



CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS 2015-2017

El **CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS** (en adelante denominado el "CONSEJO"), fijando domicilio a efecto del presente en Chile 252 esq./Palma, representado en este acto por una parte por el Sr. SANTIAGO PEÑA PALACIOS, en su carácter de Ministro de Hacienda, por el Sr. RAMÓN JIMÉNEZ GAONA, en su carácter de Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones, por el Sr. GUSTAVO LEITE GUSINKY, en su carácter de Ministro de Industria y Comercio, por el Sr. ROBERTO MORENO RODRIGUEZ ALCALÁ, en su carácter de Procurador General de la República y por el Sr. JUAN CARLOS LÓPEZ MOREIRA, en su carácter de Jefe de Gabinete Civil de la Presidencia de la República, invitado permanente del CONSEJO y por la otra, la **ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD** (en adelante denominada "ANDE"), representada en este acto por su Presidente el Sr. VICTOR ROMERO, designado por Decreto del Poder Ejecutivo Número 44 del 19 de Agosto de 2013, fijando domicilio legal y especial en las oficinas de la calle Padre Cardozo e/ España, convienen celebrar este **CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS** (en adelante el "CONTRATO"):

CONSIDERANDO:

- Que, por Ley N° 5.058 del 20 de setiembre de 2013, fue creado el Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP), que tiene por objeto promover una gestión eficiente, eficaz, probidad y transparente de las Empresas Públicas (EP's), asegurando que las decisiones que se tomen, obedezcan a criterios económicos.
- Que, por Decreto N° 1.143 del 21 de enero de 2014, fue reglamentado la implementación de la Ley N° 5.058/13 "QUE CREA EL CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS (CNEP)", que tiene como objetivos la conducción, coordinación y ejecución de los planes, programas y estrategias de modernización y supervisión de las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con Participación Accionaria Mayoritaria del Estado.
- Que, la ANDE creada por Ley N° 966/64, tiene por objeto satisfacer en forma adecuada las necesidades de energía eléctrica del país con el fin de promover su desarrollo económico y fomentar el bienestar de la población, mediante el aprovechamiento preferente de los recursos naturales de la nación.

En consecuencia, el CONSEJO y la ANDE (en adelante conjuntamente denominadas las "PARTES") acuerdan lo siguiente:





CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

- Establecer un mecanismo objetivo, eficaz y transparente para mejorar el desempeño de la ANDE, y así contribuir para el logro de los objetivos del Programa de Gobierno.
- Establecer indicadores y metas en base a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de la ANDE que debe cumplir en el período 2015-2017. El Anexo I, que es parte integral del CONTRATO, contiene la formulación de los objetivos y acciones estratégicas a cumplir por la ANDE.

CLÁUSULA SEGUNDA. VIGENCIA DEL CONTRATO: El CONTRATO tiene vigencia desde el 1 de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2017.

CLÁUSULA TERCERA. CONDICIONES PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO: Tanto la ANDE como el CONSEJO convienen en que el cumplimiento del CONTRATO deberá llevarse adelante de conformidad con las siguientes condiciones:

- Recursos para el Cumplimiento del CONTRATO: los recursos económicos y financieros para la ejecución del presente CONTRATO provendrán del presupuesto de la ANDE aprobado por Ley de la Nación.
- Calidad de la Gestión y Transparencia: la ANDE deberá cumplir con estándares de buena gestión y transparencia conforme a los lineamientos del Plan Estratégico del CONSEJO y las directivas emitidas por el mismo.
- Importancia de la Gestión Estratégica: la ANDE tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sustentabilidad financiera. A tales efectos, alineará sus acciones conforme al objetivo del presente CONTRATO.
- Criterios para la Fijación de Metas: tanto el CONSEJO como la ANDE acuerdan la fijación de un sistema de indicadores y metas anuales que permitan el mejoramiento constante de la gestión y de la calidad de los bienes y servicios proveídos a la población, así como de la sustentabilidad financiera de la empresa, basados en los planes estratégicos o de negocios de la empresa.

CLÁUSULA CUARTA. RESPONSABILIDAD POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS: La responsabilidad por el cumplimiento de las metas establecidas para cada indicador para el periodo 2015-2017 es del Presidente de la ANDE y de la Alta Gerencia, quienes darán a conocer los alcances del CONTRATO a todo el personal de la empresa, así como el compromiso asumido de informar al CONSEJO periódicamente del avance de la ejecución del presente CONTRATO.

KD





CLÁUSULA QUINTA. MATRIZ DE INDICADORES Y METAS: La ANDE elaborará conjuntamente con la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) el Plan de Acciones Específicas que llevará adelante para cumplir con los indicadores y metas definidos en el presente CONTRATO y lo entregará al CONSEJO dentro de los quince (15) días hábiles de firmado el CONTRATO. El Plan de Acciones Específicas servirá al CONSEJO para monitorear el avance de las actividades a ser desarrolladas por la ANDE para el cumplimiento de las metas del CONTRATO.

CLÁUSULA SEXTA. DEL MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DE METAS: El CONSEJO conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de monitorear, analizar y evaluar la gestión de la ANDE en base a la información periódica y toda otra relacionada con aspectos sustanciales de la misma que le sea solicitada y que remita al CONSEJO en virtud del CONTRATO, así como sugerir medidas para que la empresa mejore su desempeño.

CLÁUSULA SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN MENSUAL: La ANDE dentro de los quince (15) días hábiles posteriores al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO IV.

CLÁUSULA OCTAVA. DEL REPORTE DE AVANCE: La ANDE, dentro de los veintitrés (23) días hábiles siguientes al cierre de cada trimestre, remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO un reporte de avance sobre el cumplimiento o incumplimiento de los indicadores y metas objeto del presente CONTRATO. El reporte de avance incluirá un resumen explicativo de las causas y circunstancias que justifican el grado de cumplimiento o incumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente CONTRATO.

La presentación del reporte de avance que coincida con el cierre de su ejercicio fiscal podrá realizarse dentro de los cuarenta y uno (41) días hábiles siguientes al cierre del trimestre. La ANDE remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO IV.

CLÁUSULA NOVENA. DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS PROVISORIAS: La ANDE, dentro de los veinticinco (25) días consecutivos siguientes al cierre del ejercicio fiscal, remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO el Balance General y Estado de Resultado en carácter provisorio.

CLÁUSULA DÉCIMA: DE LA INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN: La ANDE dentro de los sesenta (60) días hábiles al cierre de cada ejercicio fiscal anual remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO un informe anual que contenga: 1) Los estados contables certificados por auditor independiente; 2) Los cumplimientos e incumplimientos de las metas con las justificaciones correspondientes. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por la ANDE sean un fiel reflejo de su gestión y que los sistemas y procedimientos para su elaboración fueron aplicados en forma idónea y en cumplimiento de las normas vigentes.

KD.





La ANDE remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO IV.

CLÁUSULA DÉCIMOPRIMERA. DE LOS LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: En la fijación y cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las acciones tanto el CONSEJO como la ANDE actuarán de conformidad con los lineamientos de medición y evaluación de desempeño aprobados por el CONSEJO.

El CONSEJO evaluará y calificará anualmente la gestión de la ANDE, en base al cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas fijadas conforme a los criterios acordados por el CONSEJO y por la ANDE que se exponen a continuación:

CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN	
Satisfactoria	Cuando en el año cumplió más del 90% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.
Aceptable	Cuando en el año cumplió entre 70% y 90% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.
Insatisfactoria	Cuando en el año cumplió menos del 70% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.

Los criterios de evaluación de los indicadores y las metas así como el modelo de Informe Anual se detallan en el ANEXO V – CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS y MODELO DE INFORME ANUAL DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN.

Una vez finalizada la evaluación anual de la gestión de la ANDE, el CONSEJO elevará a conocimiento del Presidente de la República e informará a la ANDE la calificación obtenida.

CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA. OBLIGACIÓN DE PUBLICACIÓN DE EVALUACIÓN. Aprobado el informe anual de evaluación por parte del CONSEJO, se pondrá a disposición de la opinión pública el resultado de la evaluación.

CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA. DE LA REVISIÓN ANUAL DE LAS METAS DEL CONTRATO: Durante la vigencia del CONTRATO y previo al inicio de un año fiscal, tanto el CONSEJO como la ANDE podrán solicitar y acordar una reformulación de indicadores y metas cualitativas y/o de las metas cuantitativas, en tanto se hubiesen dado cambios significativos en las condiciones macroeconómicas o de negocio con las que se fijaron inicialmente. La solicitud de reformulación de las metas debe estar debidamente justificada y estará sujeta a la aprobación del CONSEJO.

En caso que el CONSEJO y la ANDE no lleguen a un acuerdo en un periodo de treinta (30) días hábiles del nuevo año fiscal, serán de aplicación a todos los fines, las metas ya incluidas en el presente CONTRATO.





CLAUSULA DÉCIMOCUARTA. DE LA DISPENSA AUTOMÁTICA. La ANDE podrá solicitar dispensa automática para dos metas en el año cuando alcanza el 90% de cumplimiento de la meta para el indicador en el año de evaluación.

Además, se podrá solicitar Dispensa cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. A tal fin se consideran, entre otras, causas de fuerza mayor las siguientes:

- Variación del tipo de cambio vendedor G/USD superior al 4% durante el año a ser evaluado.
- Cambios en la modalidad de contratación de potencia y energía y en las tarifas de la Itaipú Binacional, que generen aumentos superiores al 5% en los costos estimados en el gasto de compra de energía considerados en el Estado de Resultados proyectados por la ANDE para el año;
- Shocks macroeconómicos foráneos durante el periodo;
- Retraso en el otorgamiento de préstamos de envergadura y que impacten significativamente en las metas de gestión para el periodo;
- Cambios en la normativa aplicable a los servicios y/o productos de la ANDE durante el año;
- Directrices o iniciativas gubernamentales que tengan impacto significativo sobre la gestión y/o el presupuesto de la ANDE durante el año;
- Acontecimientos de origen natural adversos ocurridos durante el periodo;
- Otros eventos ocurridos durante el periodo que no hubieran podido preverse o que una vez previstos no hubieran podido evitarse;
- La ocurrencia de las causas precitadas deberán darse en el año de evaluación.

La cantidad de Dispensas concedidas no podrán superar el 50% del total de los indicadores previstos en el CONTRATO.

El indicador con Dispensa aprobada por el CONSEJO no se incluirá en el cálculo de evaluación del informe anual.

CLAUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA EJECUCIÓN O CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO. Las diferencias sobre ejecución o cumplimiento, así como la interpretación de cláusulas contractuales serán resueltas por negociación directa entre el CONSEJO y la ANDE.

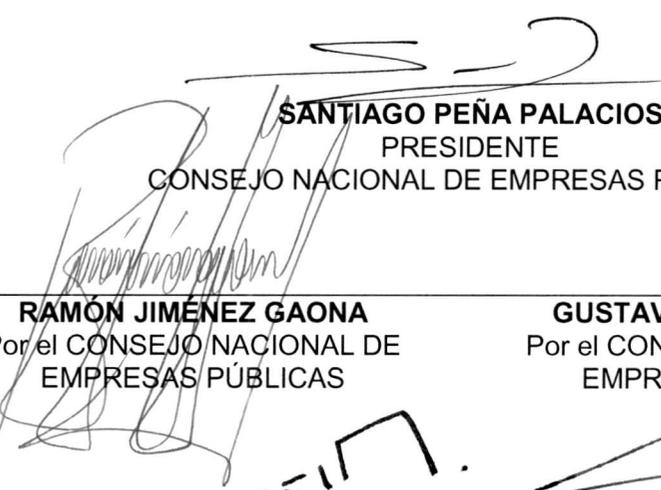
CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL. Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.

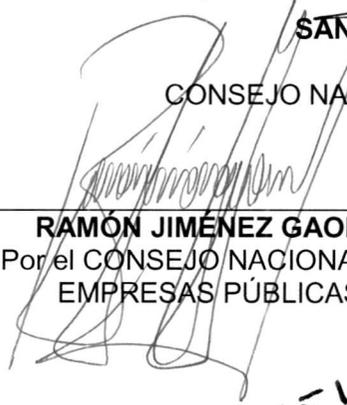
KD.





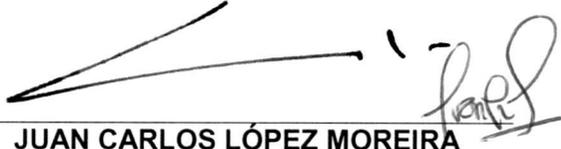
Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay, a los 18 días del mes de marzo de 2015.


SANTIAGO PEÑA PALACIOS
PRESIDENTE
CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS


RAMÓN JIMÉNEZ GAONA
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS

GUSTAVO LEITE GUSINKY
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


**ROBERTO MORENO RODRIGUEZ
ALCALÁ**
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


JUAN CARLOS LÓPEZ MOREIRA
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


VICTOR ROMERO
PRESIDENTE
ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD



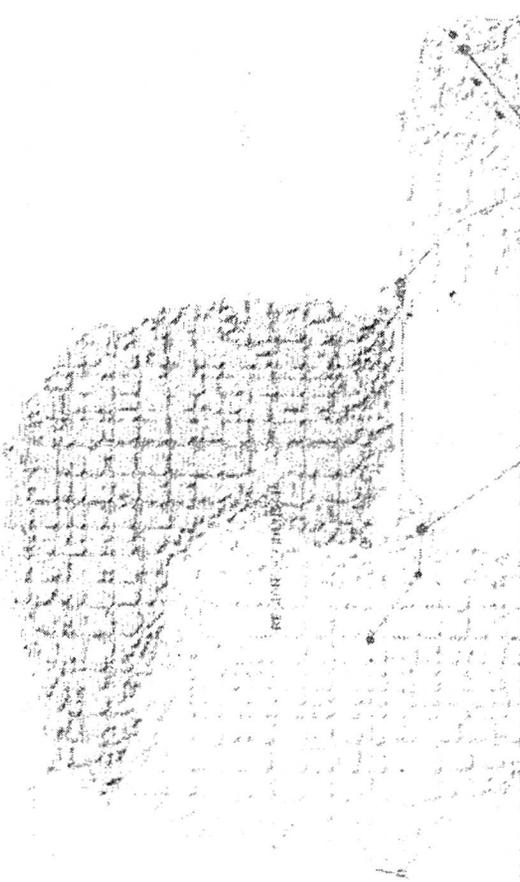
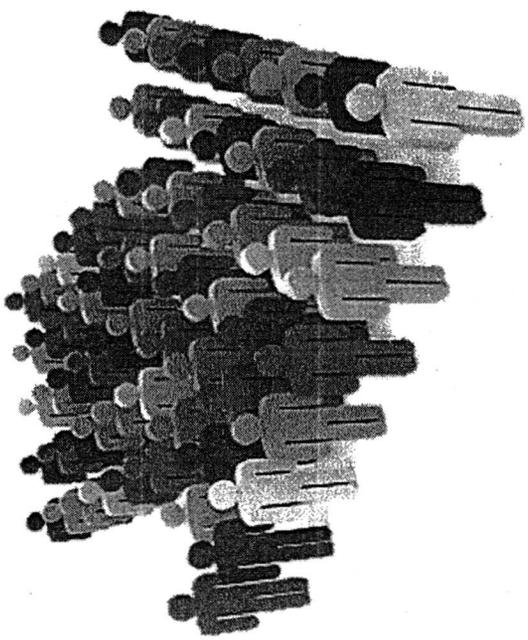
ANEXO I

PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2017

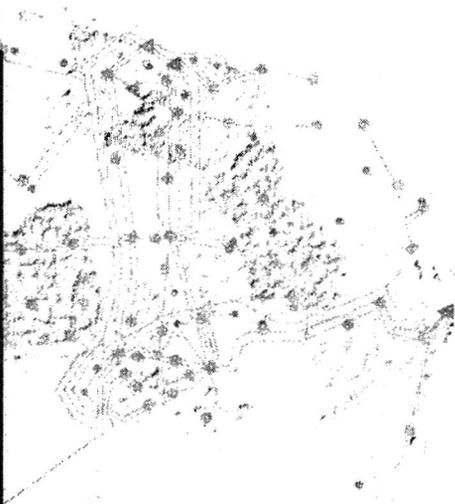
DE LA

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD

(ANDE)



Plan Estratégico 2014 - 2018



Dirección de Planificación General Y Política Empresarial
Administración Nacional De Electricidad
Marzo/2014

000015
(000015)

1 Matriz de validación de la Misión

*Desde Paraguay
Forma del P.T.C.*

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS
 FORMATO: Matriz de Validación de la Misión

Fortaleza: 3-4
 Debilidad : 1-2

Rojo: Cambio en los factores no atendidos
 Amarillo: Se sugiere algunos cambios
 Verde: validado

Misión	Debe establecer	F	D	Clasif.	Pond.	Obs.
Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población	1. Para que existe la Institución.	x		4	0,67	Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país, contribuir al desarrollo del Paraguay
	2. Quiénes son los clientes y/o grupos de interés de la Institución.	x		4	0,67	país y actuar en el sector eléctrico regional
	3. Cuáles son las prioridades de la Institución.	x		4	0,67	suministrar energía eléctrica
	4. Cuáles son los productos y servicios de la Institución.	x		4	0,67	energía eléctrica, servicio
	5. Cuáles son los Estándars diferenciales de la Institución.	x		4	0,67	excelencia en la administración de los recursos y en la prestación del servicio
	6.Cuál es la responsabilidad social de la Institución.	x		4	0,67	El Compromiso con la Responsabilidad Social de la Institución
TOTAL					4,00	

[Handwritten signature]



Dirección de Planificación General y Política Empresarial

[Multiple handwritten signatures and initials]

000016
 (MBA/SS/SK)



Administración Nacional de Electricidad
Energía ... Desarrollo y Bienestar



Misión

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

[Handwritten signatures and initials]



000017
(PASCASINTE)

2 Matriz de validación de la Visión

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS
 FORMATO: Matriz de Validación de la Visión

Fortaleza: 3-4
 Debilidad: 1-2

Rojo: Cambio en los factores no atendidos
 Amarillo: Se sugiere algunos cambios
 Verde: validado

Visión	Debe	F	D	Clasif.	Pond.	Obs.
Ser una empresa pública moderna y eficiente, líder en la prestación de servicios en el país y calificada entre las mejores del sector eléctrico de la región.	1. ¿Qué queremos ser? Como queremos ser?	x		4	0,44	Ser empresa pública eficiente y eficaz
	2. ¿En qué tiempo lo lograremos?		x	1	0,11	
	3. ¿En qué escenario queremos estar?	x		4	0,44	(líder en la prestación de servicios)
	4. ¿Con qué recursos?		x	1	0,11	con recursos humanos calificados
	5. ¿Qué tan grande será la Institución?	x		4	0,44	en el país
	6. ¿Cómo estará organizada?		x	1	0,11	Moderna, orientada al cliente
	7. ¿En qué se fundamenta la cultura de la Institución?	x		3	0,33	orientada al cliente
	8. ¿Qué calidad de funcionarios debe tener?		x	1	0,11	
	9. ¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de Interés?		x	1	0,11	
TOTAL					2,32	

[Handwritten signature]



Dirección de Planificación General y Política Empresarial

[Multiple handwritten signatures and initials]

000018
 (0980000)

Visión

Ser una empresa pública eficaz y eficiente, orientada al cliente, con recursos humanos calificados, líder en la prestación de servicios en el país y reconocida entre las mejores del sector eléctrico de la región.

[Handwritten signatures and initials]



000019
(B. B. B. B. B.)

3 Valores institucionales

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS

FORMATO: Priorización de Valores

Valores	Descripción
Patriotismo	Sentimiento de amor y adhesión a la patria, expresados por el funcionario de la ANDE mediante el respeto a sus símbolos, la defensa de los intereses nacionales por encima de cualquier otro, la contribución al fortalecimiento de su identidad y la construcción de su grandeza desde el ámbito de actuación personal, social, cultural y profesional.
Sentido de Pertenencia	Sentimiento de identidad que fortalece el vínculo del funcionario de la ANDE con la empresa, su cultura, valores y prácticas y le estimula a poner, en forma cooperativa y solidaria, sus mejores esfuerzos y contribución en el fortalecimiento y desarrollo institucional permanente y el cumplimiento de su misión, visión y metas.
Integridad	Correspondencia entre los valores éticos verdaderos y deseables asumidos como forma de vida a nivel personal e institucional y el comportamiento demostrado por el funcionario de la ANDE mediante el cumplimiento de las normas establecidas y la realización de lo correcto.
Respeto	Forma de comportamiento deferente y cortés con los demás para la preservación de las buenas relaciones personales, laborales, y sociales.
Excelencia	Conjunto de prácticas orientadas a la satisfacción de los clientes internos y externos mediante la innovación, la mejora continua y el uso racional de los recursos que conducen a los resultados de alto nivel cualitativo.
Responsabilidad Social y Ambiental	Sensibilidad y compromiso que, como servidor público, caracteriza al funcionario de la ANDE en su actuación diaria para brindar servicios de calidad a la población, esmerándose en el cuidado, preservación y promoción de un medio ambiente de calidad en todos los aspectos involucrados con los planes, obras y programas proyectados y en ejecución.



Dirección de Planificación General y Política Empresarial

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature at the top left and several smaller ones below.

000020
(531572)

Valores

Patriotismo

Sentido de pertenencia

Integridad

Respeto

Excelencia

Responsabilidad Social y Ambiental

[Handwritten signatures and initials]



000021
(U 5457 1046)

3**FODA****Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI****FORTALEZAS**

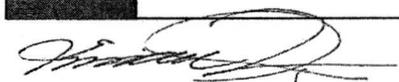
Fortaleza Mayor 4

Fortaleza Menor 3

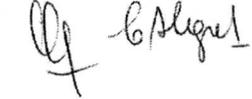
Factores		Calif.	Pond.
Aprendizaje y Crecimiento	Recursos Humanos calificados y capacitados	3	0,1200
Financiera	Capacidad para cumplir con los compromisos financieros de corto plazo	3	0,1200
	Solvencia patrimonial y resultados financieros positivos obtenidos en los últimos ejercicios	3	0,1200
	Disponibilidad de recursos financieros y elegibilidad para nuevos préstamos	4	0,1600
Procesos	Cobertura nacional del servicio eléctrico	4	0,1600
	Obras de infraestructura eléctrica en curso	3	0,1200
	Disponibilidad de energía a costo conveniente	4	0,1600
Cliente y Sociedad	Incorporación del enfoque Socio-Ambiental de obras, instalaciones y actividades	3	0,1200
	Programas de tarifa social	4	0,1600



Dirección de Planificación General y Política Empresarial










 000022
 (UTM 45° 1 205)

3**FODA****Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI****DEBILIDADES**

Debilidad Menor 2

Debilidad Mayor 1

Factores		Calif.	Pond.
Aprendizaje y Crecimiento	Situación de los Recursos Humanos como consecuencia de la no aplicación de las Políticas vigentes	1	0,0400
	Motivación de los funcionarios	1	0,0400
	Dimensionamiento cuali-cuantitativo de recursos humanos.	1	0,0400
	Transferencia de conocimiento	1	0,0400
Financiera	Financiamiento para obras del Plan Maestro de mediano y largo plazo	1	0,0400
	Morosidad de entes públicos	1	0,0400
	Gestión de las inversiones	1	0,0400
	Cobertura tarifaria	1	0,0400
	Niveles de pérdidas técnicas y no técnicas	1	0,0400
Procesos	Estructura organizacional	2	0,0800
	Infraestructura física, tecnológica y equipos	2	0,0800
	Ejecución de proyectos y procesos	1	0,0400
	Calidad del servicio eléctrico	2	0,0800
Cliente y Sociedad	Comunicación con el cliente	1	0,0400
	Capacidad de respuesta al cliente	1	0,0400
	Demanda insatisfecha	1	0,0400
TOTALES			2,00



Dirección de Planificación General y Política Empresarial

000023

C. V. MARTÍNEZ

3

FODA

Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

OPORTUNIDADES			
El PE actual atiende a los factores (O/A) en forma excelente		4	
El PE actual atiende a los factores (O/A) en forma buena		3	
El PE actual atiende a los factores (O/A) en forma regular		2	
El PE actual atiende a los factores (O/A) en forma deficiente		1	
Factores		Calif.	Pond.
Aprendizaje y Crecimiento	Participación en las binacionales	2	0,090909
	Renegociación de los tratados binacionales	3	0,136364
	Integración energética regional	1	0,045455
Financiero	Disponibilidad de nuevas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales	4	0,181818
	Cláusulas contractuales más convenientes en préstamos internacionales	4	0,181818
	Ambiente favorable para inversiones en el sector eléctrico	4	0,181818
	Crecimiento macroeconómico sostenido	2	0,090909
Procesos	Tecnología de punta disponible en el mercado	2	0,090909
	Disponibilidad de conocimientos tecnológicos y metodologías de trabajo con instituciones externas (Consultoras y otras empresas)	2	0,090909
	Posibilidades de diversificación de servicios	1	0,045455
Clientes y Sociedad	Nuevas inversiones en el Paraguay que requieren demanda del servicio	3	0,136364
	Escasez energética regional	3	0,136364



Dirección de Planificación General y Política Empresarial

[Handwritten signatures and initials]

000024

(AUTENTICADO)

3**FODA****Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE**

AMENAZAS			
Factores		Calif.	Pond.
Aprendizaje y Crecimiento	Perdida de Autarquía	1	0,045455
	Ausencia de Política energética nacional	2	0,090909
	Proyectos de Ley que amenazan la sostenibilidad de la ANDE	3	0,136364
Financiero	Riesgo en el cambio de modalidad de contratación de las Binacionales	2	0,090909
	Situación social del país	2	0,090909
	Aumento del monto del aporte intergubernamental	2	0,090909
Procesos	Fenomenos climatologicos adversos	2	0,090909
Clientes y Sociedad	Oposición por parte de organizaciones civiles/sociales a nuevos proyectos por aspectos socio-ambientales	3	0,136364
	Crecimiento elevado e inesperado de la demanda	2	0,090909
	Cambios en el modo de consumo de los clientes (2 picos)	3	0,136364
TOTALES			2,41

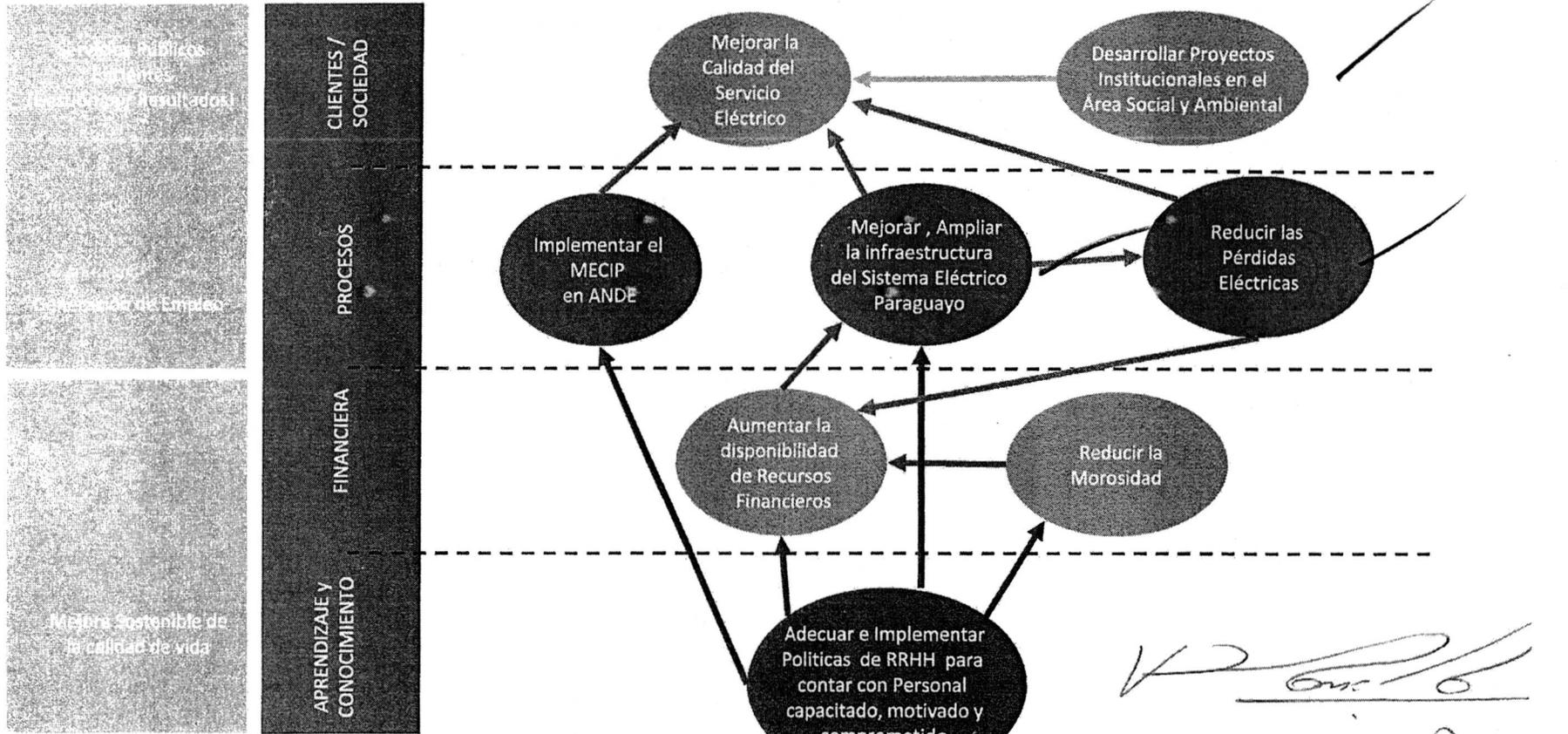


Dirección de Planificación General y Política Empresarial

000025
(CONTINUA)

4 Definición de los Objetivos Estratégicos 2014-2018

3 - Mapa Estratégico 2014-2018



Ejes de Gobierno

Dirección de Planificación General y Política Empresarial

Perspectivas del Balanced Scorecard

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right. A stamp with the number 13 and the text '000027' is visible on the far right.

4

Definición de los Objetivos Estratégicos 2014-2018

4 - Matriz Estratégica 2014-2018

ANDE

PLAN ESTRATÉGICO 2014-2018

MATRIZ ESTRATÉGICA

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores Claves de Gestión	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
1	Desarrollar Proyectos Institucionales en el Área Ambiental y Social	Cantidad de Territorios Sociales regularizados	30	30	30	30	30
		% Cumplimiento del Plan de Gestión Integrada de la Cuenca del Lago Yguazú	50%	70%	90%	100%	
		% Cumplimiento del Plan de Mitigación de Pasivos Ambientales	45%	50%	55%	60%	70%
		% Avance de Estudios Ambientales elaborados de Infraestructuras existentes y obras proyectadas	40%	70%	90%	100%	
		% de cumplimiento del Plan de implementación del SIGAS	30%	50%	70%	90%	100%
2	Mejorar la Calidad del Servicio Eléctrico	FEP área metropolitana	16,5	16,0	16,0	16,0	16,0
		DEP área metropolitana	12,5	12,0	12,0	12,0	12,0
		ISCAL	60,0	62,0	64,0	66,0	68,0
3	Mejorar y ampliar la Infraestructura del Sistema Eléctrico	capacidad del SIN - Transformación en 500/220 kV (MVA instalados)	4.300	4.300	4.900	6.100	6.700
		capacidad del SIN - Transformación en 23 kV (MVA instalados)	4.947	5.423	5.801	6.191	6.741
		capacidad del SIN - Distribución (MVA instalados)	5.201	5.503	5.833	6.242	6.662
		km instalados (acumulado) de Conductores protegidos y preensamblados en Distribución	120 km líneas protegidas en MT y 150 km líneas preensambladas en BT.	420 km líneas protegidas en MT y 450 km líneas preensambladas en BT(*).	770 km líneas protegidas en MT y 800 km líneas preensambladas en BT(*).	1170 km líneas protegidas en MT y 1200 km líneas preensambladas en BT(*).	1670 km líneas protegidas en MT y 1700 km líneas preensambladas en BT(*).
		SGIDE				100%	



000028
(08/11/2014)

4 Definición de los Objetivos Estratégicos 2014-2018

4 - Matriz Estratégica 2014-2018

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores Claves de Gestión	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
3	Mejorar y ampliar la Infraestructura del Sistema Eléctrico	Construcción Línea 500 kV Yacyretá - Villa Hayes	10%	60%	100%		
		Repotenciación CH Acaray Grupo 3 y 4				100%	
		Maquinización de la Presa Yguazú					100%
		Construcción Línea 220 kV Villa Hayes - Puerto Sajonia, doble terna	80%	100%			
		Montaje de un SVS en Subestación Guarambaré	30%	100%			
		Construcción Línea 220 kV Itakyry - Catueté - Salto del Guaira, simple terna	60%	100%			
		Línea 220 kV Acaray - Pto. Pte. Franco, doble terna		100%			
		Línea 220 kV Ayolas - Coronel Bogado	10%	60%	100%		
		Línea 220 kV Itakyry - Curuguaty - Cap Bado - Cerro Corá	60%	100%			
		Ampliación de la Subestación Lambaré	60%	100%			
		Ampliación de la Subestación Pto. Botánico	60%	100%			
		Ampliación Subestación Ayolas 500 kV	10%	60%	100%		
		Construcción Línea 500 kV Margen Derecha - Los Cedrales, simple terna				100%	
		Construcción Subestación Los Cedrales 500 kV				100%	
		Ampliación de la Subestación Villa Hayes 500 kV	10%	60%	100%		
		Construcción Subestación Eusebio Ayala 500 kV					100%
Construcción Línea 220 kV alimentación a Cambyretá, simple terna	100%						



Handwritten signatures and initials are present below the table, including a large signature on the left and several smaller ones on the right, some with dates like '15'.

000029
(584) 21100000

4 Definición de los Objetivos Estratégicos 2014-2018

4 - Matriz Estratégica 2014-2018

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores Claves de Gestión	Metas				
			2014	2015	2016	2017	2018
3	Mejorar y ampliar la Infraestructura del Sistema Eléctrico	Construcción Subestación Cambyretá 220 kV	100%				
		Construcción - Adecuación Subestación Minga Pora 66 kV	10%	100%			
		Construcción Subestación Barrio San Pedro 220 kV	10%	100%			
		Construcción Subestación Catuete 220 kV	60%	100%			
		Construcción Subestación Salto del Guairá 220 kV	60%	100%			
		Construcción Subestación Vaquería 220 kV	10%	100%			
		Construcción Subestación Mallorquín 220 kV	10%	100%			
		Construcción Subestación Mariano Roque Alonso 220 kV	60%	100%			
		Construcción Subestación Fernando de la Mora 220 kV	60%	100%			
		Construcción Línea 66 kV San Lorenzo - Fernando de la Mora, subterránea	60%	100%			
4	Reducir las Pérdidas Eléctricas	Pérdidas Totales de Energía	26,16%	25,40%	25,33%	22,13%	21,00%
		Pérdidas Totales en Transmisión	5,05%	4,79%	6,22%	4,02%	4,42%
		Pérdidas Totales en Distribución	21,11%	20,61%	19,11%	18,11%	16,58%
5	Implementar el MECIP en ANDE	% Cumplimiento Plan anual de implementación	25%	50%	75%	90%	100%
6	Reducir la Morosidad	Margen de Cobrabilidad General	81,81%	83,60%	84,00%	84,50%	85,00%
		Margen de Cobrabilidad - Consumidores Particulares	87,50%	88,00%	88,25%	88,50%	89,00%
		Margen de Cobrabilidad - Consumidores Oficiales	32,48%	41,92%	45,00%	50,00%	55,00%
7	Aumentar la disponibilidad de Recursos Financieros	% de Aumento de la recaudación anual en concepto de venta de energía (base 2013)	10%	10%	10%	10%	10%
8	Adecuar e Implementar políticas de RRHH para contar con Personal capacitado, motivado y comprometido	%avance de la revisión de la Estructura Organizacional y de los Recursos Humanos e implementación de las recomendaciones	30%	50%	70%	90%	100%



000030
 (Tribuna)

ANEXO II

ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD

MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Misión: Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Visión: Ser una empresa pública eficaz y eficiente, orientada al cliente, con recursos humanos calificados, líder en la prestación de servicios en el país y reconocida entre los mejores del sector eléctrico de la región.

PERSPECTIVAS DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ACCIONES	LINEA DE BASE	PONDERACIÓN	METAS			JUSTIFICACIONES
							2015	2016	2017	
FINANCIERA	Aumentar Ingresos	Pérdidas Totales de Energía	Incluye pérdidas de transmisión y distribución	Regularización de 150 Territorios Sociales por año (15.000 familias)	26,16	15%	25,40	23,40	21,40	Incrementar los ingresos, reducir los costes. Mejorar el Flujo de Caja, acompañado de un óptimo nivel de liquidez y solvencia que le permita hacer frente a sus obligaciones. El indicador de Margen de Cobrabilidad General se calculará excluyendo los clientes oficiales previstos de aplicación en la I.E.Y 5060/14.
				Sustitución de 60.000 medidores por año con fallas (averiados/quemados/ rotos/ fraude), con orden de Trabajo, por medidores electrónicos.						
				Normalización de 1.044 km de líneas de autoayuda por año, con financiamiento de Bonos Soberanos I.						
				Verificación e intervención de suministros en baja tensión (45.000 suministros por año).						
				Actualización de cargas (5.000 suministros por año).						
	Verificación e intervención de suministros en media tensión.									
Reducción de la Morosidad	Margen de Cobrabilidad General	Margen de Cobrabilidad	1. Recuperación de las deudas públicas y privadas. 2. Instalación de 1.000 medidores prepagos con capacidad de corte a distancia. 3. Gestión de cobros de grandes deudores.	81,81%	15%	84%	87%	90%		
Aumentar Rentabilidad	Margen EBITDA		Aumentar la eficiencia operacional de la empresa.	23%	10%	24. %	25. %	26. %		
COMUNIDAD	Reducir el Riesgo Ambiental Existente	Implementación de Políticas y Planes de Gestión Ambiental	Mitigación de pasivos ambientales	Cumplimiento del Plan de Mitigación de Pasivos Ambientales.	45%	10%	50%	55%	60%	El compromiso de responsabilidad social y ambiental, brindando servicio de calidad a la población, cuidando, preservando el medio ambiente
			Estudios ambientales elaborados de infraestructura existentes y proyectadas	Avance de Estudios Ambientales de infraestructuras existentes y obras proyectadas.	40%		50%	70%	90%	
			Plan de implementación del SIGAS	Cumplimiento del plan de implementación del SIGAS.	30%		50%	70%	90%	



ADMINISTRACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD

MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Misión: Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Visión: Ser una empresa pública eficaz y eficiente, orientada al cliente, con recursos humanos calificados, líder en la prestación de servicios en el país y reconocida entre los mejores del sector eléctrico de la región.

PERSPECTIVAS DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ACCIONES	LINEA DE BASE	PONDERACIÓN	METAS			JUSTIFICACIONES
							2015	2016	2017	
OPERATIVA	Aumentar la Ejecución de las Inversiones	Ampliar la infraestructura del sistema eléctrico	Aumentar % de ejecución de las obras previstas	Capacidad del SIN - Transformación en 500/220 Kv.	4.300	20 %	4.300	4.900	6.100	Es necesario la ejecución de las inversiones para mejorar la gestión de transmisión, distribución y comercialización, atendiendo el crecimiento sostenido de la economía y por efecto el aumento de la demanda de energía eléctrica.
				Capacidad del SIN - Transformación en 23Kv (Mva instalados)	4.947		5.423	5.801	6.191	
				Capacidad del SIN - Distribución (Mva instalados)	5.201		5.503	5.833	6.242	
				Km instalados (acumulado) de Conductores protegidos y preensamblados.	120 Km líneas protegidas en MT y 150 Km líneas preensambladas en BT		420 Km líneas protegidas en MT y 450 Km líneas preensambladas en BT	770 Km líneas protegidas en MT y 800 Km líneas preensambladas en BT	11700 Km líneas protegidas en MT y 1200 Km líneas preensambladas en BT	
				Construcción Línea 500 Kv Yacyreta - Villa Hayes (BID; BEI; CAF)	10%		60%	80%	100%	
				Repotenciación CH Acaray Grupo 3 y 4.					100%	
				Ampliación de la Subestación de Ayolas.	10%		60%	100%		
				Construcción Línea 500 Kv Margen Derecha - Los Cedrales, simple tema.					100%	
				Construcción Subestación Los Cedrales 500 Kv.					100%	
				Ampliación de la Subestación de Villa Hayes (en parte CAF).	10%		60%	100%		
				Construcción Línea 220 Kv Villa Hayes - Puerto Sajonia doble tema (CAF)	80%		100%			
				Construcción Línea 220 Kv Itakyry - Catuete - Salto del Guaira, simple tema. (CAF)	60%		100%			
				Línea 220 Kv Acaray - Pto. Pte. Franco, doble tema.			100%			
				Línea 220 Kv Itakyry - Curuguaty - Cap. Bado - Cerro Cora (BONOS)	60%		100%			
				Ampliación de la Subestación Lambaré (BONOS)	60%		100%			
				Ampliación de la Subestación Pto. Botánico (CAF)	60%		100%			
				Construcción - Adecuación Subestación Minga Pora 66 Kv (BIRF)	10%		100%			
				Construcción Subestación Barrio San Pedro 220 Kv (BIRF)	10%		100%			
				Construcción Subestación Catuete 200 Kv (CAF)	60%		100%			
				Construcción Subestación Salto del Guaira 220 Kv (CAF)	60%		100%			
Construcción Subestación Vaquería 220 Kv (CAF)	10%	100%								
Construcción Subestación Mallorquín 220 Kv (CAF)	10%	100%								
Construcción Subestación Mariano Roque Alonso 220 Kv	60%	100%								
Construcción Subestación Fernando de la Mora 220 Kv (BONOS)	60%	100%								
Construcción Línea 66 Kv San Lorenzo - Fernando de la Mora, subterránea (BONOS)	60%	100%								
Aumentar % de ejecución de los demás componentes restantes de los préstamos Internacionales					10%	60%	100%			
				Avance de obras de infraestructura financiados con los Bonos Soberanos I.	10%	60%	100%			
				Avance de obras de infraestructura financiados con los Bonos Soberanos II.	10%	60%	100%			
				Avance en la ejecución de proyectos financiados con el préstamo Ley N° 4609/12 (CAF - OFIT)	10%	60%	100%			
				Avance en la ejecución de proyectos financiados con el préstamo 7994 (BIRF)	10%	50%	80%	100%		
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Impulsar la Excelencia en la Gestión de Recursos Humanos	Productividad de Personal	Implementación de Políticas de Talento Humano	Auditoría de la Estructura Organizacional de los recursos humanos e implementación de políticas de motivación y premiación económica.	30%	10%	50%	70%	80%	Lograr el fortalecimiento y desarrollo institucional generando una cultura organizacional con talento humano calificado y capacitado.
			Indice de Personal	Relación cantidad de empleados por cada 1000 clientes.	3,83%		3,8	3,8	3,8	
ATENCIÓN AL CLIENTE	Mejorar Indicador Doing Business	Implementación de Políticas para mejorar el acceso a la conexión de energía		Acciones y procedimientos que permitan reducir tiempo y costos asociados para la conexión de energía eléctrica del pequeño y mediano empresario.	53 días	10%	38 días	27 días	24 días	Mejorar el indicador "Obteniendo Electricidad" Doing Business.



OBSERVACIÓN: LA LISTA DE OBRAS SERÁ ACTUALIZADA CONFORME A LOS AJUSTES DEL PLAN MAESTRO DE OBRAS.

ANEXO III

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD - ANDE

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS – SIN AJUSTE DE TARIFAS

Proyectado (en mill de USD)	2015	2016	2017	2018
ACTIVO	3,848	4,078	4,349	4,585
Activo Corriente	561	570	574	567
Activo No Corriente	3,287	3,509	3,775	4,017
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	3,848	4,078	4,349	4,585
PASIVO	1,203	1,19	1,151	1,136
Pasivo Corriente	264	280	279	274
Pasivo No Corriente	939	910	873	861
PATRIMONIO NETO	2,645	2,889	3,198	3,449
RESULTADO NETO	72	200	190	287

Proyecciones Realizadas por el consultor Ruben S. Gattelet

Algunos Supuestos

- Incremento del 6 % promedio anual demanda de energia.
- Reducción de las pérdidas 1% al 2015 y 0,3% para los demás periodos .
- Aumento de la energia facturada del 6% anual para el periodo de análisis.
- Transferencia Intergubernamentales Promedio USD 21, millones.
- Incremento del PIB 6% promedio.



ANEXO IV

LISTA DE DATOS E INFORMES

LISTA DE DATOS E INFORMES

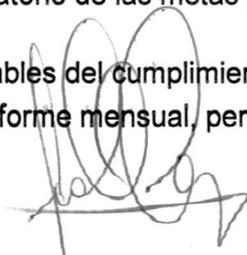
A. INFORME MENSUALES

- Informes Previstos en el Decreto N° 1079/2003.
- **Cuadro de indicadores:** en el cual se visualizará la matriz de indicadores mostrando el grado de avance alcanzado del periodo. (conforme a planilla adjunta)
- Descripción explicativa sobre los indicadores respecto a su evolución y las acciones realizar para alcanzar el valor detallado.
- Cronograma proyectado de inversiones establecidas, y cronograma de avances de los mismos detallado por procesos o etapas.
- Otros datos adicionales.
 - Licitaciones detalles de los ID del periodo.
 - Obras concluidas y puestas en servicio. Cantidad estimada de población beneficiada.
 - Energías renovables y generación de energía para comunidades que no tienen alcance a las redes eléctricas.
 - Nivel de Cobertura Nacional.
 - Capacitaciones al Personal.
 - Cartera Morosa por categoría de clientes y antigüedad de la deuda.

Obs: todos los datos presentados deberán estar firmados por las gerencias responsables y con los documentos respaldatorios de los resultados.

B. REPORTE DE AVANCE

- a. Informes Previstos en el Decreto N° 1079/2003.
- b. **Síntesis del informe:** se destacarán los aspectos más importantes de la gestión empresarial en términos económicos y financieros, comerciales y técnicos, comprendidos en el periodo de análisis. Así como también los logros en beneficios de los objetivos y metas como las limitaciones o dificultades encontradas en el proceso, con expresa indicación de las acciones prevista para superarlas.
- c. **Informe sobre Metas trimestrales:**
 - Cuadro resumen (trimestral) de indicadores.
 - Cuadro de inversiones propuesto al CNEP (deberá incluir la parte de estudio de factibilidad, plazo de ejecución, proyectados y el nivel de cumplimiento en todas sus etapas. Ej. Preparación de proyectos, llamado a licitación, ejecución, etc.).
 - Documentos (de respaldo) que avalen el cabal cumplimiento de las metas en fecha estipulada;
 - Resumen explicativo de las causales del grado de incumplimiento de las metas;
 - Acciones correctivas orientadas al cumplimiento obligatorio de las metas previstas (incumplidas) para el siguiente informe trimestral;
 - Informes Gerenciales sintéticos de las áreas responsables del cumplimiento de las metas a su cargo.
 - Incluir todos los datos descriptos en el apartado del informe mensual, pero con datos correspondiente al trimestre detallado por los tres meses.



d. Solicitud de dispensas o Justificación de incumplimiento de metas según corresponda.

- Indicador/es afectado/s por la dispensa solicitada;
- Fundamento de la dispensa y su correspondencia con la Cláusula del Contrato de Gestión por Resultados;
- Documentos (de respaldo) que avalen la dispensa solicitada.

e. Anexos: Convenientemente clasificados, se acompañarán copias de los documentos que sustenten los informes de las Gerencias responsables del cumplimiento de las metas, así como otros documentos (planillas, cuadros, datos estadísticos) que ilustren, complementen y respalden el contenido del informe.

C. INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN

a. Síntesis del informe: Se destacaran los aspectos más importantes de la gestión empresarial en términos económicos y financieros, comerciales y técnicos, comprendidos en el periodo de análisis del informe. Así como también los logros en beneficios de los objetivos, de las metas y las limitaciones o dificultades encontradas en el proceso.

b. Estados Contables, la presentación comprenderá:

- Balance Sintético y Analítico.
- Estados de Resultados Sintéticos y Analíticos.
- Notas a los Estados Contables.
- Flujo de caja del periodo.
- Conciliación Bancaria.
- Ejecución presupuestaria.
- Detalles de costos promedios de salarios por categoría.

c. Metas Cualitativas.

- Cuadro de resumen (anual) de indicadores;
- Datos solicitados en el apartado trimestral, con informaciones anuales.
- Documentos (de respaldo) que avalen el cabal cumplimiento de las metas en fecha estipulada;
- Resumen explicativo de las causales del grado de incumplimiento de las metas;
- Informes Gerenciales sintéticos de las áreas responsables del cumplimiento de las metas a su cargo.



ANEXO V

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD (ANDE)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS Y MODELO DE INFORME TRIMESTRAL DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

A. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS

META	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN DE LA META
META CUANTITATIVA	Verde: completa la tarea o resultado previsto en el año de evaluación.	Cumplido
	Rojo: no completa la tarea o resultado previsto en el año de evaluación.	No cumplido
META CUALITATIVA	Verde: alcanza como mínimo el valor de la meta para el indicador en el año de evaluación.	Cumplido
	Rojo: no alcanza el valor de la meta para el indicador en el año de evaluación.	No cumplido
DISPENSA	<p>Se otorgará dispensa automática cuando se alcanza el 90% de cumplimiento del indicador en el año de evaluación. La Dispensa a un indicador debe estar aprobada por el Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) y no se incluirá en el cálculo de la evaluación final anual.</p> <p>La cantidad total de Dispensas concedidas por el CNEP no podrá superar el 50% del total de los indicadores previstos en el Contrato de Gestión por Resultados.</p>	Dispensa

B. MODELO DE INFORME ANUAL CON EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

	2015	2016	2017
Indicadores Cualitativos			
Indicador 1	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 2	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 3	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicadores Cuantitativos			
Indicador 1	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 2	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 3	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Cantidad Total de Metas Cumplidas	Mayor a 90% del total de las metas	Entre el 70% y 90% del total de las metas	Menor a 70% del total de las metas
CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN	SATISFACTORIA	ACEPTABLE	INSATISFACTORIA

