



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 **COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES SOCIEDAD ANÓNIMA** (en adelante denominada la "COPACO S.A."), fijando domicilio legal en la calle Alberdi N° 531 c/Oliva "Edificio Bernardino Caballero", representada en este acto por su Presidente el Sr. ROGELIO BENITEZ, con Cédula de Identidad Civil N° 674.974, designado Presidente del Directorio, según consta en ACTA N° 38 de Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 25 de abril de 2014, convienen celebrar el presente **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 COPACO fue constituida por Escritura Pública N° 798 del 15 de noviembre de 2001, en la que consta que tiene por objeto la prestación de: (i) servicio público de comunicaciones dentro del territorio de la República del Paraguay y con el exterior: por signos, escritos, señales, imágenes o sonidos de cualquier naturaleza, por medio del telégrafo, radio telefonía, facsímile, televisión u otro sistema cualquiera de





telecomunicaciones, (ii) servicios de difusión y (iii) servicios de valor agregado. Siendo la enumeración que antecede meramente enunciativa y no limitativa.

En consecuencia, el CONSEJO y la COPACO S.A. (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 COPACO, 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 de Eficiencia de la COPACO 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 COPACO.

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 COPACO 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 COPACO aprobado por la respectiva Asamblea.
- Calidad de la Gestión y Transparencia: la COPACO 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 COPACO 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 COPACO 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 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 COPACO 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 el avance de la ejecución del presente CONTRATO.

CLÁUSULA QUINTA. MATRIZ DE INDICADORES Y METAS: la COPACO elaborará conjuntamente con la 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 COPACO 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 COPACO 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 COPACO 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 COPACO, 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 COPACO remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO IV.

CLÁUSULA NOVENA. DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS PROVISORIAS: la COPACO, 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 COPACO 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 COPACO 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.

La COPACO 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 COPACO 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 COPACO, en base al cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas fijadas conforme a los criterios acordados por el CONSEJO y por la COPACO 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 COPACO, el CONSEJO elevará a conocimiento del Presidente de la República e informará a la COPACO 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 COPACO 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 COPACO 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 COPACO 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;
- 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 COPACO durante el año;
- Directrices o iniciativas gubernamentales que tengan impacto significativo sobre la gestión y/o el presupuesto de la COPACO 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.

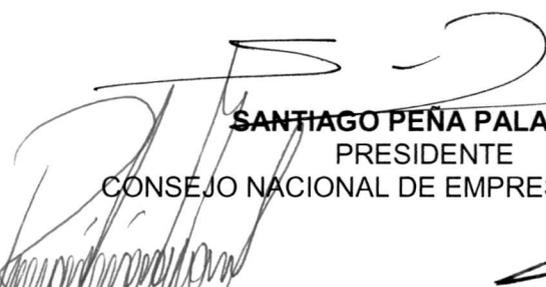
CLAUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA EJECUCIÓN O CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO. Las diferencias sobre ejecución o cumplimiento, así como la interpretación de cláusulas contractuales serán resueltas por negociación directa entre el CONSEJO y la COPACO.

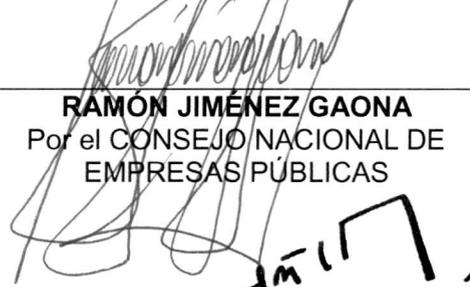
CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL. Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.





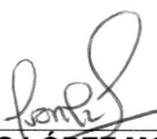
Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay, a los 19 días del mes de marzo de 2015.

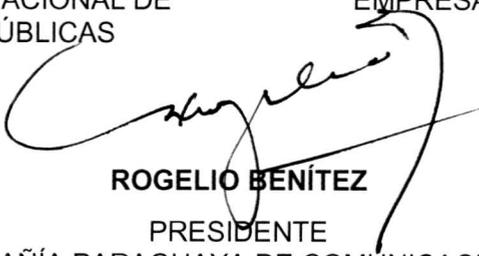

SANTIAGO PEÑA PALACIOS
PRESIDENTE
CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS


RAMÓN JIMÉNEZ GAONA
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


GUSTAVO LEITE GUSINKY
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


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


JUAN CARLOS LÓPEZ MOREIRA
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


ROGELIO BENÍTEZ
PRESIDENTE
COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES



ANEXO I

PLAN DE EFICIENCIA

DE LA

COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES S.A.

(COPACO S.A.)



OBJETIVO DEL PLAN

Optimizar los resultados operativos y financieros de la Compañía a través de un proceso de reestructuración interna, con los recursos disponibles.





SITUACION ACTUAL



OPERACIONAL

- Limitada capacidad operativa en cuanto a logística y recursos humanos comprometidos.
- Escaso mantenimiento preventivo y alto mantenimiento correctivo de la infraestructura de red.
- Existencia de Fraudes en perjuicio de la Compañía.
- Incumplimiento de procedimientos y procesos aprobados para las diferentes tareas.



SITUACION ACTUAL



FINANCIERA

- Insuficiente nivel de ingresos y elevado nivel de gastos rígidos.
- No se aplica la Contabilidad de costos por servicios.
- Alto nivel de morosidad de los clientes.





SITUACION ACTUAL

ANALISIS

- Las ineficiencias detectadas ocasionan un impacto negativo en toda la cadena operativa de la compañía que reduce su performance en el ámbito financiero, técnico y comercial.

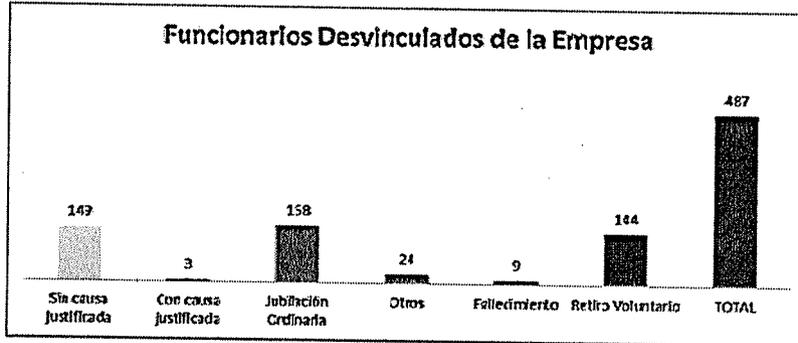
DESAFIOS Y OBSTACULOS

- El gran desafío es lograr la implementación de los planes de acción en los plazos más convenientes.
- Los procesos de adquisición de bienes y servicios sujetos a la ley 2051, dentro de un mercado altamente competitivo, resta eficiencia a la Compañía.



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA FINANCIERA:

- Continuar con la política de reducción de personal para reducir los elevados gastos rígidos basado en jubilaciones, el retiro voluntario, despidos injustificados y justificados, supresión de actividades.





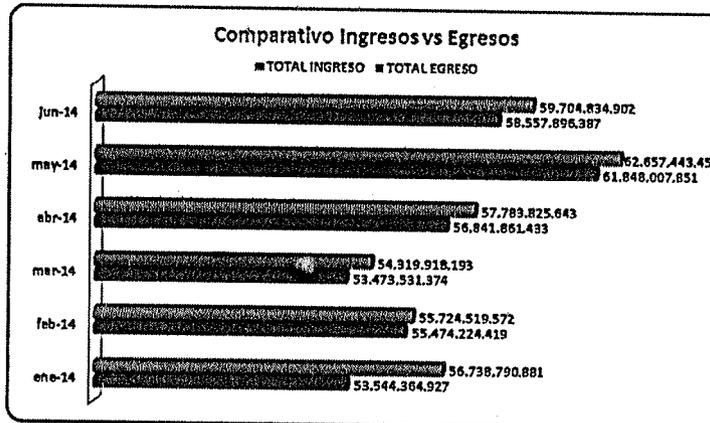

PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA FINANCIERA:

- Incrementar los ingresos operativos como consecuencia de la optimización operacional técnico-comercial.
- Continuar con la Política de reducción de costos y gastos rígid.

MESES/2014	INGRESOS	EGRESOS	RESULTADOS
ENERO	56.738.790.881	53.544.364.927	3.194.425.954
FEBRERO	55.724.519.572	55.474.224.419	250.295.153
MARZO	54.319.918.193	53.473.531.374	846.386.819
ABRIL	57.783.825.643	56.841.861.433	941.964.210
MAYO	62.657.443.458	61.848.007.851	809.435.607
JUNIO	59.704.834.902	58.557.896.387	1.146.938.515
TOTAL ACUMULADO	346.929.332.649	339.739.886.391	7.189.446.258



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA FINANCIERA:






PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA FINANCIERA:

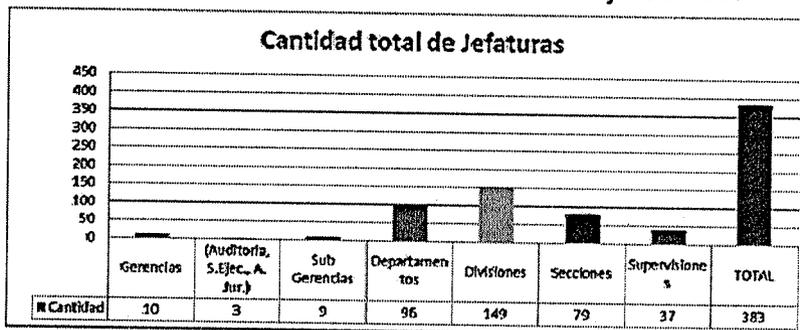
- Mejoramiento de la recaudación con la incorporación del sistema de cobranzas en línea (Cajero Web) en desarrollo y prueba actualmente.
- Tercerización de cobranzas judiciales.
- Conclusión del desarrollo del nuevo sistema de Facturación a través de la firma de un convenio con la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional FPUNA, el cual se halla avanzando conforme al cronograma.



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA OPERACIONAL (Administrativo y Financiero):

OPERACIONAL (Administrativo y Financiero):

- Reestructuración organizacional y reingeniería de recursos humanos propiciando la optimización de los procesos y la disminución del número de jefaturas.



[Handwritten signature]





PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Administrativo):

- Reingeniería de recursos humanos a través de procesos de capacitación continua, con recursos propios, a fin de cubrir las necesidades operativas de los sectores comerciales y técnicos.



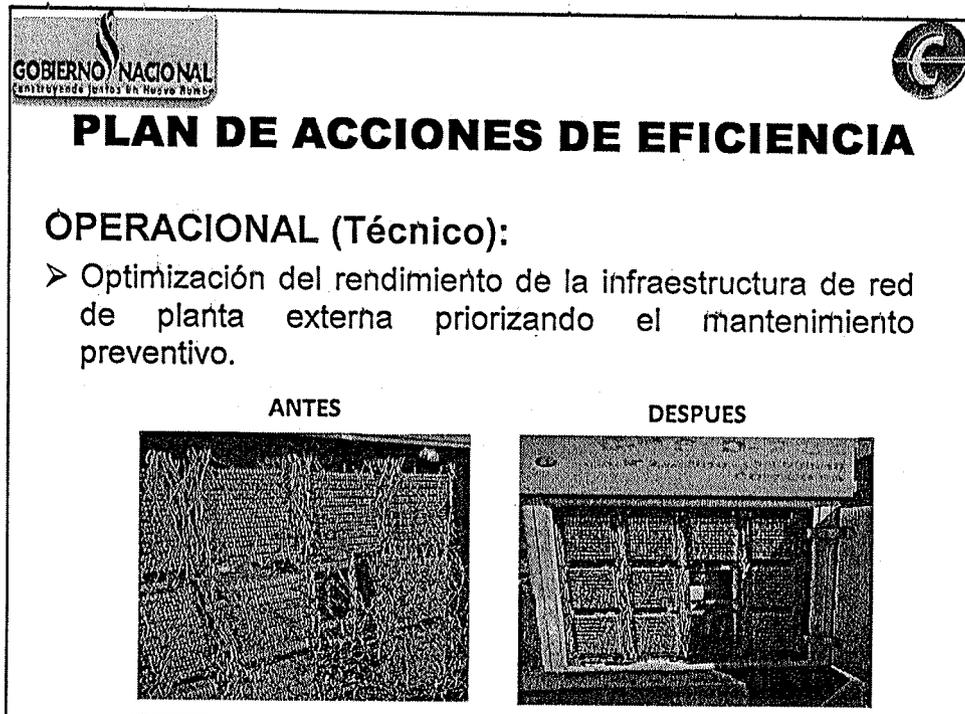
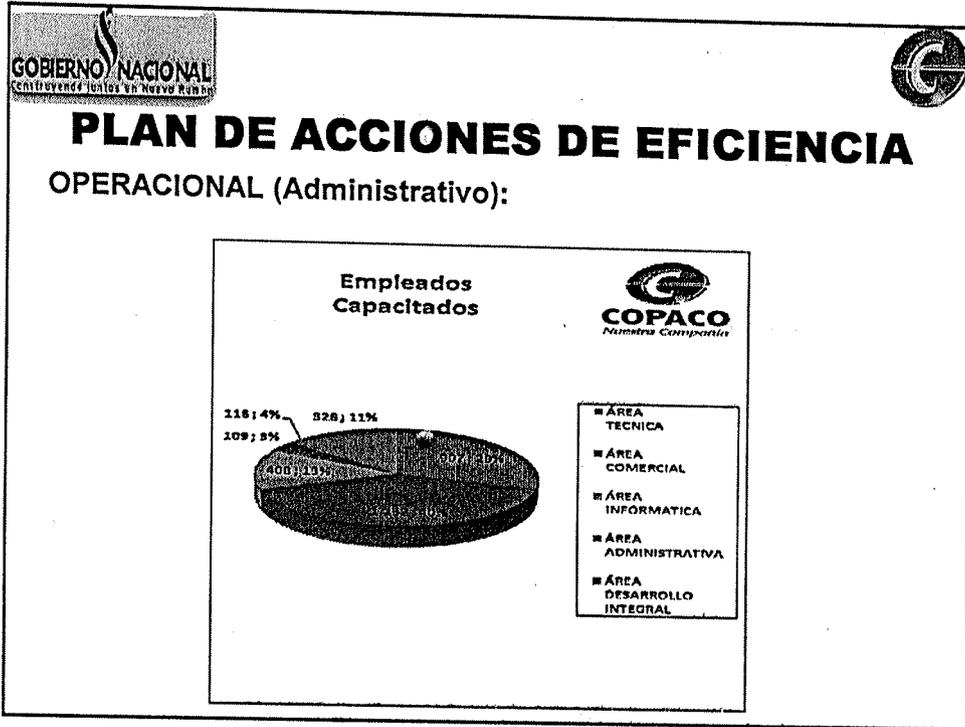
PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Administrativo):

Empleados Capacitados Año 2013							
AREAS DE COMPETENCIA / MES	AREA TECNICA	AREA COMERCIAL	AREA INFORMATICA	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DESARROLLO INTEGRAL	AREA GERENCIAL	Total Capacitados por MES
ENERO							
FEBRERO	11	194	0	0	0	0	205
MARZO	73	371	0	0	0	0	444
ABRIL	70	15	22	0	37	0	144
MAYO	105	25	16	0	61	113	320
JUNIO	97	69	142	0	0	16	258
JULIO	127	286	51	26	0	0	490
AGOSTO	97	168	65	13	0	0	343
SEPTIEMBRE	90	17	18	13	0	97	235
OCTUBRE	115	11	94	13	18	0	251
NOVIEMBRE	160	47	0	35	0	67	309
DICEMBRE	22	35	0	9	0	35	101
TOTAL Capacitados por AREA	907	1.232	408	109	116	328	3.100

[Handwritten signature]



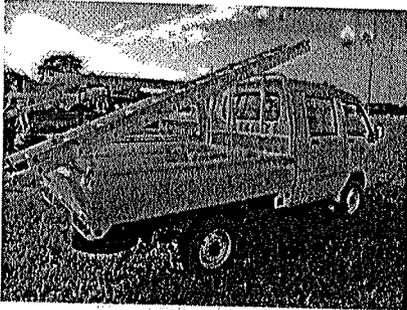




PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Técnico):

- Mejoramiento de la capacidad operativa de instalación y reparación de faltas, coadyuvado por la tercerización de servicios.



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

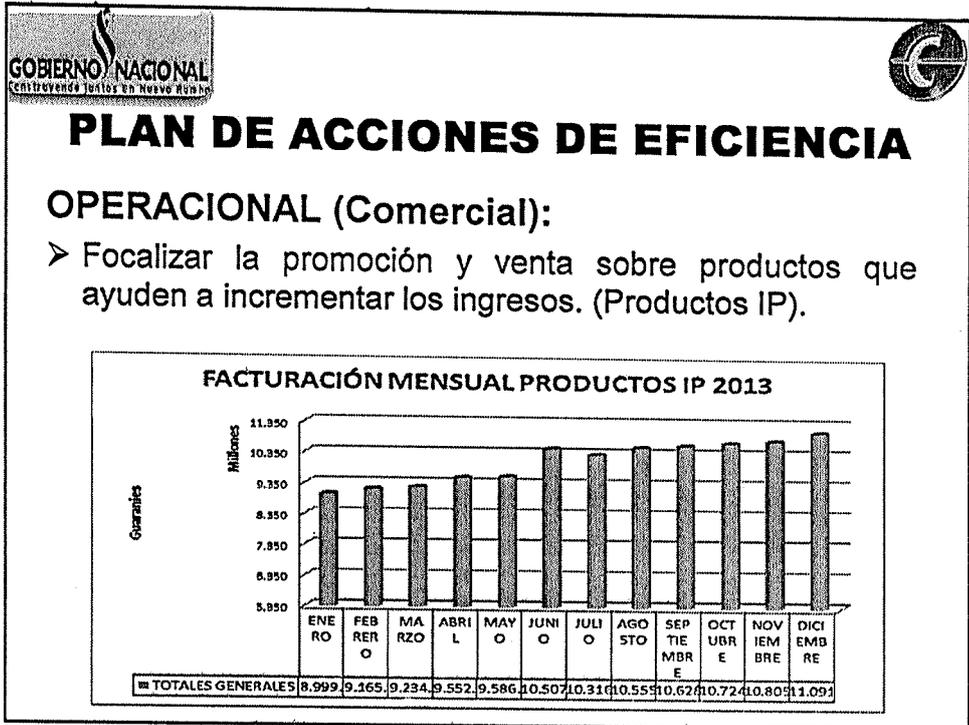
OPERACIONAL (Técnico):

- Mejoramiento de la capacidad operativa de instalación y reparación de faltas, coadyuvado por la tercerización de servicios.

ZONA	SERVICIO DE INSTALACIÓN			ASIST. TÉCNICA		TOTALES
	ABSU	IPTV	ABSU E IPTV	ABSU	IPTV	
AREA METROPOLITANA 1	243	361	10	0	0	614
AREA METROPOLITANA 2	180	304	16	0	0	500
DISTRITO VILLARRICA	14	20	0	0	0	35
DISTRITO ENCARNACION	85	22	0	0	0	27
TOTAL	522	717	26	0	0	1265
AREA METROPOLITANA 1	213	799	14	0	0	1026
AREA METROPOLITANA 2	211	533	12	0	0	856
DISTRITO VILLARRICA	48	98	0	0	0	146
DISTRITO ENCARNACION	26	76	0	0	0	102
TOTAL	698	1406	26	0	0	2130
AREA METROPOLITANA 1	201	1004	9	0	0	1214
AREA METROPOLITANA 2	260	859	7	0	0	1126
DISTRITO VILLARRICA	43	105	1	0	0	149
DISTRITO ENCARNACION	7	79	0	0	0	86
TOTAL	511	2047	17	0	0	2575
AREA METROPOLITANA 1	214	6	0	1036	0	1256
AREA METROPOLITANA 2	173	7	0	1406	0	1586
DISTRITO VILLARRICA	51	0	0	142	0	193
DISTRITO ENCARNACION	10	0	0	85	0	85

[Handwritten signature]





[Handwritten signature]



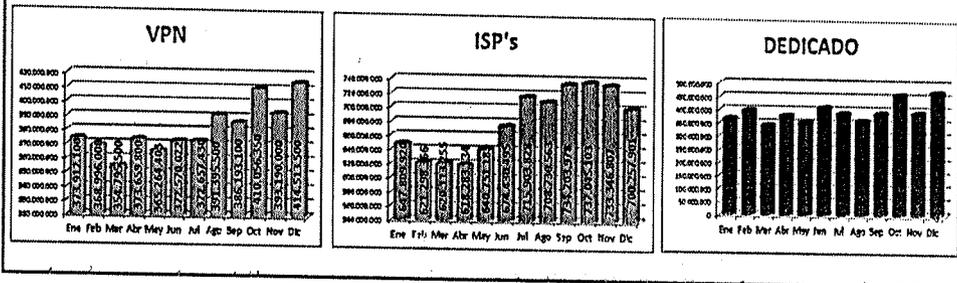


PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Comercial):

- Fortalecer la venta de productos que tienen un crecimiento sostenido.

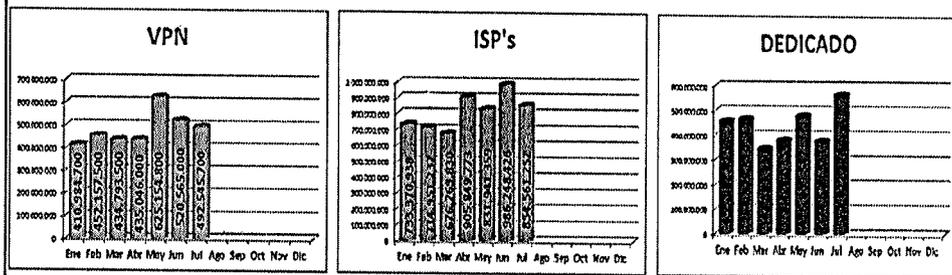
FACTURACION MENSUAL 2013



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Comercial):

FACTURACION MENSUAL 2014



[Handwritten signature]



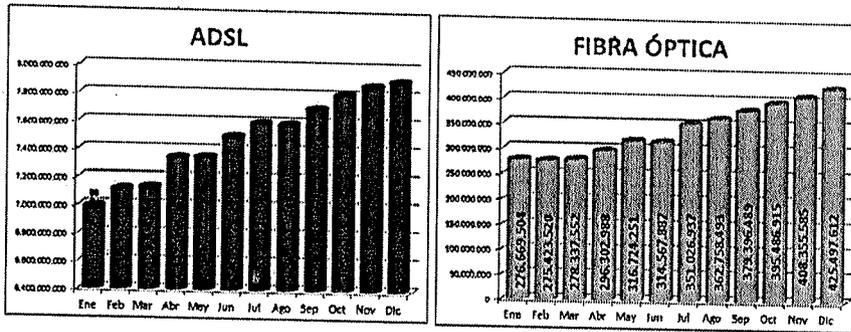


PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Comercial):

- Fortalecer la venta de productos que tienen un crecimiento sostenido.

FACTURACION MENSUAL 2013

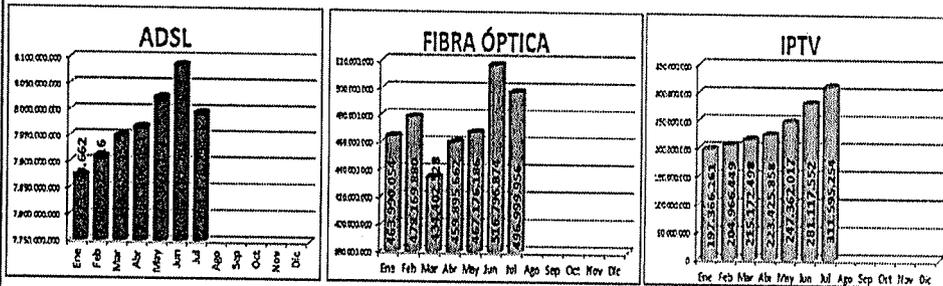


PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Comercial):

- Fortalecer la venta de productos que tienen un crecimiento sostenido.

FACTURACION MENSUAL 2014






PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL (Comercial):

- Promoción de los servicios a través de campañas publicitarias (Triple Play, LTE, etc.).
- Ampliación de servicios con el Estado a través de la firma de convenios y conforme a las contrataciones excluidas contempladas en la ley 2051.



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

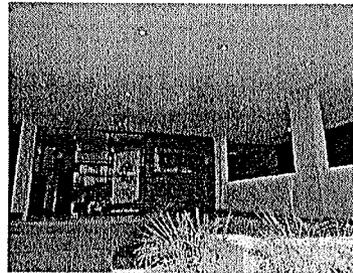
OPERACIONAL:

- Campaña interna motivacional apoyado en el mejoramiento de la imagen corporativa y de la capacitación continua.

ANTES



DESPUES



[Handwritten signature]

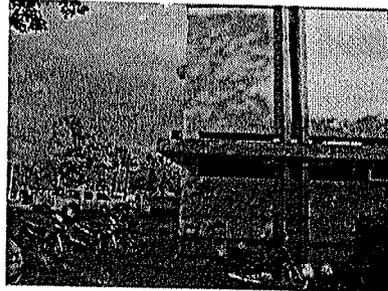




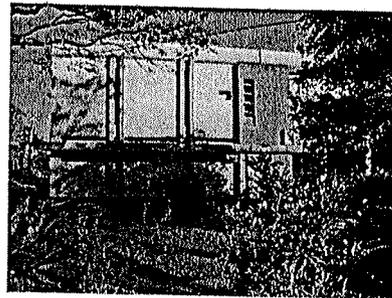
PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL VILLA DE SAN PEDRO

ANTES



DESPUES



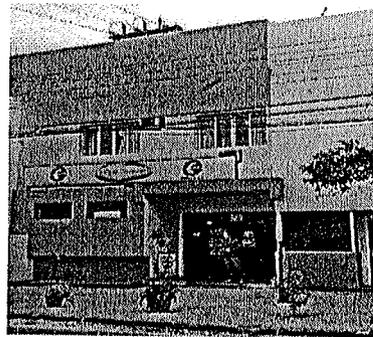
PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL LUQUE

ANTES



DESPUES

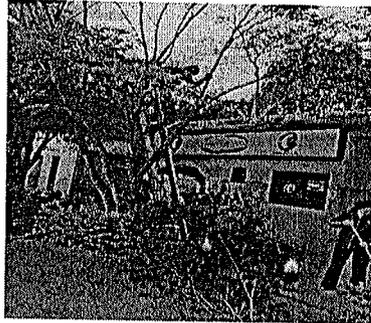




PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL CHORE

ANTES



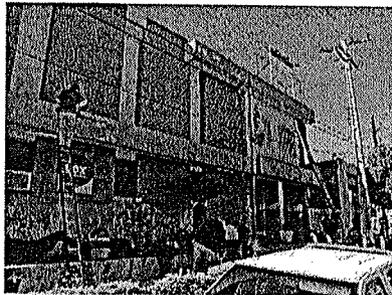
DESPUES



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL SANTANÍ

ANTES



DESPUES

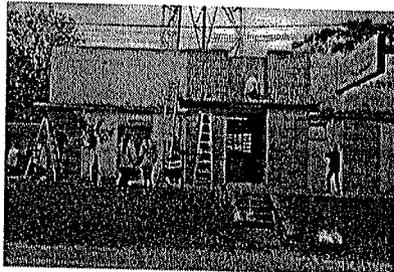




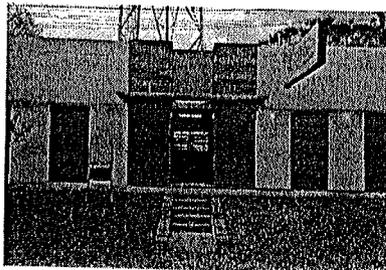
PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL YVY YA'U

ANTES



DESPUES



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL VILLA DEL ROSARIO

DESPUES

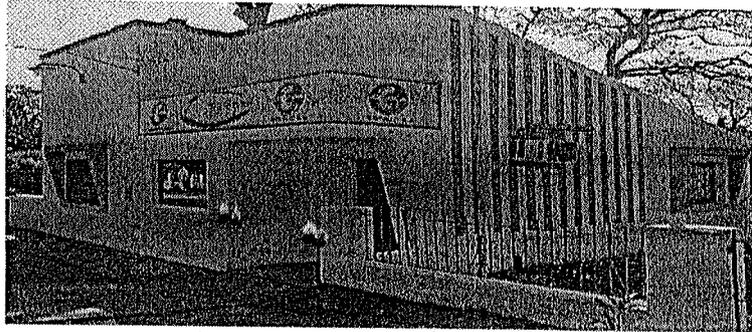




PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL DE ALTÓS

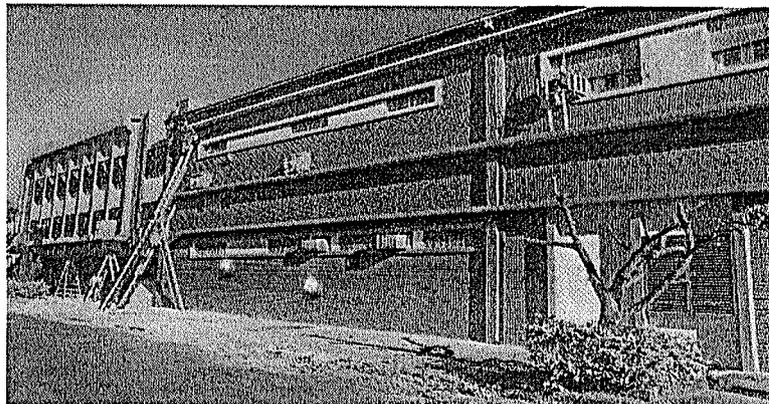
DESPUES



PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

CENTRAL DE ENCARNACIÓN

DURANTE





PLAN DE ACCIONES DE EFICIENCIA

OPERACIONAL:

- Mitigación de casos de fraudes internos y externos.
- Establecer políticas de cumplimiento de procedimientos y procesos aplicables a las diferentes áreas de la Compañía.



RESULTADOS ESPERADOS

INDICADORES

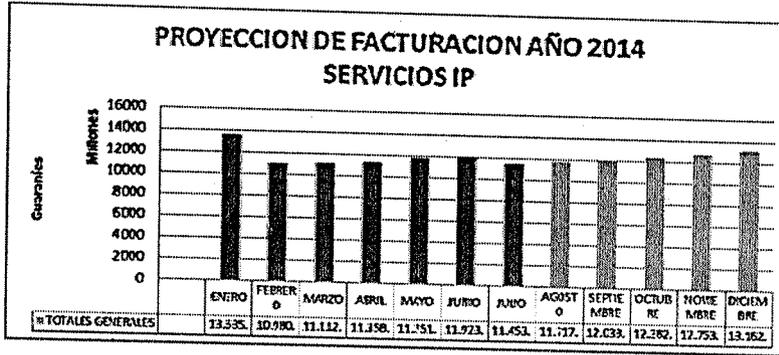
- ✓ Ingresos.
- ✓ Egresos.
- ✓ Índice de Penetración.
- ✓ Tiempo de instalación, reposición y reparación de faltas.






RESULTADOS ESPERADOS

PROYECCION DE INGRESOS AGO-DIC 2014





COPACO

Nuestra Compañía



GRACIAS POR SU ATENCION

COPACO

BACO

COPACO

COPACO

Handwritten signature



ANEXO II

COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES S.A. (COPACO S.A.) MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Misión: Brindar las mejores soluciones tecnológicas a las necesidades de comunicación de las personas y empresas, para contribuir al bienestar y desarrollo del pueblo paraguayo, con honestidad, responsabilidad social, eficiencia y personal calificado y comprometido.

Visión: Ser reconocida por la sociedad paraguaya como la mejor empresa de servicios de país, y como modelo de empresa del Estado, por sus servicios que la posicionan como líder del mercado.

PERSPECTIVAS DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	SUB-INDICADORES	DEFINICIÓN	AREAS RESPONSABLES	PONDERACIÓN	LINEA DE BASE	METAS			JUSTIFICACIÓN	
								2015	2016	2017		
FINANCIERA	Asegurar la sostenibilidad Financiera	Eficiencia Financiera	Crecimiento de Ingresos	$\frac{\text{Ingresos Operativos del periodo } t - \text{Ingresos Operativos del periodo } (t-1) \times 100}{(t-1)}$	Gerencia Administrativo Financiera, Gerencia Interior, Gerencia Comercial, Unidad de Marketing, Gerencia Técnica.	30%	25,3%	30,2%	32,4%	34,6%	El comportamiento financiero de la empresa a sido poco favorable en los periodos anteriores, si bien, en el 2014 ha logrado reducir sus costos y gastos operativos, el comportamiento de la facturación fue decreciente. Así también cuenta con niveles elevados de cuentas a cobrar acumuladas que impacte a su disposición de efectivo para hacer frente a las inversiones prioritarias que hace a su operativa.	
			EBITDA	Resultado Operativo del Periodo/Ingresos Operativos del Periodo	Gerencia Administrativo Financiera.	10%						
			ROS	Resultado Neto/Ventas Netas	Gerencia Administrativo Financiera.	10%						
			ROA	Utilidad Neta/Activos (veces promedio)	Gerencia Administrativo Financiera.	10%						
			Leverage	$\frac{\text{Beneficio antes de intereses/Beneficio antes de intereses e impuestos} \times (\text{Activo total/Recurso propios})}{(\text{Activo total/Recurso propios})}$	Gerencia Administrativo Financiera.	10%						
			Morosidad	Cartera de Créditos Vencida/Cartera de Créditos Total	Gerencia Administrativo Financiera, Asesoría Jurídica, Gerencia Interior, Gerencia Comercial, Unidad de Marketing, Gerencia de Tecnología e Información.	30%						
USUARIOS MERCADO	Expandir la participación en el mercado	Eficiencia Operativa	Penetración de Línea Básica	Cantidad de líneas conectadas/Cantidad de Hogares (DGEEC)*	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Interior, Gerencia de Planificación.	35%	10,2%	11,1%	12,0%	13,0%	La necesidad de la empresa es el aumento de sus ingresos, para ello deberá mejorar su eficiencia operativa. Los aspectos que deben atender son: la penetración de las Líneas Básicas, internet e IPTV como principales fuentes de generación de recursos. De estos tres aspectos, lo principal es frenar la caída de los ingresos por línea básica. Esto podría ser logrado mediante el aumento del nivel de clientes o del tráfico de las comunicaciones por este servicio. Otro punto de importancia aumentar la penetración del servicio de internet, si bien es de alta competencia, la empresa debe crear las condiciones necesarias para dar a conocer las ventajas comparativas que brinda sus servicios.	
			Penetración de Internet	Cantidad de Puertos de Internet conectados/ Cantidad de Hogares (DGEEC)*	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Interior, Gerencia Planificación.	50%						
			Penetración de IPTV	Cantidad de conexiones/Cantidad de Hogares (DGEEC)	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Interior, Gerencia Planificación.	15%						
	Mejorar la calidad de la atención a los clientes en la prestación del servicio	Atención al Cliente	Resolución de Reclamos	Nº de reclamos resueltos/Total de reclamos recibidos.	Gerencia Técnica.	25%	26,1%	48,8%	54,0%	58,0%	La alta deficiencia en la atención a sus clientes esta menoscabando la imagen de la Compañía, lo cual debe revertirse. Reduciendo los tiempos de atención a nuevas solicitudes de servicios, de resolución de reclamos por falta de servicios permitirá minimizar las salidas o destiempo de solicitudes por parte de los clientes. Estos puntos es considerado medular para mejorar la imagen de la compañía.	
			Tiempo de instalación de Línea Básica	Cantidad de días corridos transcurridos desde el momento de la solicitud hasta la instalación al cliente. Sujeto a disponibilidad Técnica.	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Interior.	25%						
			Tiempo de instalación de Internet	Cantidad de días corridos transcurridos desde el momento de la solicitud hasta la instalación al cliente. Sujeto a disponibilidad Técnica.	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Interior.	25%						
			Tiempo de instalación de IPTV	Cantidad de días corridos transcurridos desde el momento de la solicitud hasta la instalación al cliente. Sujeto a disponibilidad Técnica.	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Interior.	25%						
	OPERATIVA	Mejorar la productividad del Personal	Productividad del Personal	Productividad del Personal	(Cantidad de empleados dividido clientes de servicio telefónico básico más clientes del servicio de internet ADSL y móvil más clientes de IPTV)/ 1000.	Gerencia Comercial, Gerencia Técnica, Gerencia Talento Humano, Gerencia Interior		10	9	8	7	La empresa cuenta con un cantidad de empleados superior a empresas pares de otros países, las que presentan mayor eficiencia en la administración de sus RR.HH. por lo que la necesidad de aumento del índice de productividad por número de servicios debe ser incrementada por la COPACO S.A.
	CUALITATIVOS		Reestructuración Organizacional						X			La cantidad de Gerencias y Jefaturas son superiores a las necesarias, con objetivos superpuestos lo cual no permite identificar las funciones específicas de cada una, generando procesos innecesarios, elevando los costos de los procesos tanto administrativos como técnicos.
			Acceso a Internet a Entidades Educativas****							85%	90%	95%

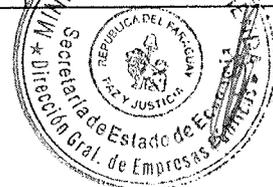
Las metas estan conformes a la Misión y Visión establecida por la COPACO S.A.

GRS: * la cantidad de hogares utilizados en las formulas de calculos será conformes a datos de la DGEEC. El Valor a utilizar es de

** las acciones expuestas son de tipo sugeridas. Para su definición deberán ser consensuadas entre las partes.

*** se deberá presentar el plan de reestructuración organizacional para el segundo trimestre 2015 y su implementación deberá iniciarse al tercer trimestre 2015

**** Meta cualitativa expuesta por el CNEP, el cual se deberá presentar cronograma de implementación para su medición



ANEXO III

COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES S.A. (COPACO S.A.)

ESTADO DE RESULTADOS

		PROYECCIONES		
	Unidad de Medida	2.015	2.016	2.017
INGRESOS OPERATIVOS	M Gs.	706.097	735.753	766.654
Costos Directos	M Gs.	83.204	84.634	86.604
Interconexión Telefonía Móvil	M Gs.	60.357	65.424	73.492
Cargos Internacionales- Tráfico Saliente	M Gs.	56.044	60.415	66.942
Total Costos Operativos	M Gs.	199.604	210.472	227.038
Resultado Bruto	M Gs.	506.492	525.281	539.617
Salarios, Cgs. Sociales y Otras remuneraciones	M Gs.	351.012	360.012	363.012
Gastos Administrativos	M Gs.	49.789	51.505	54.020
EBITDA	M Gs.	105.692	113.764	122.585
EBIT (Earning before interests and tax)	M Gs.	40.830	47.800	54.222
Gastos No Operativos	M Gs.	29.013	31.513	32.513
Ingresos No Operativos	M Gs.	19.847	20.681	20.549
EBT (Earning before tax)	M Gs.	31.664	36.968	42.258
Resultado Neto	M Gs.	31.664	36.968	42.258

		PROYECCIONES		
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL				
Total Activo Corriente	M Gs.	563.686	587.572	612.252
Total Activo No Corriente	M Gs.	725.635	732.797	772.923
Activo Total	M Gs.	1.289.321	1.320.369	1.385.175
Pasivo Corriente	M Gs.	385.248	383.424	413.696
Pasivo no corriente	M Gs.	39.411	35.316	27.591
Pasivo Total	M Gs.	424.660	418.740	441.287
Capital (fin de año)	M Gs.	431.087	431.087	431.087
Reservas	M Gs.	463.917	463.917	463.917
Resultados Acumulados	M Gs.	-30.343	0	48.884
Patrimonio Neto	M Gs.	864.661	895.004	943.887



ANEXO IV

LISTA DE DATOS E INFORMES

A. INFORME MENSUALES

- Balance General Analítico.
- Estado de Resultado Analítico.
- Flujo de caja proyectado y el ejecutado del periodo.
- Conciliación Bancaria.
- Ejecución presupuestaria.
- Detalles de deudas bancarias M/L y M/E.
- UOC (trimestral) – Plan de inversiones
- Datos técnicos:
 - Cantidad de líneas básicas conectadas.(conforme a planilla modelo adjunta)
 - Cantidad de puertos de internet conectados.(conforme a planilla modelo adjunta)
 - Cantidad de IPTV conectados facturando y sin facturar(conforme a planilla modelo adjunta)
 - Cantidad de personal (conforme a planilla modelo adjunta)
 - Cantidad de reclamos.
 - Cantidad de resolución de reclamos en 24 hs.
 - Planilla de Resultados de Centrales Tercerizadas con detalles de Cantidad de clientes en todos los servicios, detalles de solicitudes de servicios recibidas, atendidas, pendientes y rechazadas, cantidad de reclamos recibidos, atendidos y pendientes, tiempo de instalación de los servicios detallados en cada uno de ellos y el tiempo de resolución de los reclamos atendidos.
 - Tiempo de instalación de línea baja, internet e IPTV.
- **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.
- Informe de modificaciones presupuestarias conforme a lo establecido en el artículo 313 del Decreto N° 2929/2015, o informar en caso de no haber modificaciones.
- Presentar documentos de cumplimiento del art 316 del Decreto N° 2929
- Otros datos adicionales.
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. **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.
- b. **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.
- Presentar datos y documento de cumplimiento del art 311 del Decreto N° 2.929.
- Presentar documento respaldatorio sobre del art 312 del Decreto N° 2.929.
- Compensación de Corresponsales (trimestral).
- UOC (trimestral) – Plan de inversiones.
- Vencimientos de deudas con proveedores, fecha de pago y monto de pago.
- Documento de respaldo sobre el cumplimiento del Decreto 1079 y sus documentaciones.

c. Solicitud de dispensas o Justificación de incumplimiento de metas según corresponda. (Cláusula ___ del CGR).

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

e. Anexos: Convenientemente clasificados, se acompañaran 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.
- 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.
- Documentos Respaldatorios del cumplimiento del art. 317 de Decreto 2.929.



ANEXO V

COMPAÑÍA PARAGUAYA DE COMUNICACIONES S.A. (COPACO S.A.)

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	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. 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.	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

