aprobado por:**

**Ing. Natalicio Chase**

Presidente del Directorio

[WWW.ESSAP.COM.PY](http://WWW.ESSAP.COM.PY)

JOSE BERGES N° 516 e/ SAN JOSE Y BRASIL.

TEL: (021)225-001/3

ASUNCIÓN-PARAGUAY

JULIO, 2019

## **DOCUMENTACIONES REFERENCIALES**

- Plan Estratégico Institucional 2011 – 2015
- Plan Estratégico Institucional 2014 – 2018.
- Informe de Auditoria Externa 2018.
- MECIP.
- Plan Nacional del Sector Agua y Saneamiento.
- Plan Nacional de Desarrollo 2030.
- Plan de Gobierno 2018 - 2023.

# ANEXOS



## FORMULARIO N° 32: Matriz FODA

INSTITUCIÓN: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A.		
<b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -</b>		
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>		
<b>COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <b>ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS</b> <b>FORMATO: Matriz F.O.D.A</b> <b>N°: 32</b>		
	<b>(1) Fortalezas</b>	<b>(2) Debilidades</b>
<b>FODA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios para la coordinación de trabajos ejecutados por la ESSAP relacionados con la prestación del servicio de agua y alcantarillado con Instituciones Públicas y Privadas.</li> <li>2. Personal profesional y técnico capacitados con formación superior, experiencias en sus respectivas áreas, con responsabilidad y con sentido de pertenencia.</li> <li>3. Política Institucional de Responsabilidad Social.</li> <li>4. Controles periódicos de los Estados Financieros.</li> <li>5. Empresas contratadas para cambio de cañerías.</li> <li>6. Existencia de un Plan Maestro De Alcantarillado de Gran Asunción.</li> <li>7. Presentación regular de informes al Ente Regulador, así como compromisos bien comprendidos en cuanto a las exigencias establecidas en el Marco Regulatorio.</li> <li>8. Actualización del diagnóstico, FODA.</li> <li>9. Existencia de un Plan Estratégico Institucional.</li> <li>10. Programación del PAC con participación de todas las Gerencias/Direcciones.</li> <li>11. Trámites inmediatos de las denuncias y solicitudes de información recibidas en el Portal o en secretaria institucional.</li> <li>12. Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos eléctricos y electromecánicos de las plantas de tratamiento.</li> <li>13. Diferenciación de los catastros de los asentamientos urbanos en relación a catastros residenciales o comerciales.</li> <li>14. Producción, tratamiento y distribución del agua potable de manera continua, así como el Control de la Calidad del Agua Producida.</li> <li>15. Estructura organizacional adecuada para el correcto desempeño de los Sectores.</li> <li>16. Capacidad de comunicación Institucional.</li> <li>17. Difusión de la cultura de uso racional del agua mediante las visitas técnicas de Colegios y Universidades a la Planta de Viñas Kue, para la concienciación que el agua es un recurso limitado.</li> <li>18. Puesta en marcha del sistema SCADA para la automatización del sistema de pozos.</li> <li>19. Actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECIP) de la versión 2008 a la versión 2015.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la capacidad de atención y respuesta a reclamos ciudadanos.</li> <li>2. Ampliar la infraestructura y equipamientos.</li> <li>3. Sistema integrado.</li> <li>4. Mayor coordinación entre las dependencias de la ESSAP.</li> <li>5. Limitaciones presupuestarias y financieras para inversiones.</li> <li>6. Actualizar base de datos (planos, documentos, otros).</li> <li>7. Cumplir con los plazos para las nuevas conexiones de los servicios de agua y alcantarillado solicitados.</li> <li>8. Firmar contrato con los usuarios.</li> <li>9. Actualizar catastro de las redes.</li> <li>10. Manual de procedimientos pendiente en algunas áreas.</li> <li>11. Necesidad de un sistema único e integrado para la recepción de reclamos.</li> </ol>



## FORMULARIO N° 32: Matriz FODA

<b>INSTITUCIÓN: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A</b>		
<b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -</b>		
<b>COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>		
<b>COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <b>ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS</b> <b>FORMATO: Matriz F.O.D.A</b> <b>N°: 32</b>		
(3) Oportunidades	(5) Estrategias FO	(6) Estrategias DO
<p>1. Estudio tarifario elaborado para consideración del Poder Ejecutivo.</p> <p>2. Ampliación del área jurisdiccional.</p> <p>3. Comercialización de agua potable.</p> <p>4. Capacidad de los RR.HH. de la empresa en niveles técnicos, profesionales, y de postgrados a través de otras Instituciones.</p> <p>5. Posibilidad de gestionar proyectos de inversión en obras con financiamiento externo a través de Convenios y Acuerdos Interinstitucionales (Municipios, gobernaciones, Entidad Binacional Yacyreta, Itaipú, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, JICA y otros).</p> <p>6. Posibilidad de participar en la ejecución de proyectos y obras con financiamiento externo.</p> <p>7. Acceder a nuevas tecnologías.</p> <p>8. Consultorías realizadas a la ESSAP con financiamiento externo.</p> <p>9. Buen caudal hídrico del recurso superficial.</p> <p>10. Implementación de un estándar internacional para evaluar los servicios de agua y saneamiento.</p>	<p>* Mejorar la rentabilidad de la ESSAP: Esta estrategia parte básicamente de dos componentes esenciales: el mejoramiento de los ingresos y la disminución de los costos operativos. Entre los primeros se encuentran la gestión subsidios de las tarifas sociales, servicios gratuitos y robos de agua como las conexiones clandestinas. Entre las segundas se encuentran principalmente la disminución del agua no contabilizada debido a pérdidas en la red de distribución y la optimización de los insumos químicos utilizados en el proceso de la potabilización del agua.</p> <p>La mejora de la red de distribución se constituye en uno de los componentes principales en las estrategias definidas para el quinquenio.</p> <p>*Mejorar los procesos de la ESSAP: Las acciones están orientadas a formalizar y reglamentar los procesos a través de la documentación, incorporando mejores controles internos y mejoras en los procesos claves y/o críticos de la empresa.</p>	<p>* Responsabilidad ambiental: La ESSAP gestionará la mejora constante de la calidad del agua y la protección del medio ambiente. Implementará el sistema de gestión ambiental.</p> <p>* Responsabilidad social: La ESSAP aplicará tarifa diferenciada para la universalización de los servicios y beneficiar a las comunidades menos favorecidas. Las acciones están orientadas a mecanismos reglamentados para conexiones con tarifa social, catastramiento actualizado con los criterios reglamentados y la readecuación del servicio.</p> <p>* Calidad en el relacionamiento con los clientes: La ESSAP mejorará la atención a los clientes, desarrollando procedimientos claros, transparentes y divulgados, atención deferente, acciones para la reducción del número de reclamos de mayor recurrencia y el tiempo de finiquito de los reclamos, mantenimiento de las instalaciones de atención al cliente y la difusión de logros institucionales y de valoración del servicio.</p>

## FORMULARIO N° 32: Matriz FODA

<b>INSTITUCIÓN: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A.</b>		
<b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP - COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO</b>		
<b>COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> <b>ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS</b> <b>FORMATO: Matriz F.O.D.A</b> <b>N°: 32</b>		
(4) Amenazas	(7) Estrategias FA	(8) Estrategias DA
1. Mejoras ofertas salariales en el mercado. 2. Demandas y/o denuncias penales, civiles y administrativas. 3. Sanciones por parte de Organismos de Control. 4. Inestabilidad política. 5. Sabotaje a las instalaciones. 6. Huelgas y epidemias que afectan el normal funcionamiento de los servicios prestados. 7. Deficiente calidad del suministro de energía eléctrica (cortes, pestañeo, etc.). Corte de energía prolongado no programado. 8. Hacker de las redes y sitio web. 9. Huelga sindical que podría afectar a la operatividad de la empresa. 10. Protestas infundadas de los potenciales oferentes en las distintas etapas de contrataciones lo que puede derivar en atrasos en las contrataciones y/o casos de judicialización de contrataciones.	* Fortalecer la organización, la infraestructura y los recursos humano: La organización se enfocará en capacitación de los recursos humanos, así como establecer políticas salariales de acuerdo de acuerdo a los niveles jerárquicos y funciones específicas, incorporando para el efecto soportes técnicos adecuados para el mismo	Consolidar institucional y comercialmente a la ESSAP S.A. para que sea percibida como una entidad de desarrollo económico y social: Las estrategias están enfocadas a incrementar los ingresos, mejorar y actualizar las escalas tarifarias, buscando ofrecer mayor cobertura y calidad en el servicio brindado.
<b>Elaborado por:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha:</b>

## FORMULARIO N° 35: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación.

INSTITUCIÓN: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A.

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -  
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación

N°: 35

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(6)	(7)
Misión	Visión	Objetivos Institucionales	Estrategias	Metas		Recursos	Indicadores
<p>Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente</p>	<p>Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y de vanguardia con funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia</p>	<p>Mejorar la rentabilidad de la ESSAP S.A.</p>	<p>Mejorar la gestión de cobro de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.</p>	95%	Año: 2019	<p>Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.</p>	<p>Eficiencia de la Recaudación</p>
				95%	Año: 2020		
				95%	Año: 2021		
				5%	Año: 2019	<p>Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.</p>	<p>Morosidad</p>
		5%	Año: 2020				
		5%	Año: 2021				
		42%	Año: 2019	<p>Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.</p>	<p>Agua no Facturada</p>		
		41%	Año: 2020				
		40%	Año: 2021				
		74%	Año: 2019	<p>Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.</p>	<p>Indice de Micromedición (%)</p>		
75%	Año: 2020						
76%	Año: 2021						
<p>Fortalecer la imagen empresarial ante los medios de comunicación, la opinión pública y usuarios.</p>	<p>Consolidar institucional y comercialmente a la ESSAP S.A. para que sea percibida como una Entidad de Desarrollo Económico y Social.</p>	<p>Mejorar la implementación del Control Interno.</p>	CUMPLE/ NO CUMPLE	Año: 2019	<p>Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.</p>	<p>Presencia de la ESSAP en eventos y difusión de informaciones institucional.</p>	
			CUMPLE/ NO CUMPLE	Año: 2020			
			CUMPLE/ NO CUMPLE	Año: 2021			
30%	Año: 2019	<p>Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.</p>	<p>Procesos de la ESSAP conforme al formato MECIP.</p>				
60%	Año: 2020						
100%	Año: 2021						

## FORMULARIO N° 35: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación

INSTITUCIÓN: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A.

### MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

#### COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación

N°: 35

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(6)	(7)
Misión	Visión	Objetivos Institucionales	Estrategias	Metas		Recursos	Indicadores
Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente	Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y de vanguardia con funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia	Fortalecer la Organización, la infraestructura y los recursos humanos.	Mejorar la estructura organizacional de la ESSAP	CUMPLE/ NO CUMPLE	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Estructura Organizativa aprobada.
				CUMPLE/ NO CUMPLE	Año: 2020		
				CUMPLE/ NO CUMPLE	Año: 2021		
			20	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Gestión de Recursos Humanos según Plan Anual de Capacitaciones.	
			25	Año: 2020			
			30	Año: 2021			
		80%	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Actualizar Manual de Perfil de Cargos		
		90%	Año: 2020				
		100%	Año: 2021				
		85%	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Ejecución Presupuestaria		
90%	Año: 2020						
95%	Año: 2021						
32	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Plan de Mejoramiento Institucional				
33	Año: 2020						
34	Año: 2021						
12	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Cumplimiento con las normativas ambientales				
9	Año: 2020						
5	Año: 2021						
12	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Capacitaciones ambientales a funcionarios				
12	Año: 2020						
12	Año: 2021						

## FORMULARIO N° 35: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación.

INSTITUCIÓN: EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A.							
<b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -</b>							
COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRATÉGICO							
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO							
ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS							
FORMATO: Diseño Mapa Estratégico de la Planeación							
N°: 35							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(6)	(7)
Misión	Visión	Objetivos Institucionales	Estrategias	Metas		Recursos	Indicadores
Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente	Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y de vanguardia con funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia	Responsabilidad Social	Conceder la tarifa diferenciada a la población vulnerable.	25	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Usuarios en situación de pobreza con tarifa diferenciada para agua potable.
				25	Año: 2020		
				25	Año: 2021		
		Calidad en el relacionamiento con los clientes.	Mejorar la atención a los usuarios.	98	Año: 2019	Presupuesto aprobado por el Directorio para cada periodo.	Usuarios atendidos satisfactoriamente
197	Año: 2020						
197	Año: 2021						
Total Recursos:							
Elaborado por: _____ Fecha: _____							
Revisado por: _____ Fecha: _____							
Aprobado por: _____ Fecha: _____							