

Asunción, 13 de junio de 2022  
ACTA N° 1543/22  
Resolución N° 6



**«POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2022 – 2026.»**

**VISTA:**

La Comunicación Interna DPG N° 159/2022 de fecha 07 de junio de 2022, firmada por la Directora de Planeamiento y Gestión, Lic. Pablina Díaz, en la cual se remite el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022 – 2026, para su aprobación correspondiente; y,

**CONSIDERANDO:**

**Que**, el PEI 2022 – 2026, como documento, es una herramienta de suma importancia en la Gestión Institucional, en la cual se define de manera concreta y específica, el direccionamiento estratégico, cuyo logro se contribuye con el proceso de diseño e implementación de planes y acciones, para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

**Que**, la elaboración del documento se llevó a cabo a través del Equipo técnico aprobado por Resolución del Directorio N° 12 correspondiente al Acta N° 1494/21, de fecha 23 de noviembre de 2021, integrado por funcionarios profesionales técnicos, designados por los responsables de cada sector de la empresa, bajo la Coordinación de la Dirección de Planeamiento y Gestión.

**Que**, el Plan, plantea la Visión, la Misión, los Valores, los Objetivos Estratégicos, los Ejes Estratégicos, los Lineamientos Estratégicos e Indicadores del Plan Estratégico Institucional respectivamente.

**POR TANTO**, atendiendo a las facultades a él conferidas en los Estatutos Sociales de la Empresa, por unanimidad:

**EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL  
PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA - ESSAP S.A.**

**RESUELVE:**

  
Ing. Natalicio E. Chase Acosta  
Presidente

  
Abg. Adrian E. Gomez Bogado  
Secretario del Directorio

Asunción, 13 de junio de 2022

ACTA N° 1543/22

Resolución N° 6

**1°) Aprobar** el Plan Estratégico Institucional (PEI), correspondiente al periodo 2022-2026, conforme al detalle remitido por la Dirección de Planeamiento y Gestión, mediante la Comunicación Interna DPG N° 159/2022, cuyo ejemplar de 98 (noventa y ocho) fojas, pasará a formar parte de la presente Resolución.

**2°) Encomendar** a la Dirección de Planeamiento y Gestión, dependiente de la Gerencia General, la socialización del Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

**3°) Comunicar** a quienes corresponda y cumplido, archivar.



Ing. Natalicio E. Chase Acosta  
Presidente

essap sa



Abg. Adrian E. Gómez Bogado

Secretario del Directorio

OESSAP S.A.

2022-2026



# Plan Estratégico Institucional ESSAP S.A.

UNIDAD DE MONITOREO DE GESTIÓN  
DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN

# **AUTORIDADES**

## **MIEMBROS DEL DIRECTORIO**

- **NATALICIO CHASE**  
PRESIDENTE
- **HUGO DANIEL MEDINA**  
VICE PRESIDENTE
- **MIGUEL ÁNGEL QUINTO VERA**  
VICE PRESIDENTE

## **SINDICATURA**

- **SEVERO ALARCÓN**  
SINDICO

## **GERENCIA GENERAL**

- **CARLOS A. LÓPEZ**  
GERENTE GENERAL

**ÍNDICE:**

<b>AUTORIDADES .....</b>	<b>1</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>ALCANCE DEL PEI .....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO LEGAL.....</b>	<b>10</b>
<b>SECTOR AGUA Y SANEAMIENTO.....</b>	<b>11</b>
<b>CONTEXTO NACIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026 .....</b>	<b>17</b>
<b>MISIÓN Y VISIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ESSAP CON METODOLOGIA (FODA) .....</b>	<b>22</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>24</b>
<b>EJES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2022-2026.....</b>	<b>26</b>
<b>INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>34</b>
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO.....</b>	<b>65</b>
<b>FICHA TÉCNICA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
<b>PLAN DE CONTINGENCIA DE LOS RIESGOS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>71</b>
<b>POLITICAS OPERACIONALES.....</b>	<b>74</b>
<b>POLITICAS INTERNA DE ANTICORRUPCIÓN.....</b>	<b>94</b>

## **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

**ET:** Equipo Técnico

# PRESENTACIÓN



El presente documento constituye la elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A. ESSAP, para los periodos comprendidos del 2022 al 2026, que consta de varios segmentos de informaciones ordenadas y sistematizadas.

La actividad tuvo inicio con la conformación del Equipo Técnico (ET), integrado por funcionarios profesionales técnicos, designados por los responsables de cada sector de la empresa, para participar de la elaboración y actualización del Plan Estratégico 2022-2026, bajo la coordinación de la Dirección Planeamiento y Gestión.

La conformación del Equipo Técnico fue aprobada por Resolución del Directorio N°12 Acta N°1494/21, de fecha 23 de noviembre de 2021.

En la primera etapa se han llevado a cabo las capacitaciones dirigidas al Equipo Técnico, a cargo de un Instructor contratado para el efecto, en la cual se ha abordado la contextualización, conceptos y metodología de la planificación estratégica, descripción del contexto nacional del sector Agua y Saneamiento en el Paraguay, y las vinculaciones existentes entre los organismos públicos que tiene relación en mayor o menor grado con las actividades misionales de la ESSAP S.A.

En la segunda etapa se ha trabajado en el análisis, actualización y formulación de la visión, misión, valores corporativos, y elaboración del análisis FODA, mediante jornadas de trabajo con una alta participación del funcionariado a través de los integrantes del equipo técnico.

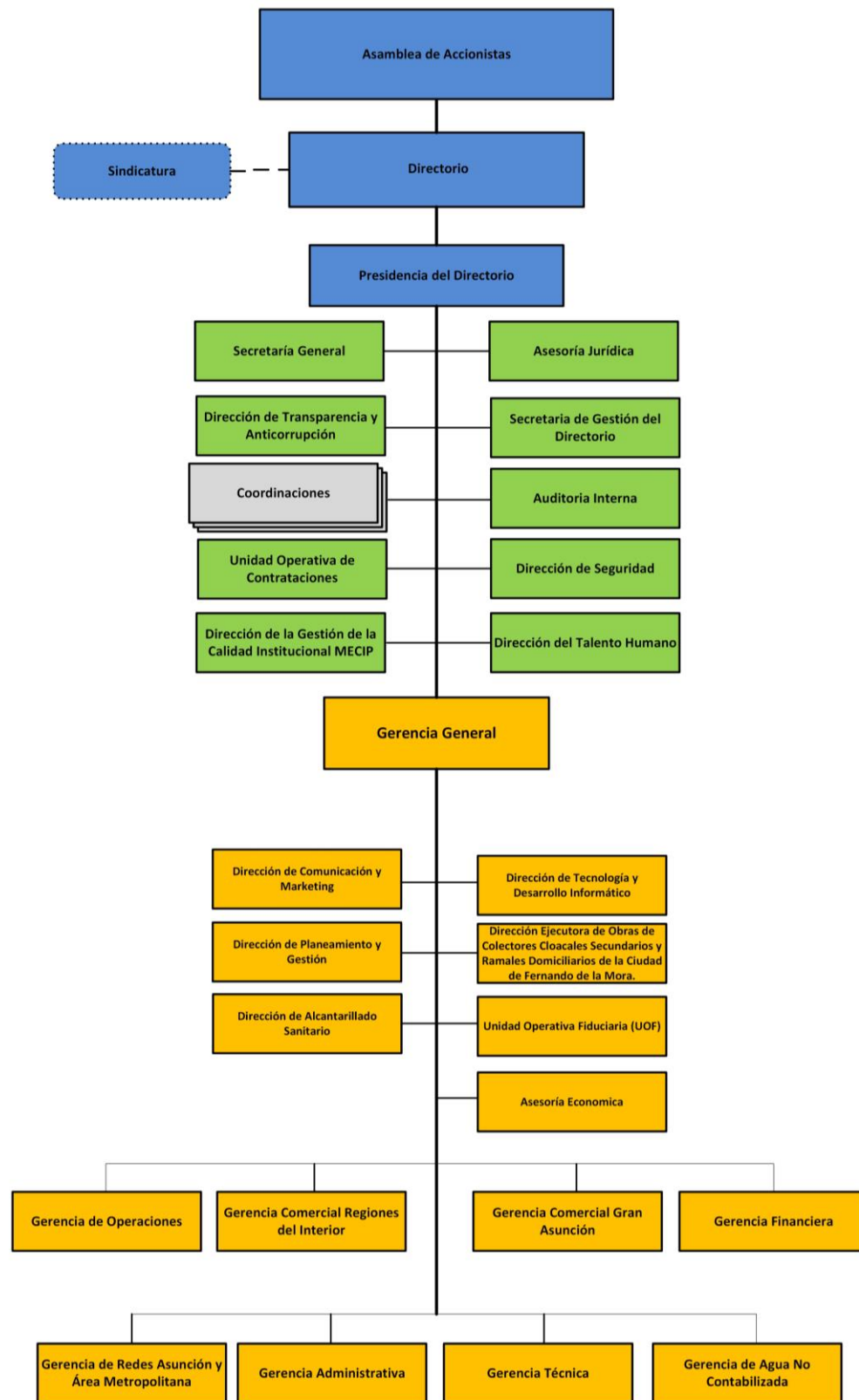
Posteriormente, se establecieron los objetivos, ejes y lineamientos estratégicos e indicadores en diferentes jornadas de trabajo.

El documento ha sido presentado a Gerentes, Directores, Gerente General y altas autoridades, para análisis y validación del mismo, en una mesa de trabajo.

Por último, se ha presentado la edición final del documento, para su aprobación por el Directorio de la empresa.

Las jornadas de trabajo se llevaron a cabo en el salón auditorio de la planta de Viñas Cué, Asunción Paraguay.

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



## **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.

Actualmente la EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA (ESSAP S.A.) se administra por sus estatutos, siendo una empresa de dominio privado, con participación accionaria del 100% del Estado Paraguayo al ser sus dos accionistas organismos públicos ( Procuraduría de la Republica y Ferrocarril Central) , dicha creación se realizó en el marco de la Ley N° 1615 del 31 de octubre de 2000 del Proceso General de Reorganización y Transformación De Entidades Públicas Descentralizadas.

Como organismo del sector Agua y Saneamiento se rige por La Ley N° 1614/2000, que 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 N° 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.

## **ALCANCE DEL PEI**

- Contexto Nacional: Plan Nacional del Sector Agua y Saneamiento.
- Revisión y Actualización de la Misión y Visión.
- Análisis y Construcción de FODA.
- Revisión y Actualización de los Valores Corporativos.
- Determinación de Objetivos Estratégicos.
- Lineamientos Estratégicos 2022-2026
- Principales inversiones físicas
- Indicadores de Desempeño y Metas 2022 - 2026.
- Rangos de Tolerancia

## **MARCO LEGAL**

- Ley N°1614/2000 del Marco Regulatorio y Tarifario del Servicio Público de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario.
- Decreto N° 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 Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS) y el Plan Nacional de Desarrollo 2030, así como los principios enunciativos de la Ley Sectorial de los Recursos Hídricos del Paraguay, que se menciona a continuación:

### **Principios Básicos del Plan Nacional de 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 es regida 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 N°1614/2000 General del Marco Regulatorio y Tarifario del Sector.

### **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).**

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.
- a. 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.
- b. 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.
- c. Implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación transfronteriza, según proceda.
- d. Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.
- e. Ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado 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.
- f. 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”.

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

#### **Objetivo Estratégico 1.4 Desarrollar un Hábitat Adecuado y Sostenible.**

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

### **AGUA Y SANEAMIENTO**

#### **Objetivos:**

- Universalizar el acceso a agua potable.
- Universalizar el acceso a saneamiento mejorado con énfasis en sistemas de alcantarillado sanitario.

**PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL**

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

<b>EJES DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL</b>	<b>ESTRATEGIAS SECTORIALES</b>
<p><b>EJE 1:</b> <b>Reordenamiento y fortalecimiento institucional del sector.</b></p>	<p>Estrategia 1.1: Reestructurar el marco institucional y fortalecer la rectoría del sector de agua potable y saneamiento.</p> <p>Estrategia 1.2: Establecer las adecuaciones legales de las normativas del sector.</p> <p>Estrategia 1.3: Reestructurar el Comité Interinstitucional de Coordinación del Sector de Agua Potable y Saneamiento.</p> <p>Estrategia 1.4: Fortalecer la regulación del servicio y la fiscalización de la calidad.</p> <p>Estrategia 1.5: 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>Estrategia 1.6: Establecer Unidades de Agua y Saneamiento (UAS) en los gobiernos sub nacionales como estrategia de descentralización.</p> <p>Estrategia 1.7: Establecer un sistema único de información sectorial a nivel nacional.</p> <p>Estrategia 1.8: Establecer programas de capacitación e investigación sectorial.</p>

<p><b>EJE 2:</b> <b>Ordenamiento y estructuración financiera, tarifaria y subsidiaria del sector APS.</b></p>	<p>Estrategia 2.1: Establecer un Fondo Nacional de Inversiones en Agua y Saneamiento (FONDIS) que ordene los recursos financieros disponibles para su aplicación racional.</p> <p>Estrategia 2.2: 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>Estrategia 2.3: 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>Estrategia 2.4: Establecer subsidios focalizados para garantizar el acceso a los servicios de APS a las poblaciones más vulnerables.</p> <p>Estrategia 2.5: 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> <b>Universalización y sostenibilidad de los sistemas de agua potable y saneamiento</b></p>	<p>Estrategia 3.1: Formalizar la prestación a través del otorgamiento de permisos y/o concesiones.</p> <p>Estrategia 3.2: Desarrollar y concluir programas de obras de infraestructura de APS para el aumento de la cobertura de los servicios.</p> <p>Estrategia 3.3: Promover el desarrollo de la estructura necesaria para atender a las necesidades existentes en los servicios de APS.</p>

FUENTE: Plan Estratégico Sectorial.

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2022-2026  
ESSAP S.A.**

## **INTRODUCCIÓN**

El Plan Estratégico Institucional, es una herramienta de gestión, que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones y permiten el desarrollo e implementación de planes, delimitan plazos y asignan sus recursos con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, pasa a constituirse en el marco referencial para la planificación operativa de las diferentes dependencias de la empresa; en su fase operativa permite hacer el seguimiento y evaluación de los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento misional.

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa; se analiza la situación interna y externa de ésta; se establecen los objetivos generales; se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

**Los elementos que conforma y se definen en el Plan Estratégico determinando su estructura son:**

- ✓ MISIÓN
- ✓ VISIÓN
- ✓ VALORES
- ✓ ANÁLISIS SITUACIONAL
- ✓ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- ✓ EJES Y LINEAS ESTRATÉGICOS
- ✓ INDICADORES

## **Misión y Visión**

Fueron analizados y actualizados teniendo en cuenta el contexto actual de la empresa, quedando formuladas de la siguiente manera:

### *Misión*

“Suministrar servicios de Agua Potable y de Alcantarillado Sanitario de manera sostenible, comprometidos con la calidad de vida de la población.”

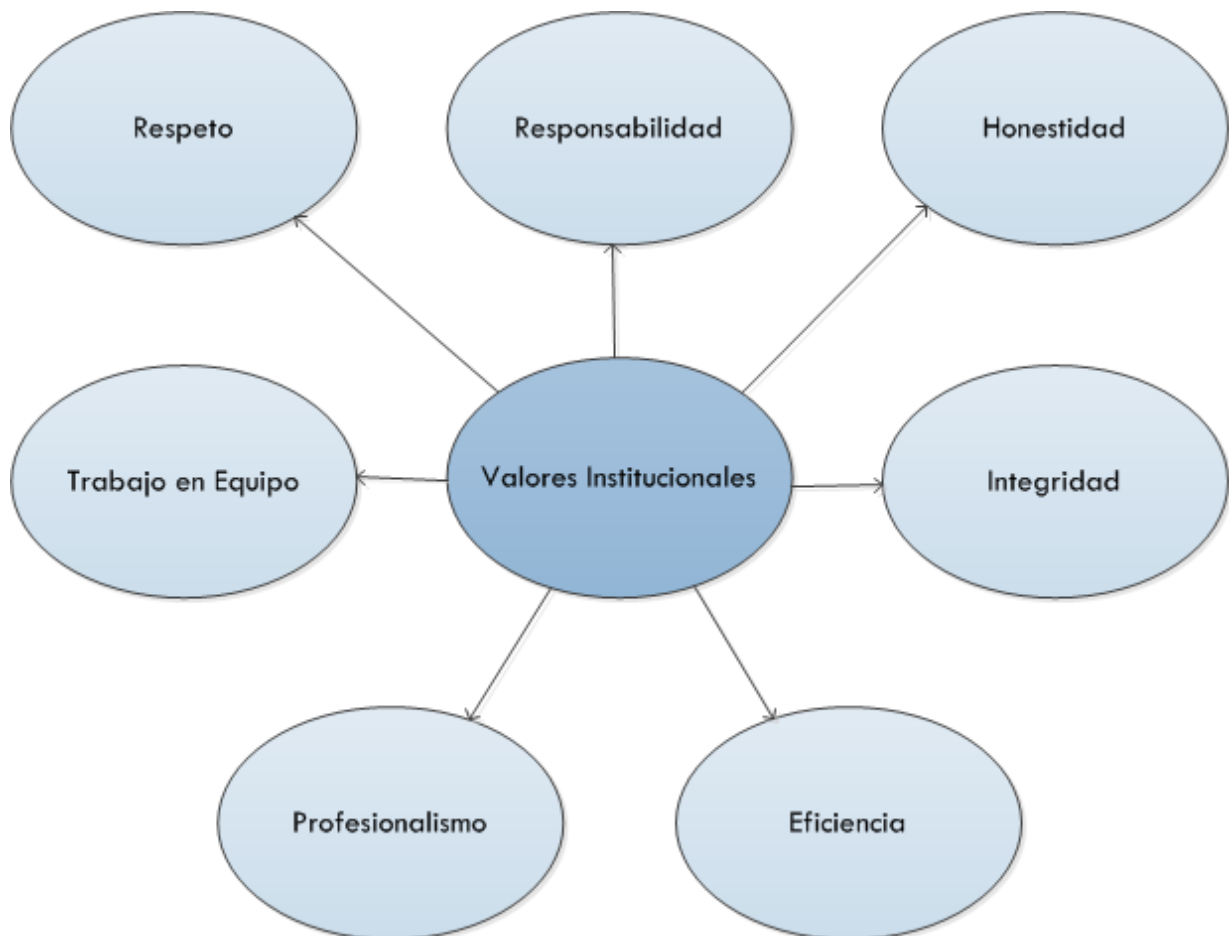
### *Visión*

“Liderar la provisión de servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario a nivel país, con gestión eficiente, tecnología apropiada y sostenible, garantizando a los usuarios un servicio de excelencia.”

## VALORES

Conforme al análisis realizado; y a los efectos de unificar criterios, se han decidido seleccionar los valores establecidos en el Código de Ética que ya está aprobado por Resolución del Directorio.

A lo ya existente se ha considerado agregar 2 (dos) valores más por su importancia para la conducción estratégica de la empresa, quedando establecidos de la siguiente manera:



## Definición de los Valores

**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.

**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.

**Respeto:** 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.

**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 muy vinculado a la vigencia de otros valores como el respeto, la disciplina y la lealtad.

**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.

**Eficiencia:** Capacidad de hacer gestión para obtener resultados con los medios disponibles. Se ejecuta con 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.



## **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ESSAP CON METODOLOGIA (FODA)**

Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas), y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), cuya herramienta ha sido utilizado para el análisis situacional de la Institución, quedando identificado como se describe a continuación:

### **Análisis Interno**

#### **Fortalezas:**

- Decisiones orientadas a la atención del público
- Tecnología e innovación para los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario a la población
- Incorporación de plantas de tratamiento de efluentes con tecnología de punta
- Normas establecidas para la competitividad del servicio
- Gestión eficiente de los recursos financieros de la institución
- Política operacional de la institución
- Políticas internas de anticorrupción

#### **Debilidades:**

- Falta de elaboración de procedimientos de algunas dependencias de la empresa.
- Limitada integración entre las áreas de Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y otras áreas para la optimización de los procesos de los servicios.
- Inadecuada asignación del Talento Humano
- Limitada comunicación y coordinación entre los sectores de la empresa
- Limitada capacidad financiera para dar respuesta a la problemática del sector
- Escasa disponibilidad de recursos para equipamiento y movilidad
- Limitada gestión de los riesgos
- Carente identidad y compromiso institucional

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **Oportunidades:**

- Avances tecnológicos con enfoque sostenible de los servicios en el sector
- Cooperación de organismos nacionales e internacionales para la reducción del Agua No Contabilizada
- Posibilidad de expansión de la cobertura de los servicios
- Sostenibilidad del sector de agua y alcantarillado sanitario
- Políticas de transferencia de recursos.
- Apoyo a la defensa, preservación, conservación, recomposición y mejoramiento del medio ambiente, así como su conciliación con el desarrollo humano integral
- Aumento de la cobertura y uso sostenible de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario en áreas vulnerables
- 

### **Amenazas:**

- Impacto de fenómenos naturales y antrópicos en la prestación de los servicios
- Sanciones por inacciones a las disposiciones legales que reglamentan los servicios
- Escasa inversión estatal en el sector de agua potable y alcantarillado sanitario
- Conflictos de intereses gremiales
- Injerencias y decisiones políticas que afectan a la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario
- Desaceleración del crecimiento económico del país
- Pandemia

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se establecieron teniendo en cuenta los elementos del análisis interno y externo, orientado a la misión, visión y valores de la empresa.

1. **ASEGURAR LA GESTIÓN COMERCIAL Y LA ATENCIÓN DEL USUARIO:** brindando servicios de calidad y mejor atención a los usuarios, estableciendo procedimientos claros, transparentes y divulgados, para la reducción de reclamos de mayor recurrencia y dar cumplimiento a los plazos establecidos para el finiquito de los mismos.
  
2. **AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS:** reduciendo los costos operativos, el índice de agua no contabilizada y aumentar los ingresos por servicios.
  
3. **MEJORAR LA FUNCIONALIDAD CON ENFOQUE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y RIESGOS:** orientando la promoción de medidas estructurales y no estructurales, incluyendo la consolidación de políticas y planes para la gestión integrada de los servicios, el fortalecimiento institucional y los instrumentos de gestión con mecanismos participativos, con mayor transparencia en la rendición de cuentas.
  
4. **FORTALECER LA GESTIÓN SOCIAL Y CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL:** efectuando acciones que contribuyan tanto al acceso eficiente, asequible y universal a los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, como a la gestión constante de la calidad del agua y la protección del medio ambiente.

## **Ejes Estratégicos**

### **1. ASEGURAR LA GESTIÓN COMERCIAL Y LA ATENCIÓN DEL USUARIO:**

- Mejorar el acceso al servicio.
- Mejorar la Micromedición.
- Lograr la satisfacción del cliente.

### **2. AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS:**

- Optimizar el uso de los recursos financieros.
- Reducir el índice de agua no contabilizada.

### **3. MEJORAR LA FUNCIONALIDAD CON ENFOQUE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y RIESGOS:**

- Mejorar los Controles Internos.
- Enfocar a la empresa hacia un modelo de gestión basado en procesos y riesgos.
- Impulsar Acciones de Mejoras según observaciones de los organismos de control.
- Mejorar la gestión de la Comunicación.
- Fortalecer la infraestructura de la Empresa.
- Fortalecer los RRHH.
- Emitir informe sobre la rendición de cuentas.

### **4. FORTALECER LA GESTIÓN SOCIAL Y CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL:**

- Impulsar la resiliencia y la sostenibilidad ambiental.
- Mejorar la cobertura del servicio.

# **EJES y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2022-2026**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p style="text-align: center;"><b>ASEGURAR LA GESTIÓN COMERCIAL Y LA ATENCIÓN DEL USUARIO</b></p>	<p>Mejorar el acceso al servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los procedimientos de Gestión Comercial</li> <li>• Sistematizar los procesos comerciales para cumplimiento de los plazos estipulados en la ley</li> <li>• Mejorar la prestación de los servicios otorgados por la empresa</li> <li>• Mantener actualizada la estructura tarifaria</li> </ul>
	<p>Mejorar la Micromedición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalizar la micromedición como base de la facturación</li> </ul>
	<p>Lograr la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestar anualmente al usuario para evaluar su nivel de satisfacción</li> <li>• Brindar una atención eficaz al usuario</li> </ul>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p style="text-align: center;"><b>AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS</b></p>	<p style="text-align: center;">Optimizar el uso de los recursos financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las contrataciones conforme al presupuesto aprobado</li> <li>• Realizar inversiones para el aumento de los recursos financieros</li> <li>• Invertir en proyectos de agua y alcantarillado para mejorar la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Ampliar de cartera de clientes en las zonas prestacionales</li> <li>• Mejorar de la gestión de cobro de la cartera morosa</li> <li>• Reducir de costos operativos y administrativos</li> <li>• Optimizar los Recursos Energéticos</li> </ul>
	<p style="text-align: center;">Reducir el índice de agua no contabilizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combatir las conexiones clandestinas</li> <li>• Mejorar la Micromedición</li> <li>• Instalar elementos de Macro medición de producción</li> <li>• Disminuir perdida en la red</li> </ul>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p><b>MEJORAR LA FUNCIONALIDAD CON ENFOQUE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y RIESGOS</b></p>	<p>Mejorar los controles internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Sistema de Control Interno</li> <li>• Aprobar las normas y políticas para la ejecución de los procesos de la empresa</li> <li>• Capacitar al Talento Humano para cumplir con una gestión de calidad y eficiencia</li> <li>• Dar seguimiento al Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Controlar la evaluación de la gestión de la empresa</li> <li>• Implementar auditorías de los procedimientos aprobados por el Directorio</li> </ul>
	<p>Impulsar acciones de mejoras según observaciones de los organismos de control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los planes de mejoramiento o acciones correctivas de las dependencias</li> <li>• Establecer mecanismos de seguimiento interno de los planes mejoramiento o acciones correctivas de las dependencias</li> </ul>
	<p>Mejorar la gestión de la Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de marketing</li> <li>• Mejorar la Comunicación Interna y Externa</li> </ul>



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p><b>MEJORAR LA FUNCIONALIDAD CON ENFOQUE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y RIESGOS</b></p>	<p>Fortalecer la infraestructura de la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de infraestructura informática, tecnológica e insumos</li> <li>• Dotar de infraestructura para el mantenimiento de los servicios</li> </ul>
	<p>Mejorar los RRHH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la formación, capacitación y entrenamiento del RRHH</li> <li>• Adecuar los roles a los perfiles de puestos.</li> <li>• Política de remuneraciones</li> <li>• Establecer Políticas de Gestion de Talento Humano</li> </ul>
	<p>Mejorar la rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos para la rendición de cuentas</li> </ul>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES ESTRATÉGICOS	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
<p style="text-align: center;"><b>FORTALECER LA GESTIÓN SOCIAL Y CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL</b></p>	<p>Mejorar la resiliencia y la sostenibilidad ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la responsabilidad ambiental en la gestión empresarial.</li> <li>• Dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia ambiental.</li> <li>• Planificar las acciones de investigación y desarrollo</li> <li>• Incorporar la Responsabilidad ambiental en la gestión empresarial</li> <li>• Establecer objetivos e indicadores ambientales</li> </ul>
	<p>Mejorar la cobertura del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la extensión de los servicios de alcantarillado con metas de cobertura y plazos</li> <li>• Planificar la extensión de los servicios de agua con metas de cobertura y plazos</li> <li>• Abastecer agua potable a los usuarios estableciendo tarifas vinculadas al status social</li> </ul>

# **Inversiones Proyectadas y a Ejecutar**

<b>Inversiones Proyectadas a Ejecutar</b>	<b>Monto</b>
Construcción de oficina embotelladora.	800.000.000
Servicios de cambios de tubería de red de agua potable, extensiones para anillados de red y sectorización de red, ramales domiciliarios y tareas afines en el Gran Asunción	25.000.000.000
Readecuación de filtros para planta de tratamiento de agua potable N° 2 - Ciudad de Encarnación.	1.255.557.369
Elaboración de Proyecto Ejecutivo y Construcción de la Ampliación de Planta de Tratamiento de Viñas Cue (VK4)	28.789.176.409
CONVENIO MODIFICATORIO N° 1 "Elaboración de Proyecto Ejecutivo y Construcción de la Ampliación de Planta de Tratamiento de Viñas Cue (VK4)	16.912.857.429
PTAR Lagunas Pedro Juan Caballero	6.120.000.000
Construcción de la Estación de Bombeo Roberto Arrúa	180.000.000
Provisión De Plantas Móviles Potabilizadoras Compactas en el Marco de la Emergencia Covid-19" Engineering.	2.367.855.000
Provisión de Plantas Móviles Potabilizadoras Compactas en el Marco de la Emergencia Covid-19" Constructora Chaco S. A.	5.832.934.927
Provisión de Plantas Móviles Potabilizadoras Compactas en el Marco de la Emergencia Covid-19" Consorcio Pc	1.505.043.087
Provisión de Plantas Móviles Potabilizadoras Compactas para Nanawa	2.902.762.623
Provisión de Plantas Móviles Potabilizadoras Compactas para San Bernardino	1.420.086.621
Perforación de Pozo profundo para la ciudad de Pedro Juan Caballero	2.541.211.730
Reacondicionamiento y Sectorización de la Red de Agua Potable de la Ciudad De Concepción	3.908.788.270
Adquisición de Maquina Embotelladora Automática y Matriz para etiquetadora	4.500.000.000
Adquisición de medidores y cajas para medidores	24.343.682720
Provisión y montaje de tablero de Arranque p/ Electrobomba N° 3 E.B. Vk2	1.600.000.000
Provisión y Montaje de tablero de Arranque y Tablero de Banco de Capacitores y Ciudades del Interior.	2.700.000.000
Provisión y Montaje de Electrobombas para EPB VK1, Centro de Distribución, Yrenda, Zona Baja y Zona Alta	4.600.000.000
Adquisición de electrobombas para pozos profundos	1.000.000.000
Adquisición de Caudalímetros y Medidores de Nivel para plantas AM e Interior	600.000.000
Adquisición de Bombas y Motores Eléctricos para Plantas de Tratamiento.	1.500.000.000
<b>Total de Inversiones</b>	<b>140.379.956.185</b>

# **Indicadores del Plan Estratégico Institucional**

# **ASEGURAR LA GESTIÓN COMERCIAL Y LA ATENCIÓN DEL USUARIO**

ASEGURAR LA GESTIÓN COMERCIAL Y LA ATENCIÓN DEL USUARIO			Rango de tolerancia del objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
				≥60%	≥62%	≥65%	≥70%	≥75%
Indicador			Metas					
Indicadores	Formula	Unidad	Línea Base	2022	2023	2024	2025	2026
Tiempo de conexión a nuevos usuarios del servicio de agua potable.	[A1]	días/conexión	*					
Tiempo de conexión a nuevos usuarios de servicio de alcantarillado.	[A2]	días/conexión	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15
Percepción de la Satisfacción del Usuario en General.	$([A15]/[A16])*100$	%	48,84	50	55	60	65	70
Cantidad de “reclamos de carácter comercial” por cada 100 usuarios y año.	$([A4]/[A5])*100$	%	6,3	6	5,5	4,5	4	3
Cantidad de “reclamos de carácter técnico” por cada 100 usuarios y año.	$([A17]/[A5])*100$	%	23	≤23	≤23	≤23	≤23	≤23
Tiempo de espera en atención telefónica.	[A6]	minutos	2,55	2	1	0,50	0,50	0,50
Tiempo de espera en atención presencial.	[A6]	minutos	15	≤15	≤15	≤15	≤15	≤15
Tiempo de resolución de problemas de carácter comercial.	[A7]	días hábiles	*					
Tiempo de resolución de problemas de carácter técnico.	[A18]	días hábiles	2	≤2	≤2	≤2	≤2	≤2
Eficacia de facturación.	$([C1]/[C2])*100$	%	90	92	93	94	95	95
Índice de Micromedición	$([C19]/[C1])*100$	%	68	70	70,5	71	72	75

▪ Crear base de datos para el año 2022, para la definición de las metas de los indicadores de los objetivos para los años 2023,2024,2025 y 2026 \*

## **1) Tiempo de conexión a nuevos usuarios del servicio de agua potable**

**Definición:** Tiempo medio transcurrido para la conexión de AP a nuevos usuarios; desde la finalización de los trámites administrativos del servicio hasta el “término” de las obras de conexión con las instalaciones privadas y su notificación (para todas las conexiones realizadas en el año de evaluación).

**Fórmula:** [A1]

**Unidad:** días/conexión

**Variables:**

[A1]: Tiempo medio transcurrido desde la finalización de los trámites administrativo del servicio hasta el “término” de las obras de conexión con las instalaciones privadas y su notificación (para todas las conexiones realizadas en el año de evaluación).

**Unidades:** días

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

## **2) Tiempo de conexión a nuevos usuarios al servicio de acantarillado.**

**Definición:** Tiempo medio transcurrido para la conexión de alcantarillado a nuevos usuarios; desde la finalización de los trámites administrativos del servicio hasta el “término” de las obras de conexión con las instalaciones privadas y su notificación (para todas las conexiones realizadas en el año de evaluación).

**Fórmula:** [A2]

**Unidad:** Días

**Variables:**

[A2] Tiempo medio transcurrido para la conexión de alcantarillado a nuevos usuarios; desde la finalización de los trámites administrativos del servicio hasta el “término” de las obras de conexión con las instalaciones privadas y su notificación (para todas las conexiones realizadas en el año de evaluación).

**Unidades:** días

**Responsable de la Variable:** Dirección de Alcantarillado Sanitario



### 3) Percepción de la Satisfacción del Usuario en General.

**Definición:** porcentaje de “usuarios satisfechos” con el servicio en general

**Fórmula:**  $([A15]/ [A16])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[A15]:** Cantidad de “usuarios satisfechos” con el servicio en general entre los entrevistados (tomando como referencia el año de evaluación).

**[A16]:** Cantidad total de usuarios entrevistados (tomando como referencia el año de evaluación).

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

### 4) Cantidad de “reclamos de carácter comercial” por cada 100 usuarios y año.

**Definición:** Cantidad de “reclamos de carácter comercial” del año / Número de “usuarios registrados” multiplicado por 100 del año de evaluación.

**Fórmula:**  $([A4]/ [A5])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[A4]:** Cantidad de “reclamos de carácter comercial”, en el año de evaluación, relacionados con aspectos no vinculados con el correcto funcionamiento del suministro de agua en las condiciones de cantidad y calidad adecuadas o con la recolección de vertidos y su saneamiento. En caso de duda se considerarán reclamos de carácter comercial y se sumarán en esta variable.

**[A5]:** Cantidad total de “usuarios registrados” al finalizar el año de evaluación.

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

### 5) Cantidad de “reclamos de carácter técnico” por cada 100 usuarios y año.

**Definición:** Cantidad de “reclamos de carácter técnico” del año / Número de “usuarios registrados” multiplicado por 100 del año de evaluación.

**Fórmula:**  $([A17]/ [A5])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[A17]:** Cantidad de “reclamos de carácter técnico”, en el año de evaluación, relacionados con aspectos vinculados con el correcto funcionamiento del suministro de agua en las condiciones de cantidad y calidad adecuadas.

**[A5]:** Cantidad total de “usuarios registrados” al finalizar el año de evaluación.

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Redes Asunción y Área Metropolitana y Gerencia Comercial Regiones del Interior.

## **6) Tiempo de espera en atención telefónica**

**Definición:** Tiempo medio de espera de los usuarios en llamadas a la central telefónica (datos del tiempo de año de evaluación).

**Fórmula:** [A6]

**Unidad:** minutos

**Variables:**

**[A6]:** Tiempo medio de espera de los usuarios en llamadas a la central telefónica.

**Unidades:** minutos

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior.

## **7) Tiempo de espera en atención presencial**

**Definición:** Tiempo medio de espera de los usuarios en el CAU (todos los trámites excepto pagos).

**Fórmula:** [A6]

**Unidad:** minutos

**Variables:**

**[A6]:** Tiempo medio de espera de los usuarios en el CAU. Se consideran todos los trámites excepto aquellos relativos a pagos (datos del año de evaluación).

**Unidades:** minutos

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

## **8) Tiempo de resolución de problemas de carácter comercial.**

**Definición:** Tiempo medio transcurrido desde la presentación de un “reclamo de carácter comercial” hasta la resolución del problema planteado.

**Fórmula:** [A7]

**Unidad:** días hábiles

**Variables:**

**[A7]:** Tiempo medio transcurrido desde la presentación de un “reclamo de carácter comercial” hasta la resolución del problema planteado (datos del año de evaluación).

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

**9) Tiempo de resolución de problemas de carácter técnico.**

**Definición:** Tiempo medio transcurrido desde la presentación del “reclamo de carácter técnico” hasta la resolución del problema planteado.

**Fórmula:** [A18]

**Unidad:** días hábiles

**Variables:**

**[A18]:** Tiempo medio transcurrido desde la presentación del “reclamo de carácter técnico” hasta la resolución del problema planteado (datos del año de evaluación).

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Redes Asunción y Área Metropolitana y Gerencia Comercial Regiones del Interior.

**10) Eficacia de la facturación.**

**Definición:** proporción de usuarios de los servicios facturados respecto al total de “usuarios activos”. Se considera el promedio en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $[(C1) / (C2)] * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[C1]:** Cantidad de usuarios facturados, promedio del año de evaluación (Suma del número de usuarios facturados en cada período de facturación / número de períodos de facturación).

**Unidades:** N°

**[C2]:** “Usuarios registrados” por el prestador para el uso o consumo de los servicios de agua potable y/o alcantarillado que se encuentran recibiendo los servicios. Promedio del año de evaluación (suma del número de usuarios activos en cada período de facturación / número de períodos de facturación).

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

### **11) Índice de Micromedición**

**Definición:** proporción de usuarios facturados con micromedición, respecto al total de “usuarios facturados”. Se considera el promedio en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $([C19] / [C1]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[C1]:** Cantidad de usuarios facturados, promedio del año de evaluación (Suma del número de usuarios facturados en cada período de facturación / número de períodos de facturación).

**Unidades:** N°

**[C19]:** Cantidad de usuarios facturados con micromedición, promedio del año de evaluación (Suma del número de usuarios facturados con micromedición en cada período de facturación / número de períodos de facturación).

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

# **AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS**

AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS			Rango de tolerancia del objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
				≥60%	≥62%	≥65%	≥70%	≥75%
Indicador			Metas					
Indicadores	Formula	Unidad	Línea Base	2022	2023	2024	2025	2026
Agua controlada en puntos de uso y consumo	$([B1]/ [B2])*100$	%	38	≤37	≤36	≤35	≤34	≤33
Agua no facturada	$(([B2]-[C18])/ [B2])*100$	%	47,9	≤47	≤46	≤45	≤44	≤43
Pérdidas reales en las infraestructuras de suministro y distribución	$([B3]/ [B5])$	m3/conexión/día	*					
Agua empleada en la operación	$([B6]/ [B2])*100$	%	12,2	≤12	≤12	≤12	≤12	≤12
Número de roturas en tuberías de distribución	$[B7]/ [B4]$	Nº/km	6	≤6	≤6	≤6	≤6	≤6
Licitaciones Planificadas	$([B13]/ [B14])*100$	%	*					
Licitaciones realizadas dentro del plazo del cuatrimestre establecido en el PAC.	$([B15]/ [B16])*100$	%	*					
Gastos en funciones de administración y ventas	$([B17]/ [C3])*100$	%	52	≤52				

AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS				Rango de tolerancia del objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
					≥60%	≥62%	≥65%	≥70%	≥75%
Indicador			Metas						
Indicadores	Formula	Unidad	Línea Base	2022	2023	2024	2025	2026	
Liquidez corriente	$([C4]/ [C5])$	Número de veces	2,36	≥2,36					
Relación deuda a patrimonio	$([C7]/ [C6])$	Número de veces	0,92	≤0,92					
Flujos comprometidos	$[C7]/ ([C17])$	Número de años	0,23	≤1					
Eficacia de recaudación	$([C8]/ [C9])*100$	%	89%	≥90					

- Crear base de datos para el año 2022, para la definición de las metas de los indicadores de los objetivos para los años 2023,2024,2025 y 2026

### 1) Agua controlada en puntos de uso y consumo

**Definición:** porcentaje del “agua incorporada al sistema” que es consumida y medida mediante micro medición respecto al total del agua incorporada al “sistema”.

**Fórmula:**  $([B1]/ [B2])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B1]:** “volumen de agua incorporada al sistema” que es consumida en puntos de uso y consumo, medida mediante micro medición.

**Unidades:** m<sup>3</sup>

**[B2]:** volumen total de agua incorporada al sistema.

**Unidades:** m<sup>3</sup>

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Operaciones.

### 2) Agua no facturada

**Definición:** proporción de agua incorporada al “sistema” que no se factura en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $(([B2]-[C18])/ [B2])*100$

**Variables:**

**[B2]:** volumen total de agua incorporada al sistema

**Unidades:** m<sup>3</sup>

**[C18]:** volumen total de agua facturada en el período de evaluación de acuerdo a los registros del sistema de facturación.

Unidades: m<sup>3</sup>

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

### 3) Pérdidas reales en las infraestructuras de suministro y distribución.

**Definición:** volumen diario de agua perdida físicamente, en el “ámbito territorial a evaluar”, por mal estado u operación de las infraestructuras de suministro, transporte y distribución por longitud de tuberías o número de conexiones, en el año de evaluación.

**Fórmula:** Si densidad de conexiones  $\geq 20$

$([B3]/ [B5])$



**Unidad:** m<sup>3</sup>/conexión/día

**Variables:**

**[B3]:** volumen de agua perdida físicamente por mal estado u operación de las infraestructuras de suministro y distribución, en el año de evaluación. Incluye las pérdidas de agua cruda y potabilizada.

**Unidades:** m<sup>3</sup>/día

**[B5]:** Número total de conexiones de agua potable al finalizar el año de evaluación

**Unidades:** conexiones

**Responsable de la Variable: Responsable de la Variable:** Gerencia de Operaciones y Gerencia Agua No Contabilizada

#### **4) Agua empleada en la operación**

**Definición:** porcentaje del agua empleada de forma voluntaria y conocida en la operación de las infraestructuras de suministro, tratamiento y distribución respecto al total de “agua incorporada al sistema” en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $([B6] / [B2]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B2]:** “volumen total de agua incorporada al sistema”

**Unidades:** m<sup>3</sup>

**[B6]:** volumen de agua utilizada en tareas de operación de las infraestructuras (Incluye purgas, limpiezas de conducciones, depósitos, equipos e instalaciones en general, realizados de forma voluntaria por el prestador del servicio).

Unidades: m<sup>3</sup>

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Operaciones.

#### **5) Número de roturas en tuberías de distribución**

**Definición:** Número anual de roturas conocidas en las conducciones de distribución por kilómetro en el “sistema”. Se tomará la media del año de evaluación.

**Fórmula:**  $[B7] / [B4]$

**Unidad:** N<sup>o</sup>/km

**Variables:**

**[B4]:** Longitud de tuberías de suministro y distribución de agua en el “ámbito territorial a evaluar” cuya operación y mantenimiento es responsabilidad del

operador (al finalizar el año de evaluación). Incluye tuberías de agua cruda y potabilizada. No se considerará la longitud de las tuberías de conexiones o acometidas.

**Unidades:** km

**[B7]:** Número anual de roturas conocidas en las conducciones de distribución (media del año de evaluación).

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Redes Asunción y Área Metropolitana y Gerencia Comercial Regiones del Interior.

## **6) Licitaciones Planificadas**

**Definición:** porcentaje de licitaciones públicas “exitosas”, respecto al total de “licitaciones públicas” efectuadas en el año de evaluación. Si no se realizaron licitaciones públicas en dicho período, se debe considerar los datos del último año en el que hubo.

**Fórmula:**  $([B13] / [B14]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B13]:** Cantidad de “licitaciones públicas” adjudicadas de las efectuadas en el año de evaluación. Si no se realizaron “licitaciones públicas” en dicho período, se deben considerar los datos del último año en que hubo.

**Unidades:** N°

**[B14]:** Cantidad Total de “licitaciones públicas” efectuadas en el año de evaluación. Si no se realizaron “licitaciones públicas” en dicho período, se deben considerar los datos del último año en el que hubo.

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia de la UOC

## **7) Licitaciones realizadas dentro del plazo del cuatrimestre establecido en el PAC.**

**Definición:** porcentaje de licitaciones realizadas y adjudicadas dentro del plazo del cuatrimestre establecido en el PAC, respecto al total de licitaciones planificadas dentro del cuatrimestre.

**Fórmula:**  $([B15] / [B16]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B15]:** Cantidad de licitaciones adjudicadas, dentro del plazo del cuatrimestre establecido en el PAC.

**Unidades:** N°

**[B16]:** Cantidad total de licitaciones planificadas dentro del cuatrimestre.

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia de la UOC

### **8) Gastos en funciones de administración y ventas**

**Definición:** Ratio de gastos incurridos en las funciones de administración y ventas respecto a los ingresos provenientes de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento. Promedio del año de evaluación.

**Fórmula:**  $([B17]/ [C3])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B17]:** Gastos incurridos en las actividades no relacionadas directamente con la operación de los servicios, tales como administración superior, planificación, asesoría legal, contabilidad, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, aprovisionamiento, atención de clientes, facturación, y cobranzas. Se incluyen los gastos por beneficios al personal que las desempeña, materiales, servicios, depreciación y amortización, y otros gastos incurridos para ejecutar dichas actividades, en el año de evaluación.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**[C3]:** Ingresos por prestación o venta de servicios registrados en el Estado de Resultados o Estado de pérdidas y Ganancias del período, consistentes con los registrados en las cuentas por cobrar.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera y Dirección de Contabilidad

### **9) Liquidez corriente**

**Definición:** Capacidad de solventar las deudas exigibles hasta un año plazo respecto a la fecha de cierre del ejercicio. Se expresa en número de veces. Promedio del año de evaluación.

**Fórmula:**  $([C4]/ [C5])$

**Unidad:** Número de veces

**Variables:**

**[C4]: Activo corriente** Monto registrado con esa denominación o como Activo Circulante en el Balance General o Estado de Situación Financiera, y está constituido por los fondos en efectivo y equivalentes al efectivo a la fecha de cierre del ejercicio y por los bienes y derechos susceptibles de consumirse o convertirse en dinero dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**[C5]: pasivo corriente** Monto registrado con esa denominación o como pasivo Circulante en el Balance General o Estado de Situación Financiera, y está constituido por los compromisos y obligaciones con terceros que son liquidables o se espera liquidar dentro de los próximos 12 meses desde la fecha de cierre del ejercicio.

**Unidades:**

Moneda en que estén expresados los estados financieros

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera y Dirección de Contabilidad

## 10) Relación deuda a patrimonio

**Definición:** Mide la estructura de financiamiento que se utiliza, mediante la relación entre el pasivo exigible a corto y largo plazo y el patrimonio. También se conoce como factor de apalancamiento (leverage). Se expresa en número de veces. Promedio del año de evaluación.

**Fórmula:**  $[(C7)/ (C6)]$

**Unidad:** Número de veces

**Variables:**

**[C6]:** Monto registrado con esa denominación o como patrimonio Neto en el Balance General o Estado de Situación Financiera a fines del ejercicio.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**[C7]: Pasivo total** suma del pasivo Corriente y el pasivo No Corriente registrados en el Balance General o Estado de Situación Financiera, y representa la totalidad de las obligaciones y compromisos con terceros a la fecha de cierre del ejercicio.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera y Dirección de Contabilidad

## 11) Flujos comprometidos

**Definición:** Mide el número de años en términos de flujo de caja que representa el pasivo total. Promedio del año de evaluación.

**Fórmula:**  $[C7]/ ([C17])$

**Unidad:** número de años

**Variables:**

**[C17]: EBITDA** Representa una aproximación del flujo de caja proveniente de las operaciones. Se calcula a partir del Estado de Resultados o Estado de pérdidas y Ganancias del ejercicio y se puede obtener por función, EBITDA = Resultado Operacional más la depreciación y amortización.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**[C7]: pasivo total** Suma del pasivo Corriente y el pasivo No Corriente registrados en el Balance General o Estado de Situación Financiera, y representa la totalidad de las obligaciones y compromisos con terceros a la fecha de cierre del ejercicio.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera y Dirección de Contabilidad

## **12) Eficacia de recaudación**

**Definición:** proporción de lo recaudado por prestación de servicios, sobre lo facturado en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $[(C8) / (C9)] * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[C8]:** Monto recaudado en el año de evaluación por concepto de cobros correspondientes a prestación de servicios.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**[C9]:** Monto de los ingresos por prestación de servicios facturados en el año de evaluación.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera, Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia Comercial Regiones del Interior

**MEJORAR LA FUNCIONALIDAD,  
CON ENFOQUE EN EL MODELO  
DE GESTIÓN POR PROCESOS Y  
RIESGOS**

MEJORAR LA FUNCIONALIDAD, CON ENFOQUE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO Y RIESGOS			Rango de tolerancia del objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
				≥60%	≥62%	≥65%	≥70%	≥75%
Indicador			Metas					
Indicadores	Formula	Unidad	Línea Base	2022	2023	2024	2025	2026
Intensidad del control de la calidad del agua suministrada	$([A11]/365)*100$	%	100	100	100	100	100	100
Continuidad del suministro	$[A12]/[A13]$	horas	*					
Cumplimiento del plan de inversiones	$([B18]/[B19])*100$	%	*					
Talento Humano Capacitado	$([B20]/[B21])*100$	%	*					
Productividad del personal	$[[B21]/([B23]/1000))$	Nº	4,37	≤4,37	≤4,37	≤4,37	≤4,37	≤4,37
Cumplimiento del Plan de Trabajo Anual	$([E1]/[E2])*100$	%	100	100	100	100	100	100
Implementación de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna	$([E3]/[E4])*100$	%	20	20	25	30	35	40
Implementación de un Ambiente de Control	$([E5]/[E6])$	Nº	1,30	2,95	3	3,10	3,20	3,30
Implementación de Control para la Planificación	$([E5]/[E7])$	Nº	1,30	2,95	3	3,10	3,20	3,30

MEJORAR LA FUNCIONALIDAD, CON ENFOQUE EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO Y RIESGOS			Rango de tolerancia del objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
				≥60%	≥62%	≥65%	≥70%	≥75%
Indicador			Metas					
Indicadores	Formula	Unidad	Línea Base	2022	2023	2024	2025	2026
Control de la Implementación	([E5]/[ E8])	Nº	1,30	2,95	3	3,10	3,20	3,30
Control de la Evaluación	([E5]/[ E9])	Nº	1,30	2,95	3	3,10	3,20	3,30
Control para la Mejora	([E5]/[ E10])	Nº	1,30	2,95	3	3,10	3,20	3,30

▪ Crear base de datos para el año 2022, para la definición de las metas de los indicadores de los objetivos para los años 2023,2024,2025 y 2026 \*



### **1) Intensidad del control de la calidad del agua suministrada**

**Definición:** porcentaje en días del año en que se toman y analizan “muestras representativas de la calidad suministrada” a la totalidad del “sistema”.

**Fórmula:**  $([A11]/365)*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[A11]:** Número en días en el año en que se toman y analizan “muestras representativas de la calidad suministrada” en el año de evaluación.

**Unidades:** días

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Operaciones

### **2) Continuidad del suministro**

**Definición:** Número de horas en que no se han cumplido las “condiciones hidráulicas para el adecuado uso y consumo” en cada “propiedad” en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $[A12]/ [A13]$

**Unidad:** horas

**Variables:**

**[A12]:** suma de las horas con interrupción de suministro o sin las “condiciones hidráulicas necesarias para el uso y consumo” en cada “propiedad” en el año de evaluación. En los “sistemas” en los que no se disponga de suministro continuo con carácter general se aplicarán las horas de interrupción a la totalidad de las propiedades comprendidas en el ámbito de dicha carencia de servicio.

**Unidades:** horas

**[A13]:** Número de “propiedades” suministradas al finalizar el año de evaluación.

**Unidades:** propiedades

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Redes

### **3) Cumplimiento del plan de inversiones**

**Definición:** porcentaje que representan los gastos desembolsados en proyectos del plan de inversiones en ejecución o terminados, respecto a los gastos proyectados del plan de inversiones, para el mismo período.

**Fórmula:**  $([B18]/ [B19])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B18]:** Gastos desembolsados en proyectos del plan de inversiones en ejecución o terminados del año de evaluación.

**Unidades:** Moneda nacional.

**[B19]:** Gastos proyectados en el plan de inversiones, desde el año o del plan hasta finales del año de evaluación.

**Unidades:** Moneda nacional.

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera.

#### **4) Personal que recibe capacitación**

**Definición:** porcentaje de personal que recibe capacitación, respecto al total de trabajadores del prestador.

**Fórmula:**  $([B20]/ [B21])*100$

**Unidad:** %

**Variables**

**[B20]:** Número de “trabajadores propios” que participaron en “cursos de capacitación” en el año de evaluación.

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Dirección de Talento Humano.

**[B21]:** Total de “trabajadores propios” promedio en el año de evaluación

**Unidades:** N°

#### **5) Productividad del personal**

**Definición:** Ratio entre el total de “trabajadores propios” respecto al total de “conexiones activas” de agua potable y alcantarillado. Para el cálculo se consideran los datos promedio del año de evaluación.

**Fórmula:**  $([B21]/ ([B23]/1000))$

**Unidad:**

**Variables:**

**[B21]:** Total de “trabajadores propios” promedio del año de evaluación.

**Unidades:** N°

**[B23]:** Conexiones de agua potable y alcantarillado “activas” (promedio del año de evaluación).

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Dirección de Talento Humano y Gerencia Comercial Gran Asunción.

### **6) Cumplimiento del Plan de Trabajo Anual**

**Definición:** Cantidad de auditorías realizadas anualmente, según el Plan de trabajo de Auditoría aprobada por el Directorio

**Fórmula:**  $([E1] / [E2]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[E1]:** Cantidad de auditorías realizadas anualmente

**Unidades:** N°

**[E2]:** Cantidad de auditorías planificadas anualmente s/ PTA aprobado por la Presidencia del Directorio

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Auditoría Interna Institucional.

### **7) Implementación de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna**

**Definición:** Cantidad de recomendaciones aceptadas anualmente por los organismos de control, según las recomendaciones implementadas por la empresa

**Fórmula:**  $([E3] / [E4]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[E3]:** Cantidad de recomendaciones aceptadas anualmente

**Unidades:** N°

**[E4]:** Cantidad de recomendaciones implementadas por la empresa

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Auditoría Interna Institucional.

### **8) Implementación de un Ambiente de Control:**

**Definición:** La evaluación del componente Ambiente de Control se basa en una matriz por niveles de madurez aplicada por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015 que consta de un puntaje otorgado de 0 (cero) a un máximo de 125 (ciento

veinte y cinco) puntos que se dividen por el total de puntos asignados a cada pregunta (25 preguntas en total) con una calificación máxima de 5 (cinco) puntos.

**Fórmula:**  $([E5]/ [E6])$

**Unidad:** N°

**Variables:**

**[E5]:** El puntaje máximo obtenido por columna del componente (cantidad por valor).

**Unidades:** N°

**[E6]:** Corresponde a la sumatoria de casillas puntuadas por pregunta del Componente Ambiente de Control.

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Presidencia/Miembros del Directorio/Todas las dependencias/Dirección de Gestión de la Calidad Institucional MECIP.

### **9) Implementación de Control de la Planificación:**

**Definición:** La evaluación del componente del Control de la Planificación se basa en una matriz por niveles de madurez aplicada por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015 que consta de un puntaje otorgado de 0 (cero) a un máximo de 130 (ciento treinta) puntos que se dividen por el total de puntos asignados a cada pregunta (26 preguntas en total) con una calificación máxima de 5 (cinco) puntos.

**Fórmula:**  $([E5]/ [E7])$

**Unidad:** N°

**Variables:**

**[E5]:** El puntaje máximo obtenido por columna del componente (cantidad por valor).

**Unidades:** N°

**[E7]:** Corresponde a la sumatoria de casillas puntuadas por pregunta del Componente Control de la Planificación.

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Presidencia/Miembros del Directorio/Todas las dependencias/Dirección de Gestión de la Calidad Institucional MECIP.

### **10) Control de la Implementación:**

**Definición:** La evaluación del componente Control de la Implementación se basa en una matriz por niveles de madurez aplicada por la Norma de Requisitos Mínimos

MECIP 2015 que consta de un puntaje otorgado de 0 (cero) a un máximo de 175 (ciento setenta y cinco) puntos que se dividen por el total de puntos asignados a cada pregunta (35 preguntas en total) con una calificación máxima de 5 (cinco) puntos.

**Fórmula:**  $[(E5)/ [E8]]$

**Unidad:** N°

**Variables:**

**[E5]:** El puntaje máximo obtenido por columna del componente (cantidad por valor).

**Unidades:** N°

**[E8]:** Corresponde a la sumatoria de casillas puntuadas por pregunta del Componente Control de la Implementación

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Presidencia/Miembros del Directorio/Todas las dependencias/Dirección de Gestión de la Calidad Institucional MECIP.

## **11) Control de la Evaluación:**

**Definición:** La evaluación del componente Control de la Evaluación se basa en una matriz por niveles de madurez aplicada por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015 que consta de un puntaje otorgado de 0 (cero) a un máximo de 45 (cuarenta y cinco) puntos que se dividen por el total de puntos asignados a cada pregunta (9 preguntas en total) con una calificación máxima de 5 (cinco) puntos.

**Fórmula:**  $[(E5)/ [E9]]$

**Unidad:** N°

**Variables:**

**[E5]:** El puntaje máximo obtenido por columna del componente (cantidad por valor).

**Unidades:** N°

**[E9]:** Corresponde a la sumatoria de casillas puntuadas por pregunta del Componente Control de la Evaluación

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Presidencia/Miembros del Directorio/Todas las dependencias/Dirección de Gestión de la Calidad Institucional MECIP.

## **12) Control para la Mejora:**

**Definición:** La evaluación del componente Control para la Mejora se basa en una matriz por niveles de madurez aplicada por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015 que consta de un puntaje otorgado de 0 (cero) a un máximo de 30 (treinta) puntos que se dividen por el total de puntos asignados a cada pregunta (6 preguntas en total) con una calificación máxima de 5 (cinco) puntos.

**Fórmula:**  $([E5]/ [E10])$

**Unidad:** N°

**Variables:**

**[E5]:** El puntaje máximo obtenido por columna del componente (cantidad por valor).

**Unidades:** N°

**[E10]:** Corresponde a la sumatoria de casillas puntuadas por pregunta del Componente Control para la Mejora

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Presidencia/Miembros del Directorio/Todas las dependencias/Dirección de Gestión de la Calidad Institucional MECIP.

**FORTALECER LA GESTIÓN  
SOCIAL Y CONTRIBUIR A LA  
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**

FORTALECER LA GESTIÓN SOCIAL Y CONTRIBUIR A LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL			Rango de tolerancia del objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
				≥60%	≥62%	≥65%	≥70%	≥75%
Indicador			Metas					
Indicadores	Formula	Unidad	Línea Base	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión en Innovación y Desarrollo	$([B24]/[C3])*100$	%	*					
“Acceso” domiciliario a agua potable	$([D1]/[D2])*100$	%	*					
Conexión a “sistemas” con redes de alcantarillado	$([D3]/[A14])*100$	%	*					
Grado de cumplimiento de la normativa de vertidos	$([C12]/[C13])*100$	%	*					
Utilización del recurso agua	$([C14]/[A9])$	l/hab día	372					

- Crear base de datos para el año 2022, para la definición de las metas de los indicadores de los objetivos para los años 2023,2024,2025 y 2026 \*



### **1) Inversión en Innovación y Desarrollo**

**Definición:** Mide el gasto (y/o inversión) efectivo en I&D sobre un período, como porcentaje del total de los ingresos operacionales del prestador en el mismo período.

**Fórmula:**  $([B24]/ [C3])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[B24]:** Gastos (o inversiones) en actividades de investigación que una empresa elige llevar a cabo con la intención de hacer un descubrimiento que puede conducir al desarrollo de nuevos productos o procesos, o al mejoramiento de productos y procesos existentes

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros

**[C3]:** Ingresos por prestación o venta de servicios registrados en el Estado de Resultados o Estado de pérdidas y Ganancias del período, consistentes con los registrados en las cuentas por cobrar.

**Unidades:** Moneda en que estén expresados los estados financieros.

**Responsable de la Variable:** Gerencia Financiera.

### **2) Acceso” domiciliario a agua potable**

**Definición:** porcentaje de habitantes con “acceso” domiciliario a agua potable a través de redes de distribución respecto al total de habitantes en el “ámbito territorial a evaluar” del prestador correspondiente a la distribución de agua potable, en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $([D1]/ [D2])*100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[D1]:** Cantidad de habitantes con “acceso” domiciliario a agua potable a través de redes de distribución en el “ámbito territorial a evaluar” del prestador correspondiente a la distribución de agua potable, al finalizar el año de evaluación.

**Unidades:** N°

**[D2]:** Cantidad Total de habitantes en el “ámbito territorial a evaluar” correspondiente a la distribución de agua potable, al finalizar el año de evaluación.

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción

### **3) Conexión a “sistemas” con redes de alcantarillado**

**Definición:** porcentaje de habitantes con conexión domiciliaria a la red de alcantarillado, respecto al total de habitantes en el “ámbito territorial a evaluar” del prestador correspondiente a la recolección de aguas residuales, en el año de evaluación.

**Fórmula:**  $([D3] / [A14]) * 100$

Unidad: %

**Variables:**

**[D3]** Cantidad de habitantes con conexión domiciliaria a la red de alcantarillado.

**Unidades:** N°

**[A14]:** Cantidad Total de habitantes en el “ámbito territorial a evaluar” correspondiente a la recolección de aguas residuales, al finalizar el año de evaluación.

**Unidades:** Habitantes

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción.

### **4) Grado de cumplimiento de la normativa de vertidos**

**Definición:** porcentaje de muestras recogidas que cumplen la “normativa aplicable” respecto al total de muestras de control recogidas. Si el número de muestras recogidas es inferior al establecido en la normativa aplicable, se utilizará dicho número requerido como denominador del indicador.

**Fórmula:**  $([C12] / [C13]) * 100$

**Unidad:** %

**Variables:**

**[C12]:** Número de muestras recogidas que cumplen la normativa (muestras que cumplen en el año de evaluación). Se considerarán tanto las muestras de autocontrol recogidas como las que hayan tomado las entidades responsables de la vigilancia y control.

**Unidades:** N°

**[C13]:** Número total de muestras de control recogidas y analizadas ((en el año de evaluación) o número de muestras establecido en la “normativa aplicable” (valor superior de los dos).

**Unidades:** N°

**Responsable de la Variable:** Gerencia de Operaciones.

### **5) Utilización del recurso agua**

**Definición:** volumen de agua por habitante y día captado del medio natural para el suministro de agua (promedio del año de evaluación).

**Fórmula:**  $([C14]/ [A9])$

**Unidad:** l/hab día

**Variables:**

**[A9]:** población con conexión domiciliaria en el “ámbito territorial a evaluar” correspondiente a la distribución de agua potable (al finalizar el año de evaluación).

**Unidades:** habitantes

**[C14]:** volumen captado del medio natural para el suministro de agua (diario)

**Unidades:** Litros

**Responsable de la Variable:** Gerencia Comercial Gran Asunción y Gerencia de Operaciones.

# **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El Plan Estratégico 2022-2026 fue elaborado con la participación de todos los sectores que conforma la empresa, con la metodología de realizar las actividades en diferentes etapas, como establece el procedimiento de Elaboración del Plan Estratégico Institucional; y conforme a las observaciones de la Contraloría General del Estado.

La etapa del proceso de elaboración, es como se indica a continuación:

**Etapa Inicial:**

- Conformación del Equipo Técnico.
- Jornadas de capacitación dirigida al Equipo Técnico.

**Etapa de Desarrollo:**

- Análisis Situacional de la Essap.
- Definición de la Misión, Visión y Valores.
- Definición de los Objetivos Estratégicos.
- Definición de los Ejes y Líneas estratégicas.
- Formulación de Indicadores de los Objetivos Estratégicos.

**Etapa de Validación:**

- Revisión y validación de los gerentes, directores y altas autoridades.

**Etapa Final:**

- Edición final del documento para la aprobación del Directorio de la Empresa.

**Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2022-2026:**



**EQUIPO TECNICO PEI 2022-2026, Aprobado por Resolución del Directorio N°12 Acta N°1494/21 de fecha 23 de noviembre de 2021.**

EQUIPO TÉCNICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL			
ORDEN	Nombre y Apellido	ORDEN	Nombre y Apellido
1	José Manuel Cabello López	24	Cynthia Eliane Ríos Marecos
2	Claudia Rodríguez	25	Deisy Chávez
3	Luz María Bernal Ayala	26	Romina Pedrozo
4	Deysi Mabel Sosa Morinigo	27	Julio Cesar Sandoval
5	Gladys Maubet	28	Kristhian Duarte
6	Diana Britez	29	Víctor Suarez
7	Santiago Martínez	30	Leonardo Hentscholek
8	Lilian Mabel Godoy	31	Diego Marín
9	Diego Renaut	32	Jorge Moran
10	Lucila Marecos	33	Karina Rolandi
11	Juan Franco	34	Alejandro Amarilla
12	Lucia Cardozo	35	Carlos Ayala
13	Pablina Díaz Maciel	36	Hugo Ramón Díaz Caballero
14	Cecilio Quintana Zalazar	37	Alicia Natalia Ramírez
15	Karina Torres	38	Víctor Mora
16	Alex Prieto	39	Elena Berni
17	Rocío Viveros	40	Rossana Estigarribia
18	Renato Cristaldo	41	Alcides Villalba
19	Luis Fernando Benítez	42	Raúl Flores
20	Elvio Ricardo Sosa Villalba	43	Julio Jourdán
21	Sara Lugo	44	Néstor Roa
22	Rumilda Casco	45	Ulises Mena
23	Virginia Sanabria de Barrail	46	Zunilda Galván

## **Documentos Referenciales**

- ✓ Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021
- ✓ Informes anuales de Avance de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2021.
- ✓ Informes anuales de Avance de cumplimiento del Plan Operativo Institucional.
- ✓ El Plan de Mejoramiento Institucional.
- ✓ Plan Nacional del Sector Agua y Saneamiento.
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo 2030.
- ✓ FODA – Mapa de Riesgos Vigente.
- ✓ Políticas Institucionales.
- ✓ Código de Buen Gobierno.
- ✓ Código de Ética.

# FICHA TÉCNICA

## **Edición:**

**Lic. Elvio Ricardo Sosa.**

Jefe de Unidad de Monitoreo de Gestión.

Dirección de Planeamiento y Gestión.

## **Revisado por:**

**Lic. Pablina Díaz.**

Directora Planeamiento y Gestión.

## **Aprobado por los miembros del Directorio de la Empresa:**

- **Natalicio Chase**  
Presidente.
- **Hugo Daniel Medina**  
Vice Presidente
- **Miguel Ángel Quinto Vera**  
Vice Presidente



# **ANEXOS**

# **Plan de Contingencia de los Riesgos del Plan Estratégico Institucional**

**RIESGOS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL - ESSAP S.A -**

Año: 2022-2026

<b>Riesgos del Plan Estratégico Institucional 2022-2026</b> <b>AMENAZAS-DEBILIDADES</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Ocurrencia</b>	<b>Gravedad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Acción De Mitigación</b>	<b>Responsable</b>
	Impacto de fenómenos naturales y antrópicos en la prestación de los servicios	3	3	9	Elaboración de Mapas de Riesgos y Planes de contingencias	Todas las dependencias
	Sanciones por incumplimiento de las disposiciones legales que reglamentan los servicios	1	5	5	Establecer un Nomograma Institucional ,en la cual se establezcan las responsabilidades	Todas las dependencias
	Escasa inversión estatal en el sector de agua potable y alcantarillado sanitario	1	5	5	Gestionar inversiones de infraestructura para mejorar los servicios	Todas las dependencias
	Conflictos de intereses gremiales	3	1	3	Establecer mesas de trabajo con las diferentes organizaciones gremiales formalmente constituidos	Todas las dependencias
	Injerencias y decisiones políticas que afectan a la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario	1	5	5	Asegurar la participación de la institución en Comité Interinstitucional de Coordinación del Sector de Agua Potable y Saneamiento.	Todas las dependencias

	Riesgos	Ocurrencia	Gravedad	Impacto	Acción De Mitigación	Responsable
	Desaceleración del crecimiento económico del país	1	3	3	Proyectos de regularización de las tarifas de Agua y Alcantarillado	Todas las dependencias
	Pandemia	1	5	5	Elaboración de Mapas de Riesgos y Planes de contingencias	Todas las dependencias

**REFERENCIAS:**

- En la columna **RIESGOS:** exponer el riesgo identificado. Puede hacerlo teniendo en cuenta el Glosario de Riesgos o bien la palabra que crea identificar mejor el riesgo
- En la columna **OCURRENCIA:** establecer la periodicidad de la materialización del Riesgo, puntuando 1 si es "bajo", 3 si es "medio" y 5 si es "alto"
- En la columna **GRAVEDAD:** establecer la gravedad de la materialización del Riesgo, puntuando 1 si es "bajo", 3 si es "medio" y 5 si es "alto"
- En la columna **IMPACTO:** es el resultado de la valoración dada entre la **Ocurrencia por la Gravedad**, los **IMPACTOS** igual o mayor a 9, serán trasladados al Mapa de Riesgos (MR).

# **POLITICAS OPERACIONALES**

## **POLITICAS DE CONTROL INTERNO**

### **Objetivo General**

Que se garantice de forma razonable, la confiabilidad de los procesos y la administración de los riesgos, mediante la mejora continua, aplicando eficiencia, eficacia y calidad de los servicios.

### **Objetivos Específicos**

- Precisar lineamientos generales y claros en todos los niveles y en cada dependencia para agilizar el proceso decisorio y facilitar la descentralización.
- Ser instrumento útil definiendo los requerimientos mínimos a ser desarrollados para la orientación e información al personal en relación al sistema de Control Interno.
- Proponer un cambio de enfoque, facilitando el proceso de implementación y consolidación del Control Interno bajo los principios de responsabilidad, eficiencia, celeridad y transparencia.

De esta manera se busca promover de manera permanente por parte de todos los funcionarios la política de “AUTO”:

- Autorregulación.
- Autogestión.
- Autocontrol.
- Automejoramiento continuo.

### **Directrices:**

Todo funcionario de la ESSAP S.A. es parte activa integrante del control interno y tiene la obligación de informar sobre acciones que bajo su entendimiento pueden devenir en su mejora continua. Los terceros que interactúan como usuario, beneficiario o proveedor también constituyen parte activa integrante del Control Interno en la empresa.

### **Responsabilidades**

- 1. Máxima Autoridad:** Aprobar y cumplir lo establecido en las Políticas de Control Interno.
- 2. Comité de Control Interno (CCI):** Informar, comunicar, aplicar y revisar periódicamente las políticas de Control Interno.
- 3. Personal de la entidad:** Contribuir en el cumplimiento de las políticas de Control Interno y en las mejoras que considere necesario para su conocimiento y aplicación.
- 4. Auditoría Interna Institucional:** Cumplir, dar seguimiento e informar del efectivo cumplimiento de la presente POLÍTICA de Control Interno a las instancias correspondientes de la empresa

## **Divulgación de Políticas y Procedimientos**

- Todo el personal de la ESSAP S.A sabrá identificar su rol dentro de la empresa, su relación con todas las áreas y la forma de ejecutar sus funciones de acuerdo a lo establecido en los planes, manuales, políticas, reglamentos, normas, procesos, estructuras y procedimientos vigentes.
- Es responsabilidad de las Direcciones, Gerencias, Coordinaciones y Jefaturas que todo el personal a su cargo conozca y entienda adecuadamente el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

## **Actualizaciones**

Los documentos y procedimientos de Control Interno serán evaluados periódicamente de manera semestral por los Gerentes, Directores, Jefaturas y por la Auditoría Interna Institucional, a fin de mantener su actualización y vigencia. Las políticas de Control Interno podrán ser revisadas:

- Por solicitud de alguna área o dependencia a causa de algún cambio a las normativas vigentes aplicadas.
- Como consecuencia del resultado de un análisis de riesgos.

## **Política de Ambiente de Control**

Principios y elementos:

1. Compromisos de la Alta Dirección.
  - 1.1. Política de Control Interno.
2. Acuerdos y Compromisos Éticos.
3. Protocolo de Buen Gobierno.
4. Política de Gestión del Talento Humano.

## **Política de Control de Planificación**

Principios

- 1- Direccionamiento estratégico.
- 2- Gestión por procesos.
- 3- Estructura organizacional.
- 4- Identificación y evaluación de riesgos.

## **Política de Control de la Implementación**

- 1- Control Operacional.
  - 1.1 Políticas Operacionales.
  - 1.2 Procedimientos.

1.3 Controles.

2- Competencia, Formación y Toma de conciencia.

3- Gestión de la información.

3.1 Sistema de información.

3.2 Control de documentos.

4- Comunicación.

4.1 Comunicación interna.

4.2 Comunicación externa.

4.3 Rendición de cuentas.

### **Política de Control de Evaluación**

1. Seguimiento y medición del control interno.

2. Auditoria Interna Institucional.

### **Política de Control para la Mejora**

1. Análisis crítico del sistema de control interno.

2. Mejora continua.



## **POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESSAP S.A.**

### **Políticas para la dirección de la institución**

La ESSAP S.A., provee un servicio público básico de alto impacto social, tiene como fin principal lo establecido por la Ley N° 167/93 y demás disposiciones.

Para cumplir con tal cometido, Directorio y los Gerentes y Asesores, se comprometen a administrar la Empresa bajo los preceptos de la Integridad y la transparencia, gestionar eficientemente los recursos públicos, informar sobre la gestión, ser eficaces en la realización de sus fines, coordinar y colaborar con los demás entes públicos y responder efectivamente a las necesidades de la población.

Para ello llevará a cabo las siguientes prácticas:

- Establecer las políticas necesarias para cumplir los fines empresariales;
- Asegurar que se cumplan las políticas trazadas;
- Cumplir las disposiciones constitucionales y legales;
- Ejecutar eficientemente su plan estratégico.

### **Políticas de relación con los órganos de control externo**

- Órganos de Control externo
- Ente Regulador de Servicios Sanitarios (ERSSAN)
- Contraloría General de la República
- Auditoría General del Poder Ejecutivo
- Congreso Nacional, el Ministerio Público
- Dirección Nacional de Contrataciones Públicas
- La ciudadanía
- Medios de comunicación

## **POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO PARA LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

### **Políticas para el desarrollo administrativo**

#### **Políticas para la gestión ética**

*Compromiso con la integridad.*

Los Directivos de la ESSAP S.A. se comprometen a encaminar sus actividades de conformidad con los principios enunciados en la Constitución, las demás normas vigentes, las Políticas de Buen Gobierno y el Código de Ética, orientándose hacia una gestión íntegra, basada en principios y valores éticos, frente a todos los grupos de Interés de la ESSAP S.A.

*Compromiso para la promoción de prácticas éticas.*

La Empresa se compromete a emitir, promover y gestionar la adopción de políticas, prácticas y acciones éticas por parte de todo el conjunto de su funcionariado, así como a sus proveedores y contratistas.

*Acciones para la integridad y la transparencia.*

La ESSAP S.A. está en contra de toda práctica corrupta. Para prevenir, combatir e impedir estos fenómenos, adoptará como mínimo las siguientes medidas:

- Guiar sus actuaciones orientadas por los principios éticos establecidos en el Código de Ética;
- Dar publicidad a la promulgación de normas éticas y advertir sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de sus actividades;
- Garantizar que todos los procedimientos sean claros, equitativos, viables y transparentes;
- Denunciar las conductas irregulares de sus funcionarios, tanto para que las Instituciones competentes conozcan de los hechos, como para que la sociedad esté al tanto del comportamiento de sus servidores;
- Capacitar a los funcionarios de todos los niveles en materia de ética pública y responsabilidad social;
- Informar a la Ciudadanía y demás grupos de interés, garantizando la disposición al público de la información no confidencial de la Empresa;
- Hacer de la contratación estatal un proceso basado estrictamente en el cumplimiento de las leyes y normas vigentes; publicar la contratación de servicios y la adquisición de bienes de acuerdo con lo prescrito por la legislación vigente, el Código de ética y estas Políticas de Buen Gobierno y establecer mecanismos de seguimiento a los contratos.

*Colaboración Interinstitucional en la promoción de prácticas éticas.*

La ESSAP S.A., se orientará al objetivo de construir cadenas éticas que vayan configurando unas buenas prácticas de integridad, transparencia y eficiencia en el ejercicio de la función pública.

*Compromiso en la protección de la propiedad intelectual y derechos del autor.*

La ESSAP S.A. velará por el respeto de las normas sobre protección a la propiedad intelectual y los derechos de autor, estableciendo una política antipiratería.

## **POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

*Compromiso con la Protección y Desarrollo del Talento Humano.*

La ESSAP S.A. se compromete con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus funcionarios, determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los derechos y deberes constitucionales para garantizar la justicia equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de admisión, mantenimiento y desarrollo. En este sentido, la Empresa propenderá por la vinculación de los más capaces e idóneos.

## **POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

*Compromiso con la Comunicación Pública.*

La Empresa se compromete a asumir la comunicación y la información como bienes públicos, a conferirles un carácter estratégico y orientarlas hacia el fortalecimiento de la identidad institucional y a la expansión de la capacidad productiva.

*Compromiso con la Comunicación Organizacional.*

La comunicación organizacional estará orientada a la construcción del sentido de pertenencia y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los funcionarios de la Empresa, para ello, la ESSAP S.A. establecerá procesos y mecanismos comunicativos que garanticen la interacción y la construcción de visiones comunes.

*Compromiso de Confidencialidad.*

La ESSAP S.A. se compromete a la no censura previa de la información institucional, pero con una clara recomendación a todos los funcionarios que manejen información privilegiada que es reservada de la Empresa, de la no difusión y/o publicación a terceros sin antes realizar las consultas correspondientes con el Equipo Directivo, a los efectos de precautar los intereses generales de la población.

*Compromiso con la Circulación y Divulgación de la Información.*

La ESSAP S.A. se compromete a establecer una política de información hacia sus grupos de interés: usuario, gremios, medios de comunicación, sociedad, organizaciones civiles locales e inclusive internacionales. Con este fin se adoptarán mecanismos adecuados para que la información institucional llegue a todos ellos de manera oportuna, actualizada, clara, veraz y confiable, bajo políticas efectivas de producción, manejo y circulación de la información, para lo cual se adoptarán los mecanismos de información a los cuales haya acceso, de acuerdo con las condiciones de la comunidad a la que va dirigida.

*Compromiso con el Gobierno en Línea.*

El Directorio y su Equipo Directivo se comprometen a poner especial interés en la aplicación efectiva del gobierno en línea, a través de la implantación de las acciones

necesarias para mantener actualizada la página WEB de la Empresa, con la más completa información sobre la marcha de la administración en cuanto a procesos y resultados de la contratación, estados financieros, concursos públicos para acceder a cargos, plan estratégico, avances en el cumplimiento de metas y objetivos del plan estratégico, indicadores de gestión, informes de gestión, licitaciones y contrataciones, servicios que la Empresa presta a la ciudadanía, forma de acceder a ellos y funcionamiento general de la Empresa, entre otros.

## **POLÍTICAS DE CALIDAD**

*Compromiso con la Calidad.*

La ESSAP S.A. se compromete a orientar su gestión a la generación de bienes y/o servicios de calidad para la comunidad, para lo cual promoverá la implantación de un sistema de gestión de calidad basado en procesos y orientado a la mejora continua de la gestión institucional.

## **POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **POLÍTICAS FRENTE A LA COMUNIDAD**

*Compromiso con el Respeto de los Derechos Humanos:*

La ESSAP S.A garantiza su reconocimiento en el ámbito de su competencia, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

*Compromiso con la Comunidad.*

La ESSAP S.A orientará todas sus actuaciones hacia el bienestar social de la comunidad, para lo cual propenderá por el mejoramiento de la calidad de vida de la población, especialmente de la más vulnerable, estimulando la participación ciudadana, estableciendo políticas de mejoramiento en inversión física de acuerdo con la estrategia de integración regional emanada del Gobierno Nacional.

*Información y Comunicación con la Comunidad.*

Los estados e informes económicos, financieros, contables y de gestión presentados por la Empresa a los respectivos entes de regulación y control, así como cualquier otra información sustancial, serán dados a conocer a la población en general a través de los medios de información necesarios, sin restricciones.

*Informe a la Ciudadanía sobre avance del Plan Estratégico.*

La ESSAP S.A. se compromete a emitir un informe sobre la gestión por lo menos una vez al año, con el objeto de informar a la ciudadanía sobre el proceso de avance y cumplimiento de las metas contenidas en el plan estratégico de la Empresa y de la forma como se está ejecutando el presupuesto de la misma.

*Atención de Quejas y Reclamos.*

La ESSAP S.A. instaurará una Oficina de Atención a la Comunidad, en la cual ésta podrá presentar quejas, solicitudes, reclamaciones, consultas e informaciones referentes a la administración, a las que se les dará oportunamente una respuesta.

*Contraloría Social.*

La ESSAP S.A. promoverá la participación de la ciudadanía, organizaciones sociales y comunitarias, usuarios y beneficiarios, contralorías y comités de vigilancia, entre otros para prevenir, racionalizar, proponer, acompañar, vigilar y controlar la gestión pública, sus resultados y la prestación de los servicios suministrados por el Estado, garantizando la gestión al servicio de la comunidad. Así mismo se compromete a facilitar de manera oportuna la información requerida por la ciudadanía para el ejercicio de la contraloría ciudadana.

La ESSAP S.A. sin perjuicio del compromiso fundamental con la sociedad de brindar servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, la empresa no deberá descuidar los medios para lograrlo, consecuentemente, la innovación abarcará los ámbitos de los procesos, productos y servicios y se promoverá el uso eficiente de tecnologías existentes para alcanzar los objetivos planteados.

## **POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD FRENTE AL MEDIO AMBIENTE**

*Responsabilidad con el Medio Ambiente.*

La ESSAP S.A. se compromete a promover y practicar una política de sostenibilidad ambiental, de acuerdo a las normativas vigentes en materia medio ambientales, para lo cual realizará programas de protección de la diversidad de fauna y flora y del medio ambiente en general. Con dicho fin, la Empresa se compromete a establecer lineamientos en esta materia que comprendan mecanismos de educación y promoción medioambiental con sus funcionarios y con las comunidades en el uso de tecnologías limpias, manejo de desechos y uso de recursos no renovables.

## **POLÍTICAS FRENTE A LOS OTROS GRUPOS DE INTERÉS**

### **POLÍTICAS SOBRE CONFLICTOS DE INTERESES**

*Compromiso frente a los Conflictos de Intereses.*

La ESSAP S.A. se compromete a aplicar en forma permanente los siguientes lineamientos que garantizan la prevención de los Conflictos de Intereses.

Prácticas que deben evitarse para la prevención de Conflictos de Intereses.

La ESSAP S.A. rechaza., condena y prohíbe que el Directorio y su Equipo de Directivos, miembros de comités especiales, funcionarios y todos aquellos vinculados con la Empresa incurran en cualquiera de las siguientes prácticas:

- Recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero o especie por parte de cualquier persona jurídica o natural, en razón del trabajo o servicio prestado a la Empresa o a sus grupos de Interés;
- Otorgar compensaciones no autorizadas por las normas pertinentes;
- Utilizar indebidamente información privilegiada o confidencial para obtener provecho o salvaguardar intereses individuales propios o de terceros;
- Realizar proselitismo político o religioso aprovechando su cargo, posición o relaciones con la Empresa, no pudiendo comprometer recursos económicos para financiar campañas políticas;
- Todas aquellas prácticas que atenten contra la Integridad y la transparencia de la gestión de la Empresa y en contra del buen uso de los recursos públicos.
- Todo tráfico de influencias para privilegiar trámites.
- Utilizar los bienes de la ESSAP S.A. para actividades particulares.

*Deberes del equipo humano relacionados con los conflictos de intereses.*

Sin perjuicio del establecimiento de otros, los deberes de los funcionarios públicos de la ESSAP S.A. son:

- Revelar a tiempo y por escrito a los entes competentes cualquier posible conflicto de interés que crea tener;
- Contribuir a la adecuada realización de las funciones encomendadas a los órganos de control Interno y externo de la Empresa;
- Guardar y proteger la información que la normatividad legal haya definido como de carácter reservado de la Empresa.
- Contribuir a que se le otorgue a todos los ciudadanos y habitantes del territorio nacional un trato equitativo y a que se les garanticen sus derechos.

*Prohibiciones para el personal sobre Conflictos de Intereses.*

Sin perjuicio de la ampliación de estas prohibiciones, el personal de la ESSAP S.A. se abstendrá de utilizar las siguientes prácticas en su accionar diario:

- Utilizar indebidamente información privilegiada y confidencial en contra de los intereses de la administración;
- Realizar actividades que atenten contra los intereses de la administración;
- Entregar dádivas a otros funcionarios públicos a cambio de cualquier tipo de beneficios;
- Utilizar los recursos de la Empresa para labores distintas de las relacionadas con su actividad ni encausarlos en provecho personal o de terceros;
- Aceptar, para sí o para terceros, donaciones en dinero o especie por parte de proveedores, contratistas o cualquier persona relacionada o no con la administración, o de personas o instituciones con las que la empresa sostenga relaciones en razón en su actividad, que conlleve a generar cualquier clase de compromiso no autorizado.



## **POLÍTICAS CON LOS CONTRATISTAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

*Compromiso con la transparencia en la Contratación Pública.*

La ESSAP S.A. dará cumplimiento formal y real a las normas sobre Contratación Pública, para lo cual se compromete a observar las disposiciones legales con prontitud, exactitud y diligencia, de modo que la información sobre las condiciones y procesos contractuales sea entregada a los interesados oportuna, suficiente y equitativamente y a que las decisiones para otorgar los contratos se tomen sin ningún tipo de sesgos o preferencias, sino de manera exclusiva con base en el análisis objetivo de las propuestas presentadas por los participantes.

## **POLITICAS CON LOS GREMIOS**

*Transparencia y corresponsabilidad.*

La ESSAP S.A. fomentará pactos éticos entre sectores privado y público sobre contratación estatal. Adicionalmente, bajo el criterio de corresponsabilidad social, promoverá acciones con los gremios tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable.

## **POLÍTICAS FRENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **POLÍTICAS FRENTE AL CONTROL INTERNO**

*Compromiso frente al Control Interno.*

La ESSAP S.A. se compromete a implementar un Sistema de Control Interno tomando como base el Modelo Estándar de Control Interno para garantizar el cumplimiento de los objetivos de 1a Empresa, promoviendo de manera permanente por parte de todos los funcionarios la autorregulación, la autogestión, el autocontrol y el mejoramiento continuo.

### **POLÍTICAS SOBRE RIESGOS**

*Administración de Riesgos.*

La ESSAP S.A. se compromete a adoptar una política de administración de los riesgos inherentes a su gestión. Para ello adoptará mecanismos que permitan identificar, valorar, revelar y administrar los riesgos propios de su actividad, acogiendo una autorregulación prudencial. La Empresa determinará su nivel de exposición concreta a los Impactos de cada uno de los riesgos para priorizar su tratamiento y estructurará criterios orientadores en la toma de decisiones con respecto a los efectos de los eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

## **ADMINISTRACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO**

### **COMITÉ DE BUEN GOBIERNO**

*Composición, nominación y período de los Miembros del Comité de Buen Gobierno. En la ESSAP S.A. el Comité de Buen Gobierno está compuesto por:*

- 1- Presidente de la ESSAP S.A.
- 2- Miembros del Directorio de la ESSAP S.A.
- 3- Gerente General
- 4- Gerente Administrativo
- 5- Asesor/a Jurídica
- 6- Director/a de Transparencia y Anticorrupción
- 7- Funcionario representante de los funcionarios de la empresa (elegido por votación).

*Funciones y Atribuciones del Comité de Buen Gobierno.*

En el desarrollo de sus tareas, el Comité de Buen Gobierno tendrá las siguientes funciones:

- Asegurar la difusión de las Políticas de Buen Gobierno y una adecuada capacitación por parte de los colaboradores internos y grupos de Interés de la Institución.
- Monitorear y hacer seguimiento al desarrollo y cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno.
- Realizar seguimientos al comportamiento de los administradores públicos para asegurar el cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno.
- Resolver controversias sobre interpretación del articulado de las Políticas de Buen Gobierno.
- Informar por lo menos cada seis (6) meses al Directorio sobre las tareas que le fueron encomendadas.
- Elaborar su reglamento de operación.
- Apoyar la interrelación de los diferentes Comités (Ética, Buen Gobierno, etc.) contribuyendo con la realización de una gestión integrada, transparente, eficaz, eficiente y sustentable.
- Informar al Comité de Control Interno en las fechas: 15 de junio y 15 de noviembre de cada ejercicio sobre cuestiones que competen al Comité de Buen Gobierno y que pueden contribuir a la mejora dentro de la empresa.



## **RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

### *Resolución de Controversias.*

Cuando un ciudadano o cualquier funcionario considere que se ha violado o desconocido lo establecido como Políticas de Buen Gobierno, podrá dirigirse al Comité de Buen Gobierno, en donde luego se estudiará y responderá la misma.

El Comité de Buen Gobierno se encargará de definir el procedimiento con el cual se resolverán los conflictos que surjan de las Políticas de Buen Gobierno de acuerdo con el evento presentado. Para la resolución y administración de una controversia derivada de la aplicación de las Políticas Buen Gobierno, se atenderán las normas constitucionales, legales y reglamentarias establecidas, los principios éticos asumidos por la institución y el espíritu contenido en las Políticas de Buen Gobierno.

## **DE LOS INDICADORES DE BUEN GOBIERNO**

### *Indicadores de Buen Gobierno.*

La ESSAP S.A. se compromete a evaluar con una periodicidad anual el desempeño del buen gobierno en la Institución, para lo cual utilizara los siguientes índices:

- a) Índice de Gestión Ética, para medir el estado de las prácticas éticas de la Institución con sus diferentes grupos de interés, utilizando para el efecto mecanismos de medición a ser establecidos por los Miembros del Comité.
- b) Índice de Comunicación, para medir los resultados de la comunicación de la entidad mediante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico de la comunicación pública.

## **ADOPCIÓN, VIGENCIA, DIVULGACIÓN Y REFORMA DE LAS POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO**

### *Vigencia de las Políticas de Buen Gobierno.*

Entrarán en Vigencia a partir de su aprobación y su publicación y difusión por los medios correspondientes de la ESSAP S.A. La finalización de la vigencia se dará exclusivamente por unanimidad de los miembros del Directorio.

### *Divulgación de las Políticas de Buen Gobierno.*

Se divulgarán a los miembros de la Institución y a sus grupos de interés.

### *Reforma de las Políticas de Buen Gobierno.*

Podrán ser reformadas por decisión del Directorio, quien informara al Comité de Buen Gobierno y a los grupos de interés los cambios introducidos a través de canales de comunicación adecuados y eficaces.

## **POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Adopción de mecanismos que permitan identificar, valorar, revelar y administrar los riesgos propios de su actividad, acogiendo una autorregulación prudencial.

*Los riesgos se obtienen:*

- Identificando
- Analizando
- Evaluando los riesgos.

*Mecanismos para afrontar los riesgos:*

- Reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Mitigar el impacto negativo del evento de pérdida.

*Acciones para afrontar los riesgos:*

- Facilitar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
- Generar visión sistemática acerca de la administración y evaluación de riesgos.
- Proteger los recursos administrativos y naturales de la Essap S.A.
- Involucrar a todos los funcionarios en las acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Cumplimiento de las normas, leyes, regulaciones y procedimientos.

*Objetivos*

- Identificar, analizar, administrar y monitorear los riesgos de la Essap S.A., en forma semestral (cada 6 meses)
- Aplicar la administración de los riesgos en todos los procesos de la ESSAP S.A.
- Priorizar a las dependencias misionales con riesgos críticos y cuyas consecuencias podrían traer pérdidas económicas, elaborando planes de contingencias con respecto a estos riesgos.
- Implementar controles que permitan prevenir, corregir o mitigar los riesgos.

*Responsables en la Administración de los riesgos:*

- La Alta Dirección deberá liderar el proceso de administración de riesgos.
- El comité de control interno aprobará y evaluará las políticas generales de administración de riesgos.
- Cada área designará los responsables para desarrollar e implementar las técnicas metodológicas y acciones para administrar el riesgo de acuerdo con las orientaciones de la Dirección de Gestión de la calidad Institucional MECIP.
- Todos los funcionarios de la ESSAP S.A., serán responsables de la reducción de los riesgos y de velar por la eficacia de los controles.
- La Dirección de Gestión de la calidad Institucional MECIP, será responsable de evaluar el componente de administración de riesgos, y de dar cumplimiento y

efectividad a las políticas de riesgos. Deberá también asesorar, acompañar y hacer seguimiento a los riesgos para la actualización los mismos.

*Metodología para la Administración de los Riesgos en la ESSAP.*

La ESSAP S.A se sujetará a las orientaciones metodológicas que impartan la AGPE y la Contraloría General de la República.

Se regirá por las etapas de Planeación, Valoración del riesgo y Monitoreo. El mapa de riesgos a utilizarse para su identificación y administración será adoptada por los organismos de control.

El seguimiento y evaluación, serán responsabilidad de cada área

La administración del riesgo, será obligatoria en su ejecución y cumplimiento.

*Criterios para la identificación y evaluación de riesgos.*

- Probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial.
- Las modificaciones organizacionales o de sus sistemas de gestión incluyendo cambios temporarios y sus impactos en los objetivos procesos y actividades.
- La infraestructura tecnológica y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros.
- El comportamiento humano y sus capacidades y otros factores respetando las perspectivas de género y la no discriminación.
- Toda obligación legal relacionada con la evaluación del riesgo en las actividades rutinarias y no rutinarias de la empresa.

*Elementos principales del proceso de administración:*

- Establecer el contexto estratégico
- Identificar riesgos
- Analizar riesgos
- Evaluar y tratar riesgos

## **POLITICAS DE TALENTO HUMANO**

### **POLÍTICA GENERAL DE INGRESO**

Vincular colaboradores, priorizando la promoción de los funcionarios de carrera en tiempo y forma, respetando la legislación vigente y la cultura organizacional.

### **SUB-POLÍTICA DE PLANEACIÓN**

Disponer de esquemas y alternativas a las planificaciones de corto, mediano y largo plazo, considerando los planes, programas y proyectos, permitiendo el aumento de la población institucional armonizando con un natural y previsible crecimiento vegetativo.

### **SUB-POLÍTICA DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN**

Contar con las personas más competentes para el cumplimiento de los fines y objetivos, alineados a perfiles definidos y cumpliendo con principios de mérito, igualdad, publicidad, transparencia, imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia.

### **SUB-POLÍTICA DE INDUCCIÓN Y RE-INDUCCIÓN**

Fortalecer la integración de las personas incorporadas y/o de carrera a la Institución, mediante orientaciones y reorientaciones, y comunicación sobre lineamientos éticos, legales, estratégicos, técnicos y operativos, en concordancia con las responsabilidades encomendadas, los objetivos institucionales y las mejoras prácticas vigentes.

### **POLÍTICA GENERAL DE PERMANENCIA**

Gestionar el mejor desempeño y desarrollo integral de los funcionarios de la institución, mejorando la eficiencia y eficacia de los mismos, mediante la capacitación, el entrenamiento y la evaluación, orientados al cumplimiento de la misión y el logro de la visión, mejorando la autoestima.

### **SUB-POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Orientar la obtención de conocimientos que permitan potenciar las habilidades y actitudes; con crecimiento personal e institucional, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías, planificando y desarrollando actividades estratégicas de transferencia de conocimientos y aplicación de prácticas en forma continua.

### **SUB-POLÍTICA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo y bienestar integral del funcionario, el mejoramiento de su nivel y calidad de vida y el de su familia, con la máxima seguridad y cobertura posible según los recursos disponibles; y potenciar el logro de objetivos institucionales y los individuales.

### **SUB-POLÍTICA DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO**

Estimular, reconocer, capacitar, determinar la permanencia en el servicio aplicando planes proactivos de mejoramiento, según los resultados obtenidos en las evaluaciones a los funcionarios.

### **SUB-POLÍTICA DE COMPENSACIÓN**

Retribuir, de acuerdo a las normas legales vigentes, en forma adecuada y equitativa acorde con los niveles de conocimiento requeridos y demostrados en el desempeño de los cargos y las responsabilidades asignadas.

### **SUB-POLÍTICA DE PROMOCIONES**

Fomentar la selección de los funcionarios que han demostrado mayor conocimiento, capacidad y competencia, según normas legales vigentes y criterios definidos de parametrización de antecedentes funcionales, conocimientos, aptitudes, características personales e intereses con relación a los cargos vacantes a cubrir en la estructura organizacional vigente.

### **POLÍTICA GENERAL DE DESVINCULACIÓN**

Permitir a la institución definir los procedimientos adecuados, ante situaciones generadas por necesidades del servicio o por retiro de los funcionarios, para jubilar, despedir, cesar y/o aplicar programas de desvinculación laboral, conforme a las políticas de la Empresa, la legislación vigente, las reglamentaciones aplicables y la disponibilidad de los recursos financieros.

### **POLÍTICA DE REGALO Y HOSPITALIDAD**

Los funcionarios de la ESSAP S.A. no pueden dar ni recibir regalos ni hospitalidad en los conceptos de dinero, regalos con valores más altos al promedio, joyas, bebidas alcohólicas de prestigio y valor, canasta de regalos, perfumes, ropas, aparatos celulares, vehículos, entretenimiento, vales de servicio, artículos de merchandising, de parte de alguna de las personas con las que exista una relación comercial directa como clientes, proveedores, distribuidores, patrocinadores, consultores, contratistas o usuarios del servicio.

### **SANCIONES**

El incumplimiento de la Política de Regalos y Hospitalidad puede dar lugar a la adopción de medidas disciplinarias y que podrán incluir la terminación del contrato laboral y la denuncia ante las autoridades pertinentes.

## **POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

### **PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

El Plan de Comunicación Institucional:

- Orienta la comunicación de la ESSAP S.A.
- Establece las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos en sus correspondientes medios y acciones comunicativas.

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

Prioridad a la difusión clara y oportuna de la información en el interior de la institución, a través de recursos físicos y tecnológicos disponibles.

### **PROYECCIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA**

Unidad en el manejo de la imagen corporativa de la ESSAP S.A. en las distintas dependencias de la empresa y con los grupos de interés externos.

### **COMUNICACIÓN EXTERNA**

*La Comunicación Externa de la Institución*

Estará orientada a la interacción, el fortalecimiento, la credibilidad y la confianza hacia los diferentes grupos de interés, a través del manejo fluido de la información, como elemento indispensable para la transparencia de sus acciones, a su vez faciliten el cumplimiento de los objetivos de la ESSAP S.A.

*Designación de Voceros*

La ESSAP S.A., contará con funcionarios de alto rango que actuarán de voceros para dirigirse a la sociedad, en representación del Directorio, ya sea en forma directa o través de medios de comunicación, tanto en encuentros nacionales e internacionales.

*Relacionamiento con los Grupos de Interés*

La ESSAP S.A. en su política de apertura a los grupos de interés, se basará en la imparcialidad y equidad en el manejo de la difusión de la información, excepto aquellos casos que se considere de carácter reservado, atendiendo a las características específicas de cada grupo en un marco de confianza y colaboración.

*Relacionamiento con los medios de Comunicación.*

La ESSAP S.A., establecerá un buen relacionamiento con los medios de Comunicación, para posicionar a la institución y fortalecer la comunicación con los grupos de interés. La finalidad es conseguir una mayor cobertura y repercusión mediática de las actividades desarrolladas.

## **POLÍTICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS A LA CIUDADANÍA**

En el Marco de la Rendición de Cuentas como deber del Estado y derecho del ciudadano, y en cumplimiento de los principios de la función pública y la participación social, la ESSAP S.A. adoptará un programa de Rendición de Cuentas buscando dar transparencia a la gestión y generar confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Ello implica una adecuación institucional para la realización de la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas y se deberá evaluar los resultados de la presentación realizada.

## **POLITICAS DE PROPIETARIOS DE DATOS**

Los Propietarios de la Información o Sistemas serán los encargados de la creación de las políticas y estándares aplicables a los datos, los aspectos relacionados con la calidad de datos y con todos los proyectos y servicios de datos que se pongan en marcha. La gestión del contenido de los datos, para justificar la recopilación de datos sensibles, optimizar los procesos de gestión de datos y asegurar el cumplimiento de las normas.

### **OBJETIVOS**

Establecer la responsabilidad del usuario propietario de la información o del sistema con el fin de asegurar:

- Cumpla con sus requerimientos funcionales.
- Que sea adecuadamente documentado, seguro y controlado.
- Que haya sido probado antes de su puesta en producción.
- Que se realicen las actividades de mantenimiento que sean necesarias.
- Establecer los roles que interactuarán con los datos dentro del entorno organizacional.
- Definir y asignar niveles diferenciados de acceso a los datos a las personas según sus funciones y responsabilidades.

### **ALCANCE**

Los delineamientos son de observancia obligatoria para todo el personal o terceros involucrados en generación, uso, modificación, o eliminación de los datos e información dentro de la institución.

Aplica para todos los sistemas que soportan procesos de negocio, administrativos, de control y de infraestructura de la institución.

## **DELINEAMIENTOS**

1. Se asignará para cada uno de los sistemas/aplicación de la institución a un responsable como propietario de la información, quien se asegurará que el



- sistema cumple con los objetivos de negocio y que la información procesada por el mismo se encuentra adecuadamente disponible, segura e íntegra.
2. El Propietario es el único responsable de autorizar, modificar o revocar el acceso de usuarios a su sistema.
  3. El Directorio, en su carácter de Propietario del Negocio designa en este documento al Gerente General como propietario de los todos sistemas de información utilizada en la institución.
  4. La designación y modificación de usuario propietario de los sistemas de aplicación será responsabilidad de la Gerencia General de la institución, y aprobada por la máxima autoridad de la institución.
  5. Se definen como elementos de capacitación y recursos de control los siguientes componentes que deberán ser utilizados con frecuencias acordadas por el personal designado desde el nivel de procesos:
    - Inventario de procesos asignados al propietario.
    - Nombre de los responsables administrativos, técnicos y usuarios.
    - Procedimientos de registro, control y actualización.
  6. Se definen los siguientes niveles de delegación operativa de la propiedad de los sistemas de aplicación y de la responsabilidad por su correcto funcionamiento:

Nivel	Propietarios/Responsables
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directorio</li> <li>▪ Presidencia del Directorio</li> <li>▪ Gerencia General</li> </ul>
Macroprocesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencias y/o Direcciones de Áreas</li> <li>▪ Gerencias Administrativas</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencias Técnicas</li> <li>▪ Directores de Unidades</li> </ul>
Subprocesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directores o Jefes de Áreas</li> </ul>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usuarios/Colaboradores</li> </ul>

7. Los responsables del nivel de procesos reportarán periódicamente a los Propietarios designados a nivel Macroproceso, y estos a la Gerencia General sobre el funcionamiento correcto de los sistemas de aplicación o de incidentes o eventuales riesgos identificados mediante la aplicación de los recursos de control disponible.



# **POLÍTICA INTERNA ANTICORRUPCIÓN**

## **POLÍTICA INTERNA ANTICORRUPCIÓN**

Todos los funcionarios de la ESSAP S.A. nos comprometemos a cumplir nuestras funciones con honestidad, transparencia, eficiencia, responsablemente y en el marco de lo establecido por las normativas vigentes que nos rigen evitando hechos de corrupción que afecten el buen nombre de la ESSAP S.A.

### **OBJETIVO DE LA POLÍTICA INTERNA ANTICORRUPCIÓN:**

El objetivo de la implementación de la Política Interna Anticorrupción es prevenir, frenar o controlar los hechos de corrupción. Todos los funcionarios de la ESSAP S.A.

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN:**

Esta política es aplicable a todos los funcionarios de la ESSAP S.A., sin excepción.

Esto incluye al Presidente, Vicepresidentes, Gerentes, Directores, y todo el personal sean nombrados o contratados, o que se encuentren cumpliendo funciones dentro de la empresa como también los grupos de interés externo con quienes se relaciona la empresa.

Los hechos de corrupción pueden ser evitados cumpliendo con esta Política Interna Anticorrupción, el Código de ética y el Código de Buen Gobierno de la Empresa.

### **RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA:**

La Dirección de Transparencia y Anticorrupción, es la responsable de la supervisión del cumplimiento de la política interna anticorrupción de la ESSAP S.A.

### **PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN ASOCIADA AL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA INTERNA ANTICORRUPCIÓN:**

La Dirección de Transparencia y Anticorrupción promueve la prevención de los riesgos de corrupción, a través de la elaboración del Mapa de riesgos de corrupción institucional, para el desarrollo de acciones preventivas que mejor se adecuen a los riesgos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de la política interna anticorrupción.

### **RELACIÓN DE LA POLÍTICA INTERNA ANTICORRUPCIÓN CON EL MECIP 2015.**

La Política interna anticorrupción contribuye con la implementación del MECIP 2015 administrando los riesgos de corrupción a través de orientaciones y acciones en la gestión de los riesgos de corrupción institucional y su incorporación a los procesos internos institucionales.

### **DEFINICIÓN DE CORRUPCIÓN:**

La corrupción caracteriza una variedad de comportamientos deshonestos; que van desde pagos menores para facilitar favores rutinarios, a pagos para asegurar grandes concesiones de forma fraudulenta. Puede también involucrar cualquier combinación

de soborno, cohecho, extorsión, fraude, estafa, colusión y lavado de activos, entre otros comportamientos deshonestos contemplados en el mapa de riesgos institucional de la ESSAP S.A.

**ACTOS DE CORRUPCIÓN:**

**El SOBORNO:** Se produce cuando se proporcionan directa o indirectamente beneficios (cosas de valor sean tangibles o no) a personas, incluidos funcionarios, usuarios o posibles usuarios para su beneficio personal, a fin de influir en sus acciones o decisiones relativas a sus cargos dentro de la empresa. A veces, el soborno es obvio, pero hay casos en los que es muy sutil.

Los funcionarios de la ESSAP S.A. tienen la responsabilidad de reconocer las alertas indicadoras de un posible caso de soborno o corrupción y de responder de forma adecuada siguiendo lo establecido en esta política, el Código de Ética y el Código de Buen Gobierno. Las leyes en vigor prohíben el soborno tanto a los funcionarios como a cualquier persona que se relacione con la empresa.

Los intentos de soborno deben ser rechazados con cortesía pero con contundencia. Hay que evitar que las respuestas den la impresión de que se está de acuerdo. Hay que hacer saber al solicitante de un hecho de corrupción que la ESSAP S.A. tiene políticas estrictas y que seremos sumariados y podemos perder el trabajo si nos involucramos en conductas que violan las políticas.

**ABUSO DE PODER:** Toda persona que se aprovecha de otra que está en una situación de subordinación con respecto a ella, gracias a su cargo superior y a sus atribuciones.

**TRAFICO DE INFLUENCIAS:** Utilizar indebidamente influencias de un funcionario de la empresa derivada de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio.

**MALVERSACIÓN DE CAUDALES:** Otorgar al dinero o bienes de la empresa una aplicación distinta a la establecida, afectando así el servicio o la función para el que están destinados.

**FAVORITISMO/NEPOTISMO:** Preferencia que se da a pariente, amigo o allegado para un puesto o cargo de la empresa o algún reconocimiento sin evaluar las capacidades que posee para el cargo a desempeñar. El favoritismo implica que no sea un familiar.

**CLIENTELISMO:** Intercambio extraoficial de favores, en el cual los titulares de cargos regulan la concesión de prestaciones obtenidas a través de su función o contactos relacionado con ella.

**DEFRAUDACIÓN AL ESTADO:** Toda acción u omisión por medio de la cual se evade dolosamente, en forma total o parcial, el pago de los tributos aplicables a favor del estado.

**USO INAPROPIADO DE INFORMACIÓN RESERVADA:** Cuando se divulga o difunde información confidencial, que comprometa la seguridad de la empresa y ponga en peligro la integridad y los derechos de los funcionarios y de la empresa.

**ADULTERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN:** Cuando una persona hace en todo o en parte un documento público o privado falso o adultera uno verdadero, de modo que pueda resultar en perjuicio de la empresa o terceros.

**CHANTAJE Y EXTORSIÓN:** Aunque cualquier persona ofrezca un pago indebido, eso no constituye una excusa para violar esta política. Los funcionarios de la ESSAP S.A. deben negarse a tal solicitud o petición e informar de inmediato cualquier intento de chantaje o extorsión a la Dirección de Transparencia y Anticorrupción, responsable de cumplimiento al Código de Ética y la Política Interna Anticorrupción. Causar que una persona haga, tolere u omite alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.

**OTROS HECHOS DE CORRUPCIÓN:**

- Ofrecer, pagar, solicitar o recibir sobornos y cohechos, aunque un superior o cualquier otra persona le haya pedido que lo haga.
- Involucrarse en una actividad fraudulenta o deshonesta.
- Autorizar conductas o actividades corruptas, por parte de subordinados o terceros actuando en nombre de la Empresa.
- Participar en actividades facilitan actos de corrupción, incluyendo la elaboración de acuerdos ilegales, demandas fraudulentas, falsificación de evidencia y elaborando evidencia falsa en procesos internos de la empresa.
- Ocultar cualquier actividad considerada corrupta de acuerdo a esta Política o al Mapa de Riesgos de corrupción de la empresa.

**INCUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA INTERNA ANTICORRUPCIÓN**

Los funcionarios que violen esta política están sujetos a medidas y sanciones disciplinarias relacionadas al reglamento interno de la empresa hasta denuncias civiles y/o penales en las jurisdicciones pertinentes.

Los funcionarios están obligados a denunciar ante el conocimiento de un hecho de corrupción a las autoridades de la empresa, canalizando las denuncias a través de la Dirección de Transparencia y Anticorrupción o por los canales habilitados institucionalmente de forma interna o externa para el efecto.

**COMPORTAMIENTO DE USUARIOS**

Exigimos el mismo comportamiento a los grupos de interés externos que se relacionan con la empresa.

La política interna anticorrupción, prohíbe los hechos de corrupción ya sea de forma directa o indirecta.