INFORME DEFINITIVO OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES GESTIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS

Gestión del Trimestre de Mayo a Julio 2026



Oficina Asesora de Control Interno
Oficina Asesora de Planeación Estratégica y Gestión Regulatoria

ESSMAR E.S.P.

Informe Definitivo Observaciones y Recomendaciones Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos

Gestión mayo a julio 2026

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido 1

1. Objetivo 2
2. Metodología 2
3. Estado y situación actual de la ESSMAR E.S.P. 2
4. Observaciones 5
5. Estado actual por procesos 5
5.1. Dirección de Acueducto – Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado. 5
5.2. Dirección de alcantarillado – subgerencia de acueducto y alcantarillado. 7
5.3. Dirección de aseo y aprovechamiento – subgerencia de operaciones y de otros servicios. 8
5.4. Dirección de actividades complementarias – subgerencia de operaciones y de otros servicios 10
5.5. Subgerencia de gestión comercial y de servicio al ciudadano. 11
5.6. Subgerencia de proyectos y sostenibilidad ambiental 12
5.7. Dirección de capital humano – subgerencia corporativa. 14
5.8. Dirección administrativa y financiera – subgerencia corporativa. 15
5.9. Oficina De Asuntos Jurídicos Y De Contratación. 16
5.10. Grupo TIC´s - Subgerencia Corporativa. 17
6. Conclusiones 18

Informe Definitivo Observaciones y Recomendaciones
Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos
Gestión mayo a julio 2026

1. OBJETIVO

Este documento presenta los hallazgo, observaciones y recomendaciones derivados del seguimiento, con el fin de que los responsables implementen las acciones preventivas y/o correctivas necesarias. El propósito es fortalecer la mejora continua y mitigar eventos que puedan afectar la operatividad de la empresa.

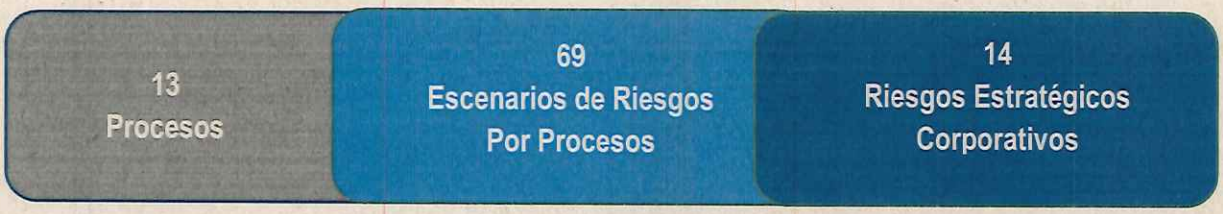
2. METODOLOGÍA

La Administración del Riesgo en la Essmar E.S.P. se gestiona desde un enfoque preventivo, con una evaluación permanente y alineada con la ISO 31000 y la Guía de la Administración del Riesgo en Entidades Públicas V6 2022 del DAFP, en las cuales se define al riesgo como la probabilidad de que ocurra uno o más eventos que generen impactos positivos o negativos en el cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos de la empresa y sus grupos de valor.

Bajo la Metodología de Administración del Riesgo vigente, la actualización de los escenarios de riesgo y sus componentes se realiza anualmente, partiendo de los hallazgos identificados en los seguimientos que se realicen durante la vigencia. Este proceso se ejecuta mediante mesas de trabajo bajo la técnica de Juicio de Expertos, integrando a los líderes y trabajadores de cada área o proceso con la Oficina Asesora de Planeación Estratégica y el apoyo de Control Interno.

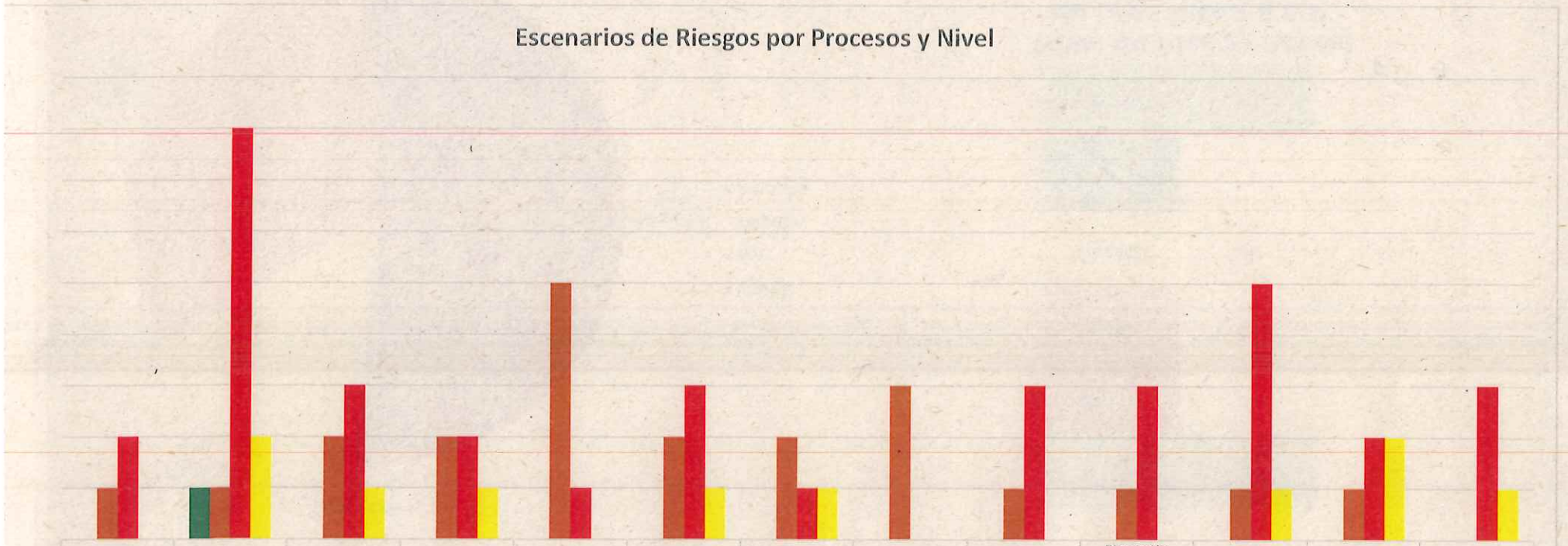
3. ESTADO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESSMAR E.S.P.

Para la vigencia 2026, se identificaron 69 escenarios de riesgo asociados a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, sin embargo, estos 69 escenarios no representan necesariamente 69 riesgos independientes, debido a que fueron analizados y agrupados según causas, efectos y características comunes, consolidándose en 14 riesgos estratégicos corporativos que representan las principales amenazas al cumplimiento de los objetivos institucionales de la ESSMAR E.S.P.



Observaciones y Recomendaciones
Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos
Gestión mayo a julio 2026

Representación de la distribución del total de Escenarios de Riesgos por cada Proceso.

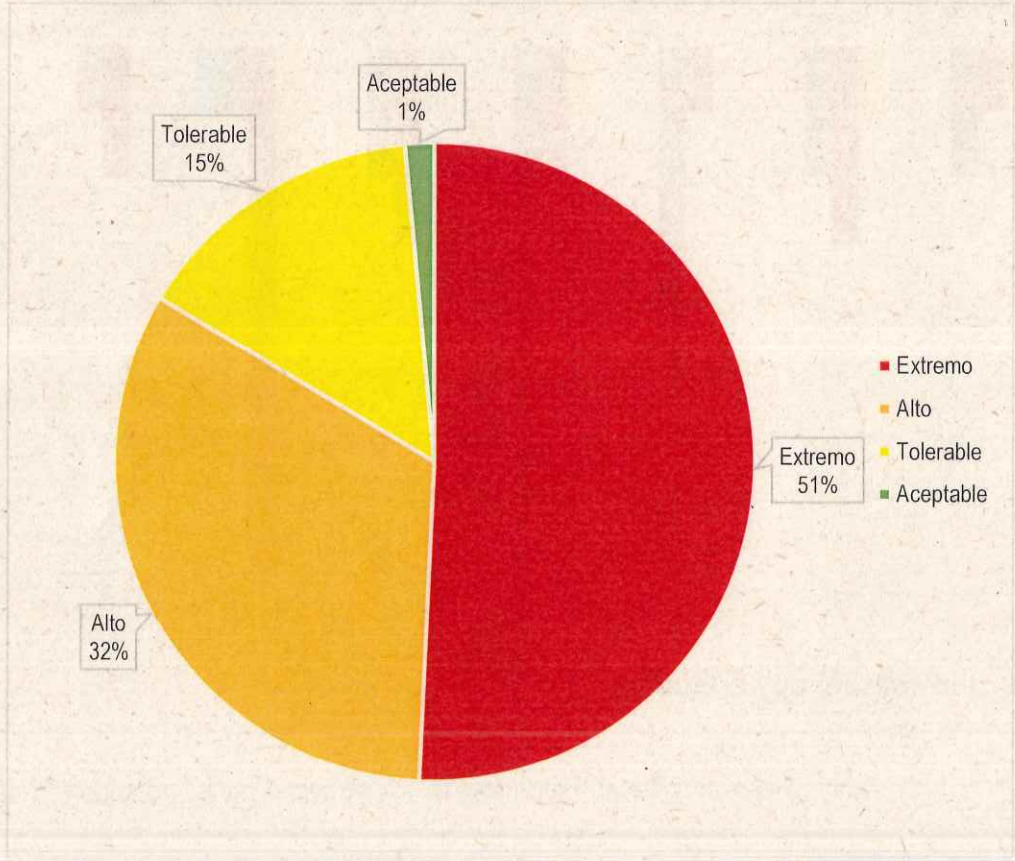


	Actividades Complementarias	Acueducto	Alcantarillado	Aseo	Capital Humano	Direccion Administrativa y Financiera	Gestion Documental	Oficina Asesora de Comunicaciones	Oficina Juridica y de contratacion	Planeación Estratégica y Gestión Regulatoria	Proyectos y Sostenibilidad Ambiental	Subgerencia_Comercial	TIC´s
ceptable		1											
lto	1	1	2	2	5	2	2	3	1	1	1	1	
xtremo	2	8	3	2	1	3	1		3	3	5	2	3
olerable		2	1	1		1	1				1	2	1

ESSMAR E.S.P.

Observaciones y Recomendaciones
Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos
Gestión mayo a julio 2026

El 51% de los Escenario de Riesgos corresponden a un Nivel Extremo, lo que indica que la empresa opera bajo condiciones de alta vulnerabilidad operativa, financiera y jurídica.



Distribución de Escenarios de Riesgos por Nivel	
Extremo	36
Alto	22
Tolerable	10
Aceptable	1
Total Escenarios	69

Nivel de Riesgo Actual de la ESSMAR E.S.P.

Extremo

ESSMAR E.S.P

4. Observaciones

Actualmente el 83% de los riesgos de la empresa están en zonas no aceptables de exposición, este porcentaje no refleja únicamente la cantidad de riesgos, sino el nivel de vulnerabilidad institucional, evidenciando que la ESSMAR opera con una exposición significativamente superior a la capacidad actual de control.

Desde una perspectiva técnica de Gestión de Riesgos, esta situación indica que:

- ✓ Los controles implementados no están siendo efectivos en la mitigación del riesgo o su diseño es insuficiente frente a la complejidad operativa de la empresa.
- ✓ Existe una concentración del 51% en Nivel Extremo, esto indica que la empresa opera bajo condiciones de alta vulnerabilidad operativa, financiera y jurídica.
- ✓ Existen riesgos materializados y otros cercanos a materializarse, por lo cual la empresa se encuentra en zona de riesgo no controlado.
- ✓ La Gestión del Riesgo no está siendo utilizada como herramienta estratégica de toma de decisiones, sino como un ejercicio principalmente formal.
- ✓ Existe ausencia de una cultura de gestión del riesgo madura, debilidad en el seguimiento, implementación de controles y acciones de mejoras eficientes que contrarresten las causas que generan cada Escenario de Riesgo.

La ESSMAR E.S.P., presenta una sobrecarga de riesgos críticos sin evidencia suficiente de mitigación efectiva, lo cual compromete la estabilidad operativa y la capacidad de respuesta institucional. Esta situación, refleja una brecha significativa entre la Identificación de Escenarios de Riesgos y la implementación de Controles y Acciones de Mejora que den tratamiento efectivo a cada Escenario.

Sin una intervención decidida de la Alta Dirección en articulación con los procesos, orientada a fortalecer la capacidad preventiva y correctiva de la entidad, el riesgo dejará de ser gestionable y comenzará a impactar directamente la sostenibilidad institucional.

5. Estado actual por procesos.

5.1. Dirección de Acueducto – Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado.

El proceso de Acueducto presenta una adecuada identificación de riesgos y acciones de tratamiento; sin embargo, la mayoría de los controles no han demostrado objetivamente su efectividad debido a la falta de evidencias, automatización y resultados medibles. De los 12 escenarios de riesgo identificados, 8 permanecen en nivel EXTREMO, 1 en nivel ALTO, 2 en nivel TOLERABLE y solo 1 en nivel ACEPTABLE, lo que demuestra que las acciones implementadas no han logrado reducir de manera significativa la exposición al riesgo operacional, normativo, ambiental y de continuidad del servicio.

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_Acu	Exposición de químicos durante el proceso de potabilización.	Extremo
R2_Acu	Deterioro de la calidad del agua en la fuente captada por encima de umbrales requeridos para la potabilización.	Tolerable
R3_Acu	Disminución de la cantidad del agua potable entregada al sistema de distribución.	Extremo

Observaciones y Recomendaciones
Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos
Gestión Trimestre de Mayo a Julio 2026

Cantidad de Riesgos	
Extremo	8
Alto	1
Tolerable	2
Aceptable	1
Total Riesgos	12

R4_Acu	Afectación de la calidad del agua durante el proceso de potabilización.	Aceptable
R5_Acu	Riesgo de interrupción del servicio asociados a fallas o daños en equipos rotativos, electromecánicos y accesorios hidráulicos del sistema de acueducto	Extremo
R6_Acu	Afectación de la salud física, mental y bienestar de los trabajadores del proceso.	Tolerable
R7_Acu	Incumplimiento normativo	Extremo
R8_Acu	Riesgo de interrupción del servicio asociados a fallas en la cadena de suministros de repuestos y materiales críticos.	Extremo
R9_Acu	Daño al medio ambiente. (recursos suelo, agua y aire)	Extremo
R10_Acu	Afectación a terceros	Alto
R11_Acu	Afectaciones por orden público	Extremo
R12_Acu	Afectaciones por terceros.	Extremo

Adicionalmente, se identificó una debilidad transversal relacionada con la falta de evidencias que permitan demostrar la efectividad de los controles y de las acciones de mejora planificadas/implementadas. En varios escenarios no es posible concluir objetivamente si los controles previenen, detectan o corrigen los riesgos identificados.

La principal debilidad identificada no es la ausencia de acciones de mejora, sino la falta de evidencia que permita demostrar la efectividad de los controles implementados existe predominio de estados como "en estructuración", "se solicitó información" o "no se presentó" evento que no constituyen prueba de ejecución efectiva. Falta de trazabilidad clara entre riesgo → control → acción → evidencia → responsable y vacíos significativos en riesgos críticos (operacionales, ambientales y de continuidad del servicio).

Adicionalmente, la reiteración de respuestas genéricas y la inexistencia de soportes en varios escenarios evidencia que existe una falta de apropiación del sistema de Gestión de Riesgos; Un posible incumplimiento de obligaciones funcionales asociadas a la ejecución y reporte de controles y deficiencias en la cultura de control y rendición de cuentas.

La Gestión de Riesgos de este proceso se encuentra en un nivel de madurez débil, con acción reactiva, con alta dependencia documental y baja ejecución y trazabilidad técnica. Estos escenarios concentran el mayor potencial de afectación financiera, operativa, regulatoria, ambiental y reputacional para la ESSMAR E.S.P. y deben ser objeto de seguimiento permanente por parte de la Gerencia, la Subgerencia de Acueducto y Alcantarillado y la Dirección de Acueducto y demás actores para gestionar cambios estructurales que permitan disminuir el nivel de los Riesgos más críticos y/o en nivel Extremo.

Los siguientes son los Riesgos que se sugieren Priorizar del Negocio de Acueducto:

1. **R3_ACU - Disminución de la cantidad de agua potable distribuida:** Este escenario continúa en nivel EXTREMO y las principales acciones estructurales (nuevas fuentes, línea alterna de aducción, recuperación de acuíferos y proyectos estratégicos) presentan avances limitados frente a la magnitud del problema.

Se recomienda Priorizar la ejecución y financiación de proyectos que aumenten la capacidad de producción y disponibilidad de agua.

2. **R5_ACU - Falla de infraestructura y activos críticos:** No se evidencian avances suficientes en los programas de fortalecimiento y reposición de infraestructura crítica. El riesgo continúa en nivel EXTREMO. Priorizar inversiones de mantenimiento, reposición y modernización de activos críticos.

3. **R7_ACU - Incumplimiento normativo:** No se evidencia un sistema robusto de cumplimiento normativo que integre seguimiento, alertas, responsables y control permanente de obligaciones regulatorias. El riesgo permanece en nivel EXTREMO. Se recomienda Implementar un Plan Integral de Cumplimiento Normativo con seguimiento mensual por parte de la Alta Dirección.

4. **R8_ACU - Cadena de suministro de materiales e insumos críticos:** No se evidencian avances significativos en las acciones orientadas a fortalecer inventarios estratégicos ni mecanismos de abastecimiento oportuno. Se recomienda, Implementar un inventario estratégico mínimo y mecanismos de contratación ágil para insumos críticos.

5. **R9_ACU - Daño al medio ambiente:** Se mantienen pendientes acciones estructurales como el tratamiento de lodos, fortalecimiento ambiental y planificación estratégica del sistema. El riesgo continúa en nivel EXTREMO. Se recomienda, Priorizar la implementación del sistema de tratamiento de lodos y fortalecer la gestión ambiental preventiva integral del sistema.

5.2. Dirección de alcantarillado – subgerencia de acueducto y alcantarillado.

La Dirección de Alcantarillado, es el segundo proceso misional más importante en la ESSMAR E.S.P. La evaluación de los 6 escenarios de riesgo del Proceso evidencia una condición de exposición significativa para la empresa., debido a que 3 Escenarios permanecen en nivel EXTREMO, 2 en nivel ALTO y únicamente 1 en nivel TOLERABLE, sin variaciones significativas durante los seguimientos realizados. Esta situación demuestra que las acciones ejecutadas no han logrado reducir de forma efectiva la probabilidad ni las consecuencias de los riesgos identificados.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	3
Alto	2
Tolerable	1
Aceptable	0
Total Riesgos	6

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_Alc	Afectación de la salud física, mental y bienestar de los trabajadores del proceso.	Alto
R2_Alc	Incumplimiento normativo.	Extremo
R3_Alc	Riesgo de fallas del servicio asociados a desabastecimiento de insumos, materiales, equipos y servicios claves para la operación.	Tolerable
R4_Alc	Afectación a terceros	Alto
R5_Alc	Riesgo por orden público	Extremo
R6_Alc	Afectaciones por terceros.	Extremo

El análisis realizado permite concluir que la principal debilidad del proceso no es la ausencia de controles o acciones de mejora, sino la limitada capacidad para demostrar su efectividad mediante evidencia verificable, indicadores de resultado y reducción real de la exposición al riesgo.

Se evidenciaron debilidades estructurales, frente a las cuales se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ El proceso de Alcantarillado tiene una fortaleza indiscutible en lo correctivo (respuesta a emergencias, atención de OTs), pero sus debilidades en lo preventivo y detectivo mantiene el sistema en un nivel de riesgos crítico.
- ✓ El principal desafío es escalar la prevención y articular las áreas para que la información que ya se genera (OTs, gestión social, comunicaciones) se convierta en acciones planificadas y no solo en respuestas a la demanda.
- ✓ Baja gestión técnica, pueda que el proceso ejecuta actividades, pero no logra demostrar que esas actividades reducen los riesgos.
- ✓ Existe falta de evidencia que permita demostrar la efectividad de los controles implementados, existe predominio de estados como "en estructuración", "se solicitó información" o "no se presentó" evento que no constituyen prueba de ejecución efectiva.

Se identifica que la obsolescencia e insuficiencia de la infraestructura del sistema de alcantarillado constituye actualmente la principal causa estructural de los riesgos asociados al incumplimiento normativo, las afectaciones a terceros y las fallas en la prestación del servicio. Por lo anterior, **es muy importante incorporar este factor como un escenario de riesgo independiente**, dada su capacidad de generar impactos operativos, ambientales, regulatorios, financieros y reputacionales para la empresa y establecer su atención como una prioridad estratégica institucional.

La inclusión de este escenario permitirá visibilizar de manera independiente uno de los principales factores de vulnerabilidad del proceso y facilitar la priorización de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento, reposición, modernización y ampliación de la infraestructura de alcantarillado, porque el problema no es únicamente la infraestructura obsoleta; también existen activos que aún no son técnicamente obsoletos, pero sí presentan deterioro, insuficiencia de capacidad o desgaste operativo, los cuales generan las mismas consecuencias identificadas en la matriz, por ello, este nuevo escenario se identifica con el nombre **R7_Alc – Falla, deterioro u obsolescencia de la infraestructura crítica del sistema de alcantarillado**, para ser incluido en la matriz.

La principal amenaza institucional se concentra en la combinación de incumplimiento normativo, afectaciones por terceros, orden público e infraestructura envejecida, factores que comprometen simultáneamente la continuidad del servicio, la sostenibilidad financiera, el cumplimiento ambiental y la reputación de la ESSMAR, por lo que se recomienda gestionar y concentrar recursos e inversiones en infraestructura crítica, cumplimiento ambiental (PSMV), protección de activos y fortalecimiento de la gestión preventiva, sustituyendo el enfoque reactivo actual por un modelo de gestión basado en indicadores, evidencia y reducción efectiva de la exposición al riesgo

5.3. Dirección de aseo y aprovechamiento – subgerencia de operaciones y de otros servicios.

La Dirección de Aseo y Aprovechamiento es el tercer proceso misional de la empresa y cuenta con 5 Escenarios de Riesgos identificados, 2 en una Nivel Extremo, 2 en un Nivel Alto y 1 en un Nivel Tolerable.

Observaciones y Recomendaciones
Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos
Gestión Trimestre de Mayo a Julio 2026

Cantidad de Riesgos	
Extremo	2
Alto	2
Tolerable	1
Aceptable	0
Total Riesgos	5

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_Aseo	Insuficiencia de recurso humano para atender las distintas actividades propias del proceso de supervisión.	Alto
R2_Aseo	Insuficiencia de maquinarias y equipos, para atender las distintas actividades propias del proceso de supervisión.	Alto
R3_Aseo	Afectación por reducción de ingresos	Extremo
R4_Aseo	Incumplimiento contractual (fallas en la prestación del servicio por parte del operador).	Tolerable
R5_Aseo	Vencimiento de licencias ambientales o agotamiento vida útil del relleno sanitario	Extremo

El aspecto más crítico del negocio no es operativo sino estratégico, debido a la alta dependencia financiera, contractual y operativa respecto al concesionario, situación que actualmente ya genera impactos reales sobre los ingresos de la ESSMAR y compromete la sostenibilidad futura del servicio de disposición final de residuos.

Con base en la certificación financiera emitida a 31 de julio de 2026, se concluye que el riesgo **R3_Aseo Afectación por reducción de ingresos se encuentra materializado** y presenta una condición crítica para los ingresos de la ESSMAR E.S.P., debido a que la obligación adeudada por ATESA asciende a $13.984.228.595 por capital y $2.785.437.000 por concepto de intereses e indexación, para una exposición total de aproximadamente **$16.769.665.595**. Las acciones de mejora actualmente implementadas han generado gestión administrativa y seguimiento, pero no han demostrado efectividad para reducir la exposición financiera ni garantizar el recaudo oportuno de la obligación, razón por la cual se requiere fortalecer el tratamiento del riesgo mediante mecanismos contractuales, jurídicos y financieros de mayor impacto que permitan reducir la dependencia económica del operador y recuperar los recursos adeudados a la empresa.

Se evidencia que las actuales acciones de mejora planificadas para este escenario de Riesgo tienen un problema común:

Ninguna elimina la causa raíz del riesgo. Estas se enfocan en: Solicitar; Gestionar; Concertar y Negociar.

Pero no crean mecanismos reales que garanticen: El recaudo oportuno, La recuperación efectiva de cartera y la reducción de la exposición financiera. Para ello se recomienda crear acciones que impacten el riesgo, a continuación, sugerimos las siguientes:

- **Implementar Comité de Seguimiento Financiero y Contractual con el Operador,** con el propósito de realizar seguimiento permanente al cumplimiento de las obligaciones financieras del operador, identificando oportunamente desviaciones, incumplimientos y riesgos que puedan afectar los ingresos de ESSMAR.
- **Creación de un Plan de Recuperación de Cartera de alto impacto.** La magnitud de la deuda representa una amenaza directa para la liquidez y capacidad financiera de ESSMAR, por lo que se requiere una estrategia específica orientada a la recuperación de los recursos adeudados y no únicamente actividades de seguimiento o concertación, un plan de recuperación de cartera robusto con acciones, cronograma, responsables y fechas claras.
- **Activación integral de mecanismos contractuales,** La deuda acumulada supera los $13.984 millones de capital y evidencia que los mecanismos ordinarios de cobro y las mesas de trabajo no

han logrado restablecer el flujo normal de ingresos hacia ESSMAR. Por lo anterior, resulta necesario fortalecer la gestión jurídica para reducir el impacto financiero derivado del incumplimiento contractual y proteger la sostenibilidad económica del negocio de aseo.

Las acciones de mejora propuestas buscan fortalecer la capacidad institucional de ESSMAR para prevenir, controlar y mitigar los efectos derivados del incumplimiento en el pago del 15% de la facturación por parte del operador, mediante mecanismos de seguimiento financiero, recuperación de cartera, fortalecimiento jurídico y reducción de la dependencia económica frente a un único actor, con el fin de proteger la sostenibilidad financiera y garantizar la continuidad de la operación del negocio de aseo.

5.4. Dirección de actividades complementarias – subgerencia de operaciones y de otros servicios.

La Dirección de Actividades Complementarias es el cuarto proceso misional de la ESSMAR E.S.P., y cuenta con 3 Escenarios de Riesgos: 2 en un Nivel Extremo y 1 Nivel Alto. La Gestión de Riesgos de esta Dirección es débil. Las evidencias suministradas como soportes de la implementación de los controles (preventivos, detectivos y correctivos) y de las Acciones de Mejora son limitadas o nulas, lo que demuestra que existe una brecha crítica entre los Riesgos identificados y la eficiencia de los controles que se ejecutan para la administración de estos Escenarios.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	2
Alto	1
Tolerable	0
Aceptable	0
Total Riesgos	3

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_Act	Desempeño financiero negativo en operación activa	Extremo
R2_Act	Daño, falla u obsolescencia de las maquinarias y equipos propios para la operación.	Alto
R3_Act	Daños al medio ambiente. (recursos suelo, agua y aire)	Extremo

Los 3 Escenarios de Riesgos de este proceso cuentan con algunos controles definidos, que no son suficientes para disminuir el nivel de riesgo actual, para ello, se planificaron acciones de mejora, de las cuales no se aporta evidencia de su ejecución.

El Escenario de Riesgo más crítico es el **R1_Act Desempeño financiero negativo en operación activa,** este escenario NO posee controles detectivos ni correctivos definidos, NO existen mecanismos para detectar deterioro financiero oportunamente como alertas tempranas para identificar desviaciones, umbrales de pérdidas, monitoreo formal de rentabilidad, etc., pese a que cuentan con 3 acciones de mejora planificadas, no se aportó evidencia de su ejecución, y por consiguiente emitimos las siguientes

Observaciones: En el mes de enero 2026 y en pasadas oportunidades, hemos manifestado, la importancia de trabajar articuladamente con la Subgerencia Corporativa y la Dirección Financiera, para *estructurar un **Método de Costeo y Liquidación de los "apoyos operativos"** que brindan a las direcciones de acueducto y alcantarillado, pese al tiempo transcurrido y a que según se han adelantado gestiones importantes, aún no*

existe un prospecto de un producto final bien estructurado. Este ejercicio es de vital relevancia debido a que permitirá el fortalecimiento de la gestión financiera del negocio y por ende la mitigación del Escenario de Riesgo.

Respecto a la Acción de *Desarrollar un Plan de Marketing Digital robusto, que establezcan estrategias de marketing en línea (SEO, redes sociales, publicidad pagada) para aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y reducir la dependencia de la publicidad tradicional.* La evidencia aportada cumple parcialmente la acción formulada, pero NO demuestra la implementación estructurada ni operativa de una estrategia de marketing digital robusta orientada a mitigar el riesgo financiero identificado.

- La estrategia digital es débil, superficial y técnicamente inmadura.
- No existen indicadores de efectividad comercial, por lo que NO es posible demostrar que las acciones realmente mitiguen la materialización del riesgo.
- El documento carece de soporte financiero robusto, NO contiene herramientas financieras suficientes para atacar la raíz del problema, no contiene proyecciones y/o análisis de rentabilidad, estructura de costos, análisis de margen, proyección de flujo de caja, análisis de costos operativos, etc.
- El plan depende excesivamente de supuestos y no de ejecución comprobable, NO incluye, contratos, campañas ejecutadas, métricas reales, evidencias de captación, estadísticas, resultados históricos comparativos, tableros de control, análisis de desempeño.

En síntesis, el documento analizado presenta importantes debilidades técnicas, metodológicas y operativas que limitan significativamente su capacidad para mitigar el escenario de riesgo asociado al desempeño financiero negativo de la operación.

Todo lo anterior, refleja una incertidumbre y desgaste financiero de una operación que no está siendo rentable. Se requiere una intervención estructural inmediata, que incluya rediseño de controles, redefinición de evidencias y establecimiento de responsabilidad directa por la no trazabilidad y falta de efectividad en la Gestión del Riesgo de este proceso.

5.5. Subgerencia de gestión comercial y de servicio al ciudadano.

Este proceso misional actualmente cuenta con 6 Escenarios de Riesgos identificados: 2 en un Nivel Extremo, 1 en un Nivel Alto y 2 en un Nivel Tolerable.

Cantidad de riesgos	
Extremo	2
Alto	1
Tolerable	2
Aceptable	0
Total riesgos	5

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_Cial	Inconvenientes asociados a la facturación de acueducto y alcantarillado	Alto
R2_Cial	Afectación por reducción de ingresos	Extremo
R3_Cial	Incumplimiento normativo asociado a PQR´s	Tolerable
R4_Cial	Afectación por inconvenientes en la gestión del servicio al ciudadano.	Tolerable
R5_Cial	Dificultad para desarrollar las actividades de la operación comercial (suspensión, corte y reconexión)	Extremo

Este proceso cuenta con 2 Escenarios de Riesgo críticos: **R1_Cial Afectación por Reducción de Ingresos y R5_Cial Dificultad para desarrollar las actividades de la operación comercial (suspensión, corte,**

reconexión, actividades de micromedición, OT´s). Si bien, desde la subgerencia se realizan diferentes acciones/estrategias que apuntan a fortalecer la Gestión del Recaudo, aún existen desafíos que son importantes abordar desde diferentes frentes. Actualmente, la Meta de recaudo corriente equivale al 63% de la facturación corriente y la Meta de recaudo de cartera es de 1.66% del total de la Cartera (Plan de Acción vigencia 2026). Con base en la información analizada para los meses de mayo, junio y julio, el **recaudo corriente** fue del 54,0%, 55,7% y 55,8% respectivamente y el **recaudo cartera** 1,08%, 1,35% y 1,0%.

Durante el período analizado se realizó fortalecimiento de la capacidad instalada para atender las diferentes actividades operativas comerciales (suspensiones, gestión comercial, convenios), se logró pasar de 559 suspensiones efectivas durante el primer cuatrimestre a 1.543 a corte del 30 julio 2026, no obstante, pese a este fortalecimiento, se evidencian niveles de efectividad del 13%, 19%, 30% y 36% recurrentes en la ejecución de las actividades operativas, por lo cual se recomienda acciones para fortalecer e incrementar el porcentaje de cumplimiento de las actividades asignadas.

No se evidencia Informe de Supervisión (Reporte de Dispositivos Apagados) y Trazabilidad de la Gestión ante Capital Humano cuando ocurra falta por parte del Trabajador Oficial.

En conclusión, persiste un nivel de recaudo muy por debajo de la meta proyectada, por consiguiente, **estos 2 Escenarios se mantienen materializados y en su nivel Extremo**. Esta situación refleja la gran debilidad que tiene la empresa para gestionar su sostenimiento financiero y la limitada capacitada de mitigar su impacto.

Por su parte las Acciones De Mejora planificadas para esta vigencia, para disminuir el impacto y el nivel de estos escenarios, evidenciaron avances en significativos en su ejecución, el incremento de la capacidad humana para atender las acciones de suspensión y reconexión, muestra un resultado positivo en la cantidad de suspensiones efectivas en terreno, sin embargo, el efecto positivo que se espera, es el fortalecimiento del recaudo total periodo a periodo, por lo tanto, se espera un repunte de esta gestión en los meses siguientes, para ello la subgerencia debe continuar garantizando la medición de efectividad y productividad de cada nuevo funcionario contratado para ejecutar estas actividades de la operación comercial y su impacto en la efectividad del recaudo, así mismo, la medición de la efectividad de todas las demás acciones/estrategias planificadas para tal fin.

5.6. Subgerencia de proyectos y sostenibilidad ambiental.

La subgerencia de Proyectos y Sostenibilidad actualmente cuenta con 7 Escenarios de Riesgos distribuidos en un Nivel Extremo 5, en un Nivel Alto 1 y en un Nivel Tolerable 1.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	5
Alto	1
Tolerable	1
Aceptable	0
Total Riesgos	7

Código del Riesgo	Escenario de Riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_Proy	Incumplimiento en la ejecución del POIR (Plan de Obras e Inversiones Regulado).	Extremo
R2_Proy	Debilidades en el desempeño en la supervisión de proyectos ejecutados por externos.	Extremo
R3_Proy	Debilidades en el desempeño en la Supervisión de proyectos ejecutados con recursos propios	Alto
R4_Proy	Riesgos en la formulación y planeación de proyectos	Tolerable
R5_Proy	Debilidades en el otorgamiento de las disponibilidades para atender la demanda de los servicios.	Extremo
R6_Proy	Posibilidad de incumplir con las tomas de muestras exigidas y/o no realizar las pruebas de forma adecuada.	Extremo
R7_Proy	Incumplimiento de las obligaciones normativas de gestión ambiental	Extremo

Observaciones y Recomendaciones
Frente a los avances de la Gestión de Riesgos por Procesos
Gestión Trimestre de Mayo a Julio 2026

El análisis de los escenarios de riesgo evidencia que, si bien, se han definido controles en los tres niveles (preventivo, detectivo y correctivo), estos no cumplen de manera efectiva su función de mitigación frente a las causas estructurales de cada Escenario de Riesgo, lo cual se refleja en que:

- ✓ La mayoría de los escenarios críticos relacionas con la ejecución del POIR y con la supervisión de proyectos, se mantienen en nivel EXTREMO y ALTO, incluso con evidencias de ejecución de controles.
- ✓ Se identifican brechas estructurales en el diseño del control, principalmente por ausencia sistemática de controles detectivos, lo que impide identificar desviaciones oportunamente.
- ✓ Los controles preventivos están enfocados en cumplimiento procedimental y documental, pero no en la gestión real de las causas como capacidad técnica, articulación con otras áreas, gestión y disponibilidad de recursos.
- ✓ Desalineación entre acciones de mejora y causas del riesgo, evidenciando tratamientos que no atacan el origen del problema.

En conclusión, los controles planteados no son suficientemente efectivos para mitigar las causas que originan los riesgos identificados, debido a deficiencias en su diseño, enfoque y ejecución, esto mantiene escenarios críticos en **estado materializado** y en niveles de riesgo extremo, comprometiendo la capacidad institucional para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, regulatorios y operativos.

Los siguientes escenarios, son riesgos estructurales y estratégicos y se debe priorizar su seguimiento y control financiero/presupuestal estructurado y estricto con periodicidad a nivel directivo.

1. **R1_Proy Incumplimiento en la ejecución del POIR (Plan de Obras e Inversiones Regulado), La materialización de este escenario deja** efectos financieros, técnicos y reputacionales negativos para la empresa, debido a que se debe realizar provisiones a encargos fiduciarios de los recursos que no se ejecutaron durante el año tarifario. Expuestos a sanciones por parte de la SSPD por el incumplimiento en su ejecución y agudizar la criticidad de no cumplimiento de los estándares de eficiencia (calidad, cobertura y continuidad), y finalmente por incurrir en posible devolución de los dineros facturados por componente de CMI a los suscriptores.

2. **R2_Proy Debilidades en supervisión de proyectos ejecutados por externos.** La materialización de este escenario puede tener efectos financieros, técnicos y reputacionales negativos para la empresa, debido afectaciones económicas por sobrecostos, pagos de sanciones y/o multas, así como fallas en la prestación de los servicios debido a inadecuados procesos de construcción de las obras.

3. **R5_Proy Debilidades en otorgamiento de disponibilidades.** La materialización de este escenario compromete la oportunidad del servicio, expone a la entidad a riesgos legales (silencios administrativos, acciones judiciales) y refleja debilidades en la articulación operativa y capacidad de respuesta institucional. En este contexto, los controles actuales no cumplen su función de mitigación, requiriéndose una intervención estructural inmediata.

5.7. Dirección de capital humano – subgerencia corporativa.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	1
Alto	5
Tolerable	1
Aceptable	0
Total Riesgos	6

La Dirección de Capital Humano, es un proceso de apoyo que cuenta con 6 Escenarios de Riesgos, distribuidos 1 en Nivel Extremo y 5 en Nivel Alto.

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_CH	Errores en la liquidación de nómina	Alto
R2_CH	Debilidades en el proceso de selección y rotación de personal.	Alto
R3_CH	Afectación de la salud física, mental y bienestar de los trabajadores.	Extremo
R4_CH	Insatisfacción de los servidores públicos, debido a la desarticulación entre la identificación de necesidades y el plan de actividades en el programa de bienestar.	Alto
R5_CH	Riesgo de pérdida de conocimiento crítico en procesos internos	Alto
R6_CH	Debilidad en la ejecución del plan de capacitaciones	Alto

El Escenario **R1_CH Errores en la liquidación de nómina**, se evidenció la ejecución de acciones de control descritos, no obstante, aun así, este escenario se mantiene en su nivel Alto, debido a que el proceso de validación de datos se ejecuta de manera manual (Excel), lo que genera duplicidad de proceso y poca fiabilidad a la ejecución del sistema, por otro lado la liquidación manual de Horas Extras y Recargos, conlleva a que persista una probabilidad significativa de ocurrencia de errores, así mismo, no se evidenciaron avances en las acción de mejora planificada que está direccionada a subsanar esta debilidad: Gestionar (oficios, correos electrónicos y mesas de trabajos) la adición y/o ajuste contractual para que se incluya en el actual contrato la liquidación de las horas extras y recargos.

Tampoco evidencia estandarización del canal institucional por medio del cual se canalicen PQR´s relacionadas a la Liquidación de la Nómina de cualquier empleado.

El Escenario **R3_CH Afectación de la salud física, mental y bienestar de los trabajadores**, se encuentra en un Nivel Extremo, tanto por su probabilidad de Ocurrencia (Alta), así como la consecuencia que genera (máxima). Con base en la revisión de las evidencias suministradas por el proceso, se evidenció que durante el periodo evaluado se ejecutó la mayoría de las acciones de control establecidas para el tratamiento del riesgo, no obstante, se identificó ausencia de evidencia documental asociada a los controles preventivos:

- Cronograma anual de capacitaciones en SST y actas de asistencia de los funcionarios.
- Relación de funcionarios objeto de valoración médica ocupacional y cronograma de exámenes médicos ocupacionales.

Dado la complejidad que significa identificar las variables más significativas para la determinación de efectividad de los controles para este Escenario, se determinaron las relacionadas, debido a son las directamente

asociadas al riesgo (ALTA RELEVANCIA) las cuales fueron extraídas de la matriz de control de ausentismos que lleva el proceso:

- ✓ Incapacidad Enfermedad Profesional
- ✓ Accidente De Trabajo
- ✓ Incapacidad Mayor A 90 Días
- ✓ Incapacidad Mayor A 180 Días
- ✓ Psico Calamidad Domestica
- ✓ Enfermedad General

Para ello se requiere que esta Matriz se incluya en los Soportes de Controles Detectivos, debido a que permitirá evaluar la disminución de probabilidad de materialización de este escenario de Riesgo y así realizar una focalización y tratamiento más objetivo a los casos que se puedan presentar en cada variable.

5.8. Dirección administrativa y financiera – subgerencia corporativa.

La Dirección Administrativa y Financiera es un proceso de apoyo que cuenta con 6 Escenarios de Riesgos, distribuidos 3 en Nivel Extremo, 2 en Nivel Alto y 1 en Nivel Tolerable.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	1
Alto	5
Tolerable	1
Aceptable	0
Total Riesgos	6

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_FIN	Inoportunidad en el reporte y cargue de la información financiera	Alto
R2_FIN	Deficiencias, falta o falla en el ciclo de suministro de bienes y servicios. (papelería, aseo, cafetería, materiales de ferretería, eléctricos, suministro aires acondicionados, suministro de combustible)	Extremo
R3_FIN	Incapacidad para cumplir con las obligaciones financieras.	Alto
R4_FIN	Afectación del servicio por fallas en el suministro y consumo de combustible.	Extremo
R5_FIN	Pérdida y/o afectación física de activos.	Tolerable
R6_FIN	Liquidación de la empresa por **insuficiencia financiera sostenida y no corregida.**	Alto

La Dirección Administrativa y Financiera presenta una estructura de control heterogénea, donde algunos riesgos (financieros y activos,) muestran mayor madurez y articulación, otros (suministros, combustible) presentan debilidades estructurales criticas, especialmente por:

- ✓ Ausencia de controles detectivos
- ✓ Falta de indicadores
- ✓ Baja automatización

Predomina un enfoque operativo y reactivo, más que preventivo y analítico. Se evidencia una brecha entre el diseño de controles y su efectividad real. Varias acciones estratégicas definidas no cuentan con evidencia clara de implementación, lo que limita su impacto en la mitigación del riesgo.

En términos generales, la gestión de riesgos financieros y administrativos es parcialmente efectivo, con debilidades relevantes que pueden comprometer la oportunidad, continuidad operativa y sostenibilidad financiera de la entidad si no se fortalecen los componentes de detección, medición y automatización.

5.9. Oficina De Asuntos Jurídicos y De Contratación.

Este es un proceso de apoyo que cuenta con 4 Escenarios de Riesgos, distribuidos en un Nivel Extremo 3 y en un Nivel Alto 1.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	3
Alto	1
Tolerable	0
Aceptable	0
Total Riesgos	4

Código Riesgo	Escenario de riesgo	Nivel de Riesgo Actual
R1_JUR	Debilidades en los procesos de contratación adelantados por la entidad.	Extremo
R2_JUR	Debilidades en la defensa jurídica en los que se vea involucrada la entidad.	Extremo
R3_JUR	Incumplimiento con el cargue oportuno a SIA OBSERVA y SECOP II.	Alto
R4_JUR	Riesgo de incumplimiento contractual por parte de contratistas y/o proveedores.	Extremo

Con base en las soportes suministrados, se evidenció que, si bien existe un marco de control formalmente definido para tratar cada escenarios de riesgo y sus causas asociadas, se concluye que el sistema actual de control presenta limitaciones estructurales en su efectividad, en la medida en que, si bien cumple con una configuración formal (existencia de controles preventivos, detectivos y correctivos, responsables definidos y evidencias documentales), no logra mitigar de manera sustancial las causas que originan los riesgos identificados.

En términos técnicos, se evidencia que los controles:

- Están débilmente alineados con las causas raíz del riesgo, concentrándose en actividades de verificación documental y seguimiento, más que en mecanismos que aseguren la calidad, consistencia y suficiencia técnica de los insumos críticos del proceso.
- Presentan un enfoque predominantemente reactivo, donde la mayor capacidad de control se activa en etapas posteriores (detección y corrección), permitiendo que las desviaciones se materialicen antes de ser gestionadas.
- Carecen, en varios escenarios, de controles preventivos robustos, especialmente en las fases de planeación y estructuración, lo que incrementa la probabilidad de errores y/o fallas desde el origen de

los procesos contractuales, procesos de defensa jurídica y procesos de defensa frente al incumplimiento contractual por parte de contratistas y/o proveedores.

- Evidencian debilidades en los controles detectivos, limitándose en algunos casos a validaciones formales (listas de chequeo o revisiones generales), sin garantizar una evaluación sustancial de la calidad de la información o de las decisiones adoptadas.
- Se concluye que la aplicación de los controles actuales no es eficaz para la reducción de la probabilidad o el impacto del riesgo.

Adicionalmente, se identifica que las acciones de mejora, aunque en algunos casos están bien orientadas, no se encuentran implementadas ni cubren integralmente todas las causas críticas, debido a que no se presentaron evidencias del avance en la ejecución de estas.

En este contexto, se concluye que el sistema de control implementado permite evidenciar gestión operativa y cumplimiento procedimental, no obstante, no garantiza un control efectivo del riesgo, manteniendo una exposición relevante en los procesos de contratación, defensa jurídica y seguimiento contractual, derivada de la ausencia de controles preventivos sólidos, debilidades en la detección oportuna y una limitada orientación hacia la gestión de riesgo basada en las causas de estos.

5.10. Grupo TIC´s - Subgerencia Corporativa.

Este proceso de apoyo tiene identificado 4 Escenarios de Riesgo, distribuidos en un Nivel Extremo 3 y 1 en Nivel Tolerable.

Cantidad de Riesgos	
Extremo	3
Alto	0
Tolerable	1
Aceptable	0
Total Riesgos	4

Código Riesgo	Escenarios de Riesgos	Nivel de Riesgo Actual
R1_Tic´s	Uso indebido o inadecuado de la información empresarial.	Tolerable
R2_Tic´s	Pérdida o alteración de la información crítica por acceso no autorizado.	Extremo
R3_Tic´s	Insuficiencia de equipos, herramientas e infraestructura tecnológica.	Extremo
R4_Tic´s	Daños, deterioro o pérdida de recursos tecnológicos.	Extremo

Se evidencia que los controles definidos para los Escenarios de Riesgo presentan debilidades estructurales en su diseño y enfoque, caracterizadas principalmente por:

- ✓ Ausencia de controles detectivos en todos los escenarios, lo cual impide identificar oportunamente desviaciones o incidentes.
- ✓ Predominancia de controles reactivos y operativos, enfocados en la corrección del evento y no en su prevención.
- ✓ Falta de implementación de controles tecnológicos especializados (monitoreo, trazabilidad, gestión de accesos, gestión de activos).
- ✓ Acciones de mejora pertinentes en algunos casos (ITAM), pero aún insuficientes frente a la criticidad de los riesgos.

En consecuencia, se concluye que los controles actuales **no cumplen de manera efectiva su función de mitigación del riesgo**, manteniendo a la entidad en un nivel de exposición alto, con baja capacidad de detección y respuesta oportuna, especialmente en riesgos asociados a seguridad de la información.

6. Conclusiones.

Pese a los importantes avances que se han realizado en la identificación de riesgos, formulación de controles y definición de acciones de mejora, persisten debilidades estructurales significativas que limitan la efectividad de la Gestión del Riesgo y mantienen un nivel de exposición significativamente elevada frente a riesgos operativos, financieros, ambientales, regulatorios y reputacionales.

- ✓ Gran parte de los controles corresponden a actividades operativas rutinarias o administrativas, que en varios casos NO son documentados o NO se tiene la trazabilidad y/o evidencia formal de su ejecución, adicionalmente, NO son controles diseñados para prevenir, detectar o corregir de manera efectiva la materialización de los riesgos.
- ✓ En varios escenarios existe ausencia total de controles detectivos y correctivos, situación que impide identificar oportunamente desviaciones, evaluar la efectividad de los controles preventivos y reaccionar de manera adecuada ante posibles eventos.
- ✓ La ausencia de soportes verificables limita la posibilidad de demostrar la gestión realizada, dificulta la evaluación independiente del sistema de control y genera incertidumbre sobre la capacidad real de los procesos para gestionar los riesgos bajo su responsabilidad.
- ✓ Las Acciones de Mejora planificadas son en términos generales pertinentes desde el punto de vista técnico, sin embargo, se evidencian retrasos en su implementación, insuficiencia de soportes que acrediten su ejecución y ausencia de indicadores que permitan medir su efectividad. Motivo por el cual, no es posible concluir objetivamente que dichas acciones estén contribuyendo a reducir las causas que originan los riesgos o a disminuir los niveles de exposición identificados.
- ✓ Adicionalmente, se identifican debilidades transversales relacionadas con: Falta de indicadores de efectividad de controles / Ausencia de alertas tempranas y mecanismos de monitoreo / Deficiencias en la trazabilidad de evidencias / Escasa utilización de análisis de causa raíz de cada Escenario de Riesgo / Dependencia excesiva de controles manuales / Limitada integración entre gestión del riesgo, planeación estratégica y toma de decisiones.

Es fundamental ejecutar las siguientes acciones para fortalecer la Gestión del Riesgo en la ESSMAR E.S.P.

- ✓ Rediseñar los controles asociados a riesgos críticos, garantizando que estos respondan directamente a las causas generadoras del riesgo.
- ✓ Establecer indicadores de efectividad que permitan medir el desempeño real de los Controles y Acciones de Mejora.
- ✓ Implementar mecanismos de monitoreo permanente y alertas tempranas para riesgos clasificados como Altos y Extremos.
- ✓ Fortalecer la cultura de rendición de cuentas mediante la exigencia periódica de evidencias verificables sobre la ejecución y efectividad de los controles.
- ✓ Priorizar planes de intervención específicos para los riesgos que mantienen niveles de criticidad Extremos de manera reiterada.
- ✓ Incorporar evaluaciones periódicas de madurez del Sistema de Gestión del Riesgo que permitan medir avances y brechas institucionales.

Para lograr un fortalecimiento gradual pero eficiente, es imprescindible, que desde el análisis, seguimiento y monitoreo de la Gestión de los Riesgos de cada proceso, la Gerencia General en articulación con Control Interno

y la Oficina Asesora de Planeación Estratégica y Gestión Regulatoria, se impulse un proceso integral de fortalecimiento del Sistema de Gestión del Riesgo, orientado a garantizar la efectividad de los controles, exigir evidencia objetiva de los resultados obtenidos, priorizar la intervención de los riesgos críticos y establecer mecanismos claros de responsabilidad frente al incumplimiento de las acciones definidas para su tratamiento.

Una vez surtida la etapa de contradicción, y otorgado el término de cinco (5) días hábiles para el ejercicio del derecho de defensa, la presentación de los alegatos que se estimaran pertinentes y la remisión de las evidencias necesarias, suficientes y pertinentes para desvirtuar, corregir o subsanar las deficiencias señaladas, de conformidad con lo establecido en el procedimiento CI-P02 – Procedimiento Programa Anual de Auditoría, se realizó la revisión de los argumentos y soportes allegados. En consecuencia, y teniendo en cuenta los resultados de dicha revisión, las observaciones y conclusiones anteriormente expuestas se mantienen en estel informe definitivo.

La gestión del riesgo debe orientarse hacia un modelo basado en resultados verificables, que permita proteger la continuidad de la operación, la sostenibilidad financiera, el cumplimiento normativo y la prestación eficiente de los servicios públicos a cargo de la empresa.

RICARDO JESUS BARLIZA AVENDAÑO
Asesor Control Interno

Proyecto:
Anaxis Rafael Peña Galvan, Profesional Universitario
Andrea Carolina Martinez Avendaño, Profesional Universitaria