



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2019-2024

anda

Diciembre 2021





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de esta publicación son responsabilidad de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.



PRESENTACIÓN

El proceso de planificación, para la construcción de una ANDA moderna, autosostenible y eficiente que responda a las exigencias de la población, de manera transparente y tomando en consideración el cuidado por el medio ambiente, es un camino que requiere de tiempo, coordinación de actividades e intereses a nivel nacional y local; pero sobre todo de importantes recursos financieros. No es posible culminar todo en el corto y mediano plazo, pero es necesario encaminar los esfuerzos para avanzar y brindar el mejor de los servicios a todos nuestros usuarios, con los recursos disponibles de la institución.

Con el apoyo del Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID [sigla en inglés], se desarrolló toda una metodología de trabajo, en la cual se desarrollaron talleres, con la participación de las diferentes áreas de la institución, para la actualización y definición de un Plan Estratégico Institucional 2019-2024, revisado y acorde a la visión de la actual administración.

Dicho Plan se constituye en el instrumento de planificación que consolida los ejes, objetivos y metas estratégicas, que brindan dirección a la Institución para el quinquenio 2019-2024, así como también se da cumplimiento a las directrices establecidas en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas para la ANDA; tomando en consideración que, para el cumplimiento del Plan, existen condiciones y factores críticos de éxito que garanticen la implementación del mismo.

La Visión Institucional establecida a través de los ejes de trabajo: Abastecimiento, Calidad del Agua, Saneamiento, Eficiencia Energética y Servicio al Cliente; fue la base para desarrollar el presente Plan; incorporando nuevos conceptos como la resiliencia ante el cambio climático, la infraestructura verde a los principales sistemas de agua potable, nuevas formas de abastecimiento de energía y otras acciones que conlleven a mejorar la gestión institucional y nos permitan proveer de agua potable y saneamiento a la población salvadoreña de forma más eficiente, en armonía con el medio ambiente y comprometidos con la mejora en la calidad de vida de los salvadoreños.

TABLA DE CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVO	14
3. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN	14
4. BASE LEGAL	14
5. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	15
5.1. ¿QUIÉNES SOMOS?	15
5.2. NUESTRA MISIÓN	16
5.3. NUESTRA VISIÓN	17
5.4. NUESTROS VALORES.....	17
6. ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA	18
7. EJES Y OPERADORES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	19
8. DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	27
9. METAS INSTITUCIONALES	34
10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	37
11. DOCUMENTOS DE REFERENCIAS	39
ANEXO 1. PROGRAMACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
ANEXO 2. LISTADO DE PARTICIPANTES DE ANDA EN TALLERES DE REVISIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024	63

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADERASA:	Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas
ALOAS:	Asociación Latinoamericana de Operadores de Agua y Saneamiento
ANDA:	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BCIE:	Banco Centroamericano de Integración Económica
EMII:	Equipo de Modernización de Innovación Institucional
FCE:	Factor Crítico de Éxito
IWA:	Asociación Internacional del Agua [sigla en inglés]
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMR:	Organismo de Mejora Regulatoria
PEI:	Plan Estratégico Institucional
PEMII:	Plan Estratégico de Modernización e Innovación Institucional
RNT:	Registro Nacional de Trámites
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [sigla en inglés]

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2024 Revisado, es el resultado del esfuerzo por identificar acciones de mejora que garanticen la viabilidad y sostenibilidad de ANDA. El proceso de planificación estratégica diseñado y puesto en marcha, con el apoyo del Proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID (sigla en inglés), para la Gestión de las Finanzas Públicas, ha incluido el análisis de documentación relativa a la gestión administrativa y financiera; con la participación de directores, gerentes y jefes de unidades, en sesiones de trabajo que aportaron los elementos para actualizar el FODA y visualizar los retos, riesgos e injerencia de los diferentes actores a nivel nacional e internacional que podrían afectar el desarrollo de la institución. El proceso finalizó con un Taller de Planificación donde fueron reformulados la Misión, Visión y los Valores y la definición de los Objetivos Estratégicos.

A continuación, se presentan los principales aspectos y lineamientos obtenidos:

Considerando el mandato institucional, la **Misión** fue definida de la siguiente manera:

“Proveer a nivel nacional el servicio de agua para el consumo humano en forma equitativa, así como la recolección y tratamiento de las aguas residuales manteniendo la armonía y cuidado con el medio ambiente”.

De acuerdo con la Ley 341 del 17 de octubre de 1961, ANDA fue establecida como la institución autónoma de servicio público que tiene por objeto proveer y ayudar a proveer a los habitantes de la República de El Salvador de acueductos y alcantarillados, mediante la planificación, financiación, ejecución, operación, mantenimiento, administración, y explotación de las obras necesarias o convenientes. Por consiguiente, somos los responsables de garantizar el acceso al agua de nuestros usuarios cumpliendo parámetros nacionales e internacionales de calidad; de igual manera, de realizar el adecuado manejo de las aguas residuales, considerando lineamientos de salubridad y conservando el medio ambiente.

El proceso de planificación incluyó la formulación de la **Visión para 2024**, siendo definida de la siguiente manera:

“Consolidarnos como la institución pública autosostenible que brinda el servicio de agua para consumo humano y el tratamiento de aguas residuales de manera eficiente, siendo responsables con el medio ambiente y comprometidos con el desarrollo y mejora en la calidad de vida de los salvadoreños”.

Los Valores Institucionales que rigen nuestro accionar son:

- Integridad
- Responsabilidad
- Espíritu de Servicio

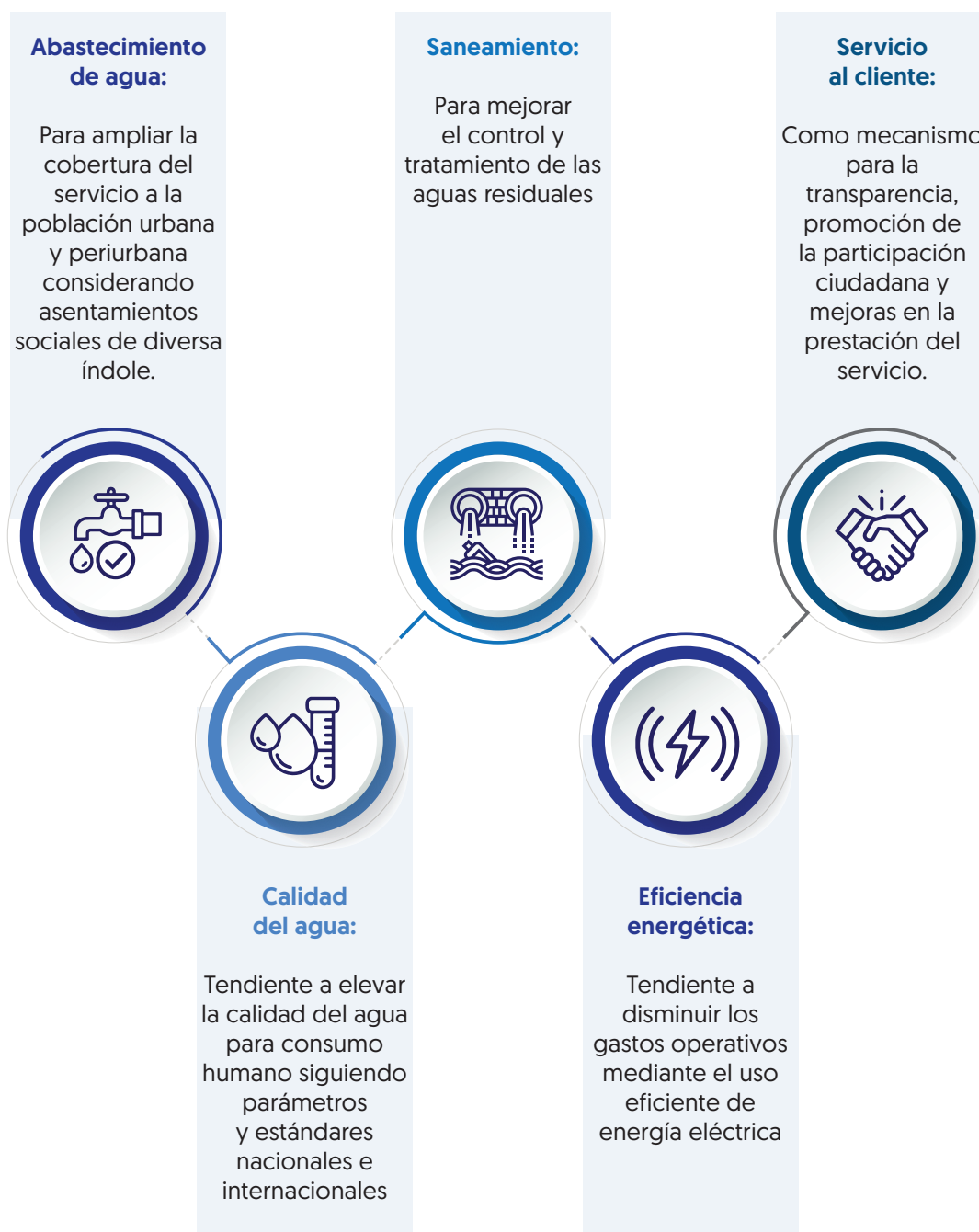
El análisis de la situación institucional permitió identificar riesgos y problemas que afectan de manera directa el desarrollo de ANDA, entre ellos cabe resaltar la necesidad de acceder a fuentes de financiamiento que permitan superar el déficit financiero, que se refleja a su vez en el desempeño de la institución en áreas como la cobertura y calidad del servicio y en la capacidad adaptativa y de resiliencia de la organización. Como parte de la misma problemática, se suma la carencia de una normativa tarifaria y de subsidios que mejore los niveles de ingresos operacionales. A nivel interno, es necesario optimizar el manejo y administración del personal, así como garantizar el retiro digno de empleados que deseen jubilarse.

Por otra parte, se espera que con la entrada en vigencia de la Ley General de Recursos Hídricos se promueva el apoyo de organismos internacionales para el financiamiento de obras de infraestructura y asistencia técnica, avances tecnológicos para la identificación de fuentes de abastecimiento, aprovechamiento de aguas lluvias, así como la mejora en la potabilización del agua para el consumo humano y en los procesos de saneamiento, aprovechando la infraestructura verde existente para mejorar el servicio que se brinda a la población.

El proceso de planificación estratégica, tomando como marco guía el Plan de Modernización del Estado [Plan Cuscatlán], las metas establecidas en el Objetivo de Desarrollo [ODS] 6: Agua limpia y saneamiento, y el seguimiento de estándares

internacionales demarcados por sistemas de certificación como lo es el Aqurating, culminó con la determinación de tres Objetivos Estratégicos.

Se debe resaltar que los Objetivos Estratégicos se encuentran alineados con los **Ejes Estratégicos** definidos por la Administración para hacer frente la problemática institucional:



A estos Ejes Estratégicos se suman los siguientes:



a) Reforma integral de Normativa de ANDA: para garantizar un marco legal e institucional que garantice la gobernanza y aclare la correlación de funciones para la reglamentación, regulación y operación del servicio.



b) Sostenibilidad y gestión empresarial: que se fundamenta en acciones que permitan el saneamiento financiero de la institución.



c) Eficiencia Organizacional: que incluye la administración del personal, la implementación de sistemas tecnológicos que optimicen el desempeño institucional considerando los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Modernización e Innovación Institucional (PEMII), y mejorando nuestros sistemas de comunicación interna y externa.

Los Objetivos Estratégicos trazados se describen a continuación:

1. Fortalecer el Marco Normativo Institucional: Cuenta con dos componentes, el primero de ellos asociado a preparar el anteproyecto de Ley para el Subsector de Agua Potable y Saneamiento, de lo que se desprenderá la reglamentación concerniente a ANDA que permitirá contar con un marco legal adecuado a las circunstancias nacionales e internacionales actuales. El segundo componente está asociado a la elaboración y/o actualización de la reglamentación, manuales y guías que incrementen la eficiencia operativa y estandarice la prestación del servicio. La propuesta debe considerar la normativa gubernamental, que incluye, entre otros, la recién aprobada Ley de Recursos Hídricos. De igual manera, la ley debe abordar el blindaje climático y el aprovechamiento de la infraestructura verde, como parte de nuestro compromiso para el cumplimiento de los ODS.

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua: Orientado al propósito de brindar el servicio de agua potable, con la mejor calidad y cobertura posibles, así como el saneamiento de las aguas residuales en observancia a las regulaciones para la conservación y protección del medio ambiente en beneficio de la sociedad salvadoreña. Contiene actividades tendientes a incrementar el nivel de cobertura a

los usuarios y elevar la calidad de los servicios prestados por la institución, incluyen identificación y explotación de fuentes hídricas, con sus respectivas medidas de mitigación, ampliación y mejora de la infraestructura adoptando una metodología de blindaje climático adecuada, aprovechamiento eficiente de energía, reducción de pérdidas, entre otros.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales. Con el propósito de establecer mecanismos para el uso eficiente de recursos financieros, de personal, y de sistemas tecnológicos para impulsar la autosostenibilidad y mejora de las condiciones de trabajo, así como el proceso de comunicación con la comunidad y el personal. Tendiente a implementar mecanismos y herramientas para cerrar el déficit financiero de la institución que incluyen el sistema de facturación, regulación de subsidios y uso de fuentes de financiamiento. De otra parte, se concentra en la reducción de la planta de personal, a la vez que introduce mejoras en la administración de personal, como son la carrera administrativa y la reubicación del personal basados en perfiles de trabajo. La actualización tecnológica cubre la estandarización de los sistemas internos de comunicación, aplicativos para el monitoreo de las plantas de bombeo de agua y el acercamiento a los usuarios mediante el centro de llamadas. Asimismo, el desarrollo e implementación del Plan Estratégico de Modernización e Innovación Institucional (PEMII) impulsado por el Gobierno Central. La mejora de los mecanismos de comunicación para mejorar el relacionamiento con la comunidad en general y el personal, el primero tendiente a generar una comunidad que haga un uso eficiente y responsable del agua, y con el personal de la institución para mejorar el clima laboral y sentido de pertenencia con la institución.

Para asegurar la implementación del PEI 2019-2024 revisado, ANDA debe identificar el uso de fuentes de financiamiento, coordinar actividades mediante acuerdos con agentes nacionales y locales, fomentar el uso racional del agua y manejo de las aguas residuales mediante campañas de concientización, incorporar los diferentes tópicos ambientales de actualidad que permitan una transversalización ambiental efectiva, fomentar mecanismos de responsabilidad social empresarial con enfoque ambiental en la población aledaña a los proyectos; y desarrollar mecanismos para la obtención y acceso a información relevante, completa, fidedigna y veraz mediante procedimientos sencillos y expeditos. Además, implementar mecanismos de comunicación que promuevan el desempeño institucional, la participación ciudadana y rendición de cuentas.

1. INTRODUCCIÓN

La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) de la República de El Salvador desde su creación en octubre de 1961, ha venido cumpliendo de manera responsable con el objetivo para el cual fue creada, que es el de brindar y hacer llegar, a nivel nacional, un producto vital para la vida como es el agua; y contribuir en el desarrollo de sistemas para mantener la salud e higiene de los hogares salvadoreños a través de la generación de un sistema para el manejo de las aguas residuales. El agua es sinónimo de vida, pero también de desarrollo, por esta razón nuestro trabajo equivale a brindar condiciones para que las labores de producción de agua, industrial y de la construcción, generen progreso.

Desde su creación ANDA ha construido infraestructura a nivel nacional en 168 municipios, lo que le permite acceder a las fuentes naturales de agua, potabilizarla cumpliendo los parámetros y requisitos exigidos para preservar la salud de nuestros ciudadanos, desarrollando (instalando) redes de conducción y distribución hasta los hogares, usuarios e industrias; y perforando, equipando e incorporando pozos, fuentes de aguas superficiales e instalando tuberías para la evacuación de las aguas residuales, redes de colectores y sistemas de tratamiento, en aquellas donde existe o se ha construido un sistema de alcantarillado.

Importantes retos, deben ser considerados para garantizar la sostenibilidad y mejora de los servicios que brindamos a nuestros usuarios. Por otra parte, el cambio climático representa un riesgo para la prestación del servicio, cuyo impacto incluso a nivel financiero no puede ser subestimado, es indispensable ajustar los escenarios y modelos de medición de impacto, tradicionalmente utilizados para determinar las estrategias de gestión de riesgos e incorporar nuevas metodologías que permitan respuestas oportunas y más resilientes ante los nuevos retos que la variabilidad climática representa. Asimismo, se presenta la necesidad de implementar tecnología de punta para brindar un servicio ágil y responder de manera oportuna a la creciente demanda y solicitudes de la población.

Considerando lo anterior, y fundamentados en el Plan de Modernización del Estado (conocido como Plan Cuscatlán) que establece la necesidad de adoptar una política pública que dé seguimiento a los diferentes planes, programas y estrategias tomando en consideración a los ciudadanos, los servidores públicos

y empresas; y el compromiso país adquirido en el marco de la Agenda 2030, principalmente el ODS 6, han sido determinantes para formular nuestro Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

Con el apoyo del Proyecto de USAID para la Gestión de las Finanzas Públicas, hemos realizado sesiones de trabajo y talleres de planificación, en los que han participado de manera activa nuestros directores, gerentes y jefes de todas las áreas. Como parte de la misma asistencia, hemos podido, de manera participativa, realizar un análisis del entorno y de las necesidades organizacionales, para reformular la Misión y Visión, y condensar lo fundamental en Objetivos Estratégicos alineados con los cinco (5) Ejes Estratégicos determinados por la Administración. La construcción de una ANDA moderna, resiliente, autosostenible y eficiente que responda a las exigencias de la población - con el manejo transparente de los recursos públicos, y el debido cuidado por el medio ambiente, que a su vez proteja la salud e impulse el bienestar de los salvadoreños - es un camino difícil que requiere de tiempo, coordinación de actividades e intereses a nivel nacional y local, y de importantes recursos financieros.

Concedores que no es posible culminar todo en el corto y mediano plazo, podemos asegurar que nuestro esfuerzo está encaminado a trabajar con esmero en avanzar y brindar el mejor de los servicios a todos nuestros usuarios, con los recursos disponibles con que cuenta la institución.



El Call Center 915, donde los usuarios pueden realizar todo tipo de reportes, o recibir asesoría técnica, por parte de un equipo de profesionales, ante cualquier consulta o problemática sobre el servicio de agua potable. Foto de Archivo

2. OBJETIVO

El Plan Estratégico es una herramienta que permitirá orientar las acciones de la institución para el cumplimiento de su misión, visión, valores y principios, que será tomado como guía para la toma de decisiones, ya que define las prioridades que deben ser atendidas y la forma de emprenderlas. Por todo ello, el plan estratégico define los objetivos estratégicos para alcanzar la visión de la ANDA en el marco de los ejes de trabajo institucionales y avanzar hacia un modelo de excelencia en la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

3. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

3.1 Alcance

El alcance del Plan reformulado, comprende y describe las actuales prioridades definidas como objetivos estratégicos que deben cumplirse con el apoyo, esfuerzo y dedicación por parte de todos los colaboradores y funcionarios, aportando a la toma de decisiones para el cumplimiento de metas a nivel estratégico.

3.2 Campo de Aplicación

El Plan Estratégico Institucional 2019-2024 [revisado] es aplicable a todas las dependencias de la Institución.

4. BASE LEGAL

En respuesta al contenido del Plan Cuscatlán y de los compromisos internacionales adquiridos en observancia a los ODS, específicamente al ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y saneamiento para todos.

5. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

5.1. ¿QUIÉNES SOMOS?

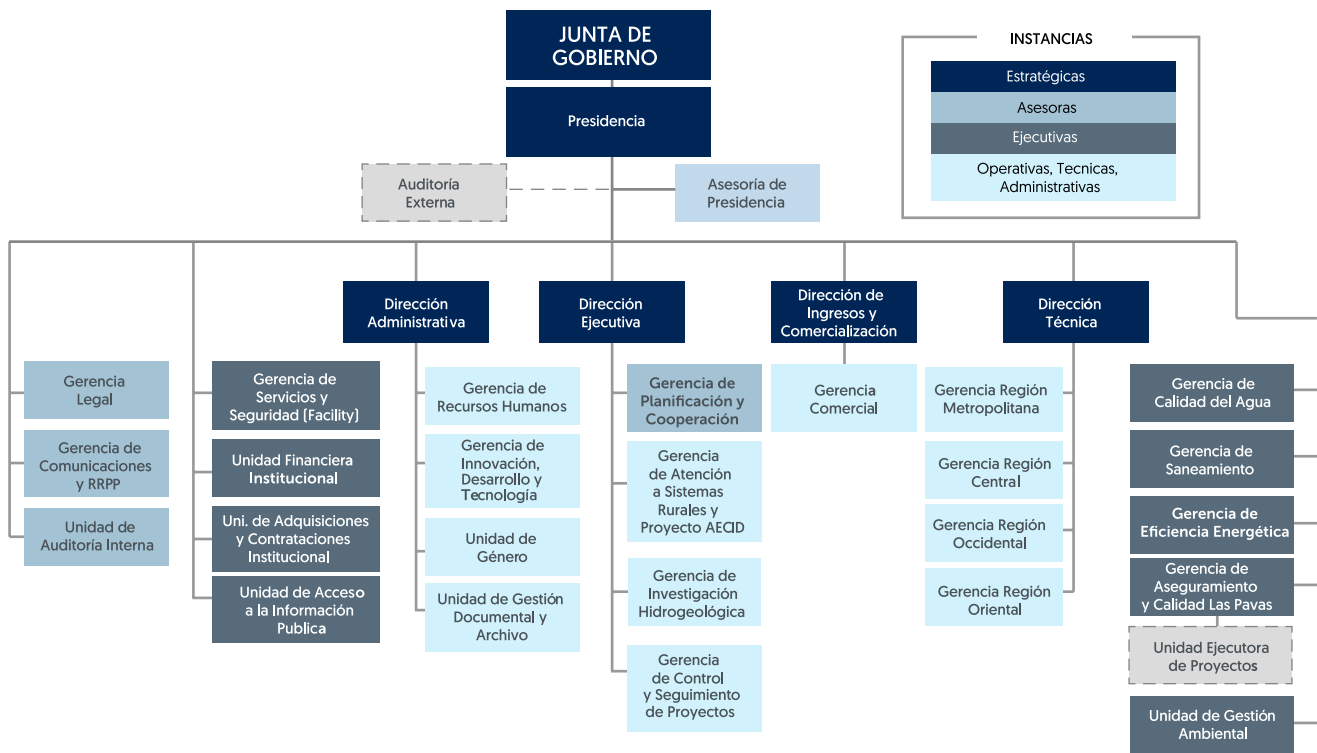
La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), de conformidad con la Ley 341 del 17 de octubre de 1961, ha sido establecida como la institución autónoma de servicio público que tiene por objeto proveer y ayudar a proveer a los habitantes de la República de El Salvador de acueductos y alcantarillados, mediante la planificación, financiación, ejecución, operación, mantenimiento, administración, y explotación de las obras necesarias o convenientes.

Por consiguiente, somos los encargados de administrar el recurso vital que es el agua, procurando garantizar a nuestros usuarios un producto de calidad con la oportunidad y nivel de cobertura debida.

Por su marco de acción y como el mayor operador en la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado, ANDA actualmente abastece con el servicio de agua potable a 168 municipios a nivel nacional y 85 municipios con el servicio de alcantarillado, en la zona urbana y una mínima participación en el sector rural. En este último predomina el uso de sistemas de saneamiento básico.

Para garantizar la prestación del servicio de agua apta para el consumo humano y el manejo efectivo de las aguas residuales, es necesario planificar e implementar acciones que incluyen, entre otras, la identificación de nuevas fuentes acuíferas que garanticen la continuidad en la prestación del servicio, la realización de obras de infraestructura, reparación de las existentes, y su debido mantenimiento, minimizar las pérdidas de agua, incrementar la cobertura y brindar un acceso universal de este bien básico y vital; y por supuesto, la ejecución de obras de saneamiento que aseguren la salud y calidad de vida de nuestros ciudadanos.

A continuación, presentamos la Estructura Organizativa de ANDA, reflejo de las acciones que hemos venido adelantando para revitalizar y coordinar esfuerzos que permitan alcanzar las metas de cobertura, equidad, calidad, eficiencia del servicio que prestamos al país, acercándonos a nuestros usuarios y la transparencia en nuestra gestión.



5.2. NUESTRA MISIÓN

Comprometidos con nuestro mandato legal y la búsqueda por proveer a todos los salvadoreños un servicio equitativo, declaramos la presente Misión Institucional:

Misión



Proveer a nivel nacional el servicio de agua para el consumo humano en forma equitativa, así como la recolección y el tratamiento de aguas residuales manteniendo la armonía y cuidado con el medio ambiente.

5.3. NUESTRA VISIÓN

El desarrollo y mejora de nuestra institución, implementando buenas prácticas y siguiendo las leyes y normas que nos rigen, para el período de 2021-2024, permiten que declaramos como Visión Institucional la siguiente:

Visión - 2024



Consolidarnos como la institución pública autosostenible que brinda el servicio de agua para consumo humano y tratamiento de aguas residuales de manera eficiente, siendo responsables con el medio ambiente y comprometidos con el desarrollo y mejora en la calidad de vida de los salvadoreños.

5.4. NUESTROS VALORES

A continuación, la lista de los principales valores que en cumplimiento del mandato legal profesamos en cada una de las decisiones y acciones que debemos asumir:



Integridad

Trabajamos con honestidad y transparencia en cumplimiento de las leyes y normas que nos rigen, anteponiendo el interés público sobre el particular.



Responsabilidad

Asumimos el compromiso de brindar el servicio de agua potable y saneamiento, con calidad y eficiencia, promoviendo el uso sostenible de los recursos hídricos.



Espíritu de Servicio

Realizamos nuestra labor en un ambiente de colaboración, entrega y profesionalismo para brindar un excelente servicio a todos los salvadoreños.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA

El análisis FODA que se presenta a continuación es el resultado de la revisión documental y discusiones realizadas durante las sesiones de trabajo, en las cuales se contó con la participación de directivos de las diferentes áreas funcionales y administrativas a nivel institucional.

Fortalezas

- Servicio vital
- Mayor operador de servicio a nivel nacional
- Personal calificado
- Nuevas áreas especializadas
- Servicios técnicos
- Infraestructura a nivel nacional
- Capacidad para estudios técnicos
- Resiliencia

Oportunidades

- Avances tecnológicos
- ODS
- Mejora del recaudo
- Cooperación interinstitucional
- Capacitación virtual
- Aprovechamiento de aguas lluvias
- Acercamiento a la comunidad
- Apoyo internacional
- Aprobación de la ley para el subsector de agua potable y saneamiento
- Tecnología para el blindaje climático



Debilidades

- Déficit financiero
- Infraestructura deteriorada
- Sistema tarifario
- Cartera morosa
- Baja capacidad para mantenimiento
- Servicio deficiente en ciertas zonas
- Exceso de empleados en algunas áreas
- Falta de algunos manuales
- Procesos sin certificar
- Falta de tratamiento de aguas residuales
- Flota vehicular, maquinaria, equipo y herramientas obsoletas

Amenazas

- Cambio climático
- Administración de subsidios
- Disposiciones legales
- Dependencia energética
- Delincuencia
- Conexiones ilegales
- Actividades mineras en la frontera
- Demandas judiciales
- Presión de la población
- Sobre explotación del acuífero

7. EJES Y OPERADORES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como una herramienta de gestión institucional que, a través de la identificación de problemas existentes y potenciales riesgos, brinda una gama de soluciones que deben ser priorizadas por la Alta Dirección para que se alcance el mejoramiento institucional.

El PEI 2019-2024 revisado, es el resultado de una serie de acciones que tiene una base metodológica amplia (es decir, que cubre a la totalidad de las áreas) y participativa (incluye a directores y jefes), con soporte en el marco lógico, desde el cual se analiza el entorno organizacional a nivel externo e interno, para establecer objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se soporta en indicadores cuantitativos que permitan medir el logro de los propósitos establecidos durante y al final del periodo que ha sido definido.

7.1. SITUACIÓN ACTUAL

ANDA es una organización estatal de carácter nacional, creada para proveer a los salvadoreños del agua y saneamiento necesarios para vivir y apoyar el desarrollo y crecimiento del país. A sus 60 años de su creación legal, la organización ha venido diseñando y construyendo un sistema de redes que le han permitido a la población acceder al preciado líquido. Sin embargo, en las dos últimas décadas ANDA ha venido enfrentando una serie de problemas asociados a una baja sostenibilidad financiera que le ha disminuido la capacidad de expansión de redes, mejora de la infraestructura creada, calidad del servicio de agua y de saneamiento, y de implementar sistemas tecnológicos que le permitan adaptarse a la creciente demanda y enfrentar los riesgos naturales que incluyen entre otros, el cambio climático y sus concebidos efectos en la naturaleza.

Al ahondar en la problemática existente, lo primero que surge es la imposibilidad de la organización para cubrir los costos operacionales mediante los ingresos por facturación del servicio. Asociado a lo anterior está la pérdida de agua no contabilizada (facturada) y la alta morosidad y el subsidio del servicio de agua a

los usuarios, que absorbe la institución. Aunado a la situación financiera, se debe adicionar una planta de personal numerosa y con muchos años de servicio, a la cual no se alcanza a cubrir las prestaciones para garantizar un eficiente y equitativo plan de retiro.

La problemática descrita, se evidencia al constatar la calidad y sostenibilidad del servicio que origina quejas por parte de la ciudadanía, por los constantes cortes en el servicio debido al deterioro de la infraestructura creada para brindar el acceso al agua que originan fugas, y una constante reparación de las redes. A lo que se debe sumar la baja capacidad para el manejo, recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales.

La Administración está haciendo esfuerzos por cumplir con las expectativas de la población, el pago a los proveedores de materiales y servicios esenciales para garantizar la calidad del servicio, la ampliación de redes y el pago a los trabajadores. El aporte a la sociedad salvadoreña se ha visto reflejado, con la congelación de facturas por el servicio de agua para ayudar a contrarrestar los efectos originados por el COVID-19, lo cual también ha afectado las finanzas institucionales.

En respuesta al contenido del Plan Cuscatlán y de los compromisos internacionales adquiridos en observancia a los ODS, específicamente al ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y saneamiento para todos; ANDA ha adoptado cinco (5) Ejes Estratégicos: i) Abastecimiento de Agua, ii) Calidad de Agua, iii) Saneamiento, iv) Eficiencia Energética, y v) Servicio al cliente.

Para integrar a los usuarios, con el apoyo del Proyecto de USAID para la Gestión de las Finanzas Públicas, se cuenta con un centro de llamadas (Call Center), que ha sido renovado y equipado recientemente. El cual constituye un canal eficiente para dar respuesta a las necesidades de la comunidad y brinda apoyo a la toma de decisiones basadas en indicadores de desempeño.

7.2. SITUACIÓN ESPERADA

Con la implementación de las estrategias y líneas de acción previstos para cubrir los Objetivos Estratégicos contenidos en el PEI 2019-2024 Revisado, la Alta Administración ha establecido su compromiso para garantizar la viabilidad de ANDA.

El primero de los grandes retos es el de actualizar el marco legal y normativo institucional, que le permita responder a las exigencias futuras impuestas por la naturaleza misma del servicio que presta garantizando su alineación con la actualidad política y organizativa del país, los requisitos nacionales e internacionales de universalización y calidad del servicio; y considera la separación y/o coordinación de funciones, como la regulación y operación del servicio. A la vez que establezca su correlación con la Entidad Reguladora de Servicios Públicos [Propuesta 7] en el Eje 3 del Plan Cuscatlán.

De igual manera, para el saneamiento financiero de la empresa se deben concentrar acciones para establecer un sistema eficiente, efectivo y equitativo de tarifas, subsidios y aportes de la Nación, que permita obtener recursos para cubrir los costos operativos y mejorar los indicadores de calidad del servicio. El acercamiento con las autoridades nacionales y locales para extender el cubrimiento de la población, fomentar el uso eficiente de los recursos hídricos y de la energía, extender la macro y micro medición, reducir las pérdidas de agua, y obtener recursos para la inversión en mejora y ampliación de la red de acueducto y alcantarillado, son esenciales para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de ANDA.

7.3. EJES DE DESARROLLO

Los Ejes de Desarrollo son todos aquellos componentes de cambio que reflejan o agrupan la determinación de los administradores institucionales por implementar acciones coordinadas de mejora y calidad basada en resultados. Los Ejes de Desarrollo deben conducir al logro de la Visión declarada para 2024. Los Ejes de Desarrollo son enunciados a continuación:



A) Actualización de Normativa de ANDA. La Ley de creación de ANDA data de 1961, desde esa fecha la situación política y social del país ha cambiado. Nuevos requerimientos en materia ambiental y de salubridad exigen que la institución pueda adoptar medidas que le permitan responder de manera

eficiente y adecuada dentro del marco legal. Para el desarrollo de este eje, se deben considerar las normativas que nos rigen de manera directa, entre ellas, la Ley de Recursos Hídricos, y la Ley de Medio Ambiente. Contar con un marco legal e institucional adecuado garantiza la gobernanza y fortalecimiento mediante la implementación de buenas prácticas que aseguren la mejora del servicio que se presta a la comunidad, por ello la importancia de contar con la Ley del Subsector de Agua Potable y Saneamiento.

Para el primero de estos cambios, ANDA podrá revisar los componentes que reestablezcan la comunicación adecuada entre los diferentes actores a nivel nacional y local principalmente para unificar acciones que respondan a la planificación y desarrollo de zonas urbanas y suburbanas e incluso de considerar los asentamientos precarios e ilegales cuyos habitantes necesitan del servicio de agua y saneamiento, para construir, considerando aspectos relevantes como el blindaje climático e infraestructura verde existente para garantizar el crecimiento sostenible de nuestra organización. Importante es definir un sistema tarifario equitativo y eficiente que incluya los subsidios y fuentes de financiamiento. También podrían ser definidos los roles y funciones de quienes participaran de manera directa en el sistema de manejo y administración del servicio hidráulico, que considera entes rectores de la política del agua y su gestión, los reguladores del sistema y operadores del servicio.

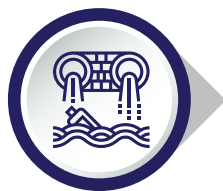
El segundo componente se refiere a los esfuerzos por contar con guías y manuales actualizados cumpliendo los requisitos establecidos en el Instructivo para la Aprobación de Documentos Normativos de la ANDA que coordinen y estandaricen las actividades, mejorando la calidad y homogeneidad del servicio. Este proceso inicia con las áreas misionales que incluyen, a la Dirección Técnica y la Gerencia Comercial. Para ello, ANDA podrá realizar acercamientos con Organismos de Cooperación Internacional y Multilateral [BID, BCIE, Banco Mundial, USAID, entre otros] y también con entidades como la Asociación de Entes Reguladores de Agua Potable y Saneamiento de las Américas [ADERASA] y a la Asociación Latinoamericana de Operadores de Agua y Saneamiento [ALOAS] de la cual es miembro. En este emprendimiento podrá contar con la cooperación internacional de la Asociación Internacional del Agua [IWA], y de otras plataformas, todo ello para obtener asistencia técnica e introducir buenas prácticas.



B) Abastecimiento del agua. El agua por ser un bien vital debe ser brindado de manera universal, es decir a la totalidad de la población. Para ampliar la cobertura del agua a la población en zonas urbanas y periurbanas (incluyendo el acceso a los habitantes de zonas deprimidas y asentamientos ilegales), el primer paso es identificar fuentes acuíferas que le permitan cumplir con las necesidades crecientes de la población y garantizar la continuidad en la prestación del servicio, posteriormente, la planificación para la construcción de la infraestructura necesaria, para extracción, potabilización y distribución de agua. Se debe incluir la necesidad de realizar estudios que incluyan el uso de tecnologías para el tratamiento y reutilización de aguas residuales y el aprovechamiento de aguas lluvias para hacer frente al reto inminente originado por el cambio climático.



C) Calidad del Agua. Este eje tiene como principal objetivo coordinar esfuerzos para elevar la calidad del agua para consumo humano. Las actividades para su consecución incluyen el fortalecimiento a nivel nacional de laboratorios de calidad para garantizar el cumplimiento de estándares internacionales en la Región de Occidente, Oriente y en la Planta Torogoz (anteriormente Las Pavas), que cumplan, con la acreditación de normas ISO 17025. Se debe tener en consideración las especificaciones emanadas por el Ministerio de Salud y revisar los estándares internacionales para la inclusión de buenas prácticas que permitan la acreditación del servicio prestado que se complementa con el monitoreo e inspectorías sanitarias de la calidad del agua a nivel nacional.



D) Saneamiento. Con el objeto de mejorar la calidad de las aguas residuales tanto de aquellas procedentes del uso doméstico como de las zonas de aguas de uso comercial e industrial que son vertidas sin tratamiento a los cuerpos receptores. Este renglón de desarrollo institucional implica la formulación de perfiles para el diseño para la construcción de futuros proyectos que incluyan la construcción, renovación y mantenimiento óptimo de redes de alcantarillado y construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales. Para el logro

de lo anterior es necesario la firma de convenios y acuerdos con autoridades locales y con industrias reconocidas por el impacto que su labor genera en las fuentes hídricas. La Administración tiene previsto impulsar el tratamiento de aguas residuales mediante el diseño y la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales en las grandes ciudades: San Salvador (Área Metropolitana de San Salvador, AMSS), Santa Ana y San Miguel. Para este emprendimiento es necesario contar con el financiamiento y la realización de campañas de sensibilización y de concientización dirigidas a la ciudadanía tomando en cuenta la participación igualitaria de mujeres y hombres, considerando que los efectos socio ambientales generan un impacto diferenciado entre los mismos y prever la posibilidad de otorgar estímulos tributarios [y/o tarifarios] para aquellas empresas que inviertan en la fase inicial del tratamiento de aguas residuales.



E) Eficiencia Energética. Para los operadores del servicio de aguas, elevar la eficiencia operativa está directamente asociado al uso de la energía eléctrica cuyo efecto inmediato se observa en la disminución de los gastos operativos institucionales. Para el logro de este campo de acción, la Administración ha previsto la renovación de los equipos electromecánicos de las estaciones de bombeo y estudiar la posibilidad de implementar fuentes de energía renovable.



F) Servicio al Cliente. Conforme ha sido concebido en el Plan de Modernización del Estado, en el Eje 2: Gobierno Abierto, la transparencia y rendición de cuentas viene acompañada del acceso a la información pública y el fomento de la participación ciudadana. Como parte de este componente, la Administración ha venido gestionando la ampliación y modernización del centro de llamadas [call center] y de ventanillas especializadas, desde las cuales se podrán atender quejas y reclamos, fallas en el servicio y las denuncias de los usuarios. Abrir el acceso al pago de los servicios a través de medios electrónicos brindará comodidad y seguridad a los ciudadanos. Adicionalmente es necesaria la formación constante al personal que brinda atención a la población usuaria para garantizar una atención integral, igualitaria e inclusiva.



G) Sostenibilidad y Gestión Empresarial. El saneamiento financiero de la empresa es una prioridad inaplazable. ANDA ha venido arrastrando un desfase entre los costos operativos y los ingresos tarifarios generando una deuda que afecta el pago a los proveedores, la ejecución de planes para la ampliación y mejoras en la calidad del servicio, la administración del personal, y el desempeño institucional. El incremento de la eficiencia operativa necesita de recursos que permitan la implementación de proyectos de inversión y desarrollo. Por consiguiente, se hace necesario adelantar esfuerzos que incluyen el desarrollo de un sistema tarifario equitativo y de subsidios adecuados que permeen a la población considerando los niveles de ingresos y ubicación, tanto como los incentivos por el consumo racional del agua. La disminución de pérdidas de agua debe ir acompañado de mejoras para la macro y micromedición de los volúmenes de agua. El ciclo de endeudamiento debe ser atendido a través de la coordinación de esfuerzos entre la Administración, el Gobierno Nacional, las autoridades locales y la inclusión de organismos de financiamiento.



H) Eficiencia Organizacional. El gasto inteligente basado en el principio de economía: "maximizar los servicios prestados y minimizar los insumos, manteniendo la calidad", mencionado en la Propuesta 3 del Eje 2 y en la Propuesta 2: Armonización de Funciones contenida en el Eje 1: Gestión de recursos Públicos, en el Plan de Modernización del Estado del Plan Cuscatlán; se traduce para ANDA en un incentivo para que se prosiga con una administración eficiente del personal que incluye los planes de jubilación y de carrera administrativa, optimizar planta de personal, la reubicación igualitaria del talento humano basado en perfiles de cargo, y la capacitación en aspectos específicos de relevancia técnica, considerando capacitaciones para el fortalecimiento de derechos humanos y del principio de Igualdad y no Discriminación en la gestión pública. Este aspecto se complementa con acciones tendientes al mejoramiento tecnológico de la organización tanto como el desarrollo y ejecución de mecanismos de comunicación que generen acercamiento con la sociedad y mejoren el clima laboral en la institución.

4.4. OPERADORES DEL DESARROLLO

Se refiere al personal de las áreas de la institución responsables directos de promover e implementar los Ejes de Desarrollo. El cuadro que se presenta a continuación muestra de forma sintetizada la desagregación.

Eje de Desarrollo	Operadores del Desarrollo
Actualización de la Normativa de ANDA	Presidencia Gerencia Legal Comisión de Trabajo (conformada por las distintas Direcciones, Gerencias y Unidades) Gerencia de Planificación y Cooperación Gerencia de Comunicaciones y RRPP Gerencia de Recursos Humanos
Abastecimiento del Agua	Dirección Técnica (Gerencias Regionales). Gerencia de Aseguramiento de Calidad Las Pavas Gerencia de Investigación Hidrogeológica Unidad de Gestión Ambiental
Calidad del Agua	Dirección Técnica: Gerencias Regionales Gerencia de Calidad del Agua
Saneamiento	Dirección Técnica: Gerencias Regionales Gerencia de Saneamiento Unidad de Gestión Ambiental
Eficiencia Energética	Gerencia de Eficiencia Energética
Servicio al cliente	Gerencia Comercial
Sostenibilidad y Gestión Empresarial	Dirección de Ingresos y Comercialización Gerencia Comercial Unidad Financiera Institucional
Eficiencia Organizacional	Dirección Ejecutiva Dirección Administrativa Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología Gerencia de Comunicaciones y RRPP

8. DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En respuesta al análisis de los factores externos e internos que inciden de manera significativa en el desarrollo organizacional y como resultado de acuerdos y concertaciones institucionales, así como también alineados al Plan Cuscatlán y a los ejes estratégicos de la actual administración, han sido establecidos tres (3) Objetivos Estratégicos, que enmarcan las acciones y resultados para el período 2019-2024.



El primer objetivo estratégico: Fortalecer el Marco Normativo Institucional, surge de la necesidad de ajustar la Ley de ANDA para responder a los cambios en materia de medio ambiente y de salud pública y de otros aspectos técnicos y funcionales, que le permitan responder de forma adecuada y eficiente a los retos que enfrenta la institución. Se debe aclarar que la aprobación del proyecto de reforma a la actual Ley de ANDA, no depende directamente de la institución. Adicional a lo anterior, es necesario desarrollar los Manuales y Guías que orienten

al personal en sus tareas y actividades rutinarias para establecer mecanismos estandarizados de trabajo y obtener la certificación de los principales procesos. Fortalecer a la institución a efecto de implementar mecanismos que aseguren el cumplimiento por parte de industria y comercios, de las normativas de tratamiento de aguas residuales, así como el abordaje de problemas como robo de agua o ilegalidad en la instalación de servicios.

El segundo objetivo estratégico: Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua. Brindar el servicio de agua potable con la cobertura y calidad debida, así como el saneamiento de las aguas residuales en observancia a las regulaciones para la conservación y protección del medio ambiente en beneficio de la sociedad salvadoreña. Este objetivo se relaciona de manera directa con la Propuesta 3: Control del Gasto Público, contenidos en el Eje 2: Gobierno Abierto del Plan Cuscatlán; adicional a lo anterior, responde a los acuerdos internacionales que enmarcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), principalmente al ODS 6 [Agua Limpia y Saneamiento].

El tercer objetivo estratégico: Optimizar la administración de los recursos institucionales, cubre cuatro aspectos. El primero de ellos está relacionado con el Eje Desarrollo f), que hace referencia a la apremiante necesidad de cerrar la brecha financiera de la institución, y que ha sido titulado como Sostenibilidad y Gestión Empresarial. El segundo se relaciona con la administración del talento humano institucional, dando continuidad a algunas de las estrategias puestas en marcha como son los de reubicar al talento humano, la renovación del personal y la implementación del Plan de Carrera. El tercero es la implementación de sistemas tecnológicos para estandarizar los sistemas de información, el uso de aplicativos para que apoyen el monitoreo y telemetría de las plantas de bombeo de agua; el acercamiento a los usuarios a través del centro de llamadas institucional; y la implementación del Plan Estratégico de Modernización e Innovación Institucional (PEMII) que permitirá la integración de ANDA en la Agenda Nacional Digital. El último de los aspectos se relaciona con el desarrollo de la capacidad de comunicación institucional, que cubre a la población en general y a nivel interno al personal para incrementar el sentido de pertenencia.

A continuación, se presenta la Matriz de Desarrollo Institucional para cada Objetivo Estratégico que incluye las estrategias, líneas de acción, resultados, responsables e indicadores de resultado.

MATRIZ DE DESARROLLO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	1. Fortalecer el marco normativo institucional			
PROPÓSITO	Elaborar el anteproyecto de Ley Especial del Subsector de Agua Potable y Saneamiento, Reglamento General y Especiales de aplicación, y adecuar la normativa técnica institucional para mejorar la eficiencia y eficacia en la organización.			
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE RESULTADO
1.1. Actualizar la normativa Institucional	1.1.1. Elaborar el anteproyecto de la Ley Especial del Subsector de Agua Potable y Saneamiento	Anteproyecto de Ley del subsector de Agua Potable y Saneamiento	Comisión de Trabajo Gerencia Legal	Anteproyecto de Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento
	1.1.2. Presentar ante la Asamblea Legislativa el anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento	Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento (de ser aprobada)	Comisión de Trabajo Gerencia Legal	Aprobación del anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento
	1.2.1. Actualizar normativa técnica de ANDA	Normativa técnica actualizada	Gerencia de Planificación y Cooperación, Dirección Ejecutiva, Dirección Técnica,	Nueve (9) documentos técnicos elaborados, actualizados y validados
1.2. Actualizar la normativa técnica institucional	1.2.2. Socializar la normativa técnica institucional	Personal informado	Gerencia de Planificación y Cooperación, Gerencia de Comunicaciones y RRPP	Personal aplicando la nueva normativa
	1.2.3. Cumplimiento de la normativa técnica aprobada y modernización institucionales	Personal capacitado y aplicando la normativa técnica	Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de Planificación y Cooperación. Dirección Ejecutiva Gerencias Unidades	Eficiencia en la aplicación de la normativa técnica

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Brindar el servicio de agua potable con la cobertura y calidad debida, así como el saneamiento de las aguas residuales en observancia a las regulaciones para la conservación y protección del medio ambiente en beneficio de la sociedad salvadoreña.				
PROPÓSITO					
ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE RESULTADO	
2.1. Incrementar la producción de agua potable	2.1.1. Maximizar el aprovechamiento de fuentes de agua	Producción de agua aprovechable	Gerencia de Investigación Hidrogeológica Dirección Técnica	Incremento del acceso al servicio de agua potable	
	2.1.2. Asegurar el tratamiento de fuentes de agua	Agua apta para consumo humano	Dirección Técnica Gerencia de Calidad del Agua	Incremento de la potabilidad del agua para consumo humano	
	2.2. Optimizar el sistema de distribución de agua potable	2.2.1. Realizar el mantenimiento y ampliación de los sistemas de distribución de agua a nivel nacional	Redes reparadas, sustituidas y ampliadas	Dirección Técnica y Gerencia Regionales	Mejora del servicio a usuarios
		2.2.2. Mejorar el almacenamiento de agua	Nuevos y rehabilitados tanques de distribución	Dirección Técnica y Gerencia Regionales	Mejoras el sistema de almacenamiento de agua para la distribución
		2.2.3. Asegurar la calidad del agua apta para consumo humano	Muestras analizadas cumpliendo el Reglamento Técnico Salvadoreño Agua de consumo Humano	Gerencia de Calidad del Agua	Aumento de la satisfacción de usuarios (garantizar la calidad del agua)

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE RESULTADO
<p>2.3. Mejorar el servicio de saneamiento</p>	<p>2.3.1. Optimizar el sistema de recolección de aguas residuales</p>	<p>Muestras analizadas cumpliendo el Reglamento Técnico Salvadoreño Agua de consumo Humano</p>	<p>Gerencia de Calidad del Agua</p>	<p>Incremento del acceso al servicio de alcantarillado</p>
	<p>2.3.2. Asegurar el tratamiento de aguas residuales</p>	<p>Perfiles de diseño de alcantarillado y plantas de tratamiento.</p>	<p>Gerencia de Saneamiento</p>	<p>Necesidades de inversión para el incremento del acceso al saneamiento identificadas</p>
<p>2.4. Implementar mecanismos para la eficiencia energética</p>	<p>2.4.1. Desarrollar el esquema de optimización electromecánica</p>	<p>Estaciones de bombeo renovadas</p>	<p>Gerencia de Eficiencia Energética</p>	<p>Disminución de costos de operación (consumo de energía)</p>
	<p>2.4.2. Implementar fuentes renovables de energía</p>	<p>Generación de energía eléctrica para autoconsumo</p>	<p>Gerencia de Eficiencia Energética</p>	<p>Disminución de costos de operación</p>

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer mecanismos para el uso eficiente de recursos financieros, de personal y de sistemas tecnológicos para impulsar la autosostenibilidad y mejora de las condiciones de trabajo				
PROPÓSITO					
ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	RESULTADOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE RESULTADO	
3.1. Garantizar la sostenibilidad y gestión institucional	3.1.1. Mejorar el sistema de medición y facturación	Atención al usuario y facturación sistematizada	Dirección de Ingresos y comercialización y Gerencia Comercial	Operaciones comerciales sistematizadas	
	3.1.2. Incrementar la eficiencia en la recaudación por servicios facturados	Saneamiento financiero	Dirección de Ingresos y comercialización	Fortalecimiento financiero de ANDA	
	3.2. Potencializar el desarrollo del talento humano institucional	3.2.1. Reubicar al personal basado en perfiles de cargo	Personal ubicado por competencias	Dirección Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos	Mejora del clima laboral
		3.2.2. Asegurar la renovación del personal	Plan de retiro y de ingreso del personal ejecutado	Dirección Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos	Plan de acción ejecutado
		3.2.3. Elaborar e impulsar el Plan de Carrera Administrativa	Lineamientos estandarizados para el ascenso del personal	Dirección Administrativa y Gerencia de Recursos Humanos	Incremento de la capacidad del personal

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE RESULTADO
3.3. Impulsar la modernización de la institución	3.3.1. Desarrollar e implementar el sistema de información integrado	Sistemas de información estandarizados	Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología	Incremento de la compatibilidad de aplicativos
	3.3.2. Mejorar la atención al usuario	Call center implementado y atención mejorada	Gerencia Comercial	Incremento en mejora del tiempo de respuesta al usuario
	3.3.3. Desarrollar el Programa de Modernización de ANDA	Integración de ANDA en la Agenda Nacional Digital	Dirección Ejecutiva Gerencia de Planificación y Cooperación Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología PEMII	Cantidad de proyectos del PEMII implementados
3.4 Fortalecer el Proceso de Comunicación Institucional	3.4.1 Estandarizar los procedimientos para el área de comunicaciones y relaciones públicas	Manual de Procedimientos y Plan estratégico comunicacional elaborados	Gerencia de Comunicaciones y RPPP	Incremento de la efectividad de las actividades comunicacionales
	3.4.2 Desarrollar campañas de sensibilización concientización dirigidas a los usuarios	Campañas de sensibilización y concientización realizadas	Gerencia de Comunicaciones y RPPP	Mejora en la percepción e imagen institucional
	3.4.3 Desarrollar campañas internas de información y de motivación institucional	Campañas de motivación, eventos y boletines informativos elaborados.	Gerencia de Comunicaciones y RPPP	Incremento del sentido de pertenencia de los empleados ANDA

9. METAS INSTITUCIONALES

A continuación, se presentan las Metas Institucionales que expresan el compromiso de la institución para cumplir con los Objetivos Estratégicos trazados en el PEI 2021-2024.

Objetivo Estratégico Relacionado	Meta Institucional	Indicador	Responsable
OE1. Fortalecer el marco normativo institucional	MI1.1. Elaborar el anteproyecto de Ley del Subsector de Agua Potable y Saneamiento en el segundo semestre de 2022	Reforma de actualización entregada en el tiempo previsto: <i>Tiempo programado de finalización (en días) – Tiempo real de finalización (en días)</i>	Presidencia ANDA Gerencia Legal Comisión Interna de Trabajo
	MI 1.2. 9 instrumentos normativos técnicos actualizados	Actualización de Normativa Institucional <i>Normativa Actualizada/ Total de normativa que debe ser actualizada</i>	Gerencia de Planificación y Cooperación y Dependencias
	MI 1.3. 80% del personal de ANDA informado de la actualización a reformas institucionales	Socialización de la Reforma Institucional <i>No. de personal que ha participado en la socialización de la Reforma/ Total del personal de planta</i>	Gerencia de Comunicaciones y RRPP
	MI1.4. 60% del personal formado frente a la nueva normativa institucional	Personal de planta capacitado en la Normativa Técnica Institucional, por área de aplicación <i>No. de funcionarios capacitados/Total del personal identificado</i>	Gerencia de Recursos Humanos

Objetivo Estratégico Relacionado	Meta Institucional	Indicador	Responsable
OE2. Mejorar la calidad y aprovechamiento del agua	MI2.1. 25 fuentes de producción de agua nuevas y rehabilitadas	Incremento de fuentes de producción de agua <i>No. de rehabilitaciones y nuevas fuentes de producción (25 fuentes)</i>	Dirección Técnica, Gerencia de Investigación Hidrogeológica
	MI2.2. Incremento de 7,500 servicios de agua potable por año	<i>N° de Servicios de Acueducto incrementados por año a nivel nacional</i>	Dirección Técnica
	MI2.3. 25 sistemas de agua potable mejorados	Mejora de los sistemas de distribución de agua Optimización de los sistemas de distribución de agua Mejora de los sistemas de distribución de agua <i>No. de sistemas de agua potable mejorados / No. de sistemas de agua potable programados a mejorar (25)</i>	Dirección Técnica
	MI2.4. 80% de las pruebas de laboratorios cumplidas	Mejora de la calidad del agua <i>No. De pruebas de laboratorios que cumplen con el reglamento aplicable / Total de pruebas realizadas</i>	Gerencia de Calidad del Agua

Objetivo Estratégico Relacionado	Meta Institucional	Indicador	Responsable
OE2. Mejorar la calidad y aprovechamiento del agua	MI2.5. 4 zonas con perfiles para la mejora del sistema de saneamiento	Perfiles elaborados para el sistema de saneamiento <i>No. de zonas con perfiles/ cuatro zonas</i>	Gerencia de Saneamiento
	OE3. Optimizar la administración de los recursos institucionales	MI3.1. 30% de los ciclos de facturación reducidos	Ciclo de Facturación <i>[No. de días de facturación del ciclo actual / No. de días de facturación programados para el ciclo]*100</i>
	MI3.2. 25% de reducción del parque de medidores defectuosos	Reducción de medidores defectuosos <i>No. de medidores defectuosos cambiados/Total de medidores defectuosos detectados</i>	Gerencia Comercial
	MI3.3. 40% anual de órdenes de trabajo resueltas.	Atención a quejas, reclamos y denuncias atendidas a través del call center <i>Ordenes de trabajo resueltas/Total de ordenes generadas</i>	Gerencia Comercial
	MI3.4. 70% del personal de planta ubicado en puesto de trabajo conforme con sus competencias	Reubicación del personal de planta <i>No. de personal ubicado conforme a competencias/Total del personal que deberá ser reubicado</i>	Dirección Administrativa Gerencia de Recursos Humanos

Objetivo Estratégico Relacionado	Meta Institucional	Indicador	Responsable
OE3. Optimizar la administración de los recursos institucionales	MI3.5. 50% del nuevo sistema informático institucional implementado	Avance del Sistema Informático Institucional <i>No. de proyectos de modernización del sistema informático realizados/Total de proyectos de sistematización detectados</i>	Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología
	MI3.6. Implementación de cuatro proyectos relacionados con el PEMII	Modernización Digital de la Institución <i>No de proyectos del PEMII implementados/ [22*] proyectos consignados en el PEMII</i>	EMII
	MI3.7. Seis campañas externas de comunicación ejecutadas	Mejora de la percepción e imagen institucional <i>No. de campañas ejecutadas / Total de campañas programadas.</i>	Gerencia de Comunicaciones y RRPP

10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para garantizar la implementación del PEI 2019-2024 Revisado será necesario considerar los siguientes aspectos:

01**Diseñar el Plan de Inversiones y Fuentes de Financiamiento**

Es necesario que la Alta Administración diseñe una estrategia de financiamiento adicional a los ingresos tarifarios y los aportes gubernamentales, que podrían incluir fuentes de cofinanciamiento, acceso al mercado de capitales y garantías de crédito para responder a un Plan de Mejora con un plazo mínimo de 10 años. La relevancia de este Factor Crítico de Éxito (FCE) radica en el apoyo al mejoramiento de la situación financiera de ANDA y el logro de los Objetivos Estratégicos y Estrategias contenidas en el PEI 2019-2024 Revisado. El proceso incluye el acceso a instituciones de cooperación internacional.

**03****Desarrollo de mecanismos para la obtención de datos y de acceso a la información**

La información es una herramienta que apoya la obtención de datos confiables que alimentan los indicadores de desempeño institucional, los que a su vez permiten la toma oportuna y efectiva de decisiones para la planificación de acciones y el control institucional. De otra parte, brindar información a la ciudadanía es sinónimo de transparencia y de apoyo al control ciudadano conforme ha sido expuesto en el Eje 2: Gobierno Abierto en el Plan Cuscatlán. Se debe considerar la publicación y debida difusión de información ordenada y oportuna relacionada a los informes financieros y de desempeño institucional, que incluyan aspectos relacionados con la contratación de servicios, las necesidades de bienes y productos, los proveedores y resultados de auditorías y otra información relevante la cual es esencial para evaluar la gestión de la institución y para ejercer el control público.

**05****Fomentar el uso racional del agua y manejo de aguas residuales**

Se deberían planificar y ejecutar campañas de concientización acerca del uso racional y eficiente del agua dirigido a los usuarios tanto a nivel familiar como industrial, apoyados con programas de estímulos tarifarios. Así mismo, motivar a la población a denunciar las prácticas ilegales para el acceso al agua que regularmente incluyen daños a la infraestructura.

**07****Incorporar en la Planificación Estratégica la Infraestructura verde**

La Planificación Estratégica debe considerar acciones para implementar la infraestructura verde a fin de mejorar los ecosistemas, de tal forma que genere resiliencia y protección para una mejor gestión de cuencas y seguridad hídrica, por lo que la Gestión de Fondos de Cooperación Internacional es un factor crítico para el logro de este objetivo.

**02****Coordinación con actores claves del ámbito nacional y local**

El logro de los objetivos trazados incluye el diálogo directo con las autoridades encargadas del ordenamiento y planificación territorial con el propósito de coordinar acciones para la construcción de redes de acueducto y alcantarillado, y para la definición de zonas que permitan la implementación de un equitativo sistema de tarifas y subsidios. Desde ANDA se debe prestar atención en desarrollar estrategias que permitan el acceso al agua de personas ubicadas en asentamientos precarios e ilegales y mejoras en el servicio de los usuarios en general.

**04****Los mecanismos de acceso a la información, rendición de cuentas y participación ciudadana**

Son claves para que exista una transparencia real; la cual se aplica en todas las áreas de la Institución, siendo una condición necesaria para hacer efectivo el control social de la gestión ejecutada, permitiendo delegar responsabilidades e identificando las áreas que necesitan mejoras en la institución. Las implementaciones adecuadas de estos mecanismos son sustanciales y forman las condiciones que se necesitan para que la institución realice sus acciones de una manera eficaz y transparente, cumpliendo así sus objetivos establecidos, primordialmente el de brindar los servicios con calidad, además de permitir el control de las partes interesadas.

**06****Profundizar en la planificación estratégica y socializar el PEI**

Con el PEI 2019-2024 revisado, la institución cuenta con una herramienta que apoya la mejora continua y motiva la inclusión de buenas prácticas. El PEI será fortalecido con la continuidad al generar metas claras, obtenibles y medibles, soportadas con indicadores de medición de desempeño. A su vez, el PEI debe ser dado a conocer en la organización, realizar seguimiento al cumplimiento de las Estrategias y Objetivos trazados y preparar informes periódicos de avances.



11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Propuesta Técnica para el diseño de los Programas Presupuestarios con Enfoque de Resultados (PPR) para ANDA**, realizada con la asistencia técnica de USAID para la Gestión de las finanzas públicas del Gobierno de El Salvador.

La consideración de este documento para la elaboración del Plan Estratégico de ANDA, se ha realizado bajo la premisa de lograr una mayor eficiencia y calidad del gasto público con enfoque de resultados, que nos permita cumplir con el objetivo de los Ejes Estratégicos Institucionales: Abastecimiento, Calidad del Agua, Saneamiento, Eficiencia Energética y Servicio al Cliente.



Laboratorio de calidad de agua.
Foto de archivo

ANEXO 1. PROGRAMACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO		1. Fortalecer el marco normativo institucional							
ESTRATEGIA		1.1. Actualizar la normativa institucional							
PROGRAMA	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
				2020	2021	2022	2023		2024
1.1.1. Anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento	Elaborar el anteproyecto de Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento	Conformar la Comisión de Trabajo	Junta de Gobierno			10%			(1) Anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento
		Realizar benchmarking	Comisión de Trabajo			40%			
		Elaborar el anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento	Gerencia Legal Comisión de Trabajo			80%			
		Presentar el anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento	Comisión de Trabajo			90%			
		Realizar ajustes al anteproyecto de la Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento	Comisión de Trabajo				100%		

El proyecto puede ser realizado directamente por personal de ANDA. El proceso será liderado por Gerencia Legal. Es importante considerar la legislación de otras empresas de la Región (benchmarking).

1. Fortalecer el marco normativo institucional											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
1.1.2. Presentar ante la Asamblea Legislativa la reforma a la Ley de ANDA	1.1. Actualizar la normativa institucional	Socialización y presentación del anteproyecto	Presentar el anteproyecto de Ley a otras partes interesadas	Gerencia Legal Gerencia de Comunicaciones y RRRP			20%				50% de miembros de la Asamblea Legislativa consultados
			Realizar ajustes a la propuesta	Comisión de Trabajo				50%			
			Socializar el Anteproyecto de Ley Especial al Ministerio de Obras Públicas	Gerencia Legal Gerencia de Comunicaciones y RRRP				70%			
			Presentar el anteproyecto de Ley Especial de Agua Potable y Saneamiento a miembros de la Asamblea Legislativa	Junta de Gobierno Gerencia Legal					100%		

Se recomienda presentar la propuesta de reforma a la Ley de ANDA para buscar consenso entre las partes involucradas. ANDA no tiene la responsabilidad de la aprobación a la reforma de la Ley.

1. For talecer el marco normativo institucional									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	1.2. Actualizar la normativa técnica institucional								
ESTRATEGIA	1.2. Actualizar la normativa técnica institucional								
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
				2020	2021	2022	2023	2024	
1.2.1. Actualizar y desarrollar instructivos, manuales y reglamentos internos	Actualización de la normativa institucional	<p>Establecer el programa para la actualización de la normativa interna</p> <p>Iniciar la actualización de la normativa de áreas relacionadas al clima de negocios.</p>	<p>Gerencia de Planificación y Cooperación</p> <p>Dependencias seleccionadas (Factibilidades, Gerencia Comercial, otras)</p>			10%			Normativa relacionada con el OMR: Tramites y procedimientos Ventanilla Única.
		Desarrollar normativas y manuales de otras áreas	Dependencias seleccionadas				60%		
		Realizar pruebas piloto de la normativa desarrollada	Gerencia de Planificación y Cooperación				80%		
		Armonizar la normativa interna y externa considerando modificaciones en las leyes	Dependencias seleccionadas					100%	
<p>Actualizar la Norma para regular calidad de Agua Residuales de tipo Especial Descargada al Alcantarillado Sanitario, Normativa de Factibilidad de Acueductos y Alcantarillados, Normativa Técnica para la Perforación de Pozos por empresas Privadas para la ANDA a través de Factibilidades, Normativa para la emisión de los Certificados de No Afectación, Procedimiento para r rehabilitación de P royectos de Acueductos y /o Alcantarillados de Urbanizaciones o edificaciones que cuenten con recepción final, Procedimiento para Recepciones Parciales o Finales de Proyecto de Acueductos y/o Alcantarillado de Urbanizaciones o edificaciones que cuenten con resolución de Aprobación de planos vigentes. Procedimiento para revisión y a probación de planos y memoria técnica de proyectos de introducción de Agua Potable y/o Alcantarillado Sanitario a partir de sistemas de ANDA con Certificado de Factibilidades vigente y las especificaciones Técnicas para Obras Civiles, Hidráulicas y para pozos y Normas técnicas para Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Aguas Negras.</p>									

1. Fortalecer el marco normativo institucional									
OBJETIVO ESTRATÉGICO									
ESTRATEGIA	1.2. Actualizar la normativa técnica institucional								
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
				2020	2021	2022	2023	2024	
1.2.2. Socializar la normativa institucional	Socialización de la normativa institucional actualizada	Elaborar el programa de socialización a nivel interno	Gerencia de Comunicaciones y RPPP			5%			80% del personal en la institución conoce la nueva normativa
		Ejecutar el programa interno de socialización	Gerencia de Comunicaciones y RPPP			20%	40%	80%	40% de partes interesadas externas conocer la nueva normativa
		Elaborar el programa de socialización a nivel externo	Gerencia de Comunicaciones y RPPP			30%			
		Ejecutar el programa interno de socialización	Gerencia de Comunicaciones y RPPP				60%	100%	

El desarrollo de la reforma a la ley de ANDA como componente fundamental el anteproyecto de la Ley para el Subsector de Agua Potable y Saneamiento. Asimismo, la aprobada Ley de Recursos Hídricos.
 El programa de socialización se realizará por áreas funcionales hasta cubrir el 80% del total de la planta de personal. Considerar involucrar a los sindicatos en el proceso de socialización.
 El programa externo de socialización iniciará con el Ministerio de Obras Públicas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		1. Fortalecer el marco normativo institucional							
ESTRATEGIA		1.2. Actualizar la normativa técnica institucional							
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
				2020	2021	2022	2023	2024	
1.2.3. Adoptar las Reformas de modernización institucionales	Formación en la normativa actualizada de ANDA	Diseñar el Plan de Capacitación	Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de Planificación y Cooperación			10%			60% del personal formado en la normativa actualizada
		Conformar el equipo de instructores	Gerencia de Recursos Humanos			20%			
		Preparar el material de capacitación	Equipo de instructores			40%			
		Ejecutar el plan de Capacitación	Equipo de instructores Gerencia de Recursos Humanos			50%	60%	100%	
Se puede contar con tecnología que facilite el proceso de capacitación. La Asistencia Técnica podría ser para elaborar los materiales de capacitación.									

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	2.1. Incrementar la producción de agua potable								
ESTRATEGIA	2.1. Incrementar la producción de agua potable								
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
				2020	2021	2022	2023	2024	
2.1.1. Incremento de la producción de agua, para los sistemas de agua potable, a nivel nacional	Perforación de pozos, captación de otros fuentes y equipamiento a nivel nacional	Identificar sitios para la perforación de pozos y captación de otras fuentes	Dirección Técnica Gerencia de Investigación Hidrogeológica		10%	20%			Número de nuevas fuentes de agua incorporadas
	Ejecutar la perforación de pozos y obras de captación de otras fuentes		Dirección Técnica Gerencia de Investigación Hidrogeológica			30%	50%	80%	
	Mejorar el equipamiento e incorporación de pozos y otros sistemas de abastecimiento		Dirección Técnica			40%	70%	100%	

Para llevar a cabo el Proyecto es necesario realizar una inversión aproximada de \$8 millones de dólares anuales.

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua												
2.1. Incrementar la producción de agua potable												
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
						2020	2021	2022	2023	2024		
2.1.2. Asegurar el tratamiento de fuentes de agua		Incorporación de la tecnología de tratamiento para la potabilización del agua	Actualizar la base de datos de mejora tecnológica	Gerencia de Calidad del Agua			10%				Incremento de satisfacción de clientes por la potabilización del agua	
			Realizar los cambios/mejoras establecidas para las fuentes de agua	Dirección Técnica Gerencia de Aseguramiento y Calidad Las Pavas (ahora Torogoz)			30%					
			Realizar monitoreo de efectividad	Gerencia de Calidad del Agua				70%				
			Incorporar ajustes a recomendación de Gerencia de Calidad del Agua	Dirección Técnica					100%			

Es necesario buscar mecanismos para el financiamiento del proyecto. Se puede utilizar el portal institucional o el Call Center para medir la satisfacción de los clientes por la mejora en la potabilización del agua. La potabilización del agua debe ser medida siguiendo el Reglamento Técnico Salvadoreño Agua de Consumo Humano.

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua										
OBJETIVO ESTRATÉGICO	2.2. Optimizar el sistema de distribución de agua potable									
ESTRATEGIA	2.2. Optimizar el sistema de distribución de agua potable									
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
				2020	2021	2022	2023	2024		
2.2.1. Realizar el mantenimiento o y ampliación de los sistemas de distribución de agua a nivel nacional	Ampliación y/o sustitución de tuberías obsoletas, en los sistemas prioritizados, de agua potable	Establecer puntos críticos de tubería obsoleta: Plan de Sustitución	Dirección Técnica			10%				9 sistemas de distribución de agua mejorados
		Priorizar áreas de ampliación y/o sustitución	Dirección Técnica			20%				
		Ejecutar el Plan de Ampliación y/o Sustitución de tuberías	Dirección Técnica				50%		100%	

El finamiento del proyecto está supeditado a la aprobación del Ministerio de Hacienda.

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua											
2.2. Optimizar el sistema de distribución de agua potable											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
2.2.2. Asegurar la calidad del agua apta para consumo humano			Control y aseguramiento de la calidad del agua	Elaborar el plan de muestreo para análisis de laboratorio a nivel nacional	Gerencia de Calidad del Agua			10%			80% de las pruebas de laboratorios cumplidas Reducción de las quejas por la calidad del agua en un 40%.
				Ejecutar el Plan de Muestreo	Gerencia de Calidad del Agua			30%	70%		
				Preparar reporte del análisis de muestras	Gerencia de Calidad del Agua				80%		
				Realizar los ajustes necesarios para cumplir parámetros establecidos	Gerencia de Calidad del Agua					100%	

El presupuesto para realizar este proyecto se encuentra en el presupuesto nacional. Es necesario utilizar el portal o el Call Center para medir la satisfacción de los usuarios. Este proceso debería ser difundido a la comunidad, tan pronto sea puesto en marcha.

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					
						2020	2021	2022	2023	2024	
2.3.1. Optimizar el sistema de recolección de aguas residuales	2.3. Mejorar el servicio de saneamiento	Elaboración de perfiles para el diseño de alcantarillado sanitario y plantas de tratamiento	Programar y realizar visitas para el levantamiento de información	Gerencia de Saneamiento	5%						
						Elaborar informes de perfiles, por zona geográfica	20%	55%	80%		
							Entrega del documento final a autoridades para su tramitación	30%	65%	90%	
								Brindar asistencia técnica a solicitud	35%	70%	95%
									100%		
INDICADORES DE EFECTIVIDAD						4 zonas con perfiles para la mejora del sistema de saneamiento					

Los perfiles de diseño incluyen la zona costera central y la zona Oriental, testa última se realizará en San Miguel, La Unión y La Libertad.

2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua											
2.4. Implementar mecanismos para la eficiencia energética											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
						2020	2021	2022	2023		2024
2.4.1. Desarrollar el esquema de optimización electromecánica		Renovación de las estaciones de bombeo tradicionales	Identificar necesidades de las estaciones de bombeo	Gerencia de Eficiencia Energética	30%					482 estaciones atendidas	
						Realizar la sustitución de los equipos de bombeo e instalación de capacitores	Gerencia de Eficiencia Energética	40%	50%		90%
								Evaluar los resultados de la optimización	Gerencia de Eficiencia Energética		

OBJETIVO ESTRATÉGICO		2. Mejorar la calidad y el aprovechamiento del agua									
ESTRATEGIA		2.4. Implementar mecanismos para la eficiencia energética									
LÍNEA DE ACCIÓN	2.4.2. Implementar fuentes renovables de energía	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD		
		Implementación de Energías Renovables en ANDA	Elaboración del Plan de implementación de energías renovables en ANDA	Gerencia de Eficiencia Energética	2020	2021	2022	2023		2024	
			Implementación de primera fase del proyecto	Gerencia de Eficiencia Energética			10%				
			Implementación de la Fase II	Gerencia de Eficiencia Energética				30%			
			Revisar ahorro de energía institucional	Gerencia de Eficiencia Energética						70%	
									100%		
		3 proyectos de eficiencia energética implementados									
El proyecto incluye la sustitución de energía tradicional por energía fotovoltaica e hidráulica. Se espera culminar el estudio base de sustitución energética en el 2022. La realización de este proyecto dependerá de la consecución de financiamiento.											

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales												
3.1. Garantizar la sostenibilidad y gestión institucional												
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
						2020	2021	2022	2023	2024		
3.1.1. Mejorar el sistema de medición y facturación			Disminución del tiempo de facturación	Seleccionar la firma para la implementación del proyecto	Gerencia Comercial			10%				30% del ciclo de facturación reducido
				Ejecutar los módulos incluidos en la contratación	Gerencia Comercial			30%		50%	90%	
				Realizar pruebas piloto de cumplimiento y calidad	Gerencia Comercial						100%	

Atender y desarrollar las necesidades del sistema comercial que incluye, entre otros, el desarrollo e implementación de un software modular, servicio al cliente, inspecciones, ventanillas colectoras y las pasarelas de pago. En la fase de ejecución del proyecto, la Gerencia Comercial realizará el seguimiento, monitoreo e inspecciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	3.1. Garantizar la sostenibilidad y gestión institucional								
ESTRATEGIA	3.1. Garantizar la sostenibilidad y gestión institucional								
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD	
				2020	2021	2022	2023	2024	
3.1.2. Incrementar la eficiencia en la recaudación por servicios facturados Resultados: Saneamiento financiero	Georreferenciación y reducción de medidores defectuosos	Ejecutar el proyecto de georreferenciación de usuarios	Dirección de Ingresos y Comercialización		10%	40%	50%		25% de reducción del parque de medidores defectuosos
		Elaborar el Plan de Sustitución de medidores defectuosos	Dirección de Ingresos y Comercialización				60%		
		Ejecución del Plan de sustitución de medidores	Gerencia Comercial				90%		
		Medir el alcance de los resultados	Gerencia Comercial					100%	

El proceso de georreferenciación y actualización de los datos comerciales de los usuarios de ANDA, la verificación y estado de los medidores y la clasificación de los usuarios, deberá realizarla una firma independiente.
En la fase de ejecución del proyecto, la Dirección de Ingresos y Comercialización realizará el seguimiento, monitoreo e inspecciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.
La realización de este proyecto dependerá de la consecución de financiamiento.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales											
3.2. Potencializar el desarrollo del talento humano institucional											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
3.2.1. Reubicar el personal basado en perfiles de cargo			Reubicación del personal de ANDA	Identificar necesidades de personal por áreas en ANDA	Dirección Administrativa Gerencia de Recursos Humanos			10%			70% del personal ubicado por competencias
				Revisar los perfiles del personal en la institución	Dirección Administrativa Gerencia de Recursos Humanos			20%			
				Conducir el proceso de reubicación del personal	Dirección Administrativa Gerencia de Recursos Humanos			30%	70%	100%	

Es importante conducir una campaña de información acerca del proyecto y los beneficios para los empleados y la institución. Evaluar la conveniencia de utilizar asistencia técnica para llevar a cabo el proyecto.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	3.2. Potencializar el desarrollo del talento humano institucional								
ESTRATEGIA	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
LÍNEA DE ACCIÓN				2020	2021	2022	2023	2024	
3.2.2. Asegurar la renovación del personal	Ejecución del Plan de Retiro	Elaborar un Plan de Retiro Institucional	Gerencia de Recursos Humanos			10%			Disminución del 5% del personal en condición de retiro
		Establecer mecanismos para el Fondo de Retiro	Gerencia de Recursos Humanos			20%			
		Socializar el Plan de Retiro	Gerencia de Comunicaciones y RRPP			30%			
		Ejecutar el Plan de retiro e indemnización y de Sustitución de personal	Gerencia de Recursos Humanos			40%	70%	100%	

El Plan de Retiro debe considerar a quienes se encuentran en estado de retiro y proveer notificación del personal que eventualmente estará en dicha situación (estudio de tendencia por lo menos de 5 años). Lo anterior sirve como insumo para el Plan de Sustitución de personal en observancia a las necesidades institucionales y los perfiles de cargos. La realización de este proyecto dependerá de la consecución de financiamiento

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales											
3.2. Potencializar el desarrollo del talento humano institucional											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
3.2.3. Elaborar e impulsar el Plan de Carrera Administrativa		Ejecución del Plan de carrera Administrativa	Realizar el estudio de ubicación y estructura de ascenso del personal	Dirección Administrativa Gerencia de Recursos Humanos			10%				Lineamientos para ascenso del personal establecidos
			Identificar las necesidades de formación del personal	Gerencia de Recursos Humanos			20%				
			Elaborar los lineamientos del proceso	Gerencia de Recursos Humanos				70%			
			Socialización de los lineamientos de ascenso	Gerencia de Comunicaciones y RRRP						100%	

Se deben considerar cambios en los puestos de trabajo en caso de modificaciones a la Estructura Organizacional vigente. La realización de este proyecto dependerá de la consecución de financiamiento.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	3. Optimizar la administración de los recursos institucionales								
ESTRATEGIA	3.3. Impulsar la modernización de la institución								
LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
				2020	2021	2022	2023	2024	
3.3.1. Desarrollar e implementar el sistema de información integrado	Armonización de los sistemas de información institucionales	Identificar necesidades para la integración de los sistemas activos en ANDA	Dirección Administrativa Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología			10%			50% de los Sistemas institucionales integrados
		Elaborar el Plan de Integración de los sistemas institucionales	Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología			20%			
		Poner en marcha el Plan de Integración	Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología			40%	60%	100%	
La realización del proyecto dependerá de la consecución del financiamiento.									

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales											
3.3. Impulsar la modernización de la institución											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
3.3.2. Mejorar la atención al usuario		Modernización del Call Center cómo herramienta para la mejora del servicio en ANDA	Diseñar e implementar la modernización del Call Center	Gerencia Comercial	20%						40 % anual de órdenes de trabajo resueltas.
			Elaborar el Tablero de Seguimiento a los indicadores operativos	Gerencia Comercial			40%				
			Generar informes gerenciales para toma de decisiones	Gerencia Comercial			60%	80%	100%		

El proyecto es continuidad al proceso de desarrollo e implementación del call center.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales										
3.3. Impulsar la modernización de la institución										
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO				INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	
3.3.3. Desarrollar el Programa de Modernización de ANDA		3.3.3. Modernización Digital: Plan Estratégico de Modernización e Innovación Institucional (PEMII)	Conformar el equipo de Modernización Institucional	Presidencia ANDA	5%					Desarrollo de los proyectos: Modernización de Catastro,
			Determinar los proyectos de la Agenda Digital relacionados con ANDA	Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología	10%					Sistema comercial moderno,
			Implementar los proyectos que integran el PEMII	EMII	20%	50%	80%			Integración de registros (Ventanilla Única) del PEMII, e
			Realizar pruebas piloto	Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología	30%	60%	90%			Inscripción de Trámites en el RNT
			Elaborar informes de avance	EMII	40%	70%	100%			

Tomando como base la "Agenda Digital El Salvador 2020-2030", la institución debe establecer los proyectos que son de su competencia dentro de los componentes: 1) identidad digital, 2) innovación, educación y competitividad, 3) modernización del Estado y 4) gobernanza digital. Para el proyecto de Ventanilla Única, liderado por la Secretaría de Innovación de la Presidencia, ANDA seleccionó tres trámites para implementar/los en línea: 1) Solvencia de cuentas, 2) Constancia de no servicio, 3) Cambio de nombre. Adicional a lo anterior, la institución se encuentra desarrollado la inscripción del trámites en el Registro Nacional de Trámites.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales											
3.4 Fortalecer el Proceso de Comunicación Institucional											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
3.4.1 Estandarizar los procedimientos para el área de comunicaciones y relaciones públicas		Elaboración de manuales de procesos y plan estratégico para el área de comunicación y RRPP	Identificar los procesos relacionados por área	Gerencia de Comunicación y RRPP			10%				5 manuales de procesos y plan estratégico comunicacional
			Desarrollo de los manuales y envío para aprobación	Gerencia de Comunicación y RRPP			40%				
			Formular el plan estratégico comunicacional	Gerencia de Comunicación y RRPP			95%				
			Enviar a Secretaría de Comunicaciones para aprobación	Gerencia de Comunicación y RRPP			100%				
La realización del financiamiento dependerá de la consecución del financiamiento.											

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales											
3.4 Fortalecer el Proceso de Comunicación Institucional											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
3.4.2 Desarrollar campañas de sensibilización y concientización dirigidas a los usuarios			Fortalecimiento de la comunicación externa institucional	Identificar población objetivo	Gerencia de Comunicación y RRPP			10%			Seis campañas externas de comunicación
				Desarrollar los diferentes tipos de campañas para usuarios	Gerencia de Comunicación y RRPP			30%			
				Ejecutar las campañas a usuarios	Gerencia de Comunicación y RRPP			40%	70%	90%	
				Medir resultados de las campañas	Gerencia de Comunicación y RRPP					100%	

Las campañas de sensibilización y concientización incluyen, entre otras, el acercamiento a la ciudadanía para asegurar el uso responsable y eficiente del agua, el cuidado a la infraestructura de ANDA, y los cambios implementados en el subsector.

3. Optimizar la administración de los recursos institucionales											
3.4 Fortalecer el Proceso de Comunicación Institucional											
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO	MACROACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO					INDICADORES DE EFECTIVIDAD
						2020	2021	2022	2023	2024	
3.4.3 Desarrollar campañas internas de información y de motivación institucional		Fortalecimiento o de la comunicación interna institucional	Crear el boletín informativo mensual	Gerencia de Comunicación y RRPP			30%				Creación del boletín mensual
			Crear e implementar campañas motivacionales	Gerencia de Comunicación y RRPP			30%				Seis campañas motivacionales internas de comunicación
			Planificación y ejecución de eventos internos	Gerencia de Comunicación y RRPP			40%	60%	90%		
			Medir resultados de las campañas	Gerencia de Comunicación y RRPP					100%		

Las campañas internas se realizan con el propósito de mantener informados al personal, asegurar que la información que se brinda en ANDA procede de fuentes oficiales, y generar un mejor clima organizacional.

ANEXO 2.

LISTADO DE PARTICIPANTES DE ANDA EN TALLERES DE REVISIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2024

1.	Rubén Alemán Chávez, Presidencia
2.	Jonathan Chacón, Presidencia
3.	Dagoberto Arévalo Herrera, Dirección Ejecutiva
4.	Héctor Humberto Portillo, Dirección de Ingresos y Comercialización
5.	José Manuel Bruyeros Costa, Dirección Administrativa
6.	Israel Flores, Dirección Técnica
7.	Adriana Marcela Merino, UACI
8.	Julio Roberto Hernández, Gerencia Comercial
9.	Ileana Marcela Silva de Rivera, UFI
10.	Mario Enrique López Quijada, Gerente de Recursos Humanos
11.	Claudia Ramírez de Escoto, Gerencia de Planificación y Cooperación.
12.	José Carlos Revelo Vidaurre, Gerencia Sistemas Rurales
13.	Francisco Salvador Hernández, Gerencia Control y seguimiento de Proyectos
14.	Thelma Sandoval de Arevalo, Gerencia de Calidad del Agua
15.	Manuel Antonio Cerrato Robredo, Gerencia de Eficiencia Energética
16.	Claudia María Arriaza, UGA
17.	Camila María Alemán, Gerencia de Comunicaciones
18.	Max Faustino Sorto, Gerencia Región Metropolitana
19.	Kenny Johanna Bercian Solís, Gerencia de Investigación Hidrogeológica
20.	Marco Antonio Durán, Gerencia de Innovación, Desarrollo y Tecnología
21.	Julian Monge, Gerencia de Saneamiento
22.	Gendrix Luis Flores Ramírez, Gcia. Legal
23.	Ana Cecibel Garcia de Mayorga, Eficiencia Energética

anda



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL