Enero 2026

Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad: una herramienta regulatoria para mejorar la integridad en los servicios de agua y saneamiento

Autores:
Leonellha Barreto Dillon, Virginia Mariezcurrena, Isabel Álvarez, Ricard Giné, Alejandro Jiménez y Marcello Basani

BID

Aclaración

Esta publicación presenta el Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI) desarrollado por el Consorcio por la Integridad en el sector del Agua y Saneamiento, que componen la Red de Integridad del Agua (WIN, por sus siglas en inglés), el Instituto Sueco de Investigación Ambiental (IVL, por sus siglas en inglés)[1] y el Centro de Emprendimiento en Agua y Saneamiento (cewas, por sus siglas en inglés).

1. El 1 de mayo de 2025, el equipo que trabajaba en agua e integridad en el Instituto Internacional del Agua de Estocolmo (SIWI, por sus siglas en inglés) fue transferido al IVL. De esta manera, el IVL da continuidad a los programas de integridad que desarrollaba el SIWI.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a la División de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el apoyo proporcionado. Asimismo, expresan un reconocimiento especial a los revisores Marcelo Rogora, director de Integridad y Buenas Prácticas de Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AYSA); Nelyn Ramírez Lagos, ex oficial de Transparencia del Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS), y Sofía Baque, gerente de Proyectos de cewas.

El equipo también agradece a Marcela López e Iván Zupan, de la Red de Integridad del Agua, por sus esfuerzos en la revisión, y a Alejandro Minatta, por su contribución durante la elaboración de la metodología que permite implementar el Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI). Además, manifiestan su gratitud a Roy Rodríguez, oficial de Transparencia del ERSAPS (en Honduras); José Villarroel, director de Estrategias Regulatorias de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), y Mónica Mendoza, jefa de Control Ambiental y Recursos Hídricos de la AAPS (en Bolivia), por sus contribuciones durante las distintas fases de los proyectos piloto.

Tabla de contenido

Aclaración 2

Agradecimientos 3

Abreviaciones y acrónimos 6

Resumen ejecutivo 7

Introducción 10

1. Entendiendo el SEMI: Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad 14

¿Qué es el SEMI? 14

¿En cuáles principios se basa el SEMI? 15

¿Quién participa en el desarrollo de la batería de indicadores del SEMI y qué beneficios tienen? 16

¿Qué se necesita para implementar el SEMI? 16

¿Qué resultados se esperan al implementar el SEMI? 17

2. Proceso de desarrollo e implementación del SEMI 18

Fase I: Lanzamiento y contextualización 19

Paso 1.1. Formalización del proceso 20

Paso 1.2. Recolección de información 21

Fase II: Construcción participativa del SEMI 22

Paso 2.1. Definición del propósito del SEMI 23

Paso 2.2. Análisis, evaluación y selección de indicadores de integridad 25

Paso 2.3. Priorización de indicadores 30

Paso 2.4. Identificación del sistema de evaluación, de los medios de verificación y la frecuencia de reporte 30

Paso 2.5. Definición del formato de autoevaluación y de las modalidades de verificación 34

Paso 2.6. Validación y aprobación por parte de la dirección del ente regulador 36

Fase III: Validación con prestadores de servicios de AyS 37

Paso 3.1. Identificación de los prestadores e invitación al taller 38

Paso 3.2. Construcción de un entendimiento común acerca del SEMI, justificación y características 39

Paso 3.3. Análisis de los indicadores, su factibilidad y medios de verificación 40

Paso 3.4. Ejercicio de autoevaluación 41

Fase IV: Implementación y sostenibilidad 41

Paso 4.1. Puesta en marcha del SEMI 42

Paso 4.2. Promoción del SEMI en el universo de prestadores 42

Paso 4.3. Construcción del índice de integridad 43

Paso 4.4. Aseguramiento de la sostenibilidad 46

3. Experiencias de implementación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad en América Latina 47

3.1. Honduras 48

3.1.1. Proceso de creación del sistema 48

3.1.2. Características del SEMI en Honduras 49

3.1.3. Experiencia de implementación del SEMI en Honduras 57

3.1.4. Logros alcanzados con el SEMI 60

3.2. Bolivia 61

3.2.1. Proceso de creación del SEMI 61

3.2.2. Características del SEMI en Bolivia 64

3.2.3. Experiencia de implementación del SEMI en Bolivia 68

3.2.4. Logros alcanzados con el SEMI 68

4. Lecciones aprendidas y recomendaciones 70

Referencias 74

Anexo 1. Batería de indicadores de integridad, niveles de cumplimiento y medios de verificación del SEMI 76

Anexo 2. Perfil del grupo de expertos para invitar al taller del SEMI 94

Anexo 3. Construcción participativa del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad: agenda del taller con el ente regulador 97

Anexo 4. Construcción participativa del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad: agenda del taller con los prestadores de servicios de agua y saneamiento 99

Anexo 5. El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad en Bolivia: selección de indicadores 100

Abreviaciones y acrónimos

AAPS	Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico
ADERASA	Asociación de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento de las Américas
AyS	Agua y Saneamiento
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
cewas	Centro de Emprendimiento en Agua y Saneamiento (por sus siglas en inglés)
COMAS	Comisión Municipal de Agua y Saneamiento
EPSA	Entidad Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario
ERSAPS	Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento
IVL	Instituto Sueco de Investigación Ambiental (por sus siglas en sueco)
MoU	Memorando de Entendimiento (por sus siglas en inglés)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
SEMI	Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad
SIDA	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
SIIRAyS	Sistema Integrado de Información Regulatoria en Agua y Saneamiento
SIRAPS	Sistema de Información Regulatoria de Agua Potable y Saneamiento
SIWI	Instituto Internacional del Agua de Estocolmo (por sus siglas en inglés)
TAPA	Transparencia, rendición de cuentas, participación y anticorrupción (por sus siglas en inglés)
TI	Transparencia Internacional
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
USCL	Unidad de Supervisión y Control Local
WIN	Red de Integridad del Agua (por sus siglas en inglés)

Resumen ejecutivo

El acceso a agua y saneamiento (AyS) es un derecho humano fundamental. Para garantizarlo de manera sostenible y equitativa se requieren sistemas gestionados con integridad. Sin integridad, y sin una adecuada gobernanza del recurso, el sector de AyS se expone a la corrupción, la ineficiencia y la desigualdad, problemáticas que comprometen la salud pública y el bienestar social. En América Latina, los riesgos de corrupción en el sector de AyS generan pérdidas de hasta el 25% y un deterioro sustancial en la calidad y la cobertura de los servicios (WIN, 2021).

Para afrontar esos desafíos, se han desarrollado numerosas prácticas y estrategias orientadas a fortalecer los cuatro pilares de la integridad: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción (se conocen como marco TAPA, por sus siglas en inglés). Sin embargo, resulta difícil medir el impacto de estas iniciativas. Existen metodologías y esquemas de evaluación comparativa (*benchmarking*) de prácticas de integridad, pero suelen ser demasiado complejos. Por esta razón, el Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento impulsó, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la creación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI), una herramienta de carácter regulatorio que favorece el fortalecimiento de la gestión de integridad en los prestadores de servicios de AyS y, en particular, facilita la medición de su impacto.

El SEMI ofrece un conjunto flexible de hasta 40 indicadores, organizados en torno a los cuatro pilares de la integridad. No se trata de un listado rígido, puesto que es el ente regulador el que decide el número y el tipo de indicadores que conformarán su batería de evaluación, de acuerdo con las prioridades, capacidades y necesidades del contexto. Esta selección, sin embargo, no se realiza de manera unilateral, sino que se somete, posteriormente, a un proceso de validación con los prestadores de servicios, a fin de asegurar su legitimidad y su pertinencia. Con este enfoque participativo, se genera un diálogo que permite definir ajustes y reforzar la apropiación de los resultados. Además, el SEMI está diseñado para integrarse a los sistemas de reporte existentes, lo cual minimiza la carga administrativa y fomenta su incorporación en las prácticas de monitoreo cotidianas.

El funcionamiento del SEMI se apoya en un proceso de autoevaluación de los prestadores de servicios de AyS, que se respalda tanto con evidencias documentales como con la

supervisión del ente regulador del sector. Esto garantiza que los hallazgos no se limiten a percepciones subjetivas, sino que se fundamenten en pruebas verificables. Al final de la aplicación de un ciclo del SEMI, los resultados se consolidan en un índice de integridad, que permite comparar el desempeño entre prestadores, establecer referencias comunes y monitorear los avances a lo largo del tiempo.

La implementación del SEMI se realiza en cuatro fases: en la fase I se analizan el marco legal y el regulatorio, y los principales riesgos de integridad; en la fase II se definen y seleccionan los indicadores más adecuados al contexto local; en la fase III se validan las decisiones con los prestadores, para asegurar que los indicadores seleccionados sean relevantes y viables en la práctica; en la fase IV se calcula el índice de integridad, se obtienen y comunican los resultados, se efectúan los ajustes necesarios y se establecen medidas para garantizar la continuidad del proceso en el tiempo.

Las experiencias de Honduras y Bolivia muestran el potencial transformador del SEMI y, al mismo tiempo, la necesidad de adaptar su diseño y su operación al mandato y a la capacidad de cada ente regulador. En Honduras, el Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS) institucionalizó la herramienta mediante una resolución oficial, y hoy la aplica progresivamente a los prestadores de servicios de AyS. Los resultados obtenidos hasta 2024 reflejan mejoras en transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, así como un incremento del índice de integridad promedio, que pasó del 65% en 2022 al 72% en 2024. Asimismo, la apropiación institucional, la capacitación continua y la incorporación del SEMI en la gobernanza nacional han sido elementos clave para su sostenibilidad. En Bolivia, la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS) avanzó con un diseño adaptado a su contexto. En ese sentido, completó las primeras tres fases de la implementación a partir de un proceso de diálogo técnico y de validación que incluyó 11 Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Alcantarillado Sanitario (EPSA) de las cuatro categorías (categorías A, B y C, que sirven poblaciones con más de 10 000 habitantes; categoría D, que sirve poblaciones de entre 2 000 y 10 000 habitantes). En ese marco, se definieron 16 indicadores (cuatro por pilar de integridad) y se optó por monitorear un subconjunto por categoría, a fin de priorizar la viabilidad del reporte y la verificación. La AAPS decidió incluir los indicadores en el Sistema Integrado de Información Regulatoria en Agua y Saneamiento (SIIRAyS), mediante la incorporación de la sección *Formularios Integridad*, y aguarda el dictamen legal para iniciar el proyecto piloto. A diferencia del modelo hondureño, que se centra en un índice compuesto, el enfoque boliviano comenzará con el seguimiento por indicador; ambos son válidos y complementarios, puesto que responden a distintos marcos institucionales y niveles de madurez, y comparten la premisa de medir con evidencia y mejorar de manera progresiva.

De estas dos experiencias emergen lecciones claras. El SEMI funciona mejor cuando se emplea como un menú adaptable y no como un recetario único, es decir, cuando la batería de indicadores se ajusta a la normativa, a la capacidad de verificación, al tamaño institucional de los entes reguladores y de los prestadores de servicios, y a las prioridades de cada país o región. La cocreación entre el ente regulador y los prestadores de servicios es una condición que garantiza legitimidad y factibilidad; por eso, alinear, desde el inicio, definiciones, niveles de cumplimiento y medios de verificación reduce fricciones y acelera la adopción. Asimismo, la participación temprana de los equipos legales evita obstáculos y asegura que

lo medido esté dentro del mandato del ente regulador. Bolivia, por ejemplo, depuró los indicadores que excedían su competencia antes de formalizar el sistema, mientras que Honduras consolidó el SEMI con una resolución que aportó certeza y exigibilidad. También son aspectos clave: • la integración técnica con sistemas de reporte existentes, pues adaptar los flujos de información del método que ya opera en cada país o región al SEMI minimiza costos de transición y fortalece la trazabilidad; • comenzar con un conjunto mínimo valioso y escalar gradualmente, puesto que la frecuencia y la escala importan; • unir la medición a formación práctica y acompañamiento técnico, ya que medir sin construir capacidades rinde poco. Finalmente, las metas claras, la verificación periódica, la publicación de avances y el reconocimiento del desempeño convierten al SEMI en una herramienta de mejora continua.

A partir de estas lecciones se desprenden recomendaciones, tales como diseminar el SEMI y sus recursos, mantener su adaptabilidad, institucionalizar el diálogo entre el ente regulador y los prestadores, involucrar a los equipos legales desde el inicio, integrar la tecnología con sistemas vigentes, fijar metas con líneas de base y evaluar periódicamente. Asimismo, se sugiere publicar resultados con enfoque pedagógico y vincular la medición con formación e incentivos. En Bolivia, la prioridad es recibir el aval legal e iniciar el plan piloto con las 11 EPSA y los Formularios Integridad en SIIRAyS. En Honduras, conviene fortalecer la transparencia con clínicas temáticas, tableros públicos y una expansión gradual. A nivel regional, se propone promover comunidades de práctica entre entes reguladores.

Introducción

El acceso a agua y saneamiento (AyS) es un derecho humano esencial que contribuye a la salud, la dignidad y una vida plena. Para que este derecho se traduzca en mejoras reales y sostenibles en la calidad de vida, la prestación de los servicios debe realizarse con una buena gobernanza de los recursos y con integridad, entendida como el *"uso ético y honesto de las facultades y los recursos destinados a asegurar sistemas de agua y saneamiento equitativos y sostenibles"* (WIN, 2021). Sin integridad, los sistemas se vuelven vulnerables a la corrupción, la ineficiencia y la desigualdad, lo cual socava el acceso universal a AyS y pone en riesgo la salud pública y el desarrollo de las naciones.

Transparencia Internacional (TI) define la corrupción como *"el abuso del poder conferido para obtener beneficios privados"* (TI, s.f.). Como la provisión de AyS requiere importantes inversiones y flujos de financiamiento, el sector está expuesto a múltiples riesgos de corrupción a lo largo de la cadena de prestación de servicios, tanto en la formulación de políticas y la regulación, como en la contratación, las operaciones y los puntos de prestación del servicio (WIN, 2024). Esos riesgos se concretan en prácticas como fraudes contables y desvío de fondos mediante facturas falsificadas; adjudicaciones amañadas; nombramientos de allegados en cargos clave; sobornos para conexiones rápidas o ilegales; malversación de los recursos para satisfacer intereses personales o sectoriales, y la reticencia a asignar recursos para extender servicios en las zonas más desfavorecidas y vulnerables.

La corrupción en AyS tiene una serie de consecuencias severas, desde infraestructura de calidad deficiente, inapropiadas o sobredimensionadas, hasta el suministro de servicios que no existen o las prestaciones ineficientes, como resultado del bajo desempeño de los funcionarios públicos —por causa del nepotismo— y la carencia de gestión y monitoreo de la integridad por parte de los prestadores. En términos financieros, un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (Adam et al., 2020) muestra que, en América Latina, los proyectos con mayores riesgos de corrupción registran costos unitarios superiores, en un rango que va del 1,1% al 16,4%. Asimismo, la Red de Integridad del Agua (WIN, por sus siglas en inglés), en su informe Water Integrity Global Outlook 2021 (WIGO), estima pérdidas por corrupción en el sector de entre el 6% y el 25% (WIN, 2021). En cuanto al detrimento de la confianza pública, la 10ª edición del Barómetro Global de

la Corrupción en América Latina y el Caribe (TI, 2019)[2] indica que el 57% de las personas encuestadas sostiene que su gobierno está haciendo un mal trabajo en la lucha contra la corrupción, mientras que 1 de cada 5 personas que utilizaron algún servicio público —incluidos los de AyS— en los últimos 12 meses pagó un soborno.

Para remediar esta situación, existen varias iniciativas de gestión de integridad en el sector de agua y saneamiento, como, por ejemplo, la implementación de la Caja de Herramientas de Gestión de Integridad (Barreto Dillon, 2019). Con base en buenas prácticas, este instrumento orienta a los prestadores de servicios de AyS en la selección y la aplicación de medidas para mitigar los riesgos asociados a los cuatro pilares de la integridad, es decir, transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción (se conocen como marco TAPA, por sus siglas en inglés) (WIN, cewas y SIWI, 2018).

Aun cuando existen evidencias del efecto positivo que tiene implementar herramientas de evaluación y gestión de la integridad (WIN, 2022), evaluar el impacto de determinadas medidas anticorrupción en la prestación de servicios no es una tarea sencilla. Según el informe sobre corrupción en el sector del agua del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011), no es fácil encontrar buenos indicadores para evaluar el impacto de determinadas medidas anticorrupción, como las inversiones más eficaces o una distribución más equitativa de los recursos, ya que la relación entre esas medidas específicas y los cambios de rendimiento observados no siempre es directa. Sin embargo, es imprescindible afrontar esta complejidad ofreciendo sistemas de medición del rendimiento a partir de atributos de integridad o esquemas de evaluación comparativa (*benchmarking*), que permitan establecer puntos de referencia y hacer comparaciones sistemáticas.

Como un primer paso, Avello, Giné y Jiménez (2019) llevaron a cabo un análisis de diferentes sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño de las empresas prestadoras de servicios de AyS, para entender hasta qué punto estos cubren elementos relacionados con la gestión de integridad, en particular, con la rendición de cuentas.[3] Los autores hallaron que, aun cuando los instrumentos analizados facilitan la gestión de integridad, en algunos casos, la información publicada es parcial y limitada, los sistemas son complejos y costosos, y no cubren dimensiones como supervisión y aseguramiento del cumplimiento. Seguidamente, con el objetivo de ofrecer un método global para valorar la integridad, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y WIN desarrollaron el Análisis focalizado de AquaRating de integridad empresarial en prestadores de servicios de agua y saneamiento (Cubillo et al., 2022). Sin embargo, Acuña y Vergara (2024) indican que no todas las prácticas individuales (128) ni todos los indicadores (21) pueden ser evaluados si la empresa en cuestión no dispone de un tamaño mínimo y una estructura de gestión madura. Por último, WIN

2. En la encuesta, realizada entre enero y marzo de 2019, participaron más de 17 000 personas de 18 países.

3. Los autores consideraron cuatro sistemas de monitoreo y evaluación: el Análisis Mundial y la Evaluación del Agua Potable y el Saneamiento (GLAAS, por sus siglas en inglés); los Indicadores de Gobernanza del Agua de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); la Red Internacional de Comparaciones de Empresas de Agua y Saneamiento (IBNET, por sus siglas en inglés), y el sistema de evaluación de empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento AquaRating. También contemplaron cinco certificaciones de calidad ISO: la ISO 9001:2015 *(Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos); la ISO 26000:2010 (Guía de responsabilidad social); la ISO 37001:2016 (Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso); la ISO 24510:2007 (Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y aguas residuales - Directrices para la evaluación y la mejora del servicio a los usuarios); y la ISO 24512:2007 (Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y aguas residuales - Directrices para la gestión de las entidades prestadoras de servicios de agua potable y para la evaluación de los servicios de agua potable).*

presentó un diagnóstico de integridad para prestadores de servicios de AyS, que se basa en una encuesta con 15 preguntas sobre cinco principios que un prestador de servicios de AyS debe seguir para evitar la materialización de riesgos de integridad (Acuña y Vergara, 2024). Aun cuando este diagnóstico se considera clave para entender las lagunas críticas en la gestión de integridad a partir de evidencia, los prestadores aplican esta herramienta de forma voluntaria, sin la implicación del ente regulador ni como parte de un esfuerzo sectorial nacional para fomentar la integridad en AyS. De esta manera, los esfuerzos quedan aislados, por lo cual no permiten realizar comparaciones entre diferentes prestadores dentro del mismo ámbito.

En este escenario, se hace evidente la necesidad de engranar tales sistemas de medición de la integridad en la prestación de servicios de agua y saneamiento a la función regulatoria, otorgada al ente regulador de los servicios. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los entes reguladores de servicios de AyS cumplen un rol crucial en cuatro áreas clave: i. regulación económica; ii. recopilación de datos relacionados con los servicios de AyS y monitoreo del desempeño; iii. aplicación de normativas y estándares, y iv. participación y protección del usuario (OCDE, 2015). Partiendo de estas funciones y atribuciones, los entes reguladores pueden asumir un papel central para promover la integridad y la transparencia del sector, orientarlo hacia el usuario y asegurar la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Para entender la oportunidad de los entes reguladores en América Latina de ahondar en temas de integridad, se revisaron los indicadores de desempeño monitoreados por la Asociación de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento de las Américas (ADERASA) en su ejercicio anual de evaluación comparativa (*benchmarking*) de operadores. Este ejercicio consiste en la comparación y evolución de 64 indicadores, divididos en cuatro áreas de desempeño: estructura del servicio, operación, calidad del servicio y funcionamiento económico-financiero (ADERASA, 2024). La base de indicadores incluye algunos elementos útiles para transparencia y rendición de cuentas (análisis de la calidad del agua, facturación, finanzas, reclamos, inversiones), y permite detectar riesgos de corrupción (pérdidas de agua, discrepancias financieras, roturas recurrentes), pero carece de indicadores directos sobre integridad y anticorrupción, como, por ejemplo, contrataciones públicas; divulgación de contratos y beneficiarios; códigos de conducta; registro de denuncias y sanciones; auditorías, y protección a denunciantes.

En respuesta a este desafío, el Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento, compuesto por la Red de Integridad del Agua (WIN, por sus siglas en inglés), el Instituto Sueco de Investigación Ambiental (IVL, por sus siglas en sueco) y el Centro de Emprendimiento en Agua y Saneamiento (cewas, por sus siglas en inglés), con el apoyo del BID, desarrolló el Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI). El objetivo del SEMI es apoyar al ente regulador de AyS en la medición y evaluación de las buenas prácticas de integridad en los prestadores de servicios en sus cuatro pilares: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción.

Este documento proporciona una descripción detallada de la metodología para implementar el SEMI, con especial atención a los principios, fases y pasos prácticos que permiten su puesta en marcha. Además, reseña las experiencias en Honduras y Bolivia, que han adaptado el SEMI a su contexto y lo han implementado en el sector de AyS. El ejercicio de estos dos países, pioneros en la región, muestra aprendizajes valiosos acerca de los resultados que la herramienta genera. Finalmente, se incluyen recomendaciones dirigidas a entes reguladores y actores sectoriales interesados en fortalecer la integridad en la prestación de los servicios de AyS, a fin de mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la confianza pública en el sector.

1. Entendiendo el SEMI: Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad

¿Qué es el SEMI?

El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI) es una herramienta regulatoria diseñada para impulsar la calidad en la prestación de servicios de agua y saneamiento (AyS) mediante la promoción activa de buenas prácticas de integridad entre los operadores del sector. A diferencia de los enfoques convencionales, el SEMI no impone un conjunto prestablecido de indicadores, sino que adopta una estrategia innovadora al ofrecer al regulador una amplia batería de 40 indicadores, cuidadosamente seleccionados para abordar diversas dimensiones de la integridad. En función de este enfoque, el SEMI comprende la capacitación del personal del ente regulador, a fin de que pueda adaptar el sistema de evaluación al contexto particular y a las prioridades específicas, fomentando así un sentido de propiedad y compromiso con el proceso de mejora continua.

En esencia, el SEMI se erige como un ejercicio de evaluación comparativa (benchmarking) y colaborativa, en el que el ente regulador y los operadores de los servicios actúan en conjunto para evaluar y fortalecer las prácticas de integridad en el sector de AyS. Este sistema abarca varias áreas operativas clave, desde la licitación y la contratación hasta la gestión financiera, la relación con los usuarios y los recursos humanos. Dentro de cada una de estas áreas, se definen indicadores específicos que permiten evaluar el desempeño de los operadores en términos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción, los cuatro pilares de la integridad (se conocen como marco TAPA, por sus siglas en inglés).

El proceso de evaluación se basa en la autoevaluación de los prestadores de servicios de AyS, quienes deben analizar si sus prácticas y procedimientos se ajustan la definición establecida para cada indicador en uno de tres niveles: inicial, en desarrollo o consolidado. Esta autoevaluación requiere que los operadores presenten evidencias documentales que respalden su nivel de cumplimiento, lo cual garantiza la objetividad y la verificabilidad del proceso.

Los 40 indicadores se distribuyen entre los cuatro pilares de la integridad de la siguiente manera: 10 indicadores de transparencia, 9 indicadores de rendición de cuentas, 9 indicadores de participación ciudadana y 12 indicadores de anticorrupción.

Esta distribución refleja la importancia que el SEMI otorga a cada uno de los pilares de la integridad para asegurar una evaluación integral del desempeño de los operadores de servicios de AyS. Al promover la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la anticorrupción, el SEMI contribuye a fortalecer la confianza en el sector de AyS, a mejorar la calidad de los servicios y a garantizar un acceso equitativo a estos para todos los ciudadanos.

¿En cuáles principios se basa el SEMI?

El SEMI fue concebido como una respuesta pragmática a las necesidades de los entes reguladores del sector de AyS en América Latina, especialmente las de aquellos que operan con recursos limitados. Se fundamenta en una serie de principios rectores que buscan equilibrar la rigurosidad técnica con la viabilidad práctica, para asegurar su adopción y su sostenibilidad a largo plazo. En esencia, el SEMI se articula como una herramienta flexible, adaptable y centrada en el usuario, que facilita la incorporación de la integridad en los procesos de recopilación de datos y monitoreo del desempeño relacionados con los servicios de AyS.

Uno de los pilares fundamentales del SEMI es su intención de aplicabilidad universal. El sistema reconoce la diversidad de los prestadores de servicios, que abarca desde grandes empresas urbanas hasta pequeñas juntas de agua rurales, por lo que fue diseñado para ser adaptable a distintos tamaños, capacidades y contextos operativos. A diferencia de otras metodologías más complejas y exigentes, el SEMI constituye una herramienta accesible y viable para todos los prestadores, independientemente de su nivel de desarrollo o los recursos disponibles. No obstante, para entender esta aplicabilidad universal, se debe considerar que dentro de un mismo país pueden coexistir múltiples prestadores, entes reguladores y marcos normativos, que varían según la región o el tipo de servicio; por ello, el SEMI puede ser aplicable para algunas regiones y no necesariamente para otras.

Otro principio central del SEMI es minimizar la carga de trabajo, tanto para los prestadores como para los entes reguladores. Debido a las limitaciones de tiempo y personal que padecen muchos entes reguladores, el SEMI propone complementar, y no duplicar, los sistemas de evaluación comparativa (*benchmarking*) existentes. En lugar de imponer un conjunto adicional de requisitos de reporte, el sistema propicia la incorporación de un número racional de indicadores de integridad en los sistemas de seguimiento vigentes, para aprovechar así la infraestructura y los procesos establecidos.

Un aspecto distintivo del SEMI es su enfoque participativo y centrado en el usuario. En ese sentido, el sistema no obliga a los entes reguladores a utilizar una lista predefinida de indicadores, sino que los empodera para que seleccionen aquellos que consideren más relevantes y apropiados para su contexto específico. Esta flexibilidad permite a los entes reguladores adaptar el sistema de evaluación a sus prioridades y objetivos, lo cual fomenta un mayor compromiso y favorece la apropiación del proceso. Asimismo, el SEMI promueve la validación de los indicadores y los medios de verificación con los prestadores, para garantizar su pertinencia y su factibilidad.

Finalmente, el SEMI se orienta a la obtención de un dato numérico que permita construir un índice de integridad. Este índice, basado en una muestra representativa de operadores de servicios de AyS, proporciona una visión panorámica de las tendencias y los patrones de integridad en el sector, de modo que facilita la identificación de áreas de mejora y la evaluación del impacto de las políticas y los programas implementados. Al proporcionar una medida cuantitativa y comparable de la integridad, el SEMI permite a los entes reguladores monitorear el progreso a lo largo del tiempo, identificar las mejores prácticas y tomar decisiones informadas para fortalecer la gobernanza del sector de AyS.

¿Quién participa en el desarrollo de la batería de indicadores del SEMI y qué beneficios tienen?

La configuración de la batería de indicadores del SEMI es un proceso colaborativo que involucra a dos actores principales: i. los entes reguladores y las entidades gubernamentales encargadas de supervisar el sector de AyS y ii. los prestadores de servicios de AyS.

La participación de los entes reguladores es fundamental, ya que poseen el conocimiento y la experiencia necesarios para identificar los principales riesgos de integridad que afronta el sector, así como las prioridades y los objetivos de las políticas públicas en este ámbito. Al involucrarse en el desarrollo de la batería de indicadores, los entes reguladores obtienen una herramienta efectiva para evaluar el cumplimiento de las políticas y normativas establecidas, y para verificar que los prestadores de servicios operen de manera íntegra. Además, este proceso les permite reforzar sus capacidades de supervisión y regulación, y promover así una cultura de integridad en el sector.

Por otro lado, la participación de los prestadores de servicios es igualmente importante, porque conocen de primera mano sus desafíos y sus oportunidades para mejorar las prácticas de integridad en la gestión de los servicios. Al involucrarse en el desarrollo de la batería de indicadores, los prestadores acceden a una guía práctica para fortalecer su gestión de integridad, mejorar la gobernanza interna y propiciar una cultura ética. Asimismo, este proceso les permite identificar áreas de mejora y fortalecimiento en su gestión, abordando de manera proactiva los riesgos de corrupción y asegurando una prestación de servicios eficiente y confiable a la población.

¿Qué se necesita para implementar el SEMI?

El éxito de la implementación del SEMI depende del cumplimiento de una serie de factores cruciales. En primer lugar, se necesitan el compromiso y el liderazgo activo de las autoridades del ente regulador, quienes deben asumir la responsabilidad de impulsar el proceso y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Más allá del mero compromiso político, es vital asignar los recursos técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades de implementación, incluyendo la capacitación del personal y la contratación de expertos externos, si fuese necesario.

Asimismo, el seguimiento riguroso y transparente de la metodología para seleccionar indicadores, que se describe en esta publicación, constituye un elemento esencial, puesto que esta metodología garantiza que se tengan en cuenta las opiniones y perspectivas de todos los participantes, incluyendo las de los entes reguladores, los prestadores de servicios y otros actores relevantes del sector. Además, la metodología establece criterios claros y objetivos para seleccionar los indicadores y asegurar que sean relevantes, medibles, alcanzables y con plazos definidos.

Igualmente, la capacitación del personal del ente regulador en el uso de la metodología del SEMI y en el análisis de los resultados obtenidos es otro factor crítico para el éxito de la implementación del sistema. Esta capacitación debe abarcar tanto los conceptos de la integridad (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción) como los aspectos técnicos de la metodología, así como las habilidades necesarias para ejecutar una comunicación efectiva y la gestión del cambio. Al invertir en la capacitación de su personal, el ente regulador asegura que cuenta con el capital humano necesario para llevar a cabo las actividades de evaluación y monitoreo de manera efectiva y sostenible.

Por último, es fundamental establecer un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto del SEMI en la mejora de los servicios y en la promoción de la integridad. Este sistema debe incluir indicadores claros y medibles para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos, así como mecanismos para recopilar y analizar los datos. Además, el sistema debe proporcionar retroalimentación periódica a los participantes, para permitirles ajustar sus estrategias y optimizar su desempeño a lo largo del tiempo. Al establecer un sistema de seguimiento y evaluación sólido, el ente regulador demuestra su compromiso con la mejora continua y propicia que el SEMI se convierta en una herramienta efectiva para promover la integridad en el sector de AyS.

¿Qué resultados se esperan al implementar el SEMI?

La implementación del SEMI pretende transformar el sector de AyS en América Latina. En tal sentido, se espera que la adopción de prácticas de integridad por parte de los operadores contribuya a la optimización de la calidad y el uso de los recursos, así como a la eficiencia de los servicios. Estos resultados se manifiestan en la reducción de pérdidas comerciales de agua (al disminuir el volumen de agua no facturada), la mejora en la gestión de los recursos hídricos y la optimización de los procesos operativos, que se traducen en un servicio más confiable y accesible para la población. Además, se estima que la transparencia y la rendición de cuentas dentro del sector tendrán un incremento significativo y, en consecuencia, se fortalecerá la confianza de los usuarios en los operadores de los servicios y las instituciones en general. Asimismo, como la divulgación de información relevante permite una supervisión más efectiva por parte de la sociedad civil, se prevé un descenso sustancial de los riesgos de corrupción y abuso de poder, así como una mayor eficiencia en la utilización de los recursos, a partir de la incorporación de mecanismos de control y monitoreo efectivos. Por último, se espera un crecimiento de la participación ciudadana en la toma de decisiones y en el seguimiento de los servicios, que consolidará la legitimidad y la sostenibilidad del sector y promoverá una gestión más responsable.

2. Proceso de desarrollo e implementación del SEMI

El desarrollo e implementación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI) se lleva a cabo en un proceso que comprende cuatro fases, cada una diseñada para asegurar la efectividad y la sostenibilidad de la herramienta.

En la fase I, ***Lanzamiento y contextualización***, se sientan las bases del SEMI. El primer paso es obtener el compromiso explícito del ente regulador de impulsar el proceso y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Este compromiso se formaliza en un memorando de entendimiento, en el que se definen roles. A continuación, se analizan el contexto regulatorio, los modelos de prestación de servicios y el sistema de reporte del ente regulador. Mediante reuniones de preparación y coordinación con autoridades y el personal técnico y legal, se busca comprender sus necesidades y prioridades, preparando el camino para una implementación exitosa y adaptada a la realidad del sector.

En cuanto a la fase II, ***Construcción participativa del SEMI***, esta se centra en la construcción de una batería de indicadores de integridad adaptada al contexto específico del país o de la región. Para ello, se organiza un taller presencial con expertos del ente regulador, a fin de fomentar la interacción y el intercambio de ideas entre los participantes. Una vez que el grupo de expertos llega a un acuerdo sobre los componentes del SEMI, la propuesta se presenta y se valida ante la dirección del ente regulador, para asegurar su legitimidad y el respaldo institucional.

Seguidamente, la fase III, ***Validación con prestadores de servicios de AyS***, tiene como objetivo asegurar la pertinencia y la factibilidad de los indicadores propuestos, así como fortalecer el compromiso de los prestadores de servicios con el proceso de mejora continua. Para ello, se organizan talleres con prestadores de servicios para evaluar, de forma participativa, la relevancia de los indicadores y la viabilidad de obtener los medios de verificación necesarios. Asimismo, se realiza un primer ejercicio de implementación del SEMI, en el que los prestadores analizan su nivel de cumplimiento de los indicadores y establecen una línea base para el monitoreo de la integridad.

Por último, la fase IV, ***Implementación y sostenibilidad***, se centra en el análisis de los resultados remitidos por los prestadores de servicios y en la construcción de un índice de integridad, con base en una muestra representativa de operadores. Luego, se presentan estos resultados a la directiva del ente regulador, para obtener retroalimentación y validación, y garantizar así que las autoridades se apropien del sistema y lo utilicen en la toma de decisiones. Asimismo, esta fase involucra el monitoreo periódico de los indicadores del SEMI, con dos objetivos: identificar cambios y tendencias, y diseñar programas que permitan mejorar el índice de integridad.

Es importante destacar que el ente regulador puede ejecutar el proceso de implementación del SEMI de forma interna, exclusivamente, o con el apoyo de un experto externo. En este último caso, el experto se encarga de sistematizar la información, facilitar los procesos participativos y proporcionar apoyo técnico.

La Figura 1 sintetiza las cuatro fases secuenciales del proceso para implementar el SEMI y destaca el principal resultado esperado en cada una.

Figura 1. Vista general del proceso SEMI: fases y resultados clave

Fuente: Elaboración propia.

En las secciones que siguen, se describe, en detalle, cada fase del proceso de implementación del SEMI.

Fase I: **Lanzamiento y contextualización**

La fase I, "Lanzamiento y contextualización", es fundamental para implementar con éxito el SEMI, porque es la etapa en que se sientan las bases para ejecutar la herramienta de manera efectiva y adaptada a la realidad del sector de AyS del país o la región. Debido a la complejidad del entorno regulatorio y la diversidad de los actores involucrados, esta etapa se centra en establecer una comprensión compartida del contexto, para que el diseño y la implementación del SEMI sean pertinentes y relevantes.

Los objetivos de esta fase son lograr el compromiso formal del ente regulador con las diferentes fases del proceso de implementación del SEMI y alcanzar una comprensión profunda y precisa del marco regulatorio, de los modelos de prestación de servicios existentes y del sistema de reporte de información y de indicadores de desempeño que utiliza el ente regulador.

La figura 2 presenta, de manera sintética, los insumos, los pasos y los productos clave de la fase I, y muestra el vínculo entre la contextualización sectorial y el compromiso formal del ente regulador con el SEMI.

Figura 2. Fase I del desarrollo e implementación del SEMI: insumos, pasos y productos clave

Fuente: Elaboración propia.

Paso 1.1. Formalización del proceso

El primer paso es establecer un marco institucional sólido para implementar el SEMI. Para ello, se promueven encuentros y entrevistas preliminares con facilitadores externos o el equipo interno asignado a la tarea, a fin de que el ente regulador de los servicios de AyS manifieste su interés en el proceso y su compromiso con la ejecución. Este compromiso debe formalizarse mediante un instrumento escrito (por ejemplo, memorando de entendimiento, convenio, carta acuerdo o resolución interna) que establezca los siguientes aspectos: alcance del proceso, responsabilidades, roles, mecanismos de reporte y, especialmente, plazos. Esta formalización reduce la dependencia de la voluntad individual y fortalece la exigibilidad y la continuidad del SEMI en el tiempo, incluso ante la rotación del personal o los cambios de autoridades. Además, se deben definir los mecanismos de coordinación del proceso, por medio de la contratación de un facilitador externo o la asignación de un responsable interno —llamado agente de cambio—, y la dotación de recursos para el proyecto, si se elige la opción interna.

Paso 1.2. Recolección de información

Este paso se centra en recopilar información para comprender el estado actual de la integridad en la prestación de servicios de AyS, determinar los mecanismos de rendición de cuentas vigentes y conocer el marco legal que rige la integridad y la transparencia en la prestación de servicios del sector. El objetivo es identificar los desafíos que afrontan los entes reguladores y los prestadores de servicios, y asegurar que el SEMI se alinee con la legislación vigente.

A fin de tener una visión clara, se recomienda recopilar los siguientes tipos de información:

- **Marco legal de la regulación y la supervisión**. Se debe comprender el marco legal que rige la regulación y la supervisión de los servicios de AyS, incluyendo las facultades y responsabilidades del ente regulador, los mecanismos de participación ciudadana y los procedimientos para la aplicación de sanciones.

- **Marco legal de integridad y transparencia**. Se deben analizar las leyes, regulaciones y normativas relacionadas con la integridad, la transparencia, la gobernanza y la rendición de cuentas a las que están sujetos los prestadores de servicios, así como el rol del ente regulador en este ámbito.

- **Análisis de problemas y tendencias de integridad**. Además del análisis de la legislación específica, se debe efectuar un análisis inicial de los principales problemas y tendencias vinculados con la falta de integridad en los operadores del sector, incluyendo áreas como la transparencia en la gestión, los niveles de participación ciudadana y la incidencia de fraudes o irregularidades detectadas.

- **Sistema de reporte de los prestadores**. Conocerlo permite entender cómo rinden cuentas los prestadores de servicios al ente regulador, incluyendo el tipo de información que se reporta, los formatos utilizados, la frecuencia de los reportes y las herramientas tecnológicas empleadas.

- **Información registrada**. Se debe identificar qué tipo de datos se registran sobre el desempeño de los prestadores, incluyendo indicadores de calidad del servicio, eficiencia operativa, gestión financiera, cumplimiento normativo y prácticas de integridad. Asimismo, es clave saber si el ente regulador ya monitorea indicadores relacionados con alguno de los cuatro pilares de la integridad: transparencia, rendición de cuentas, participación y anticorrupción.

- **Análisis y publicación de la información**. Este conocimiento permite comprender de qué manera analiza el ente regulador la información recibida de los prestadores, qué tipo de informes o análisis se generan y cómo se divulgan los resultados al público.

- **Dificultades del ente regulador y los prestadores.** Se deben identificar los desafíos que afrontan el ente regulador y los prestadores en la recopilación, el reporte, el análisis y la utilización de la información, así como en el cumplimiento del marco legal de integridad y transparencia y del marco legal de la regulación y la supervisión. Esto incluye limitaciones de recursos, capacidades técnicas o acceso a datos relevantes.

El proceso de recolección de información consta de múltiples fases. La primera abarca la revisión de documentos normativos e institucionales relevantes, como leyes, regulaciones, códigos de conducta, informes de auditoría y otros relacionados con la integridad, la transparencia y la regulación de los servicios de AyS. Seguidamente, y con el fin de comprender los problemas y tendencias de integridad más apremiantes en el sector, se recomienda analizar los resultados de investigaciones académicas y estudios de organizaciones de la sociedad civil (OSC), así como noticias destacadas publicadas en medios de comunicación. Esto permite identificar patrones, tendencias y áreas de mayor vulnerabilidad en temas de integridad. Luego, esta información de fuentes secundarias se puede complementar con fuentes primarias, como entrevistas a funcionarios del ente regulador, en las que se aporten detalles sobre el funcionamiento interno, las actividades de supervisión y control, la interacción con los prestadores de servicios y los desafíos que afrontan en el cumplimiento tanto del marco legal de integridad y transparencia, como del relativo a la regulación y supervisión. Finalmente, la información se puede enriquecer mediante grupos focales, reuniones de validación de los datos y actividades de preparación y coordinación con los actores involucrados, a fin de facilitar la alineación de objetivos y el establecimiento de un enfoque claro que guíe la implementación del SEMI.

Fase II: **Construcción participativa del SEMI**

La segunda fase de la metodología para implementar el SEMI consiste en la realización de un taller intensivo y colaborativo de dos días con miembros del ente regulador, que funcione como un espacio para el intercambio de experiencias y conocimientos entre los participantes y la construcción conjunta de un SEMI adaptado a las necesidades del lugar (véase en el anexo 2 la propuesta de especialistas para invitar). El objetivo de este taller es propiciar un diálogo que permita definir, de manera participativa, el propósito del SEMI, así como seleccionar los indicadores que conformarán el sistema de evaluación y monitoreo de la integridad.

Se recomienda que el taller se lleve a cabo siguiendo una agenda de dos días, cuidadosamente diseñada para fomentar la interacción, la reflexión y el aprendizaje colaborativo (véase el anexo 3). El taller debe combinar elementos teóricos y prácticos, para aprovechar al máximo la experiencia y el conocimiento de los participantes y diseñar un SEMI efectivo.

Las actividades del taller se organizan en seis pasos consecutivos, que van de la definición del propósito del SEMI a la validación institucional de la propuesta. La figura 3 presenta, de manera sintética, los insumos, los pasos y los productos/resultados esperados de esta fase.

Figura 3. Fase II del desarrollo e implementación del SEMI: insumos, pasos y productos clave

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2.1. Definición del propósito del SEMI

Este paso inicial del taller se enfoca en establecer un propósito compartido para el Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI), utilizando una metodología participativa que valora la contribución de cada participante. El facilitador guía la reflexión con una serie de preguntas clave diseñadas para estimular la discusión y el acuerdo entre los expertos. Al final de este ejercicio, se espera que los participantes definan un propósito común para el SEMI del ente regulador en cuestión. A continuación, se presentan las preguntas y un ejemplo de una posible respuesta acordada a cada pregunta:

¿Qué estamos proponiendo?

Con esta pregunta se invita a los participantes a definir la esencia y el alcance del SEMI en el contexto de los servicios de agua y saneamiento.

Ejemplo: *Estamos proponiendo la implementación de un sistema de evaluación y monitoreo de integridad para los prestadores de servicios de agua potable y saneamiento básico. Este sistema permitirá medir y evaluar los avances en los niveles de integridad de los prestadores y proporcionar una base de datos confiable y actualizada.*

¿A quién está destinado el sistema?

La pregunta alienta a identificar claramente a los operadores a los que se exigirá aplicar el sistema, es decir, si solo prestan servicios urbanos o rurales, y cuáles son sus características.

Ejemplo: *El sistema está destinado tanto a operadores de tamaño mediano, que tienen entre 15 001 y 40 000 conexiones de agua potable, como a prestadores grandes y muy grandes, con más de 40 000 conexiones de agua potable.*

¿Qué información queremos conocer?

Esta pregunta pretende delimitar los tipos de datos que se recopilarán sobre el desempeño de los operadores en integridad, incluyendo aspectos relacionados con transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas y anticorrupción en áreas funcionales, como la comercial, la de operaciones, la de contrataciones, la de recursos humanos, etc.

Ejemplo: *A través de nuestro SEMI buscamos recopilar información concerniente al nivel de cumplimiento de la legislación y la normativa nacional en temas de transparencia (Ley X), buena gobernanza (Ley Y) y anticorrupción (Ley Z), así como datos sobre el nivel de participación ciudadana y de rendición de cuentas.*

¿Qué se va a hacer con esa información?

Este interrogante guía a los participantes a proyectar el uso estratégico que el ente regulador dará a los datos recopilados. El propósito es que anticipen cómo esos datos se transformarán en fundamento para la toma de decisiones informadas, desde la aplicación de medidas correctivas ante incumplimientos (que pueden incluir desde planes de mejora hasta sanciones) hasta el diseño de programas de apoyo e incentivos para elevar los estándares de integridad en el sector (por ejemplo, capacitaciones especializadas o reconocimiento público de buenas prácticas).

Ejemplo: *La información obtenida mediante el SEMI se utilizará para identificar a los prestadores que requieren apoyo técnico especializado, condicionar el acceso a incentivos económicos al cumplimiento de estándares mínimos de integridad, y reconocer públicamente a los prestadores que demuestren un compromiso sobresaliente con la ética y la transparencia.*

¿Qué se logrará con la aplicación del sistema?

Con esta pregunta se busca que los participantes visualicen los resultados tangibles que el SEMI permitirá alcanzar en el sector.

Ejemplo: *Esperamos que la implementación del SEMI nos permita lograr una mejora sustancial en la calidad y la eficiencia de los servicios de agua y saneamiento; un aumento de la confianza de los usuarios en el sector; una mayor transparencia en la gestión de los recursos, y una reducción significativa de los actos de corrupción en la prestación de los servicios.*

¿Quién se beneficiará con la aplicación del sistema?

Este interrogante busca que los participantes definan el impacto final del SEMI en el acceso equitativo a los servicios y la calidad de vida de los usuarios.

Ejemplo: *Este sistema se establece para beneficiar de manera directa a los usuarios de los servicios de agua y saneamiento, quienes podrán acceder a servicios más confiables, eficientes y transparentes, que se traducirán en una mejora en su calidad de vida y en su salud.*

Tras esta reflexión guiada, los miembros del ente regulador agrupan las ideas clave que surgen de las preguntas orientativas para formular un propósito claro y conciso para el SEMI. Este propósito, que actuará como faro a lo largo de todo el proceso, determinará el alcance del sistema, los beneficiarios directos y los objetivos en términos de integridad y mejora del servicio. A modo de ejemplo, esta sesión del taller podría concluir con la siguiente declaración de propósito:

Ejemplo: *El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI) se implementará para conocer, evaluar y mejorar el nivel de integridad de los prestadores de servicios de agua y saneamiento de tamaño mediano y grande (con más de 15 000 conexiones) en el ámbito de [nombre del ente regulador]. Su objetivo es garantizar el cumplimiento de la legislación y la normatividad nacional en materia de transparencia, gobernanza y anticorrupción, así como promover la participación ciudadana y fortalecer la rendición de cuentas. Esto, a su vez, permitirá difundir los resultados de los operadores, proporcionar recomendaciones y establecer alianzas estratégicas para contribuir a optimizar la calidad de los servicios y proteger los intereses de los usuarios.*

Paso 2.2. Análisis, evaluación y selección de indicadores de integridad

Este paso se centra en el proceso minucioso de análisis, evaluación y selección de los indicadores más idóneos para medir la integridad en los prestadores de servicios de AyS. Para ello, el facilitador del taller del SEMI presenta a los expertos del ente regulador una batería de 40 indicadores, estructurados en cuatro categorías clave, que responden a los cuatro pilares de la integridad: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción (véase el cuadro 1). El anexo 1 presenta información detallada de los indicadores, con sus áreas operativas, definiciones, niveles de cumplimiento y medios de verificación.

Cuadro 1. Resumen de la batería de 40 indicadores de integridad propuestos

Categoría	Indicadores
Transparencia	1. Transparencia de las licitaciones y los contratos. 2. Transparencia de la gestión financiera. 3. Medidas de divulgación. 4. Facturas comprensibles. 5. Derechos y obligaciones de los usuarios. 6. Claridad y especificidad en la descripción de puestos y competencias. 7. Transparencia en procesos de reclutamiento. 8. Transparencia de los resultados de procesos de reclutamiento. 9. Planificación presupuestaria. 10. Igualdad de oportunidades.
Rendición de cuentas	1. Auditorías internas y externas. 2. Mecanismos externos de supervisión y rendición de cuentas. 3. Reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios. 4. Revisión periódica de la nómina. 5. Rol de la junta directiva. 6. Control y monitoreo de la gestión contable. 7. Control y monitoreo de los proyectos o las obras licitados y los bienes o servicios contratados. 8. Control y monitoreo de la facturación y las fuentes de ingresos. 9. Control del proceso de licitación y de contratos.
Participación ciudadana	1. Atención al usuario. 2. Satisfacción del usuario. 3. Espacios de participación del usuario para programación de inversiones. 4. Programa de educación para los usuarios. 5. Mecanismos de control social. 6. Participación ciudadana en la junta directiva. 7. Comunicación con los usuarios. 8. Estrategia de asequibilidad para poblaciones vulnerables. 9. Paridad de género en la junta directiva.
Anticorrupción	1. Lineamientos explícitos de anticorrupción. 2. Diligencia debida al contratista y a los proveedores. 3. Adjudicación de licitaciones y contrataciones. 4. Código de conducta. 5. Capacitación y formación en integridad. 6. Política anticorrupción. 7. Política de conflictos de intereses. 8. Análisis de riesgos de integridad. 9. Gestión de la corrupción. 10. Medidas disciplinarias por violaciones de la integridad. 11. Adopción y aplicación de un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios. 12. Directrices de licitaciones y contratos.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el cuadro 1 presenta una batería amplia de indicadores, se anima a los participantes a considerar la inclusión de otros elementos que, a su juicio, resulten relevantes, para adaptar aún más el listado a la realidad específica del país o la región. Esta flexibilidad permite que el SEMI capture de manera integral los desafíos de integridad propios de cada contexto.

Para garantizar la objetividad y la pertinencia de la selección de indicadores, se aplica una serie de criterios de evaluación cuidadosamente diseñados. Estos criterios, con sus preguntas asociadas, son fundamentales para asegurar la calidad y la utilidad de los indicadores, y guían a los participantes en su valoración y selección:

- **Relevancia:** ¿el indicador es pertinente para abordar los principales riesgos de integridad identificados en el contexto específico del país o la región?
- **Implementación:** ¿es factible incorporar el indicador de manera efectiva y continua en los sistemas y procesos que aplican los prestadores de servicios, sin generar dificultades significativas?
- **Accesibilidad:** ¿el acceso a los datos (necesarios para evaluar el indicador) es simple para los prestadores de servicios?
- **Verificabilidad:** ¿el ente regulador puede verificar la información proporcionada por los prestadores de manera confiable y transparente?
- **Exigibilidad:** ¿el cumplimiento del indicador es obligatorio según las leyes y los reglamentos vigentes en el país?

Al utilizar estos criterios, los participantes pueden analizar y priorizar indicadores que no solo sean relevantes y efectivos, sino también prácticos y exigibles en el contexto del ente regulador y el panorama regulatorio del país o la región.

El cuadro 2 presenta el sistema de evaluación de cada criterio, con una escala de puntuación que permite graduar la valoración en función del grado en que el indicador cumple las características deseadas, desde la irrelevancia hasta la máxima pertinencia. Cada puntuación se acompaña de una descripción concisa, que orienta a los participantes para que asignen el valor de forma adecuada.

Cuadro 2. Escala de puntuación para criterios de evaluación

Criterio de evaluación	Valoración				
Relevancia *¿Qué tan relevante es el indicador con relación a los riesgos de integridad en su país?*	Muy relevante	Relevante	Medio	Poco relevante	Nada relevante
	5	4	3	2	1
Implementación *¿Qué tan fácil es la implementación del indicador respecto de las capacidades del prestador?*	Muy fácil	Fácil	Medio	Difícil	Muy difícil
	5	4	3	2	1
Accesibilidad *¿Qué tan fácil es para el prestador recopilar el medio de verificación en función de sus procesos internos?*	Muy fácil	Fácil	Medio	Difícil	Muy difícil
	5	4	3	2	1
Verificabilidad *¿Qué tan fácil es para el ente regulador verificar la información con respecto al medio de verificación?*	Enlace web: se puede acceder a la información cargada en línea.		Verificación mediante documentos o registros.	Verificación mediante informaciones.	Verificación mediante auditorías.
	4		3	2	1
Exigibilidad *¿La ley vigente en el país exige el cumplimiento del indicador?*	Sí		Parcial		No
	3		2		1

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar el análisis y la priorización de los indicadores, se recomienda que los participantes se organicen en grupos pequeños (de entre 5 y 10 personas) y que a cada equipo se le asigne la evaluación de indicadores relacionados con sus áreas operativas específicas (licitación y contratación, gestión financiera, relación con los usuarios, etc.).

Adicionalmente, para refinar la priorización, se propone el uso de ponderaciones que permitan reflejar la importancia relativa de cada criterio de evaluación. Si bien se sugiere asignar una ponderación inicial del 20% para cada criterio, se anima a los participantes a discutir y adaptar las ponderaciones para que reflejen las particularidades y prioridades del contexto específico. Esta flexibilidad permite que el peso de cada criterio (relevancia, implementación, accesibilidad, verificabilidad y exigibilidad) se ajuste de acuerdo con su importancia real en la consecución de los objetivos de integridad del ente regulador.

El cuadro 3 presenta un ejemplo ilustrativo del sistema de puntuación, en el que se han modificado las ponderaciones asignadas a cada criterio y se ha aplicado la evaluación a tres indicadores seleccionados al azar, con el fin de facilitar la comprensión del proceso.

Cuadro 3. Ejemplo de ponderación y puntuación de indicadores

Indicador / Puntuación del criterio	A. Relevancia	B. Implemen-tación	C. Accesibilidad	D. Verificabilidad	E. Exigibilidad	Total agregado
Ponderación asignada (porcentaje)	20	20	10	20	30	100
Transparencia de las licitaciones y los contratos (Definición: el prestador de servicios publica información sobre futuras licitaciones, así como los resultados de licitaciones pasadas, en su página web, o en el portal de transparencia/licitaciones indicado en la regulación nacional.)	4 (relevante)	4 (fácil)	3 (medio)	3 (verificación a través de documentos o registros)	3 (sí)	3,20 (64%)
Transparencia en procesos de reclutamiento (Definición: el prestador de servicios utiliza diversos medios para publicitar oportunidades de empleo de manera amplia y efectiva, y promueve la igualdad de oportunidades para todos los candidatos. Además, se establecen procedimientos claros y transparentes para el proceso de selección y se busca atraer y retener a personas talentosas y comprometidas con la misión y los valores de la organización.)	5 (muy relevante)	4 (fácil)	3 (medio)	2 (verificación a través de informaciones)	3 (sí)	3,30 (66%)
Planificación presupuestaria (Definición: se prepara un presupuesto anual, que se discute con los ciudadanos en audiencias públicas antes de ser aprobado. Asimismo, se hace el debido seguimiento al estado de ejecución del presupuesto establecido y se publican los avances.)	4 (relevante)	4 (fácil)	3 (medio)	3 (verificación a través de documentos o registros)	2 (parcial)	2,90 (58%)

Fuente: Elaboración propia.

Esta metodología asegura que los indicadores seleccionados reflejen adecuadamente las necesidades y los objetivos de integridad del ente regulador. Los participantes utilizan los criterios previamente establecidos para analizar los indicadores y realizar una primera selección de los que consideran más apropiados para implementar.

Paso 2.3. Priorización de indicadores

Los resultados del análisis de cada indicador se presentan y validan en una sesión plenaria, donde se verifica que las evaluaciones reflejen fielmente la realidad del país o de la región, su marco normativo y las capacidades de los prestadores y del ente regulador. Asimismo, el facilitador promueve una discusión abierta para alcanzar un consenso sobre la pertinencia de las evaluaciones realizadas.

Una vez acordadas las evaluaciones, se priorizan los indicadores que obtuvieron las puntuaciones más altas, buscando un equilibrio que asegure la cobertura de los cuatro pilares de la integridad. Se orienta a los participantes para que seleccionen un número de indicadores razonable, lo suficientemente amplio para capturar la complejidad de la integridad, pero factible en términos de seguimiento del ente regulador y de reporte de los prestadores. Finalmente, se enfatiza la importancia de que los indicadores priorizados reflejen los problemas y tendencias de integridad identificados en el paso 1.2, a fin de asegurar la pertinencia del SEMI al contexto específico de la prestación de servicios de AyS.

Paso 2.4. Identificación del sistema de evaluación, de los medios de verificación y la frecuencia de reporte

Este paso crucial se enfoca en diseñar un sistema de evaluación viable, que permita al regulador medir y monitorear de manera efectiva la integridad de los prestadores de servicios. Para ello, se definen tres componentes interrelacionados: el sistema de evaluación, los medios de verificación y la frecuencia de reporte.

- ***Sistema de evaluación:*** niveles graduados de cumplimiento

Para lograr una evaluación integral y diferenciada del indicador, se propone una escala graduada con tres niveles de cumplimiento por parte del prestador, que representan diferentes grados de implementación de las prácticas de integridad.

- Nivel inicial. Este nivel representa una gestión incipiente e informal de la integridad. Se caracteriza por la ausencia de políticas, planes o procedimientos estandarizados, lo cual se traduce en falta de controles internos, comunicación deficiente y revisión limitada por parte de la alta gerencia. En general, el prestador, no muestra un compromiso formal ni posee conocimientos sobre los principios de integridad y su aplicación práctica.

- Nivel en desarrollo. En este nivel se observa un reconocimiento de la importancia de la integridad, aunque su gestión no se encuentra formalizada ni integrada de manera consistente en los procesos del prestador. Si bien se realizan algunos esfuerzos para promover prácticas de integridad, estos se caracterizan por la comunicación limitada, la medición irregular del cumplimiento y la falta de seguimiento sistemático de los avances. En general, el prestador exhibe voluntad de mejora, pero carece de la formalización necesaria para una implementación efectiva.

- Nivel consolidado. Este nivel representa una gestión integral y proactiva de la integridad, caracterizada por la existencia de políticas, directrices y procedimientos formales, claramente definidos, comunicados y aplicados en toda la organización. Se observa un compromiso sólido de la alta gerencia, cultura de ética y transparencia arraigada, y un sistema de medición y monitoreo robusto que permite evaluar el progreso hacia los resultados deseados y realizar ajustes continuos para garantizar la efectividad de las prácticas de integridad. Además, el prestador promueve la participación de todos los actores relevantes y garantiza la protección de los derechos de los usuarios.

A modo ilustrativo, el cuadro 4 presenta ejemplos de indicadores del SEMI y las características distintivas de los niveles descriptos para cada uno de ellos. De este modo es posible apreciar la progresión gradual en la implementación de las prácticas de integridad que fomenta la metodología del SEMI.

Cuadro 4. Ejemplos de niveles de cumplimiento de indicadores del SEMI

Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Nivel consolidado
Transparencia de las licitaciones y los contratos	El prestador de servicios publica información sobre futuras licitaciones, así como los resultados de licitaciones pasadas, en su página web.	El prestador no publica información de licitaciones.	El prestador publica información sobre futuras licitaciones o resultados de licitaciones pasadas en su página web, pero no está disponible de manera clara y accesible para el público en general.	El prestador publica información sobre futuras licitaciones y resultados de licitaciones pasadas en su página web de manera clara, completa y accesible para el público en general, incluyendo detalles sobre el proceso de licitación y los criterios de selección utilizados.
Reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios	El prestador ha adoptado e implementado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios que cumple los estándares nacionales e internacionales de calidad en el servicio.	El prestador de servicios no cuenta con un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios.	El prestador ha adoptado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y ha establecido procedimientos claros para su implementación, pero no dispone de un sistema de seguimiento y resolución que garantice una respuesta oportuna.	El prestador ha adoptado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y ha implementado con éxito procedimientos claros para su aplicación en la práctica, que garantizan una respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios.

Código de conducta	El prestador tiene un código de conducta claro, completo y actualizado, que define los valores éticos y los principios de conducta esperados de todo el personal.	El prestador de servicios no cuenta con un código de conducta actualizado.	El prestador dispone de un código de conducta formal, pero no promueve su cumplimiento y su difusión activa en toda la organización.	El prestador cuenta con un código de conducta formal, claro, completo y actualizado, que se promueve activamente en toda la organización, y se implementan medidas para garantizar su cumplimiento efectivo por parte de todo el personal, proveedores y contratistas.

Fuente: Elaboración propia.

Es esencial que los participantes del taller revisen con detenimiento las definiciones de los niveles (inicial, en desarrollo y consolidado) para los indicadores seleccionados, validando su pertinencia y asegurándose de que reflejen la realidad operativa de los prestadores de servicios. A la vez, se les anima a proyectarse hacia un horizonte de mejora continua, mediante el establecimiento de metas desafiantes que impulsen a los prestadores a alcanzar el máximo nivel de desarrollo en sus prácticas de integridad.

- ***Medios de verificación:*** fuentes de información y métodos de constatación

Los medios de verificación se definen como la evidencia objetiva que permite constatar el grado de cumplimiento de un indicador de integridad por parte de un prestador de servicios. Estos medios deben ser accesibles y verificables, pero, además, deben estar directamente relacionados con el aspecto de integridad que se busca medir, a fin de garantizar la validez y la confiabilidad de la evaluación. La naturaleza de los medios de verificación varía en función del indicador. A continuación, se enumeran algunos de los medios factibles:

- Documentos normativos. Este tipo de evidencia incluye políticas internas, reglamentos, manuales de procedimiento, códigos de ética y otros documentos que establezcan las normas y directrices que rigen el comportamiento de los prestadores de servicios y sus empleados en materia de integridad.

- Registros. Se refiere a actas de reuniones, informes de auditoría, registros contables, registros de denuncias y otros documentos que acrediten las prácticas y los resultados de los prestadores en relación con la integridad.

- Evidencia en línea. Incluye enlaces a sitios web donde se publica información relevante sobre la integridad de los prestadores, como estados financieros, informes de gestión, códigos de conducta, entre otros.

A modo ilustrativo, el cuadro 5 presenta ejemplos de indicadores del SEMI y de medios de verificación concretos que podrían ser utilizados.

Cuadro 5. Ejemplos de niveles de cumplimiento y medios de verificación de indicadores del SEMI

Indicador	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
Transparencia de las licitaciones y los contratos	El prestador no publica información de licitaciones.	El prestador publica información sobre futuras licitaciones o resultados de licitaciones pasadas en su página web, pero no está disponible de manera clara y accesible para el público en general.	Enlace a la página web con la información de licitaciones pasadas.	El prestador publica información sobre futuras licitaciones y resultados de licitaciones pasadas en su página web de manera clara, completa y accesible para el público en general, incluyendo detalles sobre el proceso de licitación y los criterios de selección utilizados.	Enlace a la página web con información de licitaciones pasadas, actuales y futuras, incluyendo detalles sobre el proceso de licitación y los criterios de selección utilizados.
Reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios	El prestador de servicios no cuenta con un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios.	El prestador ha adoptado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y ha establecido procedimientos claros para su implementación, pero no cuenta con un sistema de seguimiento y resolución que garantice una respuesta oportuna.	El PDF del reglamento de atención a solicitudes y reclamos de los usuarios.	El prestador ha adoptado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y ha implementado con éxito procedimientos claros para su aplicación en la práctica, que garantizan una respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios.	Los PDF de los registros y documentos del prestador para evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios. Los PDF de los documentos y reportes del prestador sobre el sistema de seguimiento y resolución de solicitudes y reclamos.

Fuente: Elaboración propia.

Durante el taller, se invita a los participantes a revisar los medios de verificación sugeridos para cada indicador y validar su disponibilidad y pertinencia en el contexto específico del país o de la región. Asimismo, se les anima a proponer medios de verificación alternativos, más factibles y apropiados para la realidad de los prestadores de servicios de AyS, o medios complementarios, que permitan cerrar brechas de información, de ser necesario.

- ***Frecuencia de reporte:*** viabilidad y optimización de recursos

Además de definir los niveles de cumplimiento y los medios de verificación, en el taller se debe discutir y acordar la periodicidad con la que los prestadores de servicios reportarán la

información al ente regulador. Al determinar la frecuencia de reporte, es crucial analizar la factibilidad, en función de las capacidades y los recursos heterogéneos de los prestadores. El objetivo es evitar la imposición de una carga administrativa excesiva que comprometa la sostenibilidad del proceso.

En este sentido, se recomienda armonizar los nuevos indicadores del SEMI con los sistemas de reporte existentes, a fin de aprovechar la información que los prestadores ya recopilan y reportan. En cuanto a las opciones de periodicidad, se pueden considerar las siguientes:

- Reporte mensual. Permite un seguimiento detallado y una detección temprana de problemas, pero resulta muy demandante para los prestadores con recursos limitados.
- Reporte trimestral. Ofrece una reducción de la carga administrativa; sin embargo, no proporciona el tiempo suficiente para implementar cambios.
- Reporte semestral. Ofrece un equilibrio entre la frecuencia y la carga administrativa, pero no proporciona el tiempo suficiente para apreciar los efectos de los cambios.
- Reporte anual. Minimiza la carga administrativa para los prestadores, y proporciona el tiempo suficiente para realizar un seguimiento de las medidas implementadas detectando cambios. Sin embargo, puede dificultar la identificación temprana de problemas.

En general, se sugiere optar por una frecuencia de reporte anual, que otorga a los prestadores el tiempo suficiente para recopilar y analizar la información, así como para implementar medidas de mejora. Sin embargo, esta decisión deben tomarla los participantes del taller, con base en las características específicas del sector y las prioridades del ente regulador. En cualquier caso, es fundamental asegurar que los ciclos de reporte sean realistas y factibles, optimizar los recursos disponibles y garantizar la sostenibilidad del SEMI a largo plazo.

Paso 2.5. Definición del formato de autoevaluación y de las modalidades de verificación

Este paso se centra en el diseño de un proceso de autoevaluación robusto, para que los prestadores de servicios de AyS evalúen su propio desempeño en materia de integridad de forma periódica y estructurada, y el establecimiento de modalidades de verificación que permitan al ente regulador validar la información recibida.

- ***Modalidades de autoevaluación***

A continuación, se presentan diversas opciones para la autoevaluación de los prestadores, con sus ventajas y desventajas.

- Integración al sistema de reporte existente. Los indicadores de integridad se incorporan al sistema de reporte de información que utiliza el ente regulador para el seguimiento del desempeño de los prestadores. Las ventajas de esta modalidad son que se aprovecha la infraestructura existente y se reduce la carga administrativa para

los prestadores. Sin embargo, puede significar la sobrecarga del sistema de reporte, así como la necesidad de alinear la periodicidad del reporte de integridad a la del reporte de desempeño, que suele ser mensual o trimestral.

- Autoevaluación dedicada a la integridad. Se realiza un ejercicio de autoevaluación específico para la integridad, con una frecuencia y un propósito distintos de los del reporte de desempeño. Este ejercicio se puede implementar en tres modalidades, que se describen a continuación.

    - Encuentro presencial o virtual. Un equipo del ente regulador realiza entrevistas con cada prestador de servicios, en las que solicita la presentación de evidencias de cumplimiento. La ventaja de esta modalidad es que permite una verificación directa y detallada de la información, así como un diálogo personalizado sobre los desafíos y oportunidades en materia de integridad. Pero exige una gran cantidad de recursos humanos y financieros del ente regulador, especialmente si el número de prestadores es elevado.

    - Uso de formulario impreso. Los prestadores completan un formulario impreso con preguntas específicas sobre cada indicador, añaden la documentación de respaldo y envían todo al ente regulador. La ventaja de este método es que no requiere una plataforma en línea ni acceso a Internet, lo cual facilita la participación de todos los prestadores, al margen de sus capacidades tecnológicas. Sin embargo, completar el formulario puede resultar engorroso para los prestadores y verificar la información puede ser laborioso para el ente regulador. Además, el formato físico dificulta el procesamiento y análisis de los datos.

    - Uso de formulario en línea. Se diseña un formulario digital que los prestadores completan y envían en línea, al tiempo que también adjuntan los documentos de respaldo. En un escenario ideal, el ente regulador podría avanzar hacia el desarrollo de una plataforma digital propia del SEMI (un módulo integrado en sus sistemas de información o una aplicación dedicada), que permita estructurar la carga de datos e indicadores, organizar evidencias y generar reportes comparables entre prestadores, así como fortalecer la trazabilidad y la credibilidad de la información. Sin embargo, en muchos contextos los entes reguladores tienen limitaciones presupuestarias y tecnológicas, por lo cual una alternativa factible es utilizar plataformas existentes más sofisticadas (por ejemplo, herramientas de encuestas o sistemas de gestión documental con niveles de acceso) o versiones básicas, como los formularios en línea gratuitos de Google Forms u otras herramientas similares. Al establecer un formulario en línea, se facilita el procesamiento y análisis de los datos, se habilita la generación de informes automáticos y se agiliza el proceso de verificación. Asimismo, si el marco regulatorio lo permite, el ente regulador puede publicar resultados seleccionados (como índices agregados, avances o comparaciones), con el fin de fortalecer la transparencia y fomentar la participación ciudadana. Debido a que esta modalidad requiere una plataforma en línea y acceso a Internet, puede excluir a prestadores con capacidades tecnológicas limitadas. Además, puede originar costos asociados al almacenamiento de la información en la nube, que generalmente el ente regulador no puede cubrir por falta de presupuesto.

La elección del formato de autoevaluación debe realizarse a partir de las capacidades y los recursos del ente regulador y de los prestadores de servicios, buscando un equilibrio que asegure la participación de todos y la efectividad del proceso.

- ***Modalidades de verificación***

Tras definir el formato de autoevaluación, en el taller se abordan las modalidades de verificación, es decir, el proceso mediante el cual el ente regulador valida la información reportada por el prestador. Esta acción es crucial para asegurar la credibilidad y la efectividad del SEMI. A continuación, se reseñan dos opciones para llevar a cabo esta tarea.

- Auditoría externa independiente. Se designa un auditor externo para que verifique de forma objetiva la información proporcionada por los prestadores de servicios. Si bien esta opción garantiza más independencia y rigor, puede generar costos adicionales, tanto para el ente regulador como para los prestadores.

- Verificación interna del ente regulador. El ente regulador utiliza los recursos existentes (fiscalizadores, inspectores, etc.) para efectuar las revisiones. Esta opción resulta más económica, pero puede requerir una asignación significativa de recursos humanos.

Para facilitar la autoevaluación y la verificación, se resalta la importancia de establecer repositorios o gestores documentales, a fin de optimizar el acceso y la organización de la información. Asimismo, para evitar la duplicación innecesaria de documentos, se recomienda que el sistema permita reutilizar información cargada previamente, y solicite actualizaciones solo en caso de modificaciones.

La selección del formato del SEMI debe ser un proceso colaborativo, en el que se consideren la compatibilidad con los sistemas del ente regulador, la accesibilidad de la recolección de datos y la adaptabilidad a las particularidades de los prestadores, con el objetivo de asegurar la implementación exitosa del sistema.

Paso 2.6. Validación y aprobación por parte de la dirección del ente regulador

Este paso marca la transición del diseño técnico del SEMI a la adopción formal del sistema como herramienta de gestión del ente regulador. En tal sentido, al finalizar el taller participativo, se presenta la propuesta del SEMI a la dirección del ente regulador, para que la valide y la respalde.

En un escenario ideal, la dirección está representada en, al menos, una parte de las actividades del taller, lo cual facilita su comprensión del proceso, propicia su apropiación de la metodología y, consecuentemente, promueve su compromiso con los resultados. Sin embargo, esto no siempre es posible. Por otro lado, aun si los directivos han tenido participación parcial en el taller, es fundamental realizar una presentación formal y exhaustiva de la propuesta, centrada en su objetivo, el enfoque metodológico, los componentes clave que lo integran y los resultados esperados.

Esta presentación ante la directiva del ente regulador puede derivar en valiosas sugerencias que conduzcan a ajustes o modificaciones de la propuesta inicial. En tal caso, se recomienda realizar un taller de seguimiento con el equipo técnico que ha trabajado en el SEMI, para analizar los cambios y verificar que se mantengan la coherencia y la viabilidad del sistema.

El objetivo último de este paso es lograr que la dirección del ente regulador formalice su respaldo al SEMI. Idealmente, esto se materializará en la promulgación de una nueva normativa que establezca el cumplimiento obligatorio del SEMI para los prestadores de servicios de AyS. Asimismo, la nueva normativa debe instituir un marco legal que avale la implementación del SEMI y garantice la rendición de cuentas de los operadores en materia de integridad, tal como ocurre cuando los entes reguladores emiten resoluciones, reglamentos o leyes que obligan a los prestadores a reportar indicadores de calidad del agua, tarifas y otros aspectos del desempeño.

Este respaldo legal es crucial para institucionalizar el SEMI y, por lo tanto, asegurar su sostenibilidad a largo plazo, así como para promover una cultura de integridad en todo el sector.

Fase III: **Validación con prestadores de servicios de AyS**

La fase III se centra en asegurar que los indicadores de integridad seleccionados en la fase previa sean relevantes para el ente regulador, pero, también, pertinentes y factibles desde la perspectiva de los prestadores de servicios de AyS, que deberán implementarlos y reportar sobre ellos. Esta validación se realiza con un grupo representativo de prestadores, en el marco de un taller —de un día— en el que se fomentan el diálogo constructivo y la adaptación colaborativa del sistema.

Esta fase tiene dos objetivos: i. que los prestadores de servicios validen, en virtud de su realidad operativa, la pertinencia y la factibilidad de los indicadores de integridad propuestos, así como la accesibilidad y la idoneidad de los medios de verificación sugeridos; ii. fortalecer el compromiso de estos actores con el proceso de mejora continua de la integridad en el sector.

Las actividades del taller con los prestadores se organizan en cuatro pasos consecutivos, orientados a construir un entendimiento común del SEMI y validar, de manera práctica, la factibilidad de los indicadores y los medios de verificación (véase la agenda sugerida en el anexo 4).

La figura 4 presenta, de manera sintética, los principales insumos, los pasos metodológicos y los productos/resultados esperados de la fase III, que culmina con un primer ejercicio de autoevaluación como línea base para el monitoreo de la integridad.

Figura 4. Fase III del desarrollo e implementación del SEMI: insumos, pasos y productos

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3.1. Identificación de los prestadores e invitación al taller

En este paso, el ente regulador debe identificar prestadores de servicios de AyS que reflejen la diversidad del sector, a fin de invitarlos a participar en el taller para validar los indicadores de integridad seleccionados. Se recomienda convocar a 10 prestadores, como máximo, que cumplan los siguientes criterios:

- **Regulación**. Los prestadores deben ser sujetos de supervisión y regulación del ente regulador que lidera el proceso de desarrollo del SEMI.
- **Reporte**. Deben tener experiencia en el reporte periódico de indicadores de gestión al ente regulador.
- **Tamaño**. Se recomienda incluir prestadores de diferentes tamaños (pequeños, medianos y grandes) para capturar las particularidades de cada uno.
- **Ubicación**. Preferiblemente, los prestadores deben ser de distintas regiones geográficas del país, para reflejar la diversidad de contextos y desafíos.
- **Modelo de gestión**. Se deben incluir prestadores con diferentes modelos de gestión (públicos, privados, mixtos, comunitarios, etc.), para asegurar una visión integral.

- **Madurez de integridad**. Se deben combinar prestadores con distintos niveles de sistemas de integridad.

La invitación al taller debe ser clara y transparente. En tal sentido, debe explicar con precisión el propósito del SEMI y el rol fundamental de los prestadores en el proceso de validación.

Paso 3.2. Construcción de un entendimiento común acerca del SEMI, justificación y características

El objetivo en la sesión inicial del taller es alinear las expectativas y fomentar el compromiso de los prestadores con el SEMI, para lo cual se presenta el panorama completo del sistema: propósito, fundamentos teóricos y valor práctico. Para ello, se abordan los siguientes temas clave:

- **Marco conceptual de integridad**. Se introduce el concepto de integridad y sus pilares fundamentales (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción), y se destaca su relevancia para una gestión ética y eficiente de los servicios de AyS.

- **Brechas de integridad en la prestación de servicios**. Se comparten los resultados del proceso de recolección de información realizado en la fase I, que revelan los desafíos y las tendencias más significativas, en términos de los pilares de la integridad, que afronta el sector.

- **Justificación y beneficios del SEMI**. Se presenta el SEMI como una herramienta para fortalecer la integridad en la prestación de servicios de AyS, para lo cual se detallan su propósito, sus componentes clave y sus beneficios, tanto para los prestadores, como para los usuarios. Se enfatiza que el SEMI no es una mera imposición, sino que constituye una oportunidad para mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de los servicios.

- **Rol del ente regulador**. Se explica el rol del ente regulador en el proceso de implementación del SEMI, se resalta su compromiso con la promoción de la integridad y se destaca su función de supervisión y respaldo de los prestadores en la aplicación de mejores prácticas. Si existe, se introduce el programa de gestión de la integridad del ente regulador, a fin de remarcar su compromiso con la integridad.

- **Sistema de evaluación, medios de verificación y tipo de reporte**. Se describen el sistema de evaluación, los medios de verificación y las modalidades de reporte que se utilizarán en el SEMI.

Al abordar estos temas, se busca que los prestadores comprendan la necesidad y el valor de establecer un sistema de evaluación y monitoreo de la integridad, para sentar las bases de su participación constructiva en el diseño y la implementación del SEMI.

Paso 3.3. Análisis de los indicadores, su factibilidad y medios de verificación

La meta en esta sesión central del taller es examinar la batería de indicadores de integridad seleccionada previamente, para verificar que se ajuste a las necesidades, las capacidades y los recursos de los prestadores de servicios de AyS. A tal efecto, el facilitador presenta la definición de cada indicador y describe su relevancia en cuanto a los problemas y tendencias de integridad establecidos en la fase I y los criterios de evaluación (relevancia, implementación, accesibilidad, verificabilidad y exigibilidad).

Seguidamente, se realiza un análisis detallado de cada indicador, a partir de un esquema común para las cuatro dimensiones de la integridad, que se reseña a continuación:

- **Introducción al pilar de integridad**. Se presenta un marco conceptual del pilar en cuestión (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana o anticorrupción), utilizando las siguientes definiciones reconocidas a nivel internacional.
    - *Transparencia*. Apertura y acceso público a la información que permiten a los ciudadanos comprender los procesos de toma de decisiones y exigir rendición de cuentas a los funcionarios públicos (WIN, 2021).
    - *Rendición de cuentas*. Responsabilidad de los funcionarios y administradores de responder ante quienes sirven, a fin de permitir a la sociedad civil y al sector privado escudriñar sus acciones (Jiménez et al., 2018).
    - *Participación ciudadana*. Involucramiento significativo de todos los interesados, incluyendo los grupos marginados, en la decisión de cómo se utiliza, protege, gestiona y asigna el agua y cómo se prestan los servicios de saneamiento (WIN, 2021).
    - *Anticorrupción*. Refuerzo de las leyes y reglamentos y de su implementación correcta, a través de mecanismos que permiten la denuncia y la protección de los denunciantes (WIN, 2021).
- **Análisis individual y discusión en una sesión plenaria**. Se invita a los participantes a reflexionar individualmente sobre cada indicador, considerando su pertinencia, su factibilidad y la disponibilidad de los medios de verificación necesarios. Luego, se abre un espacio de discusión en plenaria para compartir perspectivas, plantear inquietudes y proponer modificaciones o ajustes a la redacción o a la aplicabilidad de los indicadores.
- **Evaluación de la pertinencia y la factibilidad**. Se evalúa la pertinencia y la factibilidad de cada indicador en relación con el contexto específico de los prestadores, en función de sus capacidades técnicas, sus recursos financieros y sus limitaciones operativas.

El objetivo de esta sesión es ajustar la batería de indicadores al contexto local para optimizarla y asegurar su utilidad para evaluar y monitorear la integridad en el sector.

Paso 3.4. Ejercicio de autoevaluación

Con el fin de consolidar la comprensión de los indicadores y promover la identificación de oportunidades de mejora, se lleva a cabo un ejercicio de autoevaluación en el que cada representante de los prestadores de servicios analiza su nivel de cumplimiento de los indicadores analizados en el taller. Para ello, se entrega a los participantes una versión de la batería de indicadores, en formato impreso o digital, con espacios para registrar sus evaluaciones y determinar su capacidad para presentar los medios de verificación requeridos.

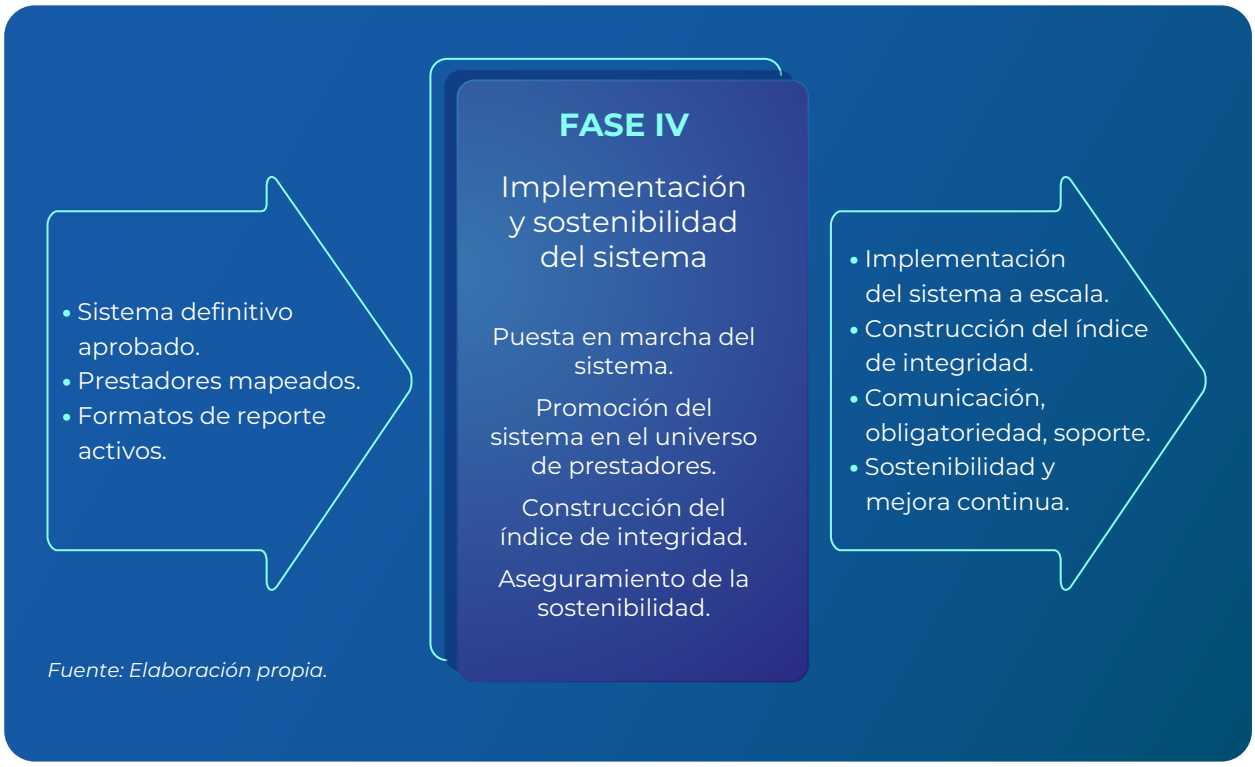
Este ejercicio no solo permite a los prestadores identificar sus fortalezas y debilidades en materia de integridad, así como generar un compromiso con el proceso de mejora continua, sino que también proporciona al ente regulador evidencia valiosa sobre la aplicabilidad y la factibilidad de los indicadores; una primera línea base para estimar el nivel de cumplimiento en el sector; datos preliminares para construir el índice de integridad, y, finalmente, la oportunidad de programar reuniones o entrevistas de seguimiento para revisar los medios de verificación presentados.

Fase IV: **Implementación y sostenibilidad**

En esta fase final, las actividades se orientan a implementar el SEMI a gran escala de manera efectiva; analizar los resultados obtenidos —a fin de generar información útil para la toma de decisiones—; promover una cultura de integridad en el sector, y establecer mecanismos que aseguren la sostenibilidad y la mejora continua del sistema a lo largo del tiempo.

En ese sentido, las actividades se organizan en cuatro pasos consecutivos destinados a operacionalizar el SEMI a escala, consolidar y analizar los resultados reportados por los prestadores, y asegurar la institucionalización del sistema a largo plazo. La figura 5 presenta, de manera sintética, los principales insumos, los pasos metodológicos y los productos/resultados esperados de la fase IV, incluyendo la construcción del Índice de integridad y la definición de mecanismos de seguimiento, comunicación y mejora continua.

Figura 5. Fase IV del desarrollo e implementación del SEMI: insumos, pasos y productos



Fuente: Elaboración propia.

Paso 4.1. Puesta en marcha del SEMI

Con el objetivo de poner a prueba el sistema de autoevaluación en un entorno real, se invita a los representantes de los prestadores de servicios de AyS a aplicarlo en el formato acordado, utilizando la versión revisada de los indicadores y los medios de verificación. Este ejercicio permite detectar posibles dificultades técnicas, ambigüedades en la redacción de los indicadores o la necesidad de ajustar los medios de verificación. El proceso de autoevaluación debe ser monitoreado de cerca, para proporcionar apoyo técnico a los prestadores y documentar cualquier problema o sugerencia de mejora que surja. Con base en los resultados de este ejercicio de validación, se realiza una revisión final del SEMI, a fin de elaborar la versión definitiva que se usará en la implementación a gran escala.

Paso 4.2. Promoción del SEMI en el universo de prestadores

Para informar a todos los prestadores de servicios sobre la implementación del SEMI, se diseñan e implementan estrategias de comunicación que destaquen sus beneficios y su importancia para el sector de AyS. Estas estrategias pueden incluir el desarrollo de materiales ilustrativos (folletos, videos, presentaciones, etc.), la organización de talleres de capacitación y la difusión de información a través de los canales de comunicación del ente regulador. Es importante señalar que para iniciar la promoción del sistema es esencial que el ente

regulador haya promulgado una resolución o normativa que instituya la obligatoriedad de participar en el SEMI e indique, con claridad, que se trata de un requisito legal y no de una mera invitación.

El objetivo de las estrategias de comunicación es presentar el SEMI como una herramienta para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la lucha contra la corrupción, y generar un sentido de apropiación y compromiso de los prestadores. En ese sentido, la comunicación debe establecer las fechas límite para la presentación de la información, así como los procedimientos para acceder al sistema y obtener apoyo técnico.

Una vez recopilada la información entregada por los prestadores, se procede a verificar la calidad y la consistencia de los datos, detectar posibles errores u omisiones y corregirlos. Luego de que un número considerable de prestadores de servicios aplique el sistema, se pueden agregar los resultados para tener una visión global de los niveles de adherencia a los principios de integridad por parte de los prestadores de servicios en el país, es decir que a partir de los resultados de cada uno de los prestadores se puede obtener un índice de integridad.

Paso 4.3. Construcción del índice de integridad

La construcción del índice de integridad de cada prestador de servicios de AyS se basa en el método desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Nardo et al., 2005). De acuerdo con este método, se deben identificar los componentes del fenómeno que se desea medir y el conjunto de indicadores y métricas que permitirán medirlo: en este caso, la integridad a partir de sus cuatro pilares (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción). Seguidamente, se asigna una puntuación a cada indicador, que premia el buen desempeño y penaliza el bajo rendimiento. El cuadro 6 presenta la forma de asignar puntuaciones a cada uno de los tres niveles de cumplimiento (inicial, en desarrollo y consolidado) de las prácticas y los procedimientos definidos por los indicadores de integridad.

Cuadro 6. Puntuaciones asignadas a los niveles de cumplimiento de los indicadores de integridad

Nivel	Definición	Puntuación
Inicial	La práctica no se gestiona al interior de la organización.	0
En desarrollo	La práctica se gestiona en la organización, pero aún no integra un procedimiento o lineamiento formal, no se comunica ni se mide.	0,5
Consolidado	La práctica se gestiona de manera proactiva al interior de la organización. El prestador dispone de lineamientos formales, comunica la gestión y mide su progreso.	1

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que un pilar de integridad se evalúe mediante varios indicadores, se sugiere calcular un promedio aritmético de las puntuaciones de cada uno de ellos para obtener una valoración general de esa dimensión. Este método permite que un buen desempeño en ciertos indicadores compense, en alguna medida, un desempeño menos destacado en otros, dentro de la misma dimensión. El cuadro 7 presenta un ejemplo.

Cuadro 7. Ejemplo de evaluación de los pilares de la integridad mediante varios indicadores: puntuaciones y promedio aritmético (porcentaje)

Transparencia	Puntuación	Rendición de cuentas	Puntuación	Participación ciudadana	Puntuación	Anticorrupción	Puntuación
Indicador 1	1	Indicador 1	0,5	Indicador 1	0	Indicador 1	0
Indicador 2	0,5	Indicador 2	0,5	Indicador 2	0,5	Indicador 2	1
Indicador 3	1	Indicador 3	1			Indicador 3	1
		Indicador 4	1			Indicador 4	0,5
Promedio aritmético	83%	Promedio aritmético	75%	Promedio aritmético	25%	Promedio aritmético	62,5%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La fórmula es: (puntuación 1 +...+ puntuación Y) / Y x 100%.

Después de calcular un promedio aritmético para cada pilar de integridad, se combinan estos promedios para obtener un índice de integridad global del prestador. Para ello, existen dos métodos, que se detallan a continuación.

- **Media ponderada**

Este enfoque consiste en asignar un peso relativo a cada dimensión (por ejemplo, un 25% a transparencia, un 25% a rendición de cuentas, un 25% a participación ciudadana y un 25% a anticorrupción) y luego calcular la media ponderada de los promedios aritméticos de cada dimensión. La implementación de este método es sencilla y permite la compensación entre dimensiones. Es decir que un buen desempeño en una dimensión puede compensar un bajo desempeño en otra, lo cual podría distorsionar la visión global de la integridad del prestador. El cuadro 8 presenta un ejemplo del cálculo del índice global de integridad de un prestador con este enfoque.

Cuadro 8. Ejemplo del cálculo del índice global de integridad con el método de media ponderada (porcentaje)

Prestador A	Promedio	Ponderación	Total
Promedio aritmético de transparencia (T)	83,3 %	25 % (a)	20,825 %
Promedio aritmético de rendición de cuentas (R)	75,0 %	25 % (b)	18,75 %
Promedio aritmético de participación ciudadana (P)	25,0 %	25 % (c)	6,25 %
Promedio aritmético de anticorrupción (A)	62,5 %	25 % (d)	15,625 %
Índice global de integridad			61,45 %

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La fórmula es: $(T \times a)+(R \times b)+(P \times c)+(A \times d)$

- **Agregación geométrica**

Este enfoque utiliza la fórmula matemática de media geométrica, que penaliza las bajas puntuaciones en cualquier dimensión. A diferencia de la media ponderada, la agregación geométrica no permite la compensación entre dimensiones, es decir que exige un buen desempeño en todas ellas para obtener un buen resultado global. Esto asegura que el índice de integridad refleje de manera más precisa y rigurosa la situación real del prestador, y señale claramente las áreas en las que se requieren mejoras. El cuadro 9 presenta un ejemplo del cálculo del índice global de integridad de un prestador con este enfoque.

Cuadro 9. Ejemplo del cálculo del índice global de integridad con el método de agregación geométrica

Prestador A	Promedio decimal
Promedio aritmético de transparencia (T)	0,833
Promedio aritmético de rendición de cuentas (R)	0,75
Promedio aritmético de participación ciudadana (P)	0,25
Promedio aritmético de anticorrupción (A)	0,625
Índice global de integridad (en porcentaje) $((\sqrt[4]{(0.833 \times 0.75 \times 0.25 \times 0.625)}\ x100)$	55,90%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La fórmula es: $\sqrt[4]{(T \times R \times P \times A)} \times 100.$

Como se puede observar, el índice global de integridad que se obtiene mediante la agregación geométrica (del 55,90%) es significativamente menor que el que se alcanza con la media ponderada (del 61,45%). Esto se debe a que la agregación geométrica penaliza fuertemente el bajo desempeño en la dimensión participación (promedio de 0,25), lo cual reduce de manera considerable el resultado final.

El método elegido para la construcción del índice global de integridad del prestador de servicios debe considerar el equilibrio entre la necesidad de reflejar con precisión el desempeño en cada dimensión y la promoción de la mejora continua. En este sentido, es fundamental que el índice resultante incentive a los prestadores a fortalecer las áreas más débiles y permita una evaluación comparativa (benchmarking) útil para impulsar la excelencia en todo el sector.

Paso 4.4. Aseguramiento de la sostenibilidad

La verdadera transformación de la prestación de servicios de AyS no reside únicamente en el cálculo de índices individuales de integridad, sino también en la capacidad del ente regulador para utilizar esta información de manera estratégica y sostenida en el tiempo, en el impulso de una cultura de mejora continua en todo el sector. A tal efecto, es crucial establecer mecanismos que aseguren la sostenibilidad del SEMI a largo plazo y garanticen que siga siendo una herramienta relevante, efectiva y adaptada a las necesidades cambiantes del sector.

A partir de la información recopilada y los índices de integridad calculados, el ente regulador puede implementar una serie de medidas diseñadas para fortalecer la integridad:

- **Programas de capacitación**. Se diseñan e implementan programas de capacitación específicos para abordar las áreas en las que los prestadores muestran mayores debilidades, con recursos técnicos y apoyo especializado para fortalecer sus capacidades y promover la adopción de mejores prácticas.
- **Incentivos y reconocimiento**. Se establecen incentivos económicos, regulatorios o reputacionales para los prestadores que demuestren un compromiso sobresaliente con la integridad, a partir del reconocimiento público de sus buenas prácticas y el fomento de una sana competencia en todo el sector.
- **Medidas correctivas y punitivas.** Se diseñan e implementan medidas correctivas proporcionales a la gravedad de las faltas, que pueden incluir auditorías más frecuentes, planes de mejora obligatorios o, en casos extremos, sanciones financieras.

Para consolidar un impacto duradero, el ente regulador debe instituir un ciclo continuo de evaluación y mejora del SEMI. Esto implica realizar revisiones periódicas del sistema para calibrar su efectividad, identificar oportunidades para perfeccionar la metodología y los indicadores, y propiciar su adaptación a las necesidades y los desafíos emergentes del sector. Este proceso dinámico, que se conecta con el proceso de análisis, evaluación y selección de indicadores de integridad (véase el apartado 3.2.2), asegura que el SEMI evolucione continuamente para seguir siendo una herramienta relevante y valiosa en la promoción de la integridad.

3. Experiencias de implementación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad en América Latina

El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI) ha sido implementado en dos países de América Latina —Honduras y Bolivia—, en el marco de las operaciones de sus respectivos entes reguladores. Estas experiencias pioneras ofrecen valiosas lecciones aprendidas y demuestran el potencial del SEMI para fortalecer la gobernanza en la prestación de servicios de agua y saneamiento (AyS).

En Honduras, el SEMI ha sido implementado en colaboración con el Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS), una institución desconcentrada adscrita a la Secretaría de Estado en los Despachos de Salud, creada en 2003 por el Decreto 118-2003.[4] El ERSAPS tiene independencia funcional, técnica y administrativa, y se ocupa de regular y controlar la prestación de los servicios de AyS en todo el territorio nacional, es decir, en 298 municipios y más de 10 000 prestadores de servicios urbanos y rurales. El ERSAPS tiene como objetivo principal supervisar a los operadores y promover una buena calidad en la prestación de servicios de AyS en todo el país.

En Bolivia, el SEMI ha sido implementado en colaboración con la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS), un ente regulador creado en 2009 como institución pública técnica y operativa, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sujeta al Ministerio de Medio Ambiente y Agua.[5] La AAPS se encarga de las tareas de control, supervisión, fiscalización y regulación de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (EPSA).

En las secciones que siguen, se describen en detalle las experiencias de implementación del SEMI en Honduras y Bolivia; en particular, se abordan el proceso de creación del SEMI y su estructura final; la experiencia de implementación con los prestadores de servicios; la evolución del sistema en el tiempo, y los resultados obtenidos.

4. Véase más información de la entidad en el sitio web corporativo: https://ersaps.hn/secciones/index.php.

5. Véase más información de la entidad en el sitio web corporativo: https://www.aaps.gob.bo/wordpress/.

3.1. Honduras

3.1.1. Proceso de creación del sistema

En Honduras, el proceso de implementación del SEMI se inició en abril de 2022, con el liderazgo de la oficial de la Unidad de Transparencia del ERSAPS y el respaldo de representantes del Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento.[6] Como parte de la fase I, se llevó a cabo una revisión de los marcos legales, tanto de regulación como de transparencia y anticorrupción, que halló en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su reglamento; los instrumentos del Tribunal Superior de Cuentas (TSC), como el Código de Conducta Ética del Servidor Público,[7] y los de la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE), como la *Guía de apoyo para licitaciones y el Manual de compras menores*,[8] información clave para desarrollar el ejercicio. Asimismo, se analizaron el Sistema de Información Regulatoria de Agua Potable y Saneamiento (SIRAPS),[9] y su manual, para entender los procesos de reporte vigentes. En ese marco, también se ejecutó una variedad de reuniones y entrevistas con el propósito de comprender el contexto de la regulación de AyS en Honduras. Los miembros del directorio del ERSAPS apoyaron la iniciativa y designaron a la oficial de la Unidad de Transparencia como agente de cambio, con titularidad y recursos.

El hecho clave del proceso fue la realización de un taller, con representantes del ERSAPS —el 20 de mayo de 2022—, en el que participaron tanto los miembros del directorio, como los jefes de las áreas de supervisión y control, legal, de regulación, informática y de transparencia. En el marco del taller presencial, que facilitó el representante del Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento, se concibió el SEMI para Honduras, con la selección preliminar de 13 indicadores, que cubrían los cuatro pilares de la integridad: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción. En este mismo espacio colaborativo, el equipo del ERSAPS analizó y adaptó las descripciones propuestas de los niveles de cumplimiento (inicial, en desarrollo y consolidado), así como los medios de verificación sugeridos, al contexto de Honduras. Además, el equipo estudió las dos opciones de formato de autoevaluación y modalidades de verificación: i. crear un nuevo bloque de integridad en el SIRAPS, con los indicadores seleccionados y una lista desplegable para que los prestadores de servicios escojan su nivel de cumplimiento y el medio de verificación asociado al indicador solicitado y envíen esta información al ente regulador mediante Google

6. En América Latina, el Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento está compuesto por la Red de Integridad del Agua (WIN, por sus siglas en inglés), el Instituto Sueco de Investigación Ambiental (IVL, por sus siglas en sueco) y el Centro de Emprendimiento en Agua y Saneamiento (cewas, por sus siglas en inglés). Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Consorcio fomenta la integridad en el sector de AyS en América Latina desde 2017.

7. Para más información acerca de los instrumentos, véase: https://www.tsc.gob.hn/.

8. Para más información, véase: https://oncae.gob.hn.

9. El SIRAPS es una plataforma que utiliza el ERSAPS en Honduras para recopilar, gestionar y analizar información sobre la prestación de los servicios de AyS proporcionada por los operadores. Su objetivo principal es facilitar la supervisión y el control del sector, así como promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Drive; ii. recolectar la información en una matriz en Excel durante entrevistas presenciales con los prestadores, y guardar las evidencias entregadas al ERSAPS en Google Drive. Esta última fue la opción seleccionada.

Para institucionalizar el SEMI y otorgarle respaldo normativo, el directorio del ERSAPS elaboró una resolución específica que incorporó formalmente el sistema al funcionamiento del ente regulador. La primera versión de esta resolución fue redactada a mediados de 2022 y presentada en el taller con responsables de siete prestadores de servicios, seleccionados de manera estratégica por representar diferentes tipos de servicios de AyS en Honduras.[10] En este taller, realizado el 8 de noviembre de 2022, en el que se dio a conocer el SEMI, los prestadores de servicios recibieron una capacitación sobre los principales conceptos del sistema y, en un ejercicio de cocreación con los miembros del ERSAPS, presentaron sus puntos de vista sobre la relevancia y la factibilidad de los indicadores. Sobre esa base, se validaron y adaptaron los indicadores, las descripciones de los niveles de cumplimiento y los medios de verificación.

Luego de varias modificaciones, y una serie de ciclos de prueba, se acordó el SEMI que se presenta a continuación.

3.1.2. Características del SEMI en Honduras

El propósito de la implementación del SEMI en Honduras es evaluar la gestión de la integridad, a partir de información sobre el rendimiento de los operadores urbanos, periurbanos y rurales, y sus niveles de integridad, para promover buenas prácticas que fortalezcan la prestación de los servicios de AyS en beneficio de los usuarios. Inicialmente, el sistema se aplicó a los prestadores urbanos con más de 5 000 conexiones, de modo que alcanzó 7 operadores en 2022, 13 en 2024 y 15 en 2025 (al momento de escribir el presente documento, el ERSAPS implementa el ejercicio del SEMI 2025). Está conformado por 16 indicadores, requiere un 60% de cumplimiento, como mínimo, para la aprobación y la periodicidad de reporte es anual. El sistema funciona con autoevaluaciones, que se generan en el marco de entrevistas presenciales, cuyos resultados se registran en una hoja de Excel y son objeto de verificación interna por parte del ente regulador. El sistema fue validado e institucionalizado formalmente mediante la Resolución ER-019-2023, emitida por la directiva del ERSAPS el 28 de julio de 2023, lo que le otorga carácter oficial y obligatorio. El cuadro 10 muestra los elementos clave del SEMI en Honduras.

10. Los prestadores de servicios que participaron en el taller son: Aguas de la Sierra de Montecillos, Servicio Aguas de Comayagua, Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas de Jesús de Otoro, Aguas de Siguatepeque, Unidad Municipal Desconcentrada Aguas de Danlí, Servicios Municipales de Catacamas y Aguas de Puerto Cortés.

Cuadro 10. Elementos clave del SEMI en Honduras

Elemento del sistema	Adaptación para Honduras	Comentarios
Aplicabilidad	Prestadores de servicios urbanos. Comienza con los prestadores que atienden más de 5 000 conexiones.	El sistema se aplica en forma progresiva, según requerimiento expreso del ente regulador, a todos los prestadores de servicios urbanos autorizados, en sus diferentes modelos de gestión: unidades municipales desconcentradas, unidades mancomunadas desconcentradas, empresas mixtas, prestadores de servicios de agua potable y saneamiento metropolitanos y juntas administradoras de agua urbanas.
Número de prestadores que aplican el sistema	7 (2022), 13 (2024) y 15 (2025)	Al momento de escribir el presente documento, el ERSAPS implementa el ejercicio del SEMI 2025, en el que se aplica la metodología a 15 prestadores de servicios. Los operadores deben obtener una calificación mayor al 60% para recibir la aprobación.
Número de indicadores	16	Originalmente se seleccionaron 13 indicadores, pero luego de varios ciclos se añadieron 3.
Mínimo exigido para la aprobación	60%	
Frecuencia de reporte	Anual	Originalmente se seleccionó una frecuencia de reporte semestral, pero resultó demasiado demandante.
Modalidad de autoevaluación	Autoevaluación dedicada a la integridad que se realiza a través de entrevistas presenciales. Las respuestas se registran en una hoja de Excel.	La autoevaluación consiste en un taller participativo presencial, de dos días, con representantes del prestador de servicios y del ente regulador.
Modalidad de verificación	Verificación interna por parte del ente regulador.	
Validación por parte de la directiva	Resolución ER-019-2023 emitida por el ente regulador el 28 de julio de 2023.	El directorio del ente regulador aprobó una resolución para adoptar el sistema de indicadores de integridad.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 11 presenta los 16 indicadores que forman parte del SEMI, con la descripción de los niveles de cumplimiento y los medios de verificación.

Cuadro 11. Indicadores, niveles de cumplimiento y medios de verificación del sistema en Honduras

Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
Transparencia en los procesos de compras y contrataciones de obras, bienes y servicios	Se publica información sobre futuras cotizaciones, concursos, compras menores, adquisiciones, así como los resultados de procesos pasados, en la página web o el portal constitucional de transparencia indicado en la regulación nacional.	El prestador no publica información acerca de procesos de compras y contrataciones de obras, bienes y servicios.	El prestador, actualmente, solo tiene publicados los procesos de compras y contrataciones de obras, bienes y servicios pasados.	Enlace a la página web, al portal de transparencia o a los canales oficiales, con la información de procesos de compras y contrataciones de obras, bienes y servicios pasados.	El prestador, además de difundir la información de procesos de compras y contrataciones de obras, bienes y servicios pasados, tiene publicados todos los procesos actuales y futuros, de acuerdo con la Ley de Contratación del Estado y las disposiciones generales del presupuesto de cada año.	Enlace a la página web, al portal de transparencia o a los canales oficiales, con la información de procesos de compras y contrataciones de obras, bienes y servicios pasados, actuales y futuros.
Facturas comprensibles	La estructura tarifaria se encuentra suficientemente bien explicada, y la factura de los servicios detalla todos los conceptos que se aplican al consumidor.	El prestador de servicios no provee una explicación a los usuarios sobre la estructura tarifaria ni se detallan los conceptos en la factura de los servicios.	El prestador provee cierta información sobre la estructura tarifaria a los usuarios, pero la factura de los servicios no detalla todos los conceptos que se aplican al consumidor.	Enlace a la página web o a los canales oficiales donde se explica la estructura tarifaria.	El prestador provee información suficientemente bien explicada a los usuarios sobre la estructura tarifaria y la factura de los servicios detalla todos los conceptos que se aplican al usuario.	Enlace a la página web o a los canales oficiales donde se explica la estructura tarifaria y se provee un ejemplo de factura de los servicios, en el que se detallan todos los conceptos que se aplican al consumidor.
Publicación del presupuesto	Se publica un presupuesto anual, que se socializa en audiencias públicas, y se difunde el estado de ejecución trimestralmente.	El prestador prepara el presupuesto anual, pero no lo publica.	El prestador publica el presupuesto anual en la página web, el portal de transparencia o los canales oficiales, pero no se difunde el estado de ejecución de manera trimestral.	Enlace a la página web, el portal de transparencia o los canales oficiales donde está publicado el presupuesto anual del año en curso.	El prestador publica el presupuesto anual en la página web, el portal de transparencia o los canales oficiales, así como el estado de ejecución de manera trimestral.	Enlace a la página web, el portal de transparencia o los canales oficiales, donde está publicado el presupuesto anual del año en curso, así como el estado de ejecución de manera trimestral.

Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
Publicación de ofertas de trabajo para plazas permanentes	Las ofertas de trabajo para plazas permanentes se anuncian públicamente, a través de medios de comunicación, como periódicos, páginas web de bolsas de trabajo, la propia página web del prestador, redes sociales o canales oficiales.	El prestador de servicios no hace públicas las ofertas de trabajo para plazas permanentes.	Solo en algunos casos el prestador hace públicas las ofertas de trabajo para plazas permanentes.	Enlace a páginas web o al canal oficial donde se anuncian las ofertas de trabajo para plazas permanentes.	El prestador de servicios publica todas las ofertas de trabajo para plazas permanentes, así como el resultado de la selección.	Enlace a la página web o al canal oficial donde se anuncian las ofertas de trabajo para plazas permanentes y los resultados de la selección.
Selección íntegra del personal	Existe un proceso objetivo y transparente de entrevista, evaluación y selección de candidatos, de acuerdo con el manual de puestos y salarios.	El prestador no cuenta con manuales de entrevista, evaluación y selección de candidatos.	El prestador de servicios dispone de manuales de entrevista, evaluación y selección de candidatos, pero no los aplica.	Manuales de entrevista, evaluación y selección de candidatos.	El prestador de servicios dispone de manuales de entrevista, evaluación y selección de candidatos, y los aplica.	Manuales de entrevista, evaluación y selección de candidatos, así como los expedientes de contratación de los nuevos empleados, con una matriz resumida del proceso de evaluación.
Auditorías internas y externas	Se realizan auditorías internas y externas, aleatorias y sin previo aviso.	El prestador no realiza ningún tipo de auditoría.	El prestador realiza auditorías internas programadas.	Informes de auditoría de los últimos tres años.	El prestador realiza auditorías internas y externas aleatorias y sin previo aviso de inventario, efectivo, gastos, compras, facturación y otras cuentas, tanto mediante auditores internos como externos.	Informes de auditoría de los últimos tres años en los que se expresa que se trata de auditorías aleatorias y sin previo aviso.
Buen servicio al cliente	Se adoptan e implementan los reglamentos (Reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y Reglamento de servicios) y el contrato de servicios con los usuarios.	El prestador de servicios no cuenta con reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios, reglamento de servicios ni contrato de servicios con los usuarios.	El prestador cuenta con reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y reglamento de servicios aprobados (o contrato de servicios con los usuarios), pero solo los aplica con menos del 75% de sus usuarios.	Certificación de punto de acta de la instancia correspondiente a la aprobación del reglamento de servicios y el reporte de hasta el 75% de usuarios registrados con su debido contrato.	El prestador ha adoptado e implementado un reglamento de servicios y un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios, así como el contrato de servicios, con más del 75% de sus usuarios.	Certificación de punto de acta de la instancia correspondiente a la aprobación del reglamento de servicios y el reporte de más del 75% de usuarios registrados con su debido contrato.

Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
Rol de la junta directiva	Los estatutos del prestador definen claramente los procedimientos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, así como los roles de sus integrantes. La junta directiva supervisa los esfuerzos de integridad del prestador, para lo cual revisa y evalúa regularmente las políticas y los programas de gestión de riesgos de integridad de la organización y los departamentos pertinentes.	Los estatutos del prestador no incluyen información específica sobre la selección, la conformación, el funcionamiento, los roles ni las responsabilidades de la junta directiva.	Los estatutos del prestador definen claramente los procedimientos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, así como los roles de sus integrantes.	Certificación municipal o punto de acta de la junta directiva acerca de los estatutos del prestador en los que se incluyen los procedimientos vinculados con la junta directiva.	Los estatutos del prestador definen claramente los procedimientos para la selección, la conformación, y el funcionamiento de la junta directiva, así como los roles de sus integrantes. La junta directiva supervisa los esfuerzos de integridad del prestador, para lo cual revisa y evalúa regularmente las políticas y los programas de gestión de riesgos de integridad de la organización y los departamentos pertinentes.	Certificación municipal o punto de acta de la junta directiva acerca de los estatutos del prestador en los que se incluyen los procedimientos vinculados con la junta directiva. Acta de la reunión de la junta directiva donde se trataron la temática de integridad y los programas de gestión de riesgos de integridad.
Rendición de cuentas al Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento	El prestador reporta, de manera oportuna y regular, conforme a los requerimientos del Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento, es decir, dentro de los primeros 10 días hábiles posteriores al final del mes previo.	El prestador no reporta al ente regulador.	El prestador reporta al Sistema de Información Regulatoria de Agua Potable y Saneamiento, pero no lo hace de forma regular ni a tiempo.	El ente regulador verificará la veracidad de su selección.	El prestador reporta al Sistema de Información Regulatoria de Agua Potable y Saneamiento de forma regular y a tiempo.	El ente regulador verificará la veracidad de su selección.
Participación ciudadana en la junta directiva	La mayoría de los miembros de la junta directiva del prestador de servicios representa a la sociedad civil.	La junta directiva no tiene ningún miembro de la sociedad civil.	La junta directiva tiene miembros de la sociedad civil, pero no constituyen la mayoría.	Punto de acta o certificación municipal de la elección de la junta directiva.	La mayoría de los integrantes de la junta directiva corresponde a miembros de la sociedad civil.	Punto de acta o certificación municipal de la elección de la junta directiva.

Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
Educación del usuario	Se ha desarrollado, y se mantiene, un programa de educación de los usuarios, para que conozcan sus derechos y deberes, así como aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento.	El prestador de servicios no tiene ningún tipo de programa de educación de los usuarios con respecto a sus derechos y deberes.	El prestador ha realizado actividades puntuales con los usuarios vinculadas con sus derechos y deberes, así como con aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento.	Informe o ayuda memoria de las actividades donde se indiquen la fecha, el formato, el tema y los participantes o la audiencia objetivo.	El prestador ha desarrollado y mantiene un programa de educación de los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como sobre aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento. Las actividades se realizan, como mínimo, una vez al año.	Informe o ayuda memoria de las actividades donde se indiquen la fecha, el formato, el tema y los participantes o la audiencia objetivo.
Rendición de cuentas a la unidad de supervisión y control local	El prestador reporta, de manera oportuna y regular, a la unidad de supervisión y control local.	El prestador no reporta a la unidad de supervisión y control local.	El prestador reporta a la unidad de supervisión y control local, pero no de manera oportuna y regular.	Los últimos tres informes de la unidad de supervisión y control local.	El prestador reporta a la unidad de supervisión y control local de manera oportuna y regular.	Los últimos tres informes de la unidad de supervisión y control local.
Consultas ciudadanas sobre el pliego tarifario	Se realizan consultas ciudadanas sobre el pliego tarifario.	El prestador no informa a los usuarios sobre el pliego tarifario.	El prestador informa, en el marco de cabildos abiertos o asambleas de usuarios, sobre el pliego tarifario.	presentar la memoria de los cabildos abiertos o asambleas de usuarios llevados a cabo en los últimos 12 meses, en los que se informó sobre el pliego tarifario.	El prestador, además de los cabildos abiertos o asambleas de usuario, abre otros espacios para el diálogo y el recojo de opiniones de los usuarios para decidir sobre el pliego tarifario. Estos espacios de consulta pueden ser a través de instancias locales, como las unidades de supervisión y control local y las comisiones municipales de agua y saneamiento, entre otras.	presentar las memorias de los cabildos abiertos o asambleas de usuarios, así como las memorias otros espacios para el diálogo y el recojo de opiniones de los usuarios para decidir sobre el pliego tarifario, que se han llevado a cabo en los últimos 12 meses.

Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
Control y monitoreo de la gestión contable	Se cuenta con directrices de gestión contable que cumplen con la regulación contable y tributaria local, incluida la contabilidad regulatoria del ente regulador. Asimismo, se cuenta con un sistema contable computarizado.	El prestador no cuenta con directrices de gestión contable o no dispone de un sistema contable computarizado.	El prestador cuenta con un sistema contable computarizado y ciertas directrices de gestión contable; sin embargo, no se efectúa una conciliación de registros contables a intervalos regulares.	Licencia del sistema contable computarizado.	El prestador cuenta con directrices de gestión contable que cumplen la regulación contable y tributaria local y la contabilidad regulatoria del ente regulador. Asimismo, dispone de un sistema contable computarizado y se concilian los registros contables a intervalos regulares, incluyendo cuentas por cobrar, cuentas por pagar, extractos bancarios y registros de nómina a las cuentas de control del libro mayor.	Reporte regulatorio que contenga información sobre conciliación de los registros contables a intervalos regulares, incluyendo cuentas por cobrar, cuentas por pagar, extractos bancarios, registros de nómina a las cuentas de control del libro mayor, y del plan único regulatorio de cuentas.
Control y monitoreo de facturación y fuentes de ingresos	Se realiza el proceso de facturación de forma electrónica, y se cuenta con programas de recuperación de deudas y de normalización de clientes clandestinos y usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	El prestador no cuenta con un sistema de facturación electrónico.	El prestador cuenta con un proceso de facturación electrónico; pero no ejecuta programas de recuperación de deudas ni de normalización de usuarios clandestinos o que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	Reporte del sistema de facturación.	El prestador realiza el proceso de facturación de forma electrónica, y cuenta con programas de recuperación de deudas y de normalización de clientes clandestinos y usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	Último reporte de programas de recuperación de deudas y normalización de cuentas clandestinas y usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.
Gestión íntegra del personal	Se ha adoptado un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios, y se aplica al personal.	El prestador no cuenta con un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios.	El prestador cuenta con un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios, pero no se aplica al personal.	Manual o documento de clasificación de puestos, funciones y salarios.	El prestador ha adoptado un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios, y se aplica al personal.	Manual o documento de clasificación de puestos, funciones y salarios, y el reporte de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

En Honduras, el SEMI se ajustó a un conjunto de 16 indicadores que se consideraron fundamentales para responder a los principales riesgos de integridad del sector de AyS. La batería seleccionada logra un balance entre las cuatro dimensiones de la integridad, con un marcado énfasis en la transparencia, que se prioriza debido a que, en Honduras, la opacidad en las contrataciones, la gestión de recursos humanos y los procesos financieros han debilitado históricamente la confianza pública.

En el pilar de transparencia se escogieron cinco indicadores, que abarcan desde la exigencia de publicar información sobre adquisiciones y contrataciones de obras y servicios, hasta la obligación de emitir facturas de servicios claras y comprensibles para los usuarios. La publicación del presupuesto anual —así como su socialización en audiencias públicas— y de los reportes periódicos de ejecución representa un mecanismo clave para abrir la gestión financiera al escrutinio de la población. En el ámbito laboral, la transparencia se asegura mediante la difusión de las oportunidades de empleo y la aplicación de un proceso objetivo de selección de personal basado en manuales de puestos y salarios. De esta manera, el bloque de transparencia aborda las percepciones de discrecionalidad, nepotismo y corrupción en temas financieros y de empleo público, y sienta las bases de legitimidad institucional.

La rendición de cuentas está representada por cuatro indicadores que refuerzan los mecanismos de control, tanto internos como externos. La realización de auditorías internas y externas, de carácter aleatorio, promueve una inspección directa sobre el uso de los recursos. La adopción de reglamentos específicos y del contrato de servicios garantiza que la atención al usuario responda a estándares normativos y obliga al prestador a justificar sus acciones frente a los usuarios. El fortalecimiento del papel de las juntas directivas, con responsabilidades claras de supervisión de integridad y gestión de riesgos, genera un canal de fiscalización interna. A ello se suma el deber de rendir cuentas regularmente al ERSAPS, lo cual asegura un flujo constante de información que refuerza las capacidades regulatorias.

Los cuatro indicadores del bloque de participación apuntan a empoderar a los usuarios como actores clave de integridad. La participación mayoritaria de representantes de la sociedad civil en las juntas directivas de los prestadores de servicios abre espacios institucionales para el debate con la comunidad. La educación del usuario, a través de programas sostenidos, fortalece el conocimiento sobre derechos y deberes, y equilibra asimetrías de información. La obligación de rendir cuentas a las unidades de supervisión y control local (USCL) descentraliza la vigilancia y acerca la transparencia a las diferentes regiones del país. Finalmente, las consultas ciudadanas sobre el pliego tarifario garantizan que las decisiones más sensibles para los hogares se tomen de manera participativa. Estos indicadores, en su conjunto, promueven la proactividad de la ciudadanía y la presión social positiva sobre los prestadores.

En el pilar de anticorrupción se eligieron tres indicadores estratégicos, enfocados en áreas particularmente vulnerables: finanzas y gestión del personal. El control y el monitoreo de la contabilidad aseguran registros transparentes y ajustados a la normativa nacional, lo cual reduce espacios de manipulación. Asimismo, la vigilancia sobre la facturación electrónica y los programas de recuperación de deudas combaten prácticas de fuga de recursos y de abuso de subsidios. Por último, la adopción de un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios previene favoritismos y nepotismo al uniformizar los criterios de gestión laboral. Aunque el bloque de anticorrupción es reducido desde el punto de vista numérico, se dirige a los nudos críticos donde la corrupción encuentra el contexto para concretarse.

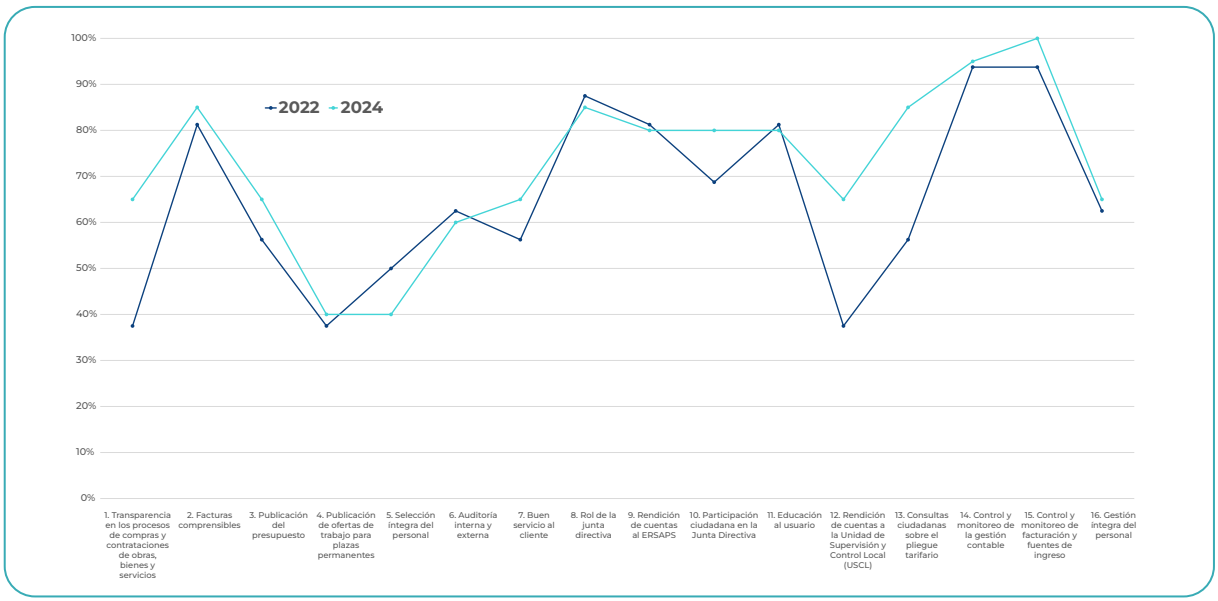
Al analizar la batería de indicadores de forma transversal, se observa que esta refleja seis grandes áreas operativas: la licitación y contratación, los recursos humanos, la gestión financiera, la relación con los usuarios, la regulación externa y la gobernanza y los controles. En cada uno de estos ejes temáticos, los indicadores se refuerzan mutuamente: por ejemplo, la transparencia del presupuesto se complementa con la obligación de auditorías; la participación ciudadana en la definición de las tarifas se conecta con la claridad en las facturas, y la publicación de plazas laborales se apoya en un manual que estandariza la gestión del personal.

El diseño final del SEMI para Honduras proporciona un sistema aplicable, verificable y, sobre todo, orientado a cerrar las brechas más significativas de integridad que afectan la calidad del servicio y la relación de confianza entre prestadores y usuarios.

3.1.3. Experiencia de implementación del SEMI en Honduras

Entre 2022 y 2024, el SEMI que se aplica en Honduras ha mostrado un desarrollo positivo, al pasar del 65% de promedio aritmético al 72%, lo cual refleja un avance en la gestión de la integridad por parte de los prestadores de servicios de AyS. Este progreso, de 7 puntos porcentuales, indica que los prestadores han fortalecido la implementación de prácticas vinculadas con la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la anticorrupción. Sin embargo, al analizar el gráfico 1, que presenta los cambios por indicador, se revela que los avances no han sido homogéneos, sino que responden a dinámicas distintas según el área.

Gráfico 1. Promedios aritméticos de los indicadores de integridad de los prestadores de servicios de agua y saneamiento, Honduras, 2022 y 2024 (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia.

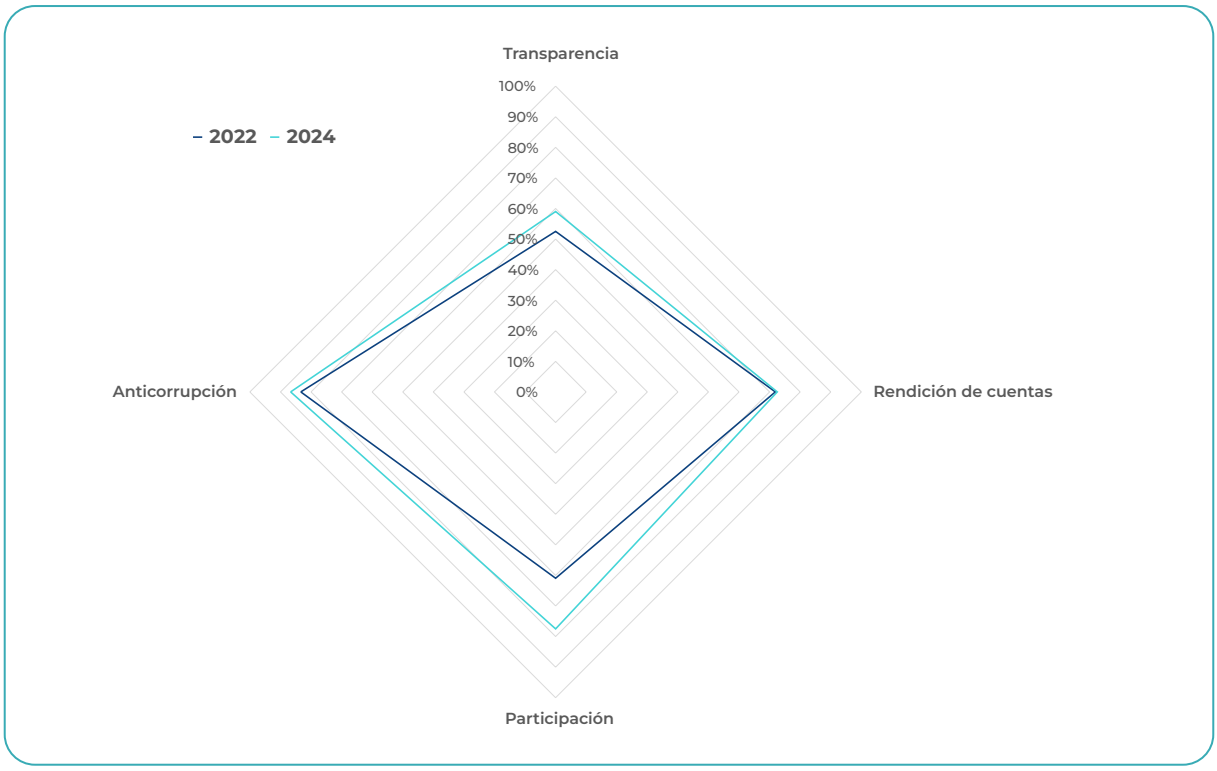
ERSAPS: Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.

Entre los indicadores con mayores avances en el período 2022-24 se destaca el de transparencia en los procesos de compras y contrataciones, que subió del 38% al 65%, lo cual refleja un cambio significativo en la apertura de información sobre adquisiciones de obras, bienes y servicios. También sobresale la mejora en la rendición de cuentas a las USCL, que aumentó del 38% al 65%, y permite acercar la vigilancia al nivel comunitario. Igualmente, la práctica de realizar consultas ciudadanas sobre el pliego tarifario experimentó un salto del 56% al 85%, lo que sugiere un mayor esfuerzo para incluir a los usuarios en una de las decisiones más sensibles para los hogares, como lo es la definición de tarifas.

Otros indicadores presentan mejoras moderadas, como la publicación del presupuesto (del 56% al 65%), la calidad del servicio al cliente (del 56% al 65%) y la participación ciudadana en las juntas directivas (del 69% al 80%). Estos resultados demuestran la tendencia hacia una gestión más abierta y con mayor interacción con la ciudadanía. En la dimensión anticorrupción también se aprecian progresos, en especial, en el control y el monitoreo de facturación e ingresos, que alcanzó el 100% en 2024, de modo que se consolidó como una de las áreas más fuertes en la gestión de los prestadores.

Sin embargo, algunos indicadores muestran estancamientos o retrocesos. Entre ellos se encuentra la selección íntegra del personal, que pasó del 50% al 40%, lo cual evidencia debilidades persistentes en los procesos de reclutamiento y contratación interna. El gráfico 2, un gráfico de radar, presenta el promedio aritmético de los indicadores agrupados en los cuatro pilares de la integridad para 2022 y 2024.

Gráfico 2. Promedios aritméticos de los indicadores de integridad agrupados por pilar, Honduras, 2022 y 2024 (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia.

El análisis del gráfico 2 indica que la dimensión de participación (arista inferior del rombo) fue la que experimentó el crecimiento más notable, al pasar del 61% de promedio aritmético en 2022 al 78% en 2024, lo que representa un incremento de 17 puntos porcentuales. Este salto evidencia un esfuerzo considerable por aumentar la presencia de la sociedad civil en espacios de decisión, consolidar programas de educación para los usuarios y abrir procesos de consulta sobre los pliegos tarifarios.

Con respecto a la rendición de cuentas (arista derecha del rombo), los resultados se mantienen prácticamente estables, con un ligero avance del 72% en 2022 al 73% en 2024. Este estancamiento indica que, si bien los prestadores cumplen adecuadamente los mecanismos de auditoría, realizan los reportes periódicos al ente regulador y respetan el rol de las juntas directivas, la capacidad de generar nuevos avances es limitada. Esto se debe a que los procesos de rendición de cuentas ya alcanzaron un nivel relativamente alto de cumplimiento, y ahora se requieren estrategias orientadas a profundizar la efectividad de los mecanismos existentes.

Por otro lado, el pilar de anticorrupción (arista izquierda del rombo) se consolida como el de mejor desempeño, con una calificación promedio del 83% en 2022, que ascendió al 87% en 2024. Este resultado muestra que los prestadores han internalizado los instrumentos regulatorios y normativos vinculados con la prevención de actos de corrupción.

Finalmente, el pilar de transparencia (arista superior del rombo) evidencia una mejora de 6 puntos porcentuales, al pasar del 53% al 59%. Aunque es un resultado positivo, sigue siendo el ámbito con mayor rezago en comparación con los demás pilares. La publicación de presupuestos, la apertura en procesos de contratación, la selección íntegra de personal y la transparencia en concursos laborales todavía presentan desafíos significativos. En este sentido, la transparencia es el punto de mayor vulnerabilidad en integridad.

En efecto, una de las decisiones más relevantes de este primer ciclo de implementación del SEMI en Honduras fue el desarrollo de las clínicas de integridad, dedicadas a la transparencia activa.[11] Las clínicas fueron organizadas por el ERSAPS, en colaboración con el BID y el Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento, a fin de dar respuesta a la necesidad de los prestadores de recibir apoyos puntuales para fortalecer sus capacidades y mejorar su desempeño en el SEMI. Las clínicas, que tuvieron formato virtual, contaron con la intervención del personal de siete prestadores de servicios que participaban del proyecto piloto del SEMI. La primera de ellas abordó los principios de transparencia activa, y se destacó la importancia de publicar información pertinente, comprensible y accesible para los usuarios, de acuerdo con lo que establece la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. La segunda se enfocó en la transparencia en la gestión de contrataciones, y se reflexionó junto con los participantes sobre los beneficios de divulgar información clara sobre licitaciones, alineada a buenas prácticas internacionales y normativas nacionales. La tercera se centró en la transparencia presupuestaria, y se incentivó a los participantes a identificar qué elementos de la planificación financiera deben publicarse y cómo comunicarlos de forma efectiva a la ciudadanía.

11. Las clínicas de integridad se realizaron el jueves 29 de mayo y los martes 3 y 10 de junio de 2025 en la plataforma de capacitación https://clinicasdeintegridad.creation.camp. Participaron siete prestadores de servicios: Unidad Municipal Desconcentrada Aguas de Danlí, Aguas de la Sierra de Montecillos, Junta Administradora de Agua Potable y Disposición de Excretas de Jesús de Otoro, Servicio Aguas de Comayagua, Aguas de Siguatepeque, Aguas de Puerto Cortés y Servicios Municipales de Catacamas.

Los contenidos de las clínicas fueron sistematizados y adaptados para crear una plataforma virtual de capacitación permanente, que hoy se encuentra disponible para uso y consulta del público en la plataforma virtual de las Clínicas de Integridad.[12] Esta plataforma les permite a todos los prestadores de servicios de AyS de Honduras acceder de manera libre a los materiales, videos y recursos desarrollados. Esta apertura asegura que las herramientas de fortalecimiento de capacidades no se restrinjan al grupo inicial, sino que generen un impacto transversal en el sector y fomenten prácticas de transparencia orientadas a los usuarios.

Al momento de escribir el presente documento, el ERSAPS implementa el ejercicio del SEMI 2025, en el que se aplica la metodología a 15 prestadores de servicios de AyS, hecho que expande el alcance del sistema y consolida un proceso que se inició en 2022 con apenas siete operadores. Un elemento determinante para la continuidad y la expansión del SEMI ha sido la Resolución ER-019-2023, mediante la cual el ERSAPS lo convirtió en una herramienta regulatoria oficial y exigible, y garantizó que no sea percibido como un ejercicio de autoevaluación metodológica, sino como un estándar obligatorio que define la forma en que el sector entiende y pone en práctica la integridad.

Otro aspecto relevante es el rol que ha desempeñado la Unidad de Transparencia del ERSAPS. Su oficial responsable se ha apropiado del proceso y conduce la implementación del SEMI, lo que demuestra que el sistema ha dejado de ser un experimento técnico aislado y se ha convertido en una práctica institucionalizada dentro del ente regulador. Este liderazgo asegura la sostenibilidad del SEMI y envía a los prestadores de servicios el mensaje de que ahora la gestión de la integridad es un componente inseparable de la regulación de los servicios de AyS en Honduras.

La experiencia hondureña muestra cómo un instrumento que inicialmente fue concebido para diagnosticar se puede transformar en un mecanismo de mejora continua y de fortalecimiento sectorial. El SEMI no solo ofrece indicadores, también impulsa el cambio en torno de la integridad, al articular monitoreo, formación y exigibilidad normativa.

3.1.4. Logros alcanzados con el SEMI

La implementación del SEMI en Honduras ha permitido consolidar avances significativos que hoy son reconocidos tanto a nivel institucional como a nivel sectorial. Uno de los logros más importantes es la aprobación de la Resolución ER-019-2023, emitida por el ERSAPS, en función de la cual el SEMI dejó de ser un ejercicio piloto para transformarse en un sistema oficial, regulatorio y de cumplimiento obligatorio para los prestadores. Esta resolución aseguró la sostenibilidad del SEMI en el tiempo.

El segundo logro destacable es la apropiación del SEMI por parte del ERSAPS. El ente regulador ha demostrado liderazgo institucional al adoptar la metodología como propia, con sus recursos humanos y técnicos, y ejercer el rol de aplicación, monitoreo, mejora y

12. Para acceder a más información, véase el sitio web de la plataforma: https://clinicasdeintegridad.creation.camp.

repetición periódica del sistema. Actualmente, Honduras se encuentra en su tercer ciclo de implementación, lo cual refleja continuidad y compromiso. Más aún, el ERSAPS no se ha limitado a aplicar el instrumento de manera mecánica, sino que ha sabido identificar oportunidades de mejora, como la creación de un formulario digital en la plataforma KoboToolbox,[13] que permitirá a los prestadores ingresar y remitir información de manera más sencilla, económica y operativamente más sostenible.

Por otra parte, el ERSAPS ha planteado la necesidad de promover la transparencia y la rendición de cuentas, por lo cual ha planificado publicar periódicamente los resultados del índice de integridad. La difusión de esta información a la ciudadanía y a los prestadores de servicios contribuirá a una mayor confianza pública y a establecer un marco de incentivos y sanciones basado en el desempeño en materia de integridad. Este esquema puede generar una dinámica virtuosa, donde los prestadores encuentren motivaciones concretas para mejorar y, al mismo tiempo, se evite la complacencia institucional.

Otro logro clave es la institucionalización del SEMI en la gobernanza nacional. La Dirección Nacional de Gestión por Resultados (DIGER) y la Secretaría de Planificación Estratégica del Gobierno de Honduras (SPE) han incorporado el SEMI como la herramienta para medir los avances en términos de integridad en el sector de AyS. Incluso le han fijado metas concretas al ERSAPS en relación con las puntuaciones del índice.

Finalmente, deben resaltarse los avances en formación y capacitación. A través de talleres periódicos, en el ERSAPS y con los prestadores, se han generado capacidades institucionales, que han facilitado un proceso de aprendizaje continuo sobre transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción. Todo este esfuerzo se traduce en resultados concretos: los índices de integridad de los prestadores han aumentado, en promedio, del 65% al 72%, entre 2022 y 2024, lo cual implica un mejor uso de los recursos, mayor eficiencia en la operación, un servicio fortalecido y una reputación en ascenso frente a la ciudadanía.

3.2. Bolivia

3.2.1. Proceso de creación del SEMI

En Bolivia, el proceso de implementación del SEMI se inició en 2023 y fue liderado por la Autoridad de Fiscalización (AAPS) con el apoyo del Instituto Internacional del Agua de Estocolmo (SIWI, por sus siglas en inglés, actualmente IVL) —uno de los miembros del Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento—, a partir del programa de fortalecimiento institucional GoWater, financiado por la Agencia Sueca de Cooperación

13. Para acceder a más información, véase el sitio web de la plataforma: https://www.kobotoolbox.org/.

Internacional para el Desarrollo (SIDA, por sus siglas en inglés). La colaboración comenzó en enero de 2023, con la firma de un Memorando de Entendimiento (MoU, por sus siglas en inglés), que tiene por objeto aunar esfuerzos técnicos y administrativos para desarrollar capacidades de gobernanza y mejorar los procesos regulatorios de los servicios de AyS de la AAPS.

El diseño del SEMI en Bolivia se ha adaptado a su contexto institucional; por lo tanto, difiere ligeramente del de Honduras. Se han ejecutado las fases I, II y III, mientras que la fase IV se encuentra pendiente de realización.

La fase I se inició con una revisión documental y numerosas entrevistas a funcionarios del área de fiscalización de la AAPS, para determinar los roles y responsabilidades de los prestadores de servicios de AyS en el ámbito regulatorio. Además, durante las seis reuniones de preparación y coordinación —que se realizaron los días 20 de marzo; 12, 18 y 25 de abril, y 2 y 9 de mayo de 2023— se definió el enfoque del SEMI, que comprende EPSA de las cuatro categorías existentes en el país. A su vez, se dividieron las EPSA en dos grupos: por un lado, las de las categorías A y B (que abarcan mayor volumen de servicios y usuarios) y por otro, las de las categorías C y D (que comprenden menor capacidad y volumen de usuarios, y, en general, prestadores rurales). A continuación, se presentan más detalles de las características de las cuatro categorías de prestadores de servicios que existen en Bolivia.

- **Categoría A:** proveen servicios en ciudades de más de 50 000 habitantes (ejes troncales del país).
- **Categoría B:** proveen servicios en ciudades de entre 50 000 y 500 000 habitantes (ciudades capitales, áreas periurbanas y otras ciudades mayores).
- **Categoría C:** proveen servicios en ciudades de entre 10 000 y 50 000 habitantes (ciudades intermedias).
- **Categoría D:** proveen servicios en poblaciones de entre 2 000 y 10 000 habitantes e, incluso, en localidades con menos habitantes (ciudades menores o municipios).

El primer acontecimiento clave del proceso de implementación del SEMI fue la materialización del taller con representantes de la AAPS, del 20 al 23 de mayo de 2023. En la actividad participaron tanto la directora ejecutiva y los miembros del directorio del ente regulador, como representantes de las áreas de planificación, asuntos jurídicos, atención al usuario, fiscalización y seguimiento regulatorio, y tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Durante el taller, se definió el propósito del sistema y se seleccionaron 16 indicadores de integridad, cuatro por pilar de integridad.[14] De esos 16 indicadores, 8 fueron propuestos para las EPSA de categorías A y B, y los otros 8 para las de categorías C y D. Además, se sugirieron medios de verificación específicos y se estableció el formato idóneo para el reporte de información por parte de los proveedores. Al igual que se hizo en su aplicación en Honduras, el equipo de la AAPS adaptó las descripciones propuestas de

14. Los criterios considerados para seleccionar 16 indicadores relevantes para el contexto boliviano del total de 40 fueron: relevancia, factibilidad de ser implementado, accesibilidad, verificabilidad y exigibilidad.

los niveles de cumplimiento (inicial, en desarrollo y consolidado), así como los medios de verificación sugeridos, al contexto boliviano.

El cuadro técnico bajo el cual las EPSA reportan a la AAPS se denomina Sistema Integrado de Información Regulatoria en Agua y Saneamiento (SIIRAyS). Respecto del modo de reportar los indicadores del SEMI, integrándolos al SIIRAyS, se presentaron dos propuestas. La primera opción consistía en adicionar los indicadores de integridad a las categorías existentes de reporte de información, como los Formularios Técnicos y los Formularios Económicos-Financieros-Comerciales, en caso de ser pertinente. La segunda alternativa, cuya adopción fue decidida por unanimidad, planteaba la creación de una sección complementaria, denominada Formularios Integridad, para incorporar los indicadores de integridad al sistema. Lo positivo de esta opción es que permite incluir los nuevos indicadores y sus medios de verificación específicos, lo cual destaca la importancia de la sección de integridad y exige que los prestadores de servicios reporten información en esta sección. Sin embargo, presenta aspectos negativos, como la necesidad de capacitar a los prestadores de servicios para agregar una nueva categoría y formularios de reporte, y para generar una nueva sección dentro del SIIRAyS, lo cual podría implicar cierta complejidad técnica, según la opinión de expertos en TIC.

Un segundo hito en la creación del SEMI para la AAPS fue la realización del taller de validación de los indicadores con los prestadores de servicios. El objetivo del taller, realizado el 19 de febrero de 2023, fue implementar la fase III del SEMI, es decir, realizar la consulta con los prestadores de servicios (en el caso de Bolivia, las EPSA) para adaptar el sistema y mejorar su aplicabilidad. El taller duró un día y contó con la presencia de 22 representantes de 11 prestadores de servicios de las cuatro categorías y cinco integrantes de la AAPS.[15]

En este encuentro, las EPSA trabajaron en dos grupos: por un lado, las de categorías A y B; y por el otro, las de categorías C y D. En primer término, los dos grupos hicieron una autoevaluación del nivel de aplicación de cada uno de los ocho indicadores establecidos para sus categorías, por pilar de integridad, tras la cual llegaron a la conclusión de que la AAPS ya monitoreaba la mayoría de esos indicadores. Por otra parte, la AAPS determinó que, para que el objetivo fuera realista, cada categoría de EPSA debía relevar dos indicadores de integridad. Por lo tanto, los participantes seleccionaron dos indicadores para cada grupo de categorías de EPSA, a fin de integrarlos en el reporte periódico que realizan a la AAPS. Asimismo, la AAPS solicitó, de manera expresa, que fueran excluidos dos indicadores

15. Las EPSA presentes fueron: Cooperativa de Servicios Públicos Santa Cruz Ltda. (SAGUAPAC, de Santa Cruz de la Sierra) y Empresa Pública Social de Agua y Saneamiento (EPSAS S.A., con régimen de intervención, de La Paz) de la categoría A; Cooperativa de Servicios Públicos de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario Plan Tres Mil R.L. (Cooplan, de Santa Cruz de la Sierra), Servicio Local de Acueductos y Alcantarillado (SeLA, de Oruro), Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Viacha (EMAPAV, de Viacha), Entidad Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (EPSA Bustillo M.S., de Llallagua) y Cooperativa de Servicios Públicos de Agua Potable y Alcantarillado Villa 1° de Mayo R.L. (Coopaguas, de Santa Cruz de la Sierra) de la categoría B; Cooperativa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Palos Blancos Ltda. (COSAPSI R.L., de Palos Blancos, La Paz), Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA, de Huanuni, Oruro) de la categoría C; Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (Copacabana, de Copacabana) y Cooperativa de Servicios Públicos de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario Vinto R.L. (COAPAS R.L., de Vinto, Cochabamba) de la categoría D. Por la AAPS participaron: el Lic. José Villaroel (director de Políticas Regulatorias), Mónica Mendoza, Hebe Vargas, Yusef Penaranda Valdez y Yajaira Barriga.

relativos al pilar de anticorrupción,[16] ya que se encuentran fuera del mandato de la agencia y, por lo tanto, esta no podía exigir reportes sobre ellos.

Al día siguiente del taller con los miembros de las EPSA, se realizó un taller interno para los profesionales de la AAPS, con el objetivo de avanzar en aspectos técnicos de la integración de los indicadores al sistema de reporte periódico del ente, y de trazar la hoja de ruta para la fase IV, es decir, la implementación del SEMI.

3.2.2. Características del SEMI en Bolivia

Es importante destacar que la aplicación del SEMI en Bolivia presenta un modelo ligeramente diferente del que se aplicó en Honduras, y ahí reside la riqueza de presentar los dos casos. Esto se debe, principalmente, a la necesidad de adaptar el sistema al entorno local, y a las demandas específicas del ente regulador, que conoce su propio contexto y prioriza la factibilidad de la implementación del nuevo sistema.

Según lo acordado por la AAPS, el SEMI abarca el universo completo de los operadores de AyS (categorías A, B, C, D y Registros). Tiene el propósito de revelar los avances en los cuatro pilares de la integridad de los operadores (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción), para difundir o diseminar los resultados, proporcionar recomendaciones y establecer alianzas estratégicas, a fin de incrementar la calidad del servicio, sobre la base de una mejor cobertura, y, en consecuencia, beneficiar a los usuarios de zonas urbanas, periurbanas, rurales, así como poblaciones vulnerables y dispersas. El cuadro 4.3 presenta las características básicas del sistema.

16. Los indicadores excluidos fueron "El proceso de facturación se realiza de forma electrónica y el prestador de servicios cuenta con un sistema automatizado de gestión de deudas, que incluye la recuperación de deudas de usuarios morosos. Además, se implementan programas continuos de normalización de usuarios clandestinos o usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados" y "El prestador debe regirse por un adecuado marco legal e institucional y cuenta con políticas, lineamientos o procedimientos estandarizados para sancionar las violaciones de integridad de sus colaboradores y terceros. Estas violaciones pueden incluir prácticas fraudulentas, corrupción, colusión, coerción, obstrucción, entre otras. Además, se establecen medidas disciplinarias para garantizar que se tomen acciones efectivas para prevenir y detectar dichas violaciones".

Cuadro 12. Elementos clave del SEMI en Bolivia

Elemento del sistema	Adaptación para Bolivia	Comentarios
Aplicabilidad	Prestadores de servicios de cuatro categorías, divididas en dos grupos: A y B (de 50 000 a más de 500 000 habitantes) y C y D (entre 2 000 y 50 000 habitantes).	Los indicadores son diferentes para cada grupo de prestadores de servicios. Fueron seleccionados por los propios prestadores con base en cuatro parámetros.
Número de prestadores que aplican el sistema	El sistema aún no se aplica, pero en la fase III, de diseño y diálogo, participaron 11 prestadores de servicios, que se constituyeron en un grupo piloto.	Los 11 prestadores de servicios del grupo piloto pertenecen a las cuatro categorías en las siguientes proporciones: 2 de categoría A, 5 de categoría B, 2 de categoría C y 2 de categoría D. Esta muestra es representativa del universo total de operadores del país.
Número de indicadores	16, de los cuales cuatro han sido seleccionados por los prestadores de servicios y el ente regulador para hacerles seguimiento.	Uno por categoría de prestador de servicios.
Frecuencia de reporte	Según el indicador, la periodicidad del reporte va de tres meses a dos años.	Se intentó alinear la frecuencia de reporte con la necesidad de enviar información de otros indicadores.
Modalidad de autoevaluación	Los medios de verificación con los que el prestador de servicios deberá autoevaluarse y, posteriormente, demostrar al ente regulador el cumplimiento, varían según el indicador. Comprenden desde memoria institucional y memoria fotográfica, hasta reportes o boletines.	Fueron diseñados a medida por los prestadores de servicios en diálogo con el ente regulador.
Modalidad de verificación	Al igual que en el parámetro anterior, depende del indicador.	
Validación por parte de la directiva	En proceso de consulta con la dirección legal y técnica del ente regulador.	El director solicitó opinión legal acerca de la pertinencia y la utilidad de incorporar estos indicadores, así como sobre la capacidad y la competencia del ente regulador para incorporar los indicadores en el reporte periódico.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En Bolivia, los prestadores de servicios se denominan Entidad Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (EPSA) y el ente regulador es la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS).

Como se observa en el cuadro 12, la principal diferencia con el diseño del SEMI en Honduras es que en Bolivia de los 16 indicadores generales – 8 para cada categoría de EPSA – se han escogido 2 para ser incorporados en el reporte anual, por categoría de prestador. El objetivo final del sistema diseñado con la AAPS no es, entonces, elaborar un único índice que agrupe al resultado de todos los indicadores, sino hacer un seguimiento individual, desagregado por cada uno. El resultado final y la utilidad del SEMI no se ven comprometidos, ya que el seguimiento de las mejoras o las debilidades de los prestadores en su desempeño de integridad se puede monitorear regularmente en ambos casos, solo que en uno se hace con un índice que agrupa 16 indicadores (ERSAPS) y en el otro, por indicador desagregado (AAPS).

Durante el primer análisis, que tenía como objetivo escoger dos indicadores por categoría de EPSA, los representantes de la AAPS plantearon que dos indicadores de medidas anticorrupción estaban fuera de su área de competencia. En consecuencia, estos dos indicadores fueron declarados no aplicables para este ejercicio por pedido expreso de la AAPS. Desde el ente regulador se argumentó que para incorporar los indicadores de integridad al menú vigente se necesitaba adecuar la normativa y, para ello, era preciso contar con un dictamen legal del departamento de Legales de la AAPS. También argumentaron que este sería previsiblemente negativo, debido a que medidas anticorrupción no formaban parte del ámbito de competencia de la agencia regulatoria. Por lo tanto, esos indicadores no fueron confirmados, para no poner en riesgo los resultados globales de la intervención.

En una segunda ronda de análisis se revisó la lista de los seis indicadores restantes y cada grupo de EPSA verificó el nivel de madurez de la práctica a la que aluden los indicadores en términos de si se gestiona internamente (nivel inicial), si se mide y se comunica (nivel en desarrollo) o, eventualmente, si se reporta (nivel consolidado). Los resultados pueden verse en el anexo 5.

Finalmente, se escogieron los cuatro indicadores finales con el siguiente criterio: i. que tuvieran un nivel bajo de madurez, es decir, que en ese momento no se estuvieran reportando a la AAPS; y ii. que la recolección de la información fuera factible para las empresas. Una vez seleccionados los indicadores, se discutieron el formato de reporte, el sistema de evaluación, los medios de verificación pertinentes y la periodicidad exigible (véase el cuadro 12). Los indicadores elegidos por el grupo de prestadores de las categorías A y B se reseñan en el cuadro 13, y los de los prestadores de las categorías C y D, en el cuadro 14.

Cuadro 13. Características de los indicadores escogidos por los prestadores de servicios de agua y saneamiento de las categorías A y B, Bolivia, 2023

Pilar de integridad	Área operativa	Indicador	Definición	Formato ¿Cuál sería el formato adecuado para reportar sobre este indicador?	Sistema de Evaluación ¿Quién evalúa si se cumplió? ¿Con qué parámetros?	Medios de verificación ¿Cómo se probaría que ese indicador está cumplido?	Frecuencia de reporte ¿Cada cuánto tiempo se reportaría sobre este indicador?
Transparencia	Regulación externa	Medidas de divulgación	Memoria institucional o un resumen ejecutivo del informe anual de resultados publicado en un formato accesible, explícito, detallado, actualizado y a través de diferentes medios, como su sitio web, boletines informativos y otros canales de comunicación relevantes.	Reporte Anual entregado con los EEFF Auditados (mayo) Reporte anual	AAPS evalúa (DER) Cumplimiento si/no	Memoria institucional o resumen ejecutivo de informe anual publicada en uno de los medios siguientes: en página web EPSA, notas, memoria fotográfica, cuñas radiales, boletines.	Anual entregado junto con los EEFF Auditados hasta 30 de junio
Participación	Relación con los usuarios	Programa de educación de usuarios o asociados, en el caso de las cooperativas	Al menos 2 eventos en un programa de educación a los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, realizados en el marco de un plan rector.	Al menos 2 eventos en un programa de educación a los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, realizados en el marco de un plan rector.	Reporte Anual entregado en febrero-marzo	AAPS evalúa (DER-JAC) Cumplimiento: 100% /50% /0%	Página web EPSA, notas, memoria fotográfica, cuñas radiales, boletines

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Características de los indicadores escogidos por los prestadores de servicios de agua y saneamiento de las categorías C y D, Bolivia, 2023

Pilar de integridad	Área operativa	Indicador	Definición	Formato	Modalidad de evaluación	Medios de verificación	Frecuencia de reporte
Transparencia	Gestión financiera	Ejecución presupuestaria	El presupuesto anual se presenta y se socializa con los socios o usuarios en audiencias públicas o asambleas. Asimismo, se hace el debido seguimiento al estado de ejecución del presupuesto establecido y se publican los avances.	Documento aprobado por el directorio o el consejo administrativo y los asociados.	El ente regulador verifica el cumplimiento.	Acta de asamblea o listado de participantes y memoria fotográfica.	Semestral (avances de ejecución) y anual.
Participación	Relación con los usuarios	Participación ciudadana en la junta directiva	La EPSA cuenta con un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la toma de decisiones, y al menos un representante de los usuarios es elegido democráticamente para formar parte de la junta directiva. Además, se establecen procedimientos claros para la selección y rotación de los representantes de los usuarios, y se promueve la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de selección y toma de decisiones.	Copia del acta de conformación del directorio o del consejo de administración y vigilancia.	El ente regulador verifica el cumplimiento.	Acta de conformación del directorio (contrato y factura) o de los consejos de administración y vigilancia.	Bianual.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Experiencia de implementación del SEMI en Bolivia

Luego del proceso de diseño y adaptación del SEMI al contexto de Bolivia, el equipo técnico de la AAPS realizó un informe completo, que fue aprobado por el director ejecutivo. A su vez, este solicitó la opinión al departamento de Legales sobre la pertinencia y la utilidad de incorporar los indicadores de integridad, así como la capacidad y la competencia de la AAPS para sumarlos al reporte periódico. En la actualidad, el proceso se encuentra a la espera de este dictamen, a fin de comenzar con una fase piloto de implementación del sistema.

La fase piloto se iniciará con la adecuación reglamentaria necesaria, y la recolección de información por parte de las 11 EPSA que participaron de la fase III de diseño del sistema, a fin de reportarla al año siguiente, de manera voluntaria. En una segunda ronda, y ya oficializado el SEMI, se prevé expandirlo a todas las EPSA del país (que en total son 88), las cuales recopilarán información para reportarla al año siguiente.

3.2.4. Logros alcanzados con el SEMI

En el marco del proceso de diseño del SEMI en Bolivia se han consolidado las primeras tres fases. Se ha iniciado un debate muy fructífero con el ente regulador, para visibilizar la importancia de fomentar la integridad en los prestadores de servicios de AyS. Este ha contado, también, con la participación de las EPSA, con una muestra representativa de todas las categorías del sector. Esta dinámica ha fortalecido la conversación entre las EPSA y el ente regulador, y ha creado sinergias que han generado resultados en varios niveles. De esta manera, las 11 EPSA del grupo piloto han recibido entrenamiento sobre conceptos de integridad, y han podido autoevaluarse respecto de su desempeño en los 16 indicadores analizados inicialmente. Por otra parte, el Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento realizó tareas específicas con algunos prestadores de servicios, mientras que uno de los miembros del Consorcio comenzó a trabajar con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), capitalizando la dinámica en el sector de AyS.

Una vez que el dictamen legal de la AAPS permita la modificación regulatoria requerida, el sistema está preparado para empezar a funcionar con una fase piloto de implementación. Al momento de redactar este producto de conocimiento se ha chequeado el interés de la AAPS de continuar con la aplicación del SEMI y se ha constatado que está intacto.

4. Lecciones aprendidas y recomendaciones

La experiencia comparada de la implementación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (SEMI) en Honduras y Bolivia muestra que el SEMI funciona cuando se articulan tres dimensiones: un diagnóstico riguroso de riesgos y capacidades, una arquitectura institucional que da sustento jurídico y operativo, y un ciclo de implementación que combina medición, acompañamiento y aprendizaje práctico. En Honduras, la decisión de convertir el SEMI en herramienta regulatoria, mediante la Resolución ER-019-2023, fue el punto de inflexión que sacó el sistema del plano metodológico para situarlo en la práctica cotidiana del sector de agua y saneamiento (AyS). Por su parte, en Bolivia, el proceso avanzó sólidamente en las fases de diseño y validación con la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS) y las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (EPSA), y luego se priorizó la factibilidad jurídica y técnica antes de pasar a la fase piloto de implementación. Se trata de dos enfoques distintos, pero entregan el mismo mensaje: la adaptabilidad del SEMI al contexto, al mandato del ente regulador y a la madurez del sistema es una condición de éxito.

La primera de las lecciones aprendidas se refiere a la importancia de concebir el SEMI como un menú adaptable y no como un recetario sellado. La batería de 40 indicadores proporciona amplitud suficiente para que cada ente regulador seleccione los más convenientes en función de su marco normativo, sus prioridades y su capacidad de verificación. Honduras optó por una batería de 16 indicadores y un índice compuesto, con énfasis en la transparencia, porque el diagnóstico de la aplicación del SEMI para el período 2022-24 mostró que ese era el ámbito con mayor rezago. Bolivia, en cambio, diseñó un esquema que monitorea indicadores individuales por categoría de prestador y resolvió comenzar con un subconjunto priorizado, a fin de evitar que el reporte implique esfuerzos excesivos. En ambos casos, la pertinencia de las decisiones adoptadas a nivel local guio las decisiones y reforzó la aceptación del sistema entre los prestadores de servicios y los entes reguladores.

La segunda de las lecciones aprendidas tiene que ver con el diálogo ente regulador-prestadores de servicios como mecanismo de diseño y de gobernanza. En Honduras, el trabajo conjunto del Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS) y los operadores desde 2022 permitió adaptar las descripciones de los niveles de cumplimiento, clarificar los medios de verificación y acordar modalidades de reporte; luego, esa cocreación se tradujo en una mayor disposición a participar en entrevistas presenciales y entregar evidencias por parte de los prestadores. En Bolivia, la AAPS organizó sesiones de análisis y debates diferenciadas por categorías de prestadores, lo cual ayudó a calibrar expectativas y a seleccionar indicadores que las EPSA consideraron factibles de gestionar y reportar. Ese diálogo temprano reduce la brecha entre el deber ser normativo y las prácticas reales, y evita que el SEMI sea percibido como una carga adicional.

La tercera de las lecciones aprendidas es jurídica, e indica la necesidad de incluir a los equipos legales del ente regulador desde el inicio del proceso de implementación del

SEMI, para evitar atascos más adelante. En Bolivia se observó que algunos indicadores de anticorrupción podían exceder el mandato de la AAPS, por lo cual se optó por retirarlos antes de formalizar el sistema. Por su parte, en Honduras, la solidez de la resolución regulatoria aportó certidumbre, definió obligaciones y habilitó una trayectoria de expansión del SEMI (alcanzó 7 operadores en 2022, 13 en 2024 y 15 en 2025). En contextos donde la competencia del ente regulador es estricta, el aval jurídico no es un trámite, más bien es el fundamento que sostiene la exigibilidad y protege al sistema de impugnaciones.

También emergen lecciones aprendidas sobre los sistemas de reporte. Honduras valoró integrar el SEMI en plataformas existentes, pero, en la práctica, eligió iniciar la implementación del sistema con entrevistas presenciales y una matriz en Excel, a fin de asegurar trazabilidad y calidad de evidencia, y migrar luego a soluciones más sostenibles, como los formularios de la plataforma KoboToolbox. Bolivia, por su parte, decidió crear Formularios Integridad dentro del Sistema Integrado de Información Regulatoria en Agua y Saneamiento (SIIRAyS), de modo que le dio visibilidad propia a la sección y mantuvo coherencia con el ecosistema regulatorio. En ese sentido, la recomendación es considerar desde el diseño las restricciones y las posibilidades de los sistemas vigentes, para no diseñar indicadores que luego queden atrapados en cuellos de botella tecnológicos o de gobernanza de datos.

Honduras deja, además, la lección aprendida de que medir no basta si no se acompaña con capacidades. Al constatar que el pilar de transparencia era el punto de mayor vulnerabilidad en la gestión de la integridad —compras y contrataciones, presupuesto y ofertas de empleo—, el ERSAPS, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Consorcio por la integridad en el sector de agua y saneamiento organizaron las clínicas de integridad, con enfoque práctico. La evaluación del impacto de este instrumento mostró alta satisfacción y apropiación de contenidos por parte de los prestadores, lo cual indica que vincular el SEMI a un portafolio de formación y asistencia técnica acelera las mejoras verificables.

Otra lección relevante se desprende de la gestión de la frecuencia y el alcance del SEMI. Honduras pasó de aspirar a una frecuencia semestral a concretizar un ciclo anual, por razones de carga administrativa, aunque no renunció a la ambición en metas de mejora. Bolivia decidió comenzar la aplicación del sistema con dos indicadores por categoría, para consolidar aprendizajes y asegurar viabilidad. La experiencia sugiere iniciar la implementación del sistema con pocos indicadores, pero valiosos, y escalar gradualmente, en lugar de imponer desde el comienzo una batería difícil de respaldar. La sostenibilidad del SEMI depende de alinear ambición con capacidad de reporte, verificación y uso de los resultados.

En términos de incentivos, la publicación periódica de resultados y su inserción en marcos nacionales de gestión son grandes motivadores. Honduras está avanzando hacia la difusión de las puntuaciones y la incorporación del SEMI en instrumentos de seguimiento y control de la gestión pública, lo cual no solo eleva el perfil de la integridad en la agenda pública, sino que también habilita esquemas de reconocimiento. Publicar resultados comparados, con explicaciones claras y pedagógicas, fomenta la competencia positiva y el aprendizaje entre pares.

Si bien la experiencia de Honduras y Bolivia evidencia que el SEMI es viable y útil, su implementación en otros países puede verse limitada por barreras institucionales y operativas. Entre los principales obstáculos se encuentran: i. falta de mandato legal o respaldo normativo

para exigir la implementación del sistema; ii. restricciones presupuestarias para la verificación, el seguimiento y el análisis de resultados; iii. ausencia de plataformas digitales o debilidad en términos de gobernanza y calidad de datos; iv. resistencia organizacional o limitaciones técnicas en algunos prestadores; y v. discontinuidad institucional asociada a cambios políticos, rotación de personal o prioridades regulatorias. Superar estas barreras requiere fortalecer el anclaje normativo del SEMI; asegurar compromisos institucionales y recursos básicos; avanzar en la digitalización progresiva, y vincular la herramienta con programas de capacitación y asistencia técnica que faciliten el cierre de brechas de integridad.

De estas lecciones nacen recomendaciones, que se describen a continuación:

- Diseminar el SEMI como herramienta para entes reguladores de la región y complementarlo con recursos abiertos —cursos, plantillas, rúbricas, casos— que aumenten la adopción.

- Resguardar la adaptabilidad del sistema, es decir, mantener el principio de que en cada país se deben seleccionar y ajustar indicadores, niveles de cumplimiento y medios de verificación en función del marco legal, la cultura de control y la infraestructura de datos, sin perder el vínculo con los cuatro pilares de la integridad.

- Institucionalizar el diálogo ente regulador-prestadores de servicios como práctica permanente, no solo para diseñar la batería inicial de indicadores, sino también para revisar, depurar y actualizar el sistema con base en evidencia.

- Involucrar a las áreas legales del ente regulador desde el inicio, para asegurar la competencia y la validez normativa, y diseñar la integración tecnológica con los sistemas de reporte existentes, puesto que las soluciones paralelas suelen debilitar la operación.

- Definir metas claras y medibles por indicador o por índice, con líneas de base y horizontes de corto y mediano plazo; sin metas, la mejora se diluye y el ciclo pierde tracción.

- Sostener evaluaciones periódicas que retroalimenten el sistema; por ejemplo, si los resultados muestran indicadores con baja discriminación o medios de verificación difíciles de obtener, estos deben ser replanteados para no contaminar la percepción del sistema.

- Abrir los resultados al escrutinio público con un objetivo pedagógico. Publicar puntuaciones, explicar qué significan, vincular las puntuaciones con casos de mejora y con materiales de apoyo, y habilitar mecanismos de consulta ciudadana son acciones que fortalecen la rendición de cuentas y otorgan sentido al esfuerzo de reporte.

- Promover el aprendizaje regional entre entes reguladores, mediante la compartición de fichas técnicas de indicadores, catálogos de evidencias, guías de integración tecnológica y lecciones aprendidas sobre gobernanza. Todo esto acelera la adopción del sistema en nuevos contextos y contribuye a no repetir errores.

Por último, el SEMI debe pensarse como un ciclo que integra medición con construcción de capacidades. Allí donde los resultados muestren rezagos —como ocurrió en Honduras con transparencia—, conviene diseñar medidas correctivas que permitan “aprender haciendo”, que traduzcan obligaciones en productos verificables con utilidad pública. Esa sinergia entre exigibilidad, acompañamiento y reconocimiento público es la que convierte al SEMI en algo más que un instrumento de diagnóstico, pues lo vuelve una política de mejora continua que alinea a reguladores y prestadores en torno a un mismo propósito, medible y compartido, de integridad.

Referencias

Acuña, K. y J. Vergara. 2024. Poner manos a la obra con la integridad. Herramientas para evaluar, gestionar y fortalecer la integridad en organizaciones del sector de agua y saneamiento en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: BID. Disponible en: http://dx.doi.org/10.18235/0012895.

Adam, I., M. Fazekas, N. Regös y B. Tóth. 2020. Más allá de las fugas: cuantificando los efectos de la corrupción en el sector de agua y saneamiento de América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: BID. Disponible en: https://doi.org/10.18235/0002856.

ADERASA (Asociación de Entes Reguladores de Agua y Saneamiento de las Américas). 2024. Informe anual 2024 del Grupo regional de trabajo de benchmarking (datos de 2022). Lima: SUNASS. Disponible en: https://aderasa.org/wp-content/uploads/2024/11/INFORME-BENCHMARKING-ADERASA-2024-DATOS-2022.pdf.

Avello, P., R. Giné y A. Jiménez. 2019. Control y gestión de la integridad en el sector de agua y saneamiento a través de los sistemas de evaluación del desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Nota Técnica n.° IDB-TN-01760. Washington, D.C.: BID. Disponible en: http://dx.doi.org/10.18235/0001959.

Barreto Dillon, L. 2019. La caja de herramientas para la gestión de la integridad del sector de agua: un instrumento de gestión del cambio. Resultados y lecciones aprendidas. Banco Interamericano de Desarrollo. Nota Técnica n.° IDB-TN-01759. Washington, D.C.: BID. Disponible en: http://dx.doi.org/10.18235/0001962.

Código de conducta ética del servidor público. Decreto 36 de 2007. 24 de octubre de 2007. Tegucigalpa: La Gaceta. Disponible en: https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/codigos/101-codigo-de-conducta-etica-del-servidor-publico.

Cubillo, F., U. Allakulov, D. Patiño Piñeros y M. Basani. 2022. Análisis focalizado. Integridad empresarial en empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento. Washington, D.C.: BID. Disponible en: http://dx.doi.org/10.18235/0004230.

Decreto 118 de 2003. Por el cual se decreta la Ley marco del sector agua potable y saneamiento. 29 de setiembre de 2003. Diario Oficial de la República de Honduras n.° 30.207. Tegucigalpa: La Gaceta.

Decreto 170 de 2006. Por el cual se decreta la Ley de transparencia y acceso a la información pública. 27 de noviembre de 2006. Tegucigalpa: La Gaceta. Disponible en: https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/leyes/17-ley-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica.

Jiménez, A., J. Livsey, I. Åhlén, C. Scharp y M. Takane. 2018. Global Assessment of Accountability in Water and Sanitation Services Using GLAAS Data. Water Alternatives, 11(2), 238-259. Disponible en: https://www.water-alternatives.org/index.php/alldoc/articles/vol11/v11issue2/435-a11-2-2/file.

Nardo, M., M. Saisana, A. Saltelli, S. Tarantola, A. Hoffmann y E. Giovanni. 2005. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Documento de trabajo de estadística n.° 2005/03. París: OCDE. Disponible en: https://doi.org/10.1787/533411815016.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2015. The Governance of Water Regulators. Estudios de la OCDE sobre el agua. París: OCDE. Disponible en: https://doi.org/10.1787/9789264231092-en.

PNUD (Programa de las Naciones Unidos para el Desarrollo). 2011. Lucha contra la corrupción en el sector del agua: métodos, herramientas y buenas prácticas. Nueva York: PNUD. Disponible en: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/es/Corruption%20in%20water%20sector%20spanish.pdf.

TI (Transparencia Internacional) s.f. What is corruption? Berlín: TI. Disponible en: https://www.transparency.org/en/what-is-corruption.

-----. 2019. Barómetro Global de la Corrupción América Latina y el Caribe. Opiniones y experiencias de los ciudadanos en materia de corrupción. Berlín: TI. Disponible en: https://files.transparencycdn.org/images/Global-Corruption-Barometer-Latin-America-and-the-Carribean-2019-ES.pdf.

WIN (Water Integrity Network). 2021. Water Integrity Global Outlook 2021: Urban Water and Sanitation. Berlín: WIN. Disponible en: https://www.waterintegritynetwork.net/post/water-integrity-global-outlook-2021-urban-water-and-sanitation.

-----. 2022. Mejorar la integridad para un mejor rendimiento. Procesos de gestión de integridad en empresas de servicios públicos, instituciones y comités comunitarios de gestión del agua. Berlín: WIN. Disponible en: https://www.waterintegritynetwork.net/post/improving-integrity-for-better-performance-evidence-from-integrity-management-processes-in-utilitie.

-----. 2024. Panorama de la Integridad del Agua: América Latina. Reforzar la integridad en el financiamiento del agua y saneamiento en América Latina. Berlín: WIN. Disponible en: https://www.waterintegritynetwork.net/water-integrity-global-outlook-finance.

WIN (Water Integrity Network), cewas (Centro de Emprendimiento en Agua y Saneamiento) y SIWI (Stockholm International Water Institute). 2018. Caja de herramientas para la gestión de la integridad en el sector de agua. Honduras. Manual de facilitadores. Berlín: WIN.

.

Anexo 1. Batería de indicadores de integridad, niveles de cumplimiento y medios de verificación del SEMI

Cuadro A1. Indicadores de integridad, niveles de cumplimiento y medios de verificación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
1	Licitación y contratación	Directrices de licitaciones y contratos	Los procesos de licitaciones y contratos se implementan según las directrices de un proceso estandarizado de la empresa, conocido y aplicado por todos, controlado por la alta gerencia y descrito en una política, un plan, una guía o un manual.	El prestador no tiene una política, un plan, una guía o un manual estandarizado para el proceso de licitaciones y contratos. Los procesos de licitaciones y contratos son informales y no están sujetos a controles internos ni a revisión de la alta gerencia.	El prestador cuenta con una política, un plan, una guía o un manual estandarizado para el proceso de licitaciones y contratos, que conocen y aplican todos los miembros de la organización. La implementación de los procesos de licitaciones y contratos está sujeta a controles internos, pero no son rigurosos y no son revisados por la alta gerencia de forma regular.	PDF con las directrices de licitaciones y contratos.	El prestador cuenta con una política, un plan, una guía o un manual estandarizado para el proceso de licitaciones y contratos, que conocen y aplican todos los miembros de la organización. La implementación de los procesos de licitaciones y contratos está sujeta a controles internos rigurosos y es revisada regularmente por la alta gerencia para garantizar el cumplimiento de las directrices y la transparencia del proceso.	PDF con el informe de la evaluación de los procesos de licitaciones y contratos del último año.
2	Licitación y contratación	Lineamientos explícitos de anticorrupción	Las directrices de licitaciones y contratos prohíben la aceptación de regalos o gratificaciones personales por parte de vendedores, subcontratistas y contratistas.	El prestador no tiene una política clara que prohíba la aceptación de regalos o gratificaciones personales.	El prestador cuenta con directrices de licitaciones y contratos que no especifican los posibles actos corruptos, como la aceptación de regalos. Sin embargo, otra normativa, otra política u otro lineamiento de la empresa sí lo hace.	PDF con la política, la normativa, las directrices de anticorrupción, donde se especifiquen actos indebidos como la aceptación de regalos o gratificaciones personales.	El prestador sí cuenta con una política clara y bien establecida que prohíbe la aceptación de regalos o gratificaciones personales y se implementa rigurosamente. La política es conocida y aceptada por todos los empleados y se aplican medidas de monitoreo y control efectivas para asegurar su cumplimiento.	PDF con las directrices de licitaciones y contratos dentro de una política en la que se detalla explícitamente la prohibición de aceptar regalos o gratificaciones y se establecen parámetros para su monitoreo.
3	Licitación y contratación	Control del proceso de licitaciones y contratos	Las siguientes tareas se reparten entre diferentes departamentos o personas: solicitud de adquisición, aprobación de la solicitud, emisión de la orden de compra, recepción (inspección de bienes o servicios) y desembolso de pagos.	El prestador no cuenta con una clara separación de responsabilidades en el proceso de adquisiciones y contrataciones. Una persona o departamento se encarga de todo el proceso, lo que puede generar problemas de falta de transparencia y de control interno.	El prestador cuenta con una separación de responsabilidades en el proceso de adquisiciones y contrataciones. Cada una de las tareas mencionadas se reparte entre diferentes departamentos o personas asignados a ello, pero la decisión final de adjudicación la toma solo una persona.	PDF del registro de tres procesos de adquisiciones y contrataciones donde se muestre que las decisiones fueron tomadas por la persona encargada de la adjudicación y se presente evidencia de que esta persona ha considerado las recomendaciones y evaluaciones de los diferentes departamentos o personas involucrados en el proceso.	Además de la separación de responsabilidades en el proceso de adquisiciones y contrataciones, se han establecido mecanismos de control y monitoreo para garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Por ejemplo, se pueden llevar registros de cada una de las tareas y definir límites de autorización para evitar malas prácticas o fraudes.	PDF del registro de tres procesos de adquisiciones y contrataciones para verificar si se han establecido los mecanismos de control y monitoreo mencionados, como límites de autorización.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
4	Licitación y contratación	Transparencia de las licitaciones y los contratos	El prestador de servicios publica información sobre futuras licitaciones, así como los resultados de licitaciones pasadas en su página web o en el portal de transparencia/ licitaciones indicado en la regulación nacional.	El prestador no publica información de licitaciones.	El prestador publica información sobre futuras licitaciones o resultados de licitaciones pasadas en su página web o en otro medio, pero no está disponible de manera clara y accesible para el público en general.	Enlace a la página web con la información de licitaciones pasadas.	El prestador publica información sobre futuras licitaciones y resultados de licitaciones pasadas en su página web o en el portal de transparencia/ licitaciones indicado en la regulación nacional de manera clara, completa y accesible para el público en general, incluyendo detalles sobre el proceso de licitación y los criterios de selección utilizados.	Enlace a la página web con toda la información de licitaciones pasadas, actuales y futuras, incluyendo detalles sobre el proceso de licitación y los criterios de selección utilizados.
5	Licitación y contratación	Debida diligencia al contratista y a los proveedores	Durante la evaluación de las ofertas, el prestador realiza comprobaciones de los antecedentes y la debida diligencia de los oferentes, que cubre la estructura, la titularidad, las operaciones, así como su reputación y su compromiso con la integridad.	El prestador no revisa los documentos entregados por los oferentes, no comprueba antecedentes ni lleva a cabo una debida diligencia.	El prestador realiza comprobaciones básicas de antecedentes y debida diligencia de los oferentes, pero no se cubren todos los aspectos mencionados en el indicador.	PDF del proceso documentado de comprobaciones de antecedentes y debida diligencia de los oferentes.	El prestador realiza revisiones exhaustivas de antecedentes y debida diligencia de los oferentes, que cubren todos los aspectos mencionados en el indicador. Además, cuenta con una política o una guía específica para este proceso y lleva un registro de las comprobaciones realizadas.	PDF del proceso documentado de comprobaciones de antecedentes y debida diligencia de los oferentes (si se lleva a cabo en todas las licitaciones) y PDF del registro de los resultados de las comprobaciones.
6	Licitación y contratación	Adjudicación de licitaciones y contrataciones	El proceso de licitación y adjudicación de contratos se realiza de manera transparente y competitiva, de acuerdo con un conjunto claro de criterios y procedimientos predeterminados. Los contratos suscritos incluyen disposiciones claras sobre integridad y anticorrupción.	El prestador de servicios cuenta con un proceso de licitación y adjudicación de contratos, pero no sigue criterios y procedimientos establecidos de forma clara.	El prestador de servicios cuenta con un proceso de licitación y adjudicación de contratos que sigue criterios y procedimientos establecidos de forma clara, aunque no están documentados formalmente ni incluyen compromisos de anticorrupción.	PDF del proceso de licitación y adjudicación de contratos que incluya criterios y procedimientos claros y consistentes.	El prestador de servicios tiene un proceso documentado, transparente y competitivo de licitación y adjudicación de contratos, y los contratos suscritos incluyen disposiciones claras sobre integridad y anticorrupción.	PDF con tres contratos adjudicados en el último año donde se especifiquen las normas de contratación y se indiquen compromisos de anticorrupción.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
7	Licitación y contratación	Control y monitoreo de los proyectos y las obras licitados y los bienes y servicios contratados	El prestador de servicios monitorea regularmente los avances de proveedores y contratistas y evalúa su rendimiento con base en indicadores de proceso y resultados acordados previamente. El prestador cuenta con mecanismos claros y efectivos para sancionar a los contratistas por malas prácticas, retrasos, mala calidad y prácticas de falta de integridad. Además, el prestador realiza una revisión sistemática de los procesos de contratación para identificar y abordar posibles brechas de integridad.	El prestador monitorea los avances de proveedores y contratistas, pero no hay una evaluación de rendimiento ni sanciones por malas prácticas.	El prestador de servicios realiza un seguimiento regular a los avances de proveedores y contratistas, y evalúa su rendimiento con base en algunos indicadores de proceso y resultados acordados previamente. Existe algún mecanismo para sancionar a los contratistas en caso de malas prácticas o retrasos, pero no está claro cómo se identifican o abordan las prácticas de falta de integridad.	PDF con registros de seguimiento del rendimiento de tres proveedores y contratistas, para verificar si se han establecido indicadores de proceso y resultados y si se realizan evaluaciones regulares.	El prestador de servicios lleva a cabo un seguimiento regular y sistemático de los avances de proveedores y contratistas, y evalúa su rendimiento con base en un conjunto claro de indicadores de proceso y resultados acordados previamente. Existe un mecanismo formal de sanciones por malas prácticas, retrasos, mala calidad y prácticas de falta de integridad, y está claramente establecido en los contratos.	PDF con al menos tres contratos con informes de rendimiento de proveedores y contratistas, incluyendo documentación del proceso de seguimiento y evaluación.
8	Gestión financiera	Planificación presupuestaria	Se presenta el presupuesto anual a los ciudadanos y se discute en audiencias públicas antes de aprobarlo. Asimismo, se hace el debido seguimiento del estado de ejecución del presupuesto establecido y se publican los avances.	El prestador prepara el presupuesto anual sin presentarlo a los ciudadanos ni consultarlo con ellos.	El prestador publica el presupuesto anual en la página web o en el portal de transparencia que indique la ley, pero este no se decide de forma participativa ni se informa de los avances al público.	Enlace a la página web o al portal de transparencia con el último presupuesto publicado.	El prestador prepara un presupuesto anual y lo presenta en audiencias públicas para la discusión y la retroalimentación por parte de los ciudadanos antes de aprobarlo. Además, se publica el presupuesto aprobado en la página web del prestador de servicios y se realiza un seguimiento periódico al estado de ejecución del presupuesto.	PDF del acta de la última audiencia pública acerca del presupuesto con los ciudadanos, incluyendo fecha, lugar, agenda, participantes, acuerdos y compromisos.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
9	Gestión financiera	Control y monitoreo de la gestión contable	El prestador de servicios cuenta con directrices claras y documentadas para la gestión contable, que incluyen la utilización de un sistema contable computarizado y la realización de conciliaciones regulares de los registros contables. Estas directrices cumplen las regulaciones contables y tributarias locales aplicables, y son revisadas y actualizadas periódicamente por el personal competente en contabilidad del prestador de servicios.	El prestador de servicios utiliza un sistema contable computarizado para la gestión financiera, pero no cuenta con directrices claras y documentadas para la gestión contable. No se realizan conciliaciones regulares de los registros contables y no se cumplen plenamente las regulaciones contables y tributarias locales.	El prestador de servicios cuenta con directrices claras y documentadas para la gestión contable que incluyen la utilización de un sistema contable computarizado y la realización de conciliaciones regulares de los registros contables. Sin embargo, estas directrices no se revisan ni actualizan periódicamente y no se cumplen plenamente todas las regulaciones contables y tributarias locales aplicables.	PDF de registros contables, documentación de las directrices para la gestión contable del prestador.	El prestador de servicios cuenta con directrices claras y documentadas para la gestión contable que incluyen la utilización de un sistema contable computarizado y la realización de conciliaciones regulares de los registros contables. Estas directrices cumplen las regulaciones contables y tributarias locales aplicables y son revisadas y actualizadas periódicamente por el personal competente en contabilidad del prestador de servicios (incluye cuentas por cobrar, cuentas por pagar, extractos bancarios).	PDF con directrices documentadas para la gestión contable del prestador de servicios, incluyendo la utilización del sistema contable computarizado y la realización de conciliaciones regulares de los registros contables. PDF con registros contables del prestador de servicios, incluyendo cuentas por cobrar, cuentas por pagar, extractos bancarios, que muestren la actualización y conciliación de datos.
10	Gestión financiera	Control y monitoreo de facturación y fuentes de ingresos	El proceso de facturación se realiza de forma electrónica y el prestador de servicios cuenta con un sistema automatizado de gestión de deudas, que incluye la recuperación de deudas de usuarios morosos. Además, se implementan programas continuos de normalización de usuarios clandestinos o usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	El prestador no cuenta con un sistema de facturación electrónica.	El prestador cuenta con un proceso de facturación electrónica; sin embargo, no implementa programas de recuperación de deudas ni de normalización de usuarios clandestinos o usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	PDF con política de facturación.	El prestador de servicios cuenta con un proceso de facturación electrónica y con programas continuos para recuperar deudas de usuarios morosos y para normalizar usuarios clandestinos o que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	PDF con política de facturación y el último reporte de los programas de recuperación de deudas y de normalización de cuentas clandestinas y usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
11	Gestión financiera	Auditorías internas y externas	El prestador lleva a cabo auditorías internas y externas periódicas, programadas y no programadas, con metodologías y estándares reconocidos internacionalmente. Se establecen planes de acción para abordar las deficiencias identificadas en las auditorías y se realiza un seguimiento regular de la aplicación de las recomendaciones.	El prestador no lleva a cabo auditorías internas y externas periódicas.	El prestador lleva a cabo auditorías internas y externas periódicas, pero no siempre son programadas ni utilizan metodologías y estándares reconocidos internacionalmente. Se establecen planes de acción para abordar las deficiencias identificadas en las auditorías, pero no siempre se realiza un seguimiento regular de la aplicación de las recomendaciones.	PDF de informes de auditoría recientes y planes de acción para abordar las deficiencias identificadas en las auditorías.	El prestador lleva a cabo auditorías internas y externas periódicas, programadas y no programadas, tanto con auditores internos como externos, con metodologías y estándares reconocidos internacionalmente. Se establecen planes de acción para abordar las deficiencias identificadas en las auditorías y se realiza un seguimiento regular de la aplicación de las recomendaciones.	PDF de informes de auditoría recientes y planes de acción para abordar las deficiencias identificadas en las auditorías, así como del seguimiento y la aplicación de las recomendaciones.
12	Gestión financiera	Transparencia de la gestión financiera	El prestador publica estados financieros auditados de forma clara y accesible para los ciudadanos, en lenguaje sencillo y con gráficos que facilitan su comprensión. Además, realiza campañas de difusión y sensibilización sobre la importancia de la información financiera y proporciona asesoramiento y orientación a los usuarios que requieren más información o aclaraciones sobre los estados financieros.	El prestador publica los estados financieros auditados, pero no se esfuerza en hacerlos entendibles para los ciudadanos. La información presentada puede ser confusa y difícil de comprender.	El prestador publica los estados financieros auditados de forma clara y accesible para los ciudadanos, pero no realiza campañas de difusión y sensibilización sobre su importancia ni proporciona asesoramiento u orientación adicional a los usuarios que lo requieren.	Enlace a la página web con los estados financieros auditados publicados de forma clara y accesible.	El prestador publica los estados financieros auditados de forma clara y accesible para los ciudadanos, en lenguaje sencillo y con gráficos que facilitan su comprensión. Además, realiza campañas de difusión y sensibilización sobre la importancia de la información financiera y proporciona asesoramiento y orientación a los usuarios que requieren más información o aclaraciones sobre los estados financieros.	PDF con un plan de campañas de difusión y sensibilización sobre los estados financieros auditados y PDF con estados financieros publicados por el prestador, redactados en lenguaje sencillo y comprensible para los ciudadanos.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
13	Gobernanza y controles	Gestión de la corrupción	El prestador cuenta con procedimientos, roles y responsabilidades claramente definidos y comunicados a todo el personal, incluyendo capacitación periódica y campañas de sensibilización para prevenir y detectar actos de corrupción. Además, dispone de canales de denuncia anónima y medidas disciplinarias efectivas y consistentes en caso de violaciones a los procedimientos anticorrupción.	El prestador no cuenta con procedimientos claros ni definidos para prevenir, detectar y mitigar la corrupción. Los roles y responsabilidades no se hallan establecidos, y no hay evidencia de comunicación de estas medidas a los empleados o usuarios.	El prestador cuenta con procedimientos establecidos para prevenir, detectar y mitigar la corrupción, pero no están debidamente comunicados ni se proporciona suficiente capacitación al personal para su implementación efectiva. Además, no hay mecanismos claros de seguimiento y monitoreo de la efectividad de estos procedimientos.	PDF con los procedimientos establecidos por el prestador para prevenir, detectar y mitigar la corrupción.	El prestador cuenta con procedimientos claros y definidos para prevenir, detectar y mitigar la corrupción, los comunica y proporciona capacitación regular y suficiente al personal para su implementación efectiva. Además, el prestador dispone de una política pública de denuncia anónima y de canales para la recepción de quejas, que se investigan y monitorean sin exponer la identidad del denunciante.	PDF con procedimientos establecidos por el prestador para prevenir, detectar y mitigar la corrupción, incluyendo los roles y responsabilidades asignados a cada nivel de la organización. PDF con informe de la gestión y del seguimiento de las acciones ejecutadas por el prestador para prevenir, detectar y mitigar la corrupción, incluyendo las deficiencias detectadas y las medidas correctivas aplicadas.
14	Gobernanza y controles	Medidas disciplinarias por violaciones de integridad	El prestador cuenta con políticas, lineamientos y procedimientos estandarizados para sancionar las violaciones de integridad de sus colaboradores y de terceros. Estas violaciones pueden incluir prácticas fraudulentas, corrupción, colusión, coerción, obstrucción, entre otras. Además, establece medidas disciplinarias para garantizar que se ejecuten acciones efectivas para prevenir y detectar esas violaciones.	El prestador no cuenta con políticas, lineamientos y procedimientos estandarizados para sancionar las violaciones de integridad de sus colaboradores y de terceros. No hay medidas disciplinarias establecidas para prevenir o detectar prácticas fraudulentas, corrupción, colusión, coerción, obstrucción u otras violaciones de integridad.	El prestador cuenta con políticas, lineamientos y procedimientos estandarizados para sancionar las violaciones de integridad de sus colaboradores y de terceros, pero no se aplican de manera efectiva. No aplica medidas disciplinarias consistentes y adecuadas para prevenir y detectar prácticas fraudulentas, corrupción, colusión, coerción, obstrucción u otras violaciones de integridad.	PDF que incluya la política o los lineamientos para sancionar las violaciones de integridad.	El prestador cuenta con políticas, lineamientos y procedimientos estandarizados para tomar medidas disciplinarias y aplicar sanciones contra las violaciones de integridad, así como para remitir las denuncias a las agencias legales estatales relevantes en casos destacados. El prestador aplica medidas disciplinarias efectivas y consistentes para prevenir y detectar prácticas fraudulentas, corrupción, colusión, coerción, obstrucción u otras violaciones de integridad. La organización monitorea y evalúa regularmente la efectividad de sus políticas, lineamientos y procedimientos para sancionar las violaciones de integridad.	PDF con la política o los lineamientos, así como los procedimientos estandarizados, para tomar medidas disciplinarias por violaciones de integridad aprobados por la gerencia, y ejemplo de cláusula o formato de comunicación de la política a empleados y grupos externos. PDF con informes sobre revisión de casos en los que se han aplicado medidas disciplinarias y sanciones por violaciones de integridad.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
15	Gobernanza y controles	Análisis de riesgos de integridad	El prestador lleva a cabo una evaluación exhaustiva de riesgos de integridad de manera periódica (cada tres años), en la que incluye el análisis y la definición de medidas de prevención y mitigación. La evaluación abarca riesgos de integridad en las áreas de fraude, corrupción, conflictos de intereses, obsequios, compras y licitaciones, contratación de personal, informes de corrupción y comportamiento no ético, discriminación, acoso, sextorsión, uso de recursos oficiales, robo de propiedades de servicios públicos, compras irregulares, nepotismo, intimidación de empleados, sobornos, partes interesadas engañosas, filtración de información confidencial. La evaluación debe ser realizada por un equipo interdisciplinario y certificado.	El prestador no realiza análisis de riesgos de integridad.	El prestador realiza la evaluación de riesgos de integridad de manera periódica, pero no es exhaustiva y no incluye todas las áreas de riesgo mencionadas en el indicador. Además, no cuenta con un equipo interdisciplinario y certificado para realizar la evaluación.	PDF con la documentación del prestador que respalda la realización de la evaluación de riesgos de integridad, así como la composición del equipo encargado de realizarla.	El prestador realiza una evaluación exhaustiva de riesgos de integridad de manera periódica, en la que se incluyen todas las áreas de riesgo mencionadas en el indicador. La evaluación la ejecuta un equipo interdisciplinario y certificado. El prestador define medidas de prevención y mitigación de manera clara y específica. Además, efectúa acciones de seguimiento y monitoreo constantes de la implementación de las medidas definidas.	PDF con la documentación del prestador que respalda la realización de la evaluación de riesgos de integridad, incluyendo los informes de seguimiento y monitoreo de la implementación de las medidas definidas. PDF con certificación del equipo interdisciplinario encargado de realizar la evaluación.
16	Gobernanza y controles	Política de conflictos de intereses	El prestador cuenta con políticas o lineamientos para prevenir conflictos de intereses en la toma de decisiones, compras, contrataciones y relaciones con terceros. Las políticas incluyen la autodeclaración de conflictos por parte de la junta directiva y empleados, la declaración de intereses en la agenda de la junta directiva, la declaración de conflictos por parte de contratistas, y una política de regalos.	El prestador no cuenta con políticas, lineamientos ni procedimientos establecidos para declarar y prevenir conflictos de intereses potenciales o reales.	El prestador cuenta con políticas y lineamientos para declarar conflictos de intereses por parte de la junta directiva y empleados.	PDF del documento que incluye la política o los lineamientos para prevenir conflictos de intereses.	El prestador cuenta con políticas o lineamientos exhaustivos para prevenir conflictos de intereses en la toma de decisiones, compras, contrataciones y relaciones con terceros. Las políticas incluyen la autodeclaración de conflictos por parte de la junta directiva y empleados, la declaración de intereses en la agenda de la junta directiva, la declaración de conflictos por parte de contratistas, y una política de regalos claramente establecida que se aplica.	PDF con la política o los lineamientos relacionados con la prevención de conflictos de intereses en la toma de decisiones, compras, contrataciones y relaciones con terceros. PDF con registros de autodeclaración de conflictos por parte de la junta directiva y empleados y registros de declaración de conflictos por parte de contratistas.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
17	Gobernanza y controles	Política anticorrupción	El prestador cuenta con políticas o lineamientos integrales para prevenir y detectar actos de corrupción, así como para responder a ellos, tanto en sus operaciones internas como en sus relaciones externas con proveedores, contratistas y otros actores externos. La política o los lineamientos establecen el comportamiento ético y el accionar de la organización en materia de integridad, incluyendo reglamentos para el personal y medidas para prevenir y sancionar actos de corrupción.	El prestador no cuenta con una política o lineamientos claros en materia de integridad y prevención de la corrupción.	La organización cuenta con una política —o lineamientos generales— en materia de integridad y prevención de la corrupción, pero no especifica medidas concretas ni comprende una estrategia clara de implementación y monitoreo del cumplimiento.	PDF de la política anticorrupción aprobada.	El prestador cuenta con una política —o lineamientos claros— en materia de integridad y prevención de la corrupción, que incluye medidas específicas y una estrategia clara para implementarla y monitorear su cumplimiento. El prestador comunica periódicamente (al menos una vez al año) su política anticorrupción a sus empleados, contratistas, proveedores y clientes.	PDF de la política —o lineamientos claros— en materia de integridad y prevención de la corrupción, así como de las medidas específicas y la estrategia clara de implementación y monitoreo del cumplimiento. PDF con los registros de comunicación de la política anticorrupción a los empleados, proveedores, contratistas y clientes (por ejemplo, publicación en la página web, capacitaciones, cláusulas en contratos, etc.).
18	Gobernanza y controles	Rol de la junta directiva	El prestador cuenta con procedimientos claros en sus estatutos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, que incluyen la promoción y gestión de la integridad en la organización.	El prestador no cuenta con procedimientos claros en sus estatutos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, o no se promueve o gestiona activamente la integridad en la organización.	El prestador cuenta con procedimientos claros en sus estatutos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, pero no incluyen medidas específicas para promover y gestionar activamente la integridad en la organización.	PDF de los estatutos de la organización que incluyen los procedimientos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva.	El prestador cuenta con procedimientos claros en sus estatutos para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, y se promueve y gestiona activamente la integridad en la organización, mediante la definición de roles y responsabilidades específicos, y la implementación de medidas de control y seguimiento.	PDF de los estatutos del prestador para verificar la existencia de procedimientos claros para la selección, la conformación y el funcionamiento de la junta directiva, incluyendo disposiciones relacionadas con la promoción y gestión de la integridad. PDF con documentos y políticas relacionadas con el control y seguimiento de la gestión de integridad en la organización, como planes de acción, informes de cumplimiento, auditorías internas, etc.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
19	Regulación externa	Mecanismos externos de supervisión y rendición de cuentas	El prestador implementa medidas para cumplir las regulaciones y normativas en materia de integridad y rendición de cuentas, mediante el análisis de la normativa, la definición de planes de acción para su cumplimiento y el reporte proactivo a entidades de supervisión y control.	El prestador no analiza la regulación sobre integridad ni reporta de forma proactiva a entes de control y supervisión.	El prestador de servicios pone en práctica un plan de acción detallado para cumplir la normativa existente y mantiene actualizados sus reportes a entidades de supervisión y control.	PDF del plan de acción y verificación de coherencia con la normativa vigente. Reporte actualizado a las entidades de supervisión y control.	Además de analizar la normativa existente y reportar proactivamente su gestión a entes de supervisión y control, un auditor independiente evalúa los controles y la gestión de integridad del prestador de manera periódica. El prestador desarrolla un plan de acción para implementar las conclusiones provenientes de la auditoría.	PDF del reporte de un auditor externo independiente sobre la gestión de integridad en la organización. PDF de la evaluación de la efectividad del plan de acción y de las medidas implementadas para cumplir la normativa.
20	Regulación externa	Medidas de divulgación	El prestador de servicios publica de manera proactiva su información financiera (lista de verificación mínima: ingresos, ganancias, flujo de efectivo de las actividades operativas, inversión bruta, retorno del patrimonio, relación patrimonio/ activo, dividendos, informes de auditoría, estructura tarifaria) y no financiera relacionada con la prestación de servicios (valores de calidad del agua, horas de suministro, cortes por avería, etc.) en un formato accesible, explícito, detallado y actualizado, por medio de diferentes medios, como su sitio web, boletines informativos y otros canales de comunicación relevantes. Además, la información incluye indicadores clave de desempeño, datos sobre la calidad del servicio y el cumplimiento de las regulaciones, así como información sobre el plan de inversiones y la gestión financiera de la organización.	El prestador no publica su información financiera y no financiera de forma asequible, explicita, detallada y actualizada.	El prestador divulga su información financiera, así como la no financiera relacionada con la prestación del servicio. La información es actualizada y se presenta de manera detallada y explícita.	Enlace a la página web con la información financiera y de prestación del servicio. PDF de otros documentos de divulgación masiva (boletines, informes de gestión, etc.).	El prestador publica proactivamente su Información financiera y no financiera clave por medio de diversos canales de comunicación, y de manera accesible para todos los grupos de interés. La información es actualizada y se presenta de manera detallada y explícita.	Enlace a la página web con la información financiera y no financiera. Otros medios de comunicación y divulgación (portal de transparencia, asambleas, boletines, informes de gestión, etc.).

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
21	Relación con los usuarios	Satisfacción del usuario	El prestador realiza encuestas periódicas a sus clientes para evaluar su nivel de satisfacción con los servicios prestados, mediante una metodología estandarizada. Los resultados de las encuestas se analizan y se utilizan para identificar áreas de mejora en la prestación del servicio. Los resultados se publican de manera accesible y comprensible para los clientes y otros actores interesados.	El prestador realiza encuestas de satisfacción de manera irregular y sin una metodología estandarizada. Los resultados de las encuestas no se analizan ni se utilizan para identificar áreas de mejora, y no se publican de forma accesible para los clientes y otros actores interesados.	El prestador realiza encuestas de satisfacción periódicas con una metodología estandarizada y analiza los resultados para identificar áreas de mejora en la prestación del servicio. Los resultados se publican, pero no de manera accesible y comprensible para los clientes y otros actores interesados.	PDF con registros de encuestas de satisfacción realizadas por el prestador de servicios que permitan verificar la correcta aplicación de la metodología estandarizada y la periodicidad. Enlace a los resultados de las encuestas	El prestador realiza encuestas periódicas de satisfacción con una metodología estandarizada, analiza los resultados y usa la información para identificar áreas de mejora en la prestación del servicio. Los resultados se publican de manera accesible y comprensible para los clientes y otros actores interesados, y se utilizan para la toma de decisiones y la mejora continua del servicio. Además, el prestador cuenta con un sistema de retroalimentación y seguimiento para dar respuesta a los comentarios y sugerencias de los clientes.	PDF con registros de encuestas de satisfacción realizadas por el prestador de servicios que permitan verificar la correcta aplicación de la metodología estandarizada y la periodicidad. PDF del informe con los resultados de las encuestas para identificar áreas de mejora en la prestación del servicio.
22	Relación con los usuarios	Facturas comprensibles	El prestador cuenta con un sistema de facturación claro y comprensible para los clientes, que incluye información detallada sobre los servicios prestados y los cargos asociados. El prestador lleva un registro del número de consultas de clientes relacionadas con la facturación y, en caso de ser alto, implementa medidas para mejorar la claridad y la comprensibilidad de las facturas. Además, ofrece asesoría y apoyo a los clientes para resolver cualquier duda o consulta relacionada con la facturación.	El prestador cuenta con un sistema de facturación claro y comprensible para los clientes, pero no lleva un registro del número de consultas de clientes relacionadas con la facturación.	El prestador cuenta con un sistema de facturación claro y comprensible para los clientes, que incluye información detallada sobre los servicios prestados y los cargos asociados. El prestador lleva un registro del número de consultas de clientes relacionadas con la facturación y, en caso de ser alto, considera la posibilidad de implementar medidas para mejorar la claridad y la comprensibilidad de las facturas.	PDF que permita visualizar el formato y el contenido de las facturas emitidas por el prestador de servicios con información detallada y clara sobre los servicios prestados y los cargos asociados. PDF del registro de consultas de clientes relacionadas con la facturación para verificar que se lleva un registro adecuado y se identifican las consultas más frecuentes.	El prestador cuenta con un sistema de facturación claro y comprensible para los clientes, que incluye información detallada sobre los servicios prestados y los cargos asociados. El prestador lleva un registro del número de consultas de clientes relacionadas con la facturación y, en caso de ser alto, implementa medidas para mejorar la claridad y la comprensibilidad de las facturas. Además, ofrece canales de atención al cliente para resolver dudas o consultas relacionadas con la facturación.	PDF que permita visualizar el formato y el contenido de las facturas emitidas por el prestador de servicios con información detallada y clara sobre los servicios prestados y los cargos asociados. PDF del registro de consultas de clientes relacionadas con la facturación para verificar que se lleva un registro adecuado y se identifican las consultas más frecuentes, la naturaleza de la consulta y el tiempo de respuesta del prestador. PDF que permita verificar las medidas para mejorar la claridad y la comprensibilidad de las facturas.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
23	Relación con los usuarios	Derechos y obligaciones de los usuarios	El prestador cuenta con un contrato de provisión de servicios claro y detallado que define de manera explícita los derechos y obligaciones de los usuarios en relación con la prestación del servicio. El contrato se encuentra disponible en un formato accesible y se comunica de manera efectiva a los usuarios antes de la provisión del servicio. Asimismo, el prestador ha establecido un contrato de servicios con sus usuarios que especifica claramente los derechos y deberes de ambas partes, así como las condiciones de prestación de los servicios de agua y saneamiento.	El prestador cuenta con un contrato de provisión de servicios que establece, de manera general, los derechos y obligaciones de los usuarios en relación con la prestación del servicio, pero su contenido no es detallado ni explícito.	El prestador cuenta con un contrato de provisión de servicios claro y detallado que define de manera explícita los derechos y obligaciones de los usuarios en relación con la prestación del servicio. El contrato se encuentra disponible en un formato accesible, pero no se comunica de manera efectiva a los usuarios antes de la provisión del servicio.	PDF de un contrato de provisión de servicios que permita verificar si se cumplen los requisitos de claridad y detalle en la definición de los derechos y obligaciones de los usuarios.	El prestador cuenta con un contrato de provisión de servicios claro y detallado que define de manera explícita los derechos y obligaciones de los usuarios en relación con la prestación del servicio. El contrato se encuentra disponible en un formato accesible y se comunica de manera efectiva a los usuarios antes de la provisión del servicio. Además, el prestador lleva a cabo campañas informativas para asegurar que los usuarios comprendan plenamente los términos y condiciones del contrato y sus derechos y obligaciones.	PDF de un contrato de provisión de servicios que permita verificar si se cumplen los requisitos de claridad y detalle en la definición de los derechos y obligaciones de los usuarios. PDF de registros de comunicación del prestador para verificar si se enviaron y entregaron los contratos de prestación de servicios a los usuarios antes de la provisión del servicio.
24	Relación con los usuarios	Programa de educación de usuarios	El prestador ha desarrollado y mantiene un programa de educación de los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como sobre aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua y saneamiento.	El prestador de servicios no tiene ningún tipo de programa de educación de los usuarios con respecto a sus derechos y deberes.	El prestador ha desarrollado un programa de educación de los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como sobre aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua y saneamiento. Sin embargo, este programa es limitado en su alcance y frecuencia, y no llega a la totalidad de los usuarios.	PDF del programa de educación y capacitación, incluyendo materiales didácticos utilizados y los temas tratados.	El prestador ha desarrollado y mantiene un programa de educación de los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como sobre aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua y saneamiento. Este programa se lleva a cabo con cierta frecuencia, y se utiliza una variedad de medios de comunicación para llegar a la mayor cantidad de usuarios posible.	PDF del programa de educación y capacitación, incluyendo materiales didácticos utilizados, temas tratados y frecuencia de realización. PDF del registro de asistencia a talleres o capacitaciones.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
25	Relación con los usuarios	Comunicación con los usuarios	El prestador proporciona información clara, completa, adecuada y oportuna a sus usuarios sobre decisiones relevantes del prestador que afecten la calidad y la continuidad de los servicios de agua y saneamiento. Esto incluye información sobre interrupciones de los servicios, mantenimiento programado, reparaciones, mejoras y cualquier otra situación que pueda afectar el suministro de los servicios. La información se comunica a los usuarios de manera accesible y efectiva, a través de diversos canales de comunicación.	El prestador proporciona información limitada o poco clara a los usuarios sobre las decisiones que afectan la calidad y la continuidad de los servicios de agua y saneamiento. La información puede ser suministrada de manera irregular o incompleta.	El prestador proporciona información completa y adecuada a los usuarios sobre las decisiones que afectan la calidad y la continuidad de los servicios de agua y saneamiento. Sin embargo, la información puede ser suministrada con cierto retraso o no estar disponible de manera oportuna. Además, no siempre se informa claramente sobre las medidas preventivas o correctivas que se deben tomar para garantizar la calidad y continuidad de los servicios.	Enlace a la página web o la red social donde el prestador comunica información completa y adecuada a los usuarios sobre las decisiones que afectan la calidad la y continuidad de los servicios de agua y saneamiento.	El prestador proporciona información completa, adecuada y oportuna a los usuarios sobre todas las decisiones que afectan la calidad y la continuidad de los servicios de agua y saneamiento. El prestador también comunica de manera efectiva cualquier medida preventiva o correctiva que se deba tomar para garantizar la calidad y la continuidad de los servicios. La información se suministra a través de diversos canales de comunicación.	PDF de un acta de reuniones o informes técnicos donde se muestre la periodicidad y el contenido de la información comunicada al usuario y los distintos canales de comunicación establecidos.
26	Relación con los usuarios	Atención al usuario	El prestador de servicios ha establecido una oficina para la atención de los usuarios, así como mecanismos para tramitar solicitudes y reclamos. El prestador proporciona varias opciones para que los usuarios presenten sus solicitudes y reclamos, como un sistema en línea, la vía telefónica, el correo electrónico y el modo presencial.	El prestador ha establecido una oficina de atención al usuario, pero solo proporciona opciones limitadas para presentar solicitudes y reclamos, como la vía telefónica el modo presencial.	El prestador ha establecido una oficina de atención al usuario y proporciona varias opciones para presentar solicitudes y reclamos, como un sistema en línea, una vía telefónica, el correo electrónico y el modo presencial.	Enlace a la página web donde se especifiquen las opciones disponibles para presentar solicitudes y reclamos.	El prestador ha establecido una oficina de atención al usuario y proporciona varias opciones para presentar solicitudes y reclamos, como un sistema en línea, una vía telefónica, el correo electrónico y el modo presencial.	PDF del registro de solicitudes y reclamos recibidos y resueltos por el prestador.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
27	Relación con los usuarios	Reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios	El prestador ha adoptado e implementado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios que cumple los estándares nacionales e internacionales de calidad en el servicio, presenta formato accesible y se difunde a los usuarios. Además, el prestador cuenta con un sistema de seguimiento y resolución de solicitudes y reclamos que garantiza una respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios, y lleva un registro de solicitudes y reclamos recibidos y resueltos.	El prestador de servicios no cuenta con un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios. Además, no lleva un registro de solicitudes y reclamos recibidos y resueltos.	El prestador ha adoptado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y ha establecido procedimientos claros para su implementación en la práctica. Sin embargo, no cuenta con un sistema de seguimiento y resolución de solicitudes y reclamos que garantice una respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios, ni lleva un registro de solicitudes y reclamos recibidos y resueltos.	PDF del reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios.	El prestador ha adoptado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios y ha implementado con éxito procedimientos claros para su aplicación en la práctica. Además, cuenta con un sistema de seguimiento y resolución de solicitudes y reclamos que garantiza una respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios, y lleva un registro de solicitudes y reclamos recibidos y resueltos.	PDF de los registros y documentos del prestador que permitan evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios. PDF de documentos y reportes del prestador sobre el sistema de seguimiento y resolución de solicitudes y reclamos.
28	Relación con los usuarios	Mecanismos de control social	El prestador de servicios mantiene una comunicación abierta y regular con asociaciones civiles locales y grupos de vigilancia del agua para recibir retroalimentación sobre la calidad del servicio y para identificar áreas de mejora. Además, promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre temas que afecten los servicios de agua y saneamiento, de manera que se respeten los derechos de los usuarios y se fomente una cultura de responsabilidad social y ambiental.	El prestador de servicios no tiene contacto regular con asociaciones civiles locales y grupos de vigilancia del agua ni promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre temas que afecten los servicios de agua y saneamiento.	El prestador de servicios mantiene un contacto esporádico con asociaciones civiles locales y grupos de vigilancia del agua, pero no siempre está dispuesto a recibir retroalimentación sobre la calidad del servicio. Además, la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre temas que afecten los servicios de agua y saneamiento es limitada.	PDF de registros o actas de reuniones entre el prestador de servicios y las asociaciones civiles locales y los grupos de vigilancia del agua que permitan conocer la frecuencia y el nivel de participación de ambas partes.	El prestador de servicios mantiene una comunicación abierta y regular con asociaciones civiles locales y grupos de vigilancia del agua para recibir retroalimentación sobre la calidad del servicio y para identificar áreas de mejora. Además, promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre temas que afecten los servicios de agua y saneamiento, de manera que se respeten los derechos de los usuarios y se fomente una cultura de responsabilidad social y ambiental.	PDF de documentos públicos del prestador de servicios, como los planes estratégicos y los informes de sostenibilidad, que permitan conocer sus políticas y acciones relacionadas con la participación ciudadana y la colaboración con organizaciones civiles. PDF de actas y registros de reuniones entre el prestador de servicios y asociaciones civiles locales y grupos de vigilancia del agua que permitan conocer la frecuencia y el nivel de participación de ambas partes.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
29	Relación con los usuarios	Participación ciudadana en la junta directiva	El prestador de servicios cuenta con un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la toma de decisiones, y al menos un representante de los usuarios es elegido democráticamente para formar parte de la junta directiva. Además, se establecen procedimientos claros para la selección y la rotación de los representantes de los usuarios, y se promueven la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de selección y toma de decisiones.	El prestador de servicios no cuenta con un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la toma de decisiones y no hay ningún representante de los usuarios en la junta directiva.	El prestador de servicios cuenta con un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la toma de decisiones, pero el representante de los usuarios en la junta directiva no es elegido democráticamente y no hay procedimientos claros para la selección y la rotación de los representantes de los usuarios.	PDF de documentos que rigen la selección de los representantes de los usuarios para verificar si se realizan procesos democráticos y si existen procedimientos claros para la selección y la rotación de los representantes de los usuarios.	El prestador de servicios cuenta con un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la toma de decisiones, y al menos un representante de los usuarios es elegido democráticamente para formar parte de la junta directiva. Además, se establecen procedimientos claros para la selección y la rotación de los representantes de los usuarios, y se promueven la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de selección y toma de decisiones.	PDF con documentos que establecen la participación de los usuarios en la toma de decisiones. PDF con documentos que muestren procedimientos claros para la selección y la rotación de los representantes de los usuarios a fin de verificar si se promueven la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de selección y toma de decisiones.
30	Relación con los usuarios	Paridad de género en la junta directiva	El prestador de servicios promueve la inclusión de la perspectiva de género en la gestión y la toma de decisiones, y cuenta con una política de equidad de género que establece metas para la inclusión de mujeres en la junta directiva y en puestos de liderazgo en la organización. Se busca alcanzar una representación de al menos el 50% de mujeres en la junta directiva y se implementan medidas para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a estos puestos.	El prestador de servicios no tiene una política de equidad de género definida ni establece metas específicas para la inclusión de mujeres en la junta directiva o en puestos de liderazgo en la organización.	El prestador de servicios cuenta con una política de equidad de género que establece metas para la inclusión de mujeres en la junta directiva y en puestos de liderazgo en la organización. Sin embargo, la representación de mujeres en la junta directiva es inferior al 50%.	PDF de la política de equidad de género que establece metas para la inclusión de mujeres en la junta directiva y en puestos de liderazgo en la organización.	El prestador de servicios promueve activamente la inclusión de la perspectiva de género en la gestión y la toma de decisiones, y cuenta con una política de equidad de género que establece metas para la inclusión de mujeres en la junta directiva y en puestos de liderazgo en la organización. Se alcanza una representación de al menos el 50% de mujeres en la junta directiva y se implementan medidas para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a estos puestos.	PDF de la política de equidad de género que establece metas para la inclusión de mujeres en la junta directiva y en puestos de liderazgo en la organización. PDF de informes y registros de reclutamiento y selección de personal que permitan identificar si se toman en cuenta medidas para fomentar la igualdad de género en el proceso de selección de la junta directiva y otros puestos de liderazgo.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
31	Relación con los usuarios	Estrategia de asequibilidad para poblaciones vulnerables	El prestador tiene una estrategia clara y transparente que promueve la asequibilidad de los servicios para las poblaciones vulnerables, y se implementan medidas concretas para garantizar que estas poblaciones tengan acceso a los servicios de agua y saneamiento de manera efectiva. Además, se establecen tarifas sociales y se ofrecen planes de pago flexibles para asegurar que los usuarios con bajos ingresos puedan acceder a los servicios.	El prestador no cuenta con una estrategia clara y transparente para promover la asequibilidad de los servicios para las poblaciones vulnerables, y no implementa medidas concretas para garantizar que estas poblaciones tengan acceso a los servicios de agua y saneamiento de manera efectiva.	El prestador tiene una estrategia clara y transparente para promover la asequibilidad de los servicios para las poblaciones vulnerables, pero no implementa todas las medidas necesarias para garantizar que estas poblaciones tengan acceso a los servicios de agua y saneamiento de manera efectiva.	PDF de la estrategia de asequibilidad que permita analizar si está claramente definida y es transparente. Se puede verificar si se han establecido medidas específicas para garantizar que las poblaciones vulnerables tengan acceso efectivo a los servicios de agua y saneamiento.	El prestador tiene una estrategia clara y transparente para promover la asequibilidad de los servicios para las poblaciones vulnerables, e implementa medidas concretas para garantizar que estas poblaciones tengan acceso a los servicios de agua y saneamiento de manera efectiva. Se ofrecen tarifas sociales y planes de pago flexibles para los usuarios con bajos ingresos.	PDF de políticas, reglamentos, planes estratégicos, informes anuales, entre otros, que describan la estrategia y las medidas del prestador para garantizar el acceso de las poblaciones vulnerables a los servicios de agua y saneamiento. PDF con datos de facturación del prestador para evaluar si se han implementado tarifas sociales y planes de pago flexibles para los usuarios con bajos ingresos y si se utilizan de manera efectiva.
32	Relación con los usuarios	Espacios de participación del usuario para programación de inversiones	El prestador de servicios implementa un proceso de consulta y participación ciudadana para identificar las necesidades y prioridades de inversión en la prestación de los servicios de agua y saneamiento. Se establecen mecanismos para recoger la retroalimentación de los usuarios y la ciudadanía en general, y se integran en la planificación y programación de inversiones. Además, se asegura que las decisiones de inversión se basen en criterios técnicos, económicos, ambientales y sociales, y se comuniquen de manera transparente y accesible a los usuarios y la ciudadanía en general.	El prestador de servicios no lleva a cabo consultas o procesos de participación ciudadana para identificar las necesidades y prioridades de inversión. No se establecen mecanismos para recoger la retroalimentación de los usuarios y la ciudadanía en general, y las decisiones de inversión se toman sin considerar las necesidades y prioridades de los usuarios y la ciudadanía en general.	El prestador de servicios realiza consultas e implementa procesos de participación ciudadana para identificar las necesidades y prioridades de inversión, pero no siempre se integran en la planificación y programación de inversiones. Las decisiones de inversión se toman, principalmente, en función de criterios técnicos y económicos, sin considerar adecuadamente las necesidades y prioridades de los usuarios y la ciudadanía en general.	PDF de registros y documentos del prestador de servicios para verificar la existencia de procesos de consulta y participación ciudadana en la planificación y programación de inversiones.	El prestador de servicios implementa un proceso de consulta y participación ciudadana efectivo y sistemático para identificar las necesidades y prioridades de inversión en la prestación de los servicios de agua y saneamiento. Las decisiones de inversión se toman en función de criterios técnicos, económicos, ambientales y sociales, y se integran plenamente las necesidades y prioridades de los usuarios y la ciudadanía en general.	PDF con el registro de las consultas con los usuarios y la ciudadanía en general y documentos que muestren cómo estas consultas son consideradas al programar inversiones en la prestación de servicios.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
33	Recursos humanos	Transparencia en procesos de reclutamiento	El prestador de servicios utiliza diversos medios para publicitar oportunidades de empleo de manera amplia y efectiva, y promueve la igualdad de oportunidades para todos los candidatos. Además, se establecen procedimientos claros y transparentes para el proceso de selección y se busca atraer y retener a personas talentosas y comprometidas con la misión y los valores de la organización.	El prestador de servicios solo publicita las oportunidades de empleo en un medio limitado y no promueve la igualdad de oportunidades para todos los candidatos.	El prestador de servicios publicita las oportunidades de empleo en varios medios, pero no tiene procedimientos claros y transparentes para el proceso de selección.	Enlace a la página web y las redes sociales en donde se anuncian las posiciones de trabajo disponibles.	El prestador de servicios utiliza diversos medios para publicitar oportunidades de empleo de manera amplia y efectiva, promueve la igualdad de oportunidades para todos los candidatos y tiene procedimientos claros y transparentes para el proceso de selección.	PDF con registro detallado de los medios utilizados para publicitar oportunidades de empleo, como publicaciones en redes sociales, periódicos, sitios web de empleo y otras fuentes relevantes. PDF de documentos que establecen medidas para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los candidatos, como la eliminación de prejuicios y estereotipos en la descripción del puesto y los requisitos, y la inclusión de preguntas que no estén relacionadas con edad, género, etnia u otra característica protegida por la ley en las entrevistas.
34	Recursos humanos	Claridad y especificidad en la descripción de puestos y competencias	Todos los puestos tienen una descripción clara del trabajo, una lista de competencias necesarias y un proceso de evaluación que garantiza que los candidatos seleccionados poseen las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar la labor de manera efectiva.	Los puestos tienen una descripción básica del trabajo y una lista limitada de competencias necesarias, pero no se realiza una evaluación adecuada de los candidatos.	Los puestos tienen una descripción detallada del trabajo y una lista exhaustiva de competencias necesarias, pero no se cuenta con un proceso de evaluación formal para seleccionar a los candidatos.	Enlace a la página web donde se anuncian las posiciones de trabajo disponibles con descripciones de la labor y listas de competencias para los puestos existentes.	Los puestos tienen una descripción clara y detallada del trabajo, una lista completa de competencias necesarias y un proceso de evaluación riguroso para seleccionar a los candidatos.	PDF con las descripciones del trabajo de varios puestos en la organización para verificar que incluyan detalles claros y precisos sobre responsabilidades, tareas, habilidades y conocimientos necesarios para realizar la labor. PDF con políticas y procedimientos claros para la contratación y evaluación del personal que permitan verificar que se comunican de manera efectiva a los empleados y los gerentes responsables de la contratación.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
35	Recursos humanos	Igualdad de oportunidades	Existe un proceso objetivo y transparente de preselección y entrevista que facilita una evaluación justa de cada solicitante, independientemente de su género, raza, etnia, religión y discapacidad.	El prestador no cuenta con mecanismos para aplicar un proceso objetivo de preselección y entrevista de candidatos.	El prestador de servicios cuenta con guías de preselección y entrevistas, pero no dispone de un proceso objetivo y transparente para la selección del personal.	PDF con las guías de preselección y entrevista.	Existe un proceso objetivo y transparente de preselección y entrevista que facilita una evaluación justa de cada solicitante, independientemente de su género, raza, etnia, religión y discapacidad. El prestador cuenta con guías de preselección y entrevista y formularios de evaluación para entrevistas de candidatos.	PDF con las guías de preselección y entrevista. PDF con el formulario de evaluación para entrevistas de candidatos que incluyan preguntas que no discriminen por género, raza, etnia, religión y discapacidad.
36	Recursos humanos	Transparencia de los resultados del proceso de reclutamiento	Los resultados del proceso de reclutamiento se anuncian públicamente de manera completa y transparente, incluyendo información sobre los criterios de selección utilizados y el perfil del candidato seleccionado.	Los resultados del proceso de reclutamiento no se anuncian públicamente.	Los resultados del proceso de reclutamiento se anuncian públicamente, pero de manera limitada o incompleta.	Enlace a la página web donde se anuncian los resultados de los procesos de reclutamiento públicamente.	Los resultados del proceso de reclutamiento se anuncian públicamente de manera completa y transparente, incluyendo información sobre los criterios de selección utilizados y el perfil del candidato seleccionado.	Enlace a la página web del prestador de servicios donde se publican los resultados del proceso de reclutamiento, incluyendo información detallada sobre los criterios de selección utilizados y el perfil del candidato seleccionado. Esto debe hacerse de manera oportuna y accesible al público en general.
37	Recursos humanos	Adopción y aplicación de un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios	El prestador cuenta con un sistema claro y transparente de clasificación de puestos, funciones y salarios, que se aplica de manera consistente y equitativa a todo el personal de la organización, y se revisa periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad.	El prestador tiene un manual de clasificación de puestos, funciones y salarios, pero no se aplica de manera consistente o equitativa a todo el personal.	El prestador tiene un sistema claro y transparente de clasificación de puestos, funciones y salarios, que se aplica de manera consistente y equitativa a todo el personal de la organización.	PDF del manual de clasificación de puestos, funciones y salarios del prestador de servicios, que describa en detalle los criterios y procedimientos utilizados para clasificar los puestos, funciones y salarios.	El prestador tiene un sistema claro y transparente de clasificación de puestos, funciones y salarios, que se aplica de manera consistente y equitativa a todo el personal de la organización, y se revisa periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad.	PDF de informes de revisión periódica del sistema de clasificación de puestos, funciones y salarios para verificar si se realizan ajustes a fin de garantizar su relevancia y su efectividad en la organización.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel inicial	Nivel en desarrollo	Medio de verificación	Nivel consolidado	Medio de verificación
38	Recursos humanos	Revisión periódica de nómina	El prestador tiene un sistema de gestión de nómina eficiente y transparente, que se revisa regularmente para detectar posibles duplicados, empleados fantasmas o inexistentes, y toma medidas inmediatas para corregir cualquier irregularidad identificada.	El prestador no cuenta con un sistema de nómina de empleados que se revisa periódicamente para detectar posibles duplicados, empleados fantasmas o inexistentes	El prestador cuenta con un sistema de gestión de nómina que se revisa periódicamente para detectar posibles irregularidades, pero no tiene procedimientos establecidos para tomar medidas en caso de detectar duplicados, empleados fantasmas o inexistentes.	PDF del sistema de nómina.	El prestador cuenta con un sistema de gestión de nómina que se revisa regularmente para detectar posibles duplicados, empleados fantasmas o inexistentes, y tiene procedimientos establecidos para corregir las irregularidades identificadas.	PDF del sistema de nómina y del documento con los procedimientos establecidos para corregir irregularidades identificadas.
39	Recursos humanos	Código de conducta	El prestador tiene un código de conducta claro, completo y actualizado, que define los valores éticos y los principios de conducta esperados de todo el personal, proveedores y contratistas, y promueve activamente su cumplimiento y su difusión en toda la organización.	El prestador de servicios no cuenta con un código de conducta actualizado.	El prestador cuenta con un código de conducta formal, pero no promueve su cumplimiento y su difusión activa en toda la organización.	PDF con el código de conducta y la fecha de publicación.	El prestador cuenta con un código de conducta formal, claro, completo y actualizado, que se promueve activamente en toda la organización. Se implementan medidas para garantizar su cumplimiento efectivo por parte de todo el personal, proveedores y contratistas.	PDF con el código de conducta y la fecha de publicación. PDF con procedimientos de capacitación y difusión adecuados para asegurar que todos los empleados, proveedores y contratistas estén familiarizados con el código de conducta y sus principios.
40	Recursos humanos	Capacitación y formación en integridad	Existen programas de capacitación y formación dedicados a la integridad para que las organizaciones y el personal pertinente puedan identificar los riesgos y abordar los problemas a medida que surgen.	El prestador no cuenta con programas de capacitación y formación dedicados a la integridad para que las organizaciones y el personal pertinente puedan identificar los riesgos y abordar los problemas a medida que surgen.	El prestador pone en marcha algunos programas de capacitación y formación dedicados a la integridad, pero no se aplican de manera sistemática y no están enfocados en identificar los riesgos y abordar los problemas a medida que surgen.	PDF de los registros de las capacitaciones y las formaciones dedicadas a la integridad.	El prestador pone en marcha programas de capacitación y formación dedicados a la integridad, que se aplican de manera sistemática y están enfocados en identificar los riesgos y abordar los problemas a medida que surgen. Además, monitorea regularmente la efectividad de estos programas y se realizan ajustes cuando es necesario.	PDF de documentos de capacitación y materiales de formación proporcionados por el prestador que tratan específicamente el tema de la integridad, incluyendo asuntos como ética, anticorrupción, transparencia y cumplimiento normativo. PDF con informes o registros de asistencia a programas de capacitación y formación dedicados a la integridad por parte del personal, proveedores y contratistas de la organización.

Anexo 2. Perfil del grupo de expertos para invitar al taller del SEMI

Directivos y jefes de departamento, o sus equivalentes dentro del ente regulador: tienen conocimiento técnico y experiencia en la gestión de los servicios de agua y saneamiento (AyS), y en la relación con los prestadores de servicios. Específicamente, pueden contribuir de la siguiente manera:

- ***Desafíos y barreras***. Pueden aportar una visión clara para identificar los desafíos y barreras que afronta el ente regulador para garantizar la integridad en el sector de AyS, lo que podría ser útil para determinar qué indicadores de integridad son más relevantes.
- ***Políticas y regulaciones***. Pueden contribuir con su experiencia a identificar los elementos que es preciso considerar al implementar políticas y regulaciones relacionadas con los cuatro pilares de la integridad: transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción.
- ***Buenas prácticas***. Pueden proporcionar su conocimiento para identificar buenas prácticas que podrían ser aplicables a la mejora de la integridad en el sector de AyS, lo cual podría ayudar a establecer indicadores relevantes.
- ***Toma de decisiones***. Pueden aportar su visión y su perspectiva para definir indicadores de integridad relevantes para el ente regulador y el sector en general.

Especialistas en la normativa regulatoria del sector: tienen conocimiento profundo del marco regulatorio y las políticas públicas del sector. Específicamente, pueden contribuir de la siguiente manera:

- ***Normas y regulaciones relevantes***. Pueden aportar su conocimiento profundo de las normas y regulaciones relevantes en el sector, lo que podría ser útil para definir indicadores de integridad directamente relacionados con la normativa y las regulaciones vigentes.
- ***Cumplimiento normativo***. Pueden aportar su experiencia en la evaluación del cumplimiento normativo, lo que podría ser útil para definir indicadores que midan el cumplimiento de la normativa y las regulaciones en términos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción.
- ***Desafíos regulatorios***. Pueden aportar una perspectiva clara de los desafíos regulatorios que afronta el sector, lo que podría ser útil para definir indicadores de integridad que aborden los desafíos específicos relacionados con la normativa y las regulaciones.
- ***Políticas y regulaciones***. Pueden aportar su conocimiento y su experiencia en la implementación de políticas y regulaciones relacionadas con la integridad en el sector, lo que podría ser útil para identificar indicadores de integridad relevantes y factibles de implementar.

Analistas y gestores de indicadores de desempeño en servicios de agua y saneamiento: pueden proporcionar información y conocimientos precisos sobre los indicadores utilizados

para medir el rendimiento y la calidad del servicio. Específicamente, pueden contribuir de la siguiente manera:

- ***Indicadores relevantes***. Con base en su amplia experiencia en la identificación de indicadores de desempeño clave para medir la calidad, la eficiencia y la sostenibilidad de los servicios, pueden contribuir a la selección de los indicadores más relevantes para medir la integridad en el sector de AyS.

- ***Calidad de los datos***. Pueden aplicar sus habilidades para evaluar la calidad de los datos relevantes para los indicadores de integridad y asegurar que los indicadores seleccionados sean fiables y representativos.

- ***Análisis de los datos***. Con base en su experiencia y sus habilidades, pueden proponer análisis de datos relevantes para los indicadores de integridad, a partir de identificar patrones, tendencias y anomalías que puedan requerir acciones específicas.

- ***Monitoreo del desempeño***. Con base en sus conocimientos sobre el monitoreo del desempeño de prestadores de servicios, pueden proporcionar asesoramiento con relación a los indicadores de integridad seleccionados, y proveer información valiosa para la mejora continua.

Profesional en informática con experiencia en la plataforma de reporte de información utilizada por el ente regulador. Específicamente, puede contribuir de la siguiente manera:

- ***Sistemas de información relevantes***. Puede contribuir a establecer qué sistemas de información son relevantes para medir los indicadores de integridad, como, por ejemplo, los sistemas de información para la gestión de datos de los servicios de AyS.

- ***Herramientas informáticas para medir indicadores***. Puede compartir conocimientos sobre las herramientas informáticas disponibles para medir indicadores de integridad.

- ***Tecnologías de la información***. Puede proporcionar asesoramiento para implementar tecnologías de la información (TI) en el sector de AyS, como, por ejemplo, los sistemas de información para medir indicadores de integridad.

Expertos en fiscalización y verificación de datos. Pueden aportar su perspectiva y su consejo para definir el proceso de medición y evaluación de indicadores de integridad relacionados con transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción en el sector de AyS. Además, pueden contribuir de la siguiente manera:

- ***Recomendaciones y sugerencias***. Con base en sus conocimientos y su experiencia, pueden proporcionar recomendaciones y sugerencias para mejorar la eficacia de los indicadores de integridad seleccionados, así como proponer nuevos indicadores relevantes y útiles para evaluar la integridad en el sector.

- ***Medidas correctivas***. Pueden asesorar en la implementación de medidas correctivas para abordar los problemas identificados en el proceso de medición y evaluación de los indicadores de integridad.

- ***Brechas y deficiencias***. Pueden contribuir a la identificación de brechas y deficiencias en la gestión de la integridad en el sector de AyS, mediante una propuesta de análisis de los datos recopilados y su comparación con estándares internacionales y mejores prácticas en la materia.

- ***Seguimiento y evaluación de los indicadores***. Pueden contribuir al proceso de seguimiento y evaluación de los indicadores de integridad, a través de la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan identificar oportunamente cualquier desviación.

Anexo 3. Construcción participativa del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad: agenda del taller con el ente regulador

Cuadro A3.1. Agenda del taller intensivo y colaborativo con el ente regulador para la construcción participativa del sistema

Día 1	Día 2
9:00-09:30 ***Bienvenida y apertura del taller*** • Palabras de bienvenida. • Ronda de presentación de los participantes. • Descripción del taller y exposición de la agenda del día.	9:00-9:15 ***Bienvenida y apertura del día 2*** • Presentación de los resultados del primer día. • Exposición de la agenda del día.
9:30-10:00 ***Sesión 1: Presentación del trabajo del ente regulador sobre indicadores de gestión*** • Aspectos institucionales. • El ente regulador. • Prestadores de servicios. • Indicadores de desempeño.	9:15-10:15 ***Sesión 7: Puesta en común, discusión y consenso sobre objetivos de priorización*** • Áreas operativas. • Transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y anticorrupción.
10:00-10:15 ***Sesión 2: Presentación del programa de integridad del ente regulador*** • Introducción al sistema.	11:00-12:30 ***Sesión 8: Definición de componentes del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (parte 1)*** • Sistema de evaluación. • Medios de verificación. • Frecuencia.
10:15-10:45 ***Sesión 3: Presentación del concepto de integridad y sus principios*** • Principios de integridad (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, anticorrupción). • Resultados del proceso de recolección de información con respecto a las brechas de integridad en la prestación de servicios de agua y saneamiento.	
10:45-11:45 ***Sesión 4: Presentación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad en el ente regulador*** • Fases de implementación. • Resultados y productos. • Definición del propósito del sistema. • Metodología de selección de indicadores.	
11:45-12:30 ***Sesión 5: Análisis de indicadores de integridad (parte 1)*** • Mesas técnicas de trabajo. Evaluación con base en las siguientes categorías de análisis: relevancia, implementación, accesibilidad, verificabilidad y exigibilidad.	
12:30-13:30 ***Almuerzo***	
13:30-15:00 ***Sesión 5: Análisis de indicadores de integridad (parte 2)*** • Mesas técnicas de trabajo. Evaluación con base en las siguientes categorías de análisis: relevancia, implementación, accesibilidad, verificabilidad y exigibilidad.	13:30-15:45 ***Sesión 8: Definición de componentes del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad (parte 2)*** • Modalidad de autoevaluación. • Modalidad de verificación. • Gestión de datos.

15:00-17:25 ***Sesión 6: Presentación de los resultados del ejercicio de selección de indicadores*** • Presentación de los resultados del ejercicio de selección de indicadores.	16:00-17:00 ***Sesión 9: Presentación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad adaptado al ente regulador*** • Presentación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad cocreado por el ente regulador.
17:25-17:30 **Cierre del día 1**	17:00-17:30 ***Sesión 10: Siguientes pasos y cierre***

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Construcción participativa del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad: agenda del taller con los prestadores de servicios de agua y saneamiento

Cuadro A4.1 Agenda del taller de validación del sistema con prestadores de servicios de agua y saneamiento

9:00-09:45 ***Bienvenida y apertura del taller*** • Palabras de bienvenida. • Ronda de presentación de los participantes. • Descripción del taller.
9:45-10:30 ***Sesión 1: Integridad en la prestación de servicios*** • Principios de integridad (transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, anticorrupción). • Resultados del proceso de recolección de información con respecto a las brechas de integridad en la prestación de servicios de agua y saneamiento. • Justificación de la necesidad del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad. • El rol del ente regulador en el fomento de la integridad en la prestación de servicios.
10:30-11:15 ***Sesión 2: Presentación del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad*** • Introducción al programa de gestión de la integridad del ente regulador. • Definición, propósito, componentes y beneficios del Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad. • Sistema y formato de autoevaluación. • Modalidad de verificación.
11:15-12:30 ***Sesión 3: Análisis de indicadores de transparencia (parte 1)*** • Introducción a la transparencia. Basamentos legales y normativos y tendencias en la prestación de servicios. • Análisis de los indicadores seleccionados y discusión en plenaria. Introducción de modificaciones, de ser necesario. • Pertinencia y factibilidad de los indicadores.
12:30-13:30 ***Almuerzo***
13:30-14:45 ***Sesión 3: Análisis de indicadores de rendición de cuentas (parte 2)*** • Introducción a la rendición de cuentas. Basamentos legales y normativos y tendencias en la prestación de servicios. • Análisis de los indicadores seleccionados y discusión en plenaria. Introducción de modificaciones, de ser necesario. • Pertinencia y factibilidad de los indicadores.
14:45-15:30 ***Sesión 3: Análisis de indicadores de participación ciudadana (parte 3)*** • Introducción a la participación ciudadana. Basamentos legales y normativos y tendencias en la prestación de servicios. • Análisis de los indicadores seleccionados y discusión en plenaria. Introducción de modificaciones, de ser necesario. • Pertinencia y factibilidad de los indicadores.
15:30-16:15 ***Sesión 3: Análisis de indicadores de anticorrupción (parte 4)*** • Introducción a la anticorrupción. Basamentos legales y normativos y tendencias en la prestación de servicios. • Análisis de los indicadores seleccionados y discusión en plenaria. Introducción de modificaciones, de ser necesario. • Pertinencia y factibilidad de los indicadores.
16:15-16:45 ***Ejercicio de autoevaluación.***
16:45-17:00 ***Próximos pasos y cierre del taller.***

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Integridad en Bolivia: selección de indicadores

Cuadro A.5.1. Indicadores seleccionados por los prestadores de servicios de agua y saneamiento de las categorías A y B, Bolivia, 2023

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel de implementación	¿Seleccionado?
Transparencia					
8	Gestión financiera	Planificación presupuestaria	Se presenta el presupuesto anual a los ciudadanos y se discute en audiencias públicas antes de aprobarlo. Asimismo, se hace el debido seguimiento del estado de ejecución del presupuesto establecido y se publican los avances.	Consolidado. Se presenta el presupuesto anual en audiencias públicas (empresas públicas) y en asamblea de socios (cooperativas).	No.
20	Regulación externa	Medidas de divulgación	El prestador de servicios publica de manera proactiva su información financiera y no financiera relacionada con la prestación de servicio en un formato accesible, explícito, detallado, actualizado y a través de diferentes medios, como su sitio web, boletines informativos y otros canales de comunicación relevantes. Además, la información debe incluir indicadores clave de desempeño, datos sobre la calidad del servicio y el cumplimiento de las regulaciones, así como información sobre el plan de inversiones y la gestión financiera de la organización.	Inicial. Se genera información, pero no siempre se socializa con el público o los usuarios.	Sí.
Rendición de cuentas					
23	Relación con los usuarios	Derechos y obligaciones de los usuarios	El prestador cuenta con un contrato de provisión de servicios claro y detallado que define de manera explícita los derechos y obligaciones de los usuarios en relación con la prestación del servicio. El contrato se encuentra disponible en un formato accesible y se comunica de manera efectiva a los usuarios antes de la provisión del servicio. Asimismo, el prestador ha establecido un contrato de servicios con sus usuarios que especifica claramente los derechos y deberes de ambas partes, así como las condiciones de prestación de los servicios de agua y saneamiento.	Consolidado. Las cooperativas tienen contratos de membresía, que otorgan el derecho a ser servido por ellas, con condiciones claras. Los prestadores públicos tienen contratos de conexión.	No.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel de implementación	¿Seleccionado?
27	Relación con los usuarios	Reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios	El prestador ha adoptado e implementado un reglamento de atención de solicitudes y reclamos de los usuarios que cumple los estándares nacionales e internacionales de calidad en el servicio, presenta formato accesible y se difunde a los usuarios. Además, el prestador cuenta con un sistema de seguimiento y resolución de solicitudes y reclamos que garantiza una respuesta oportuna y satisfactoria a los usuarios, y lleva un registro de solicitudes y reclamos recibidos y resueltos.	Consolidado. Todas las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (EPSA) tienen un sistema de atención de reclamos de los usuarios —con parámetros mínimos de tiempo de respuesta—, y deben reportar al ente regulador. Toda esa información está contenida en su plan rector (el plan que marca la necesidad de socializar los derechos y obligaciones de las EPSA y sus usuarios). Todas las EPSA tienen un plan rector, independientemente de su categoría.	No.
Participación ciudadana					
22	Relación con los usuarios	Facturas comprensibles	El prestador cuenta con un sistema de facturación claro y comprensible para los clientes, que incluye información detallada sobre los servicios prestados y los cargos asociados. El prestador lleva un registro del número de consultas de clientes relacionadas con la facturación y, en caso de ser alto, implementa medidas para mejorar la claridad y comprensibilidad de las facturas. Además, ofrece asesoría y apoyo a los clientes para resolver cualquier duda o consulta relacionada con la facturación.	Consolidado. Tienen servicio al cliente en caso de que las facturas no sean comprensibles.	No.
24	Relación con los usuarios	Programa de educación de usuarios	El prestador ha desarrollado y mantiene un programa de educación de los usuarios respecto de sus derechos y deberes, así como sobre aspectos generales relacionados con la prestación de los servicios de agua y saneamiento.	Inicial. Si bien las EPSA cuentan con el plan rector, los participantes manifiestan que los prestadores deben implementar más y mejores programas de educación de los usuarios.	Sí.

Número de indicador	Área operativa	Indicador	Definición	Nivel de implementación	¿Seleccionado?
Anticorrupción					
10	Gestión financiera	Control y monitoreo de facturación y fuentes de ingresos	El proceso de facturación se realiza de forma electrónica y el prestador de servicios cuenta con un sistema automatizado de gestión de deudas, que incluye la recuperación de deudas de usuarios morosos. Además, se implementan programas continuos de normalización de usuarios clandestinos o usuarios que se benefician ilegalmente de subsidios focalizados.	El ente regulador manifestó que el indicador se encuentra fuera de su área de competencia y no está en una posición adecuada para exigir su cumplimiento. Por lo tanto, se desestimó su inclusión en el sistema.	n/a
14	Gobernanza y controles	Medidas disciplinarias por violaciones de integridad	El prestador cuenta con políticas, lineamientos y procedimientos estandarizados para sancionar las violaciones de integridad de sus colaboradores y de terceros. Estas violaciones pueden incluir prácticas fraudulentas, corrupción, colusión, coerción, obstrucción, entre otras. Además, establece medidas disciplinarias para garantizar que se ejecuten acciones efectivas para prevenir y detectar esas violaciones.	El ente regulador manifestó que el indicador se encuentra fuera de su área de competencia y no está en una posición adecuada para exigir su cumplimiento. Por lo tanto, se desestimó su inclusión en el sistema.	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A.5.2. Indicadores seleccionados por los prestadores de servicios de agua y saneamiento de las categorías C y D, Bolivia, 2023

Número de indicador#	Área operativa	Indicador	Definición*	Nivel de implementación	¿Seleccionado?
Transparencia					
8	Gestión financiera	Planificación presupuestaria	El prestador socializa el presupuesto anual.	Inicial. Se realiza el presupuesto anual, pero no se socializa con el público ni con los usuarios.	Sí.
25	Relación con los usuarios	Comunicación con los usuarios	El prestador proporciona información clara, completa, adecuada y oportuna a sus usuarios sobre decisiones relevantes.	En desarrollo. En líneas generales, se mantiene a los usuarios informados.	No.
Rendición de cuentas					
23	Relación con los usuarios	Derechos y obligaciones de los usuarios	El prestador cuenta con un contrato de provisión de servicios claro y detallado que define de manera explícita los derechos y obligaciones de los usuarios.	Consolidado. Existe siempre un contrato escrito entre usuarios y cooperativas.	No.
28	Relación con los usuarios	Mecanismos de control social	El prestador de servicios mantiene una comunicación abierta y regular con asociaciones civiles locales y grupos de vigilancia del agua para recibir retroalimentación sobre la calidad del servicio y para identificar áreas de mejora.	Consolidado. Existe comunicación abierta con los usuarios y los asociados.	No.
Participación ciudadana					
22	Relación con los usuarios	Facturas comprensibles	El prestador cuenta con un sistema de facturación claro y comprensible para los clientes.	Consolidado. Según las entidades prestadoras, las facturas son comprensibles para los usuarios.	No.
29	Relación con los usuarios	Participación ciudadana en la junta directiva	El prestador cuenta con un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la toma de decisiones.	Inicial. En las entidades prestadoras no existe un mecanismo formal para la participación de los usuarios en la junta directiva.	Sí.
Anticorrupción					
16	Gobernanza y controles	Política de conflictos de intereses	El prestador cuenta con políticas o lineamientos para prevenir conflictos de intereses.	El ente regulador manifestó que el indicador se encuentra fuera de su área de competencia y no está en una posición adecuada para exigir su cumplimiento. Por lo tanto, se desestimó su inclusión en el sistema.	n/a

Número de indicador#	Área operativa	Indicador	Definición*	Nivel de implementación	¿Seleccionado?
17	Gobernanza y controles	Política anticorrupción	El prestador cuenta con políticas o lineamientos integrales para prevenir, detectar y responder a actos de corrupción.	El ente regulador manifestó que el indicador se encuentra fuera de su área de competencia y no está en una posición adecuada para exigir su cumplimiento. Por lo tanto, se desestimó su inclusión en el sistema.	n/a

Fuente: Elaboración propia.

**Se trata de una versión resumida de la definición del indicador*

BID