



## 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 **EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY SOCIEDAD ANÓNIMA** (en adelante denominada la "ESSAP S.A."), fijando domicilio legal en la calle José Berges N° 516 c/ San José representada en este acto por su Presidente el Sr. OSMAR ANTONIO LUDOVICO SARUBBI GAMARRA, con Cédula de Identidad N° 727.002 designado por Asamblea General Ordinaria de Accionistas, conforme al Acta N° 39 del 06 de setiembre de 2013, 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 ESSAP fue constituida por Escritura Pública N° 291, del 25 de marzo de 2002, teniendo por objeto la provisión de servicios de: (i) Agua Potable incluyendo sin limitación, la captación y tratamiento de agua cruda, almacenaje, transporte, conducción, distribución y comercialización de agua potable y la disposición de los residuos de tratamiento (ii) Alcantarillado Sanitario incluyendo sin limitación, la recolección, conducción, tratamiento, disposición final y comercialización de las aguas residuales y disposición de los residuos de tratamiento.



En consecuencia, el CONSEJO y la ESSAP 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 ESSAP S.A., y así contribuir para el logro de los objetivos del Programa de Gobierno.
- Establecer indicadores y metas con base en los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico y el Plan de Eficiencia de la ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A.

**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 ESSAP S.A. 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 ESSAP aprobado por la respectiva Asamblea de Accionistas. Este presupuesto compondrá también los financiamientos para el reemplazo de las tuberías y la conclusión del sistema de alcantarillado de la cuenca del Itay.
- Calidad de la Gestión y Transparencia: la ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sustentabilidad financiera. A tales efectos, alinearé sus acciones conforme al objetivo del presente CONTRATO.
- Criterios para la Fijación de Metas: tanto el CONSEJO como la ESSAP S. A. 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. El Índice de Agua No Contabilizada (ANC) y el Margen EBITDA fueron establecidos por el CONSEJO.



**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 ESSAP S.A. 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.

**CLÁUSULA QUINTA. MATRIZ DE INDICADORES Y METAS:** La ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. 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 las metas cualitativas y cuantitativas 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 de gestión 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 ESSAP S.A. remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO IV.

**CLÁUSULA NOVENA. DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS PROVISORIAS:** La ESSAP, 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 ESSAP S. A. 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: a) Los estados contables certificados por auditor independiente; b) Los cumplimientos e incumplimientos de las metas con las justificaciones correspondientes. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por la ESSAP 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 ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A., en base al cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas fijadas conforme a los criterios acordados por el CONSEJO y por la ESSAP S.A. que se exponen a continuación:

<b>CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN</b>	
<b>Satisfactoria</b>	Cuando en el año cumplió más del 90% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.
<b>Aceptable</b>	Cuando en el año cumplió entre 70% y 90% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.
<b>Insatisfactoria</b>	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 ESSAP S.A., el CONSEJO elevará a conocimiento del Presidente de la República e informará a la ESSAP S. A. 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 DÉCIMO TERCERA. 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 ESSAP S.A. podrán solicitar y acordar una reformulación de metas cualitativas y/o de la





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 ESSAP S.A. no lleguen a un acuerdo en un periodo de treinta (30) días hábiles del nuevo año fiscal, serán de aplicación a todos los fines, los indicadores y las metas ya incluidas en el presente CONTRATO.

**CLAUSULA DÉCIMOCUARTA. DE LA DISPENSA AUTOMÁTICA.** La ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A. durante el año;
- Directrices o iniciativas gubernamentales que tengan impacto significativo sobre la gestión y/o el presupuesto de la ESSAP S.A. 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 ESSAP S.A.

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

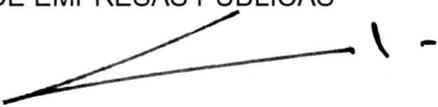




Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay, a los 18 días del mes de marzo de 2015.

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

  
**JUAN CARLOS LÓPEZ MOREIRA**  
Por el CONSEJO NACIONAL DE  
EMPRESAS PÚBLICAS

  
**OSMAR ANTONIO LUDOVICO SARUBBI**  
PRESIDENTE  
EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY



**ANEXO I**

**PLAN ESTRATÉGICO 2014 – 2018**

**DE LA**

**EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A.**

**(ESSAP S.A.)**

## REVISION Y ACTUALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO ESSAP S.A. 2014-2018

### 1. INTRODUCCION

En fecha 10 de diciembre de 2013 se desarrolló la revisión y actualización del Plan Estratégico 2012-2015 aprobado por Resolución Nº 307/2012 de fecha 5 de noviembre de 2012. A fin de contar con un Plan Estratégico 2014-2018.

El objeto de contar con un Plan Estratégico 2014-2018 es orientar a la dirección de la organización, para cumplir sus fines y alcanzar los objetivos del Gobierno Nacional para el sector, y las institucionales en el marco de las externalidades presentes y futuras.

Se tienen los siguientes nuevos marcos legales como ser la Ley de Responsabilidad Fiscal, La Ley de la Alianza Público Privada, La Ley Nº 5058/2013 del 20 de setiembre de 2013 Que Crea el Consejo Nacional de Empresas Públicas.

En relación a la Ley de Responsabilidad Fiscal que se aplica para el Presupuesto del país, es oportuno también que ESSAP S.A. desarrolle una planificación financiera de modo a que el presupuesto operativo sea equilibrado basado en predicciones de ingresos y estimaciones de gastos. La nueva normativa también establece que el incremento anual del gasto corriente no puede exceder a la tasa de inflación interanual mas del 4%. El nuevo marco jurídico implanta que el incremento anual del gasto corriente no puede incorporar aumentos salariales, excepto cuando se produzca un aumento en el salario mínimo.

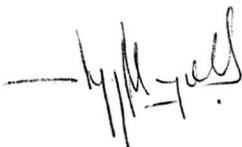
La Ley de Alianza Publico Privada abre una ventana de inversión en infraestructura requerida y que la empresa no puede afrontar de manera inmediata.

Con la Ley Que Crea el Consejo Nacional de Empresas Publicas, como una instancia encargada de establecer y coordinar la política nacional de administración integral de las Empresas Públicas (EPS) que rendirá cuenta de sus acciones al Poder Ejecutivo conforme a la dicha Ley. En ella se define además la Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay es una Empresa Pública, independientemente de su naturaleza jurídica.

El Consejo Nacional de Empresas Públicas está integrado por el Ministro de Hacienda, el Ministro de Obras Publicas y Comunicaciones, el Ministro de Industria y Comercio y el Procurador General de la Republica.

Son atribuciones del Consejo Nacional de Empresas Publicas:

- a. Asesoramiento, asistencia, soporte, contención y apoyo técnico al Poder Ejecutivo en la elaboración y formulación de planes, delineamientos, programas, políticas y estrategias para la administración y gestión de las Empresas Publicas
- b. Recomendar al Presidente de la Republica el nombramiento y remoción de los titulares de las Empresas Publicas.



- c. Revisar la planificación de las Empresas Publicas para asegurar que los objetivos están siendo logrados y, en su caso iniciar o tomar las medidas correctivas que se requieren.
- d. Revisar y Analizar los Anteproyectos de Presupuestos anuales de las Empresas Publicas
- e. Promover la coordinación entre las Empresas Publicas en los casos en que estos puedan conducir a una mayor efectividad en sus funciones.
- f. Recomendar al Presidente de la Republica en los casos graves que ameriten la intervención de las Empresas Publicas cuando las circunstancias lo determinen con el fin de reencauzar la administración de las mismas a los objetivos institucionales.

También establece que debemos ser eficientes y competitivos; transparentes, probidad administrativa y financiera; racionalidad, proporcionalidad y finalidad

El Gobierno Nacional tiene por VISION: Ser un país competitivo, ubicado entre los más eficientes, productora de alimentos a nivel mundial, con industrias pujantes e innovadoras proveyendo empleo a una fuerza laboral capacitada, proveer de productos de alta tecnología. Con índices de desarrollo humano y social en el rango de Sudamérica. Estado solidario, subsidiario, transparente y sin discriminaciones.

En base a dicha VISION el Gobierno Nacional establece estos Objetivos:

- Lograr Cobertura para el año 2018, a nivel país:

-Agua Potable, 75%

-Alcantarillado Sanitario y Plantas de Tratamiento, 50%

- Mejorar la Gobernabilidad del Sector

-Desarrollar nueva infraestructura en el Sector Urbano

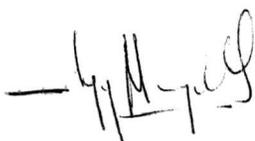
-Lograr Sostenibilidad de los Proveedores Rurales

En anexo, el análisis de cobertura a nivel país y en el área prestacional.

## 2. METODOLOGIA

La metodología consistió:

En la preparación del Plan para actualizar el Plan Estratégico 2012-2015 entre la Presidencia y la Asesoría de Planeamiento. Se determinaron las actividades y los tiempos a destinar para la revisión del Plan Estratégico. La Asesoría de Planeamiento y Gestión de la Empresa es el responsable interno conforme al Manual de Funciones, aprobado el 28 de diciembre de 2007. Las actividades consisten en la remisión a la alta dirección (Presidente, Sindico, Asesore y Gerentes del Plan Estratégico aprobado, con el apoyo para su análisis de un contexto teórico basado en preguntas cuyas respuestas orientan a su revisión y el acompañamiento a las consultas que de ella derive. Los productos esperados de la reunión para ampliar el año horizonte del Plan, de 2015



a 2018, coincidente este con el Periodo de Gobierno es el de revisar la VISION, MISION, VALORES, OBJETIVOS y ESTRATEGIAS.

Con la presentación del Flujo de Caja, apoyados en el trabajo de la Gerencia Financiera, en la jornada de debate, se pretende en una etapa siguiente la elaboración por parte de los Gerentes y Asesores de los Planes Operativos Anual. Para ello se desarrollará una Socialización del Plan Estratégico 2014-2018 y se confeccionará con todas las dependencias de las Gerencias y Asesorías, el Plan Operativo 2014, los mismos serán congruentes con el Presupuesto 2014. El Plan Estratégico deberá ser promulgado por Resolución del Directorio.

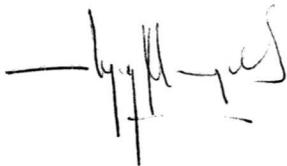
### 3. DESARROLLO Y CONCLUSIONES

A fin que las Presidencia, la sindicatura y los gerentes tengan un análisis acabado del Plan Estratégico 2012, se remitieron de manera anticipada, en forma impresa y digital :

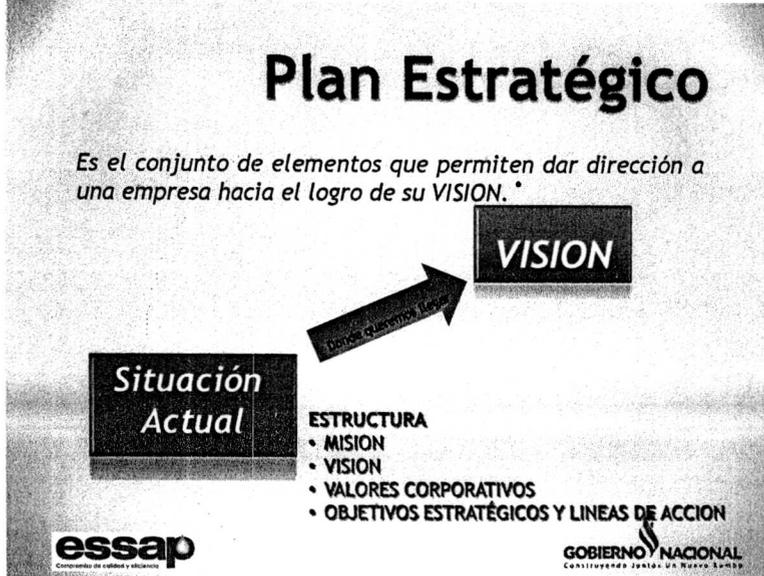
- El Plan Estratégico Aprobado 2012-2015;
- el análisis FODA extractado del Contrato de Gestión por Resultado quiera firmado en el año 2012 por el Consejo de Empresas Públicas representado por los titulares del Ministerio de Hacienda, Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, Ministerio de Industria y Comercio y de la Procuraduría General de la República
- Metas de Gobierno Nacional
- Informe de Propuesta de Adenda al Contrato de Gestión por Resultados ESSAP- UMEP 2012 -2015. Notas de reunión de fecha 8/11/2013, elaborado por el Consultor del Banco Mundial Ing. Guillermo MIngolla en la que se presenta la definición de los indicadores así como las metas a redefinir para el 2014.
- Marco Teórico para el análisis

La agenda de la reunión para iniciar la revisión y actualización del Plan Estratégico en base a la disponibilidad financiera, consistió en el Replanteamiento al Plan Estratégico con el liderazgo de la Presidencia, y la participación de los Sres. Sindico, Gerentes y Asesores.

El siguiente informe consta de varios apartados que reúnen los planteamientos y conclusiones.

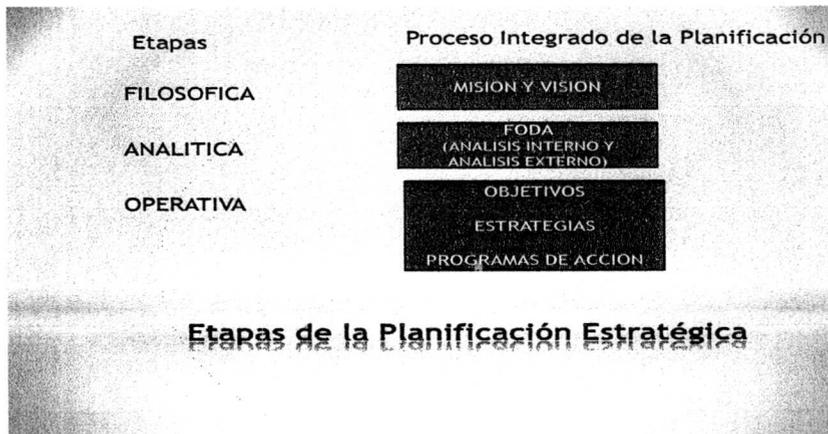


Repasamos el concepto de Plan Estratégico



La Situación Actual se encuentra analizada en el FODA que es una metodología de estudio de la situación de la Empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Las Gerencias cuentan, a priori con ese análisis. De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

La planificación estratégica es como la hoja de ruta que va a permitir en el tiempo el logro de los objetivos estratégicos

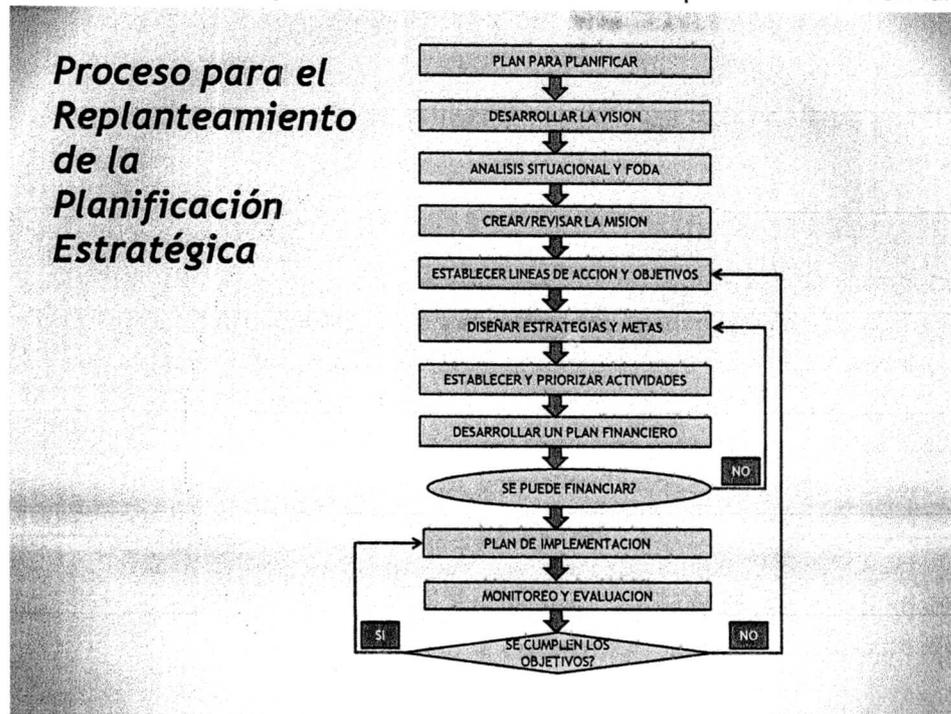


*[Firma manuscrita]*

*[Firma manuscrita]*



También se presenta, siguiendo las recomendaciones de la Consultora que realizara la Auditoria de Gestión, el proceso bajo el cual se estará realizando el replanteamiento del Plan:



Así los esfuerzos se concentraron en una redacción clara de la VISION, la misma debe definir adonde queremos llegar en el año 2018 la misma debe ser retadora, positiva, compartida y coherente.

Visión:

Declaración Actual:

“Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, gestionada con tecnología moderna y funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia.”

Se efectúa su análisis realizando las consultas:

1. Cuan identificado está con la expresión de la visión institucional 2012-2015?
2. Refleja lo que queremos llegar a ser? Lo que queremos alcanzar?

A su vez se detallan las definiciones de eficiencia y eficacia

**Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un objetivo, o cuando se logran más objetivos con menos recursos.

**Ejemplo:**

*Se es eficiente cuando en 6 hs. de trabajo se hacen 10 reparaciones, pero se mejora la eficiencia si se hacen 12 reparaciones en 6 hs.*

**Eficacia:** Es el nivel de consecución de metas y objetivos. Es la capacidad para lograr lo que nos proponemos.

**Ejemplo:**

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



*Se es eficaz si nos hemos propuesto instalar 500 medidores en un mes y lo logramos. Difieren en que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, y la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.*

Al avanzar en esas definiciones la plenaria evalúa los ejemplos expuestos quedando claramente expuesta por la Presidencia la política de excelencia en la calidad de los trabajos.

Se conceptualiza Tecnología moderna y tecnología apropiada o adecuada

**Tecnología moderna**

*Es el conjunto de conocimientos y técnicas desarrolladas por el hombre durante el período de tiempo del mismo nombre*

**Tecnología apropiada o adecuada**

*Es la que está diseñada con especial atención a los aspectos medio ambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad a la que dirigen. Demanda menos recursos, es más fácil de mantener, presenta menor costo y menor impacto sobre el medio ambiente*

Los conceptos tecnologías apropiadas y tecnologías de punta, que es la frase que pudiera también contener la Visión dada que tecnología moderna no es adecuada, vista su definición. Así la herramienta de crecimiento que ESSAP requiere en innovar en programas y equipos tecnológicos de vanguardia no confronta con la terminología de tecnología apropiada; dado que el concepto de tecnología de punta es un término publicitario que enfatiza innovación, y se asocia con tecnologías complejas.

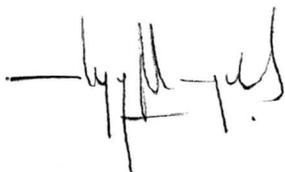
En consecución la redacción de la VISION 2018 es:

**Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia.**

Al revisar la MISIÓN, la misma se mantiene invariable porque refleja el porqué existe la empresa y cuál es su razón de ser. A continuación se transcribe:

***“Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente.”***

En el análisis de los VALORES, los mismos se mantienen invariables, porque reúnen **los principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la Empresa**. Siendo ellos:



**Honestidad:** La ESSAP estima como fundamental que sus funcionarios sean rectos, probos, honrados, decentes, decorosos, razonables y justos. Este valor se sustenta en otro valor: la ética.

**Responsabilidad:** La empresa y sus funcionarios son conscientes del cargo y obligación moral que les resulta de un posible yerro, así como del cumplimiento de otros valores o requisitos de los usuarios aunque no esté establecida una sanción. Esta responsabilidad también comprende las responsabilidades de protección del medio ambiente y la responsabilidad social con las comunidades a la que sirve.

**Credibilidad:** Se espera que los funcionarios de la ESSAP desarrollen sus funciones y operaciones ofreciendo seguridad y buenos resultados, creíbles y si errores.

**Profesionalismo:** los funcionarios de la ESSAP propenden a realizar sus funciones con relevante capacidad y aplicación. Implica espíritu de superación y capacitarse para mantener en alto nivel los valores de la empresa.

**Respeto:** los funcionarios de la ESSAP deben actuar con acatamiento a sus superiores, siempre que sus actuaciones se encuadren a estos valores institucionales. Este valor debe ser también aplicado en la relación con terceros a la organización, manteniendo una relación de consideración y deferencia en el trato.

**Compañerismo:** Se espera que los empleados de la ESSAP demuestren armonía y buena correspondencia entre compañeros de trabajo.

**Compromiso:** Se espera que los funcionarios asuman la obligación contraída por la Empresa con sus clientes como propia, que exista una identificación del mismo con la misión y visión de la ESSAP.

**Lealtad:** Se espera que los funcionarios de la ESSAP actúen con fidelidad, honor y hombría de bien, con los compañeros de trabajo y con la Empresa. La aplicación de este valor con los compañeros de trabajo crea un clima laboral agradable y cooperativo, estimulando el trabajo en equipo y la sinergia. La aplicación con la empresa se da retribuyendo los esfuerzos de capacitación, formación y desarrollo integral de la persona, conservando la relación laboral con la ESSAP para así retribuir con un trabajo más calificado.

**Ética:** La ESSAP espera que sus funcionarios desarrollen sus actividades en forma recta, conforme a la moral de la conducta humana, es decir, obrando con bondad y no con malicia.

**Transparencia:** Se espera que los funcionarios desarrollen sus actividades sin ocultar el resultado de sus gestiones, rindiendo cuenta de las mismas a sus superiores y a la ciudadanía.



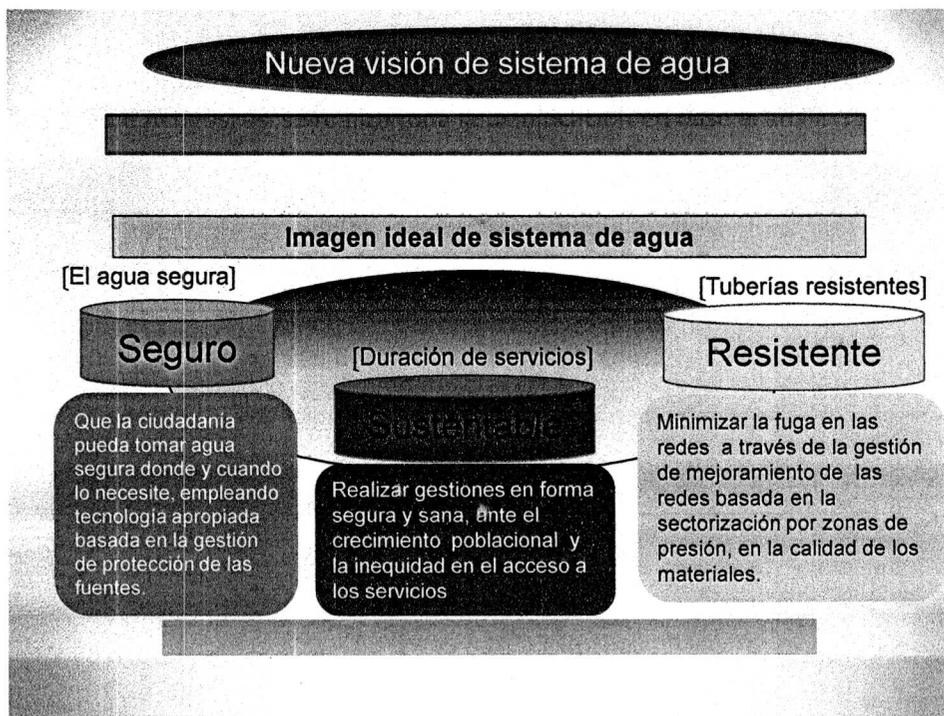
**Trabajo en equipo:** Se espera que los funcionarios de la ESSAP mantengan la predisposición para efectuar actividades que son asignadas a un grupo de funcionarios. El éxito de un trabajo en equipo está muy vinculado a la vigencia de otros valores como el respeto, la disciplina y la lealtad.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (LINEAS DE ACCION) deben estar alineados al año 2018. Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y los ejes estratégicos responden:

**Que debemos hacer para lograr los objetivos?**

Así, los ejes estratégicos son las líneas de acción y deben contemplar los valores de la Empresa. Sirve como base para la formulación de Planes Operativos.

En análisis se considera el aporte dado por el Experto Japonés de la JICA que recomienda, siguiendo su experiencia al estar al frente de la Empresa que suministra los servicios de agua al Municipio de Koshi, que con la redacción clara de esa Visión deben establecerse los pilares sobre los cuales se logrará la VISION. Al respecto, se internaliza dicha recomendación de la siguiente manera:



También se centra para que en etapas siguientes se pueda delinear en base al Sistema de Gestión de Activos, así se realiza toda la planificación en base al análisis financiero de los activos y su depreciación. En la actualidad, ESSAP S.A. tiene extremadas limitaciones dado que en el Balance Contable, están registrados de manera parcial los activos que ESSAP S.A. opera y mantiene.



Los OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS correspondiente al Plan Estratégico actual son:

**1 - Mejorar la rentabilidad de la Essap:**

Esta estrategia parte básicamente de dos componentes esenciales: el mejoramiento de los ingresos y la disminución de los costos operativos. Entre los primeros se encuentran la gestión subsidios de las tarifas sociales, servicios gratuitos y robos de agua como las conexiones clandestinas. Entre las segundas se encuentran principalmente la disminución del agua no contabilizada debido a pérdidas en la red de distribución y la optimización de los insumos químicos utilizados en el proceso de la potabilización del Agua

La mejora de la red de distribución se constituye en uno de los componentes principales en las estrategias definidas para el quinquenio.

**2- Consolidar institucional y comercialmente a la ESSAP S.A. para que sea percibida como una entidad de desarrollo económico y social:**

Las estrategias están enfocadas a incrementar los ingresos, mejorar y actualizar las escalas tarifarias, buscando ofrecer mayor cobertura y calidad en el servicio brindado.

**3- Mejorar los procesos de la ESSAP:**

Las acciones están orientadas a formalizar y reglamentar los procesos a través de la documentación, incorporando mejores controles internos y mejoras en los procesos claves y/o críticos de la empresa.

**4- Fortalecer la organización, la infraestructura y los recursos humanos:**

La organización se enfocará en capacitación de los recursos humanos, así como establecer políticas salariales de acuerdo a los niveles jerárquicos, y funciones específicas, incorporando para el efecto soportes técnicos adecuados para el mismo.

**5- Responsabilidad social y ambiental**

La ESSAP gestionará la mejora constante de la calidad del agua y la protección del medio ambiente. Implementará el sistema de gestión ambiental

Propuesta de modificaciones:

**5- Responsabilidad ambiental**

La ESSAP gestionará la mejora constante de la calidad del agua y la protección del medio ambiente. Implementará el sistema de gestión ambiental

Incorporar además los siguientes Objetivos y Estrategias:

**6- Responsabilidad Social:**

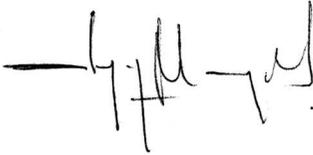
La ESSAP SA aplicará tarifa diferenciada para la universalización de los servicios y beneficiar a las comunidades menos favorecidas.



Las acciones están orientadas a mecanismos reglamentados para conexiones con tarifa social, catastramiento actualizado con los criterios reglamentados y la readecuación del servicio.

**7. Calidad en el relacionamiento con los clientes**

La ESSAP mejorará la atención a los clientes, desarrollando procedimientos claros, transparentes y divulgados, atención deferente, acciones para la reducción del número de reclamos de mayor recurrencia y el tiempo de finiquito de los reclamos, mantenimiento de las instalaciones de atención al cliente y la ddifusión de logros institucionales y de valoración del servicio.



# ANEXO II

EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A. (ESSAP S.A.)

## MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

**Visión:** Ser reconocida como líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y de vanguardia con funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia.

**Misión:** Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente.

PERSPECTIVAS DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	DEFINICIÓN	ACCIONES	LINEA DE BASE	METAS			JUSTIFICACIÓN
						2015	2016	2017	
FINANCIERA	Aumentar la Recaudación	Eficiencia de la Recaudación	Recaudación año móvil por suministro y servicio de agua potable; tasa de conservación cloacal y servicio alcantarillado sanitario / Facturación año móvil por suministro y servicio de agua potable; tasa de conservación cloacal y servicio alcantarillado sanitario.	1. Tercerizar la gestión de cobro. 2. Intensificar la gestión de recupero de las deudas con el Estado.	96%	98,0%	98,5%	99,0%	1. No se recauda la totalidad de lo que se factura en el mes. 2. No se observan estrategias para la recuperación de las cuentas atrasadas.
	Aumentar Ingresos	Índice de Agua No Contabilizada (ANC)	(Volumen de agua producida m3 año móvil - Volumen de agua facturada m3 año móvil) / Volumen de agua producida m3 año móvil.	Aumentar la cobertura de micro-medidores y reemplazar los medidores obsoletos. Rehabilitar cañerías obsoletas de agua potable en 30 km. Implementar mecanismo de control de las conexiones intervenidas. Rehabilitar las compuertas de los filtros de las plantas de VK1 y VK2.	47,90%	47,0%	45,0%	40,0%	1. El aumento de las pérdidas impacta negativamente en las finanzas de la empresa. 2. No se priorizan acciones para la reducción de pérdidas. 3. Leve implementación y control de las sanciones aplicadas a los usuarios. 4. El índice tiende a aumentar, dado que no se prevé inversiones a corto plazo para paliar con las pérdidas.
	Mejorar el Servicio de Atención al Usuario.	Índice de Resolución de Reclamos (%)	Total de reclamos resueltos en 48 horas / Total de reclamos recibidos.	Aumentar el número de cuadrillas para reparaciones de cañerías rotas en las calles, veredas y/u otros reclamos o establecer un proceso descentralizado de atención al cliente. Capacitar a los cuadrilleros para que las reparaciones realizadas sean efectivas.	89%	93,0%	94,0%	96,0%	1. Los reclamos no se solucionan en 24 horas debido a falta de movilidad. 2. Los reclamos se realizan en reiteradas ocasiones. 3. Las reparaciones realizadas no son de buena calidad.
	Mejorar la Ejecución de los Proyectos	Ejecución de Inversiones PMSAS (%)	Total de inversiones ejecutadas PMSAS / Total de inversiones presupuestadas.	Simplificar los procedimientos para la aprobación de la Presidencia respecto a los proyectos de inversiones. Solicitar al Banco Mundial apoyo para la elaboración de documentaciones para las adquisiciones.	20%	40%	65%	100%	1. Burocracia para la remisión de las documentaciones al BM. 2. No se trabaja coordinadamente con el Banco Mundial, dado que las informaciones remitidas por ESSAP son consultadas en reiteradas veces para su No Objeción.
OPERATIVO	Mejorar la medición de agua distribuida	Micromedición (%)	Números de medidores instalados / Total de conexiones facturadas.	Adquirir nuevos lotes de medidores con recursos propios	64%	66,0%	70,0%	74,0%	3. Por falta de medidores no se cubre la demanda existente ni se renuevan los medidores obsoletos.
	Racionalizar los Gastos Operativos	Margen EBITDA (%)	Resultado Operativo al cierre / Ingresos Operativos al cierre.	Acoger a funcionarios próximos a jubilarse al programa de retiro voluntario.	25%	31,0%	39,0%	42,0%	1. Gran parte de los ingresos son destinados para financiar gastos del personal
	Racionalizar Cantidad de Recursos Humanos	Índice del Personal (veces)	N° de funcionarios totales / Total de conexiones de agua *1000	Propuesta de reestructuración organizacional de manera a evitar duplicidad de funciones. Evaluar a los funcionarios y descontratar a los que no reúnen el perfil acorde al cargo o funciones. Realizar Auditoría de Recursos Humanos.	6,8	6,6	6,4	6,3	1. Excesiva cantidad de funcionarios contratados. 2. Inadecuada distribución del personal. (Actualmente existe excesiva cantidad de administrativos). 3. Poco personal calificado. (Especialistas)
	Mejorar la Red de Alcantarillado Sanitario	Finalizar la construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR)		Construcción de 20 kms de Colectores Principales de Alcantarillado Sanitario de la Cuenca del Itay. Obras de Relleno Hidráulico y Convencional de Terreno concluido. Construcción de 95 viviendas unifamiliares de carácter social en el predio PTAR-Bella Vista. Construcción de Obras Civiles y Equipamiento de la PTAR.				X	Tiene como fin mejorar la calidad del servicio de alcantarillado sanitario para los usuarios así como aumentar la cantidad de hogares conectados al sistema. La construcción de colectores primarios permitirá la conexión a la PTAR cuando la misma esté construida. Además de beneficiar a los usuarios con mejor calidad de servicios cloacales y más números de hogares conectados al sistema de alcantarillado sanitario, la construcción de la PTAR tendrá un impacto positivo sobre el ambiente, dado que el Río Paraguay se contaminará menos al evitar la descarga directa de los desechos en sus aguas.
OPERATIVO	Reducción de Costos	Implementar Tecnologías Apropriadas		Inicio de Construcción, Suministro e Instalación de Equipos de Sistemas de Información para el Centro de Monitoreo del Proceso de Control de Producción y Distribución de Agua Potable de Asunción y Área Metropolitana. Implementación del Sistema Informático Integral (Facturación-Cobranza-Administración-Financiero)			X	Permitirá ahorro de recursos financieros a la empresa, dado que con la automatización de los sistemas de producción de agua se optimizará el uso de productos químicos, con la informatización integral de facturación y cobranza de los servicios de agua habrá mayor control, así como con el nuevo sistema informático de administración y financiero.	



## ANEXO III

### EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY (ESSAP S.A.) BALANCE GENERAL

Descripción de Cuenta	Unidad de Medida	PROYECCIONES		
		dic-15	dic-16	dic-17
Total Activo Corriente	Gs.	140.068.859.079	154.118.976.080	166.037.240.589
Total Activo No Corriente	Gs.	436.083.448.497	575.228.783.386	608.983.837.651
<b>Total Activo</b>	<b>Gs.</b>	<b>576.152.307.576</b>	<b>729.347.759.466</b>	<b>775.021.078.241</b>
Pasivo Corriente	Gs.	147.615.442.335	265.371.541.339	272.700.888.268
Pasivo No Corriente	Gs.	26.085.284.935	28.820.117.233	32.475.229.469
<b>Total Pasivo</b>	<b>Gs.</b>	<b>173.700.727.270</b>	<b>294.191.658.571</b>	<b>305.176.117.738</b>
Capital	Gs.	7.546.000.000	7.546.000.000	7.546.000.000
Aportes y Contribuciones	Gs.	13.118.280.967	14.493.627.205	16.331.781.913
Reservas	Gs.	32.871.406.063	36.844.561.857	45.401.466.589
Adelantos irrevocables	Gs.	486.898.869.134	486.898.869.134	486.898.869.134
Resultado Acumulados	Gs.	-196.769.733.869	-174.413.715.313	-154.597.678.673
Resultado del Ejercicio	Gs.	58.786.758.012	63.786.758.012	68.264.521.541
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>Gs.</b>	<b>402.451.580.307</b>	<b>435.156.100.895</b>	<b>469.844.960.504</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>Gs.</b>	<b>576.152.307.576</b>	<b>729.347.759.466</b>	<b>775.021.078.241</b>

#### VARIABLES

- \* RECUPERO DE LA CARTERA MOROSA PARTICULARES - TERCERIZACIÓN
- \* RECAUDACIÓN ANUAL DE LAS DEUDAS DEL ESTADO G. 8 MIL MILLONES - PGN
- \* ADQUIRIR E INSTALAR NUEVOS MEDIDORES. (BM - OTROS FINANCIAMIENTOS)
- \* PAGOS SERVICIOS PERSONALES (erogaciones).
- \* EJECUCION DE LAS OBRAS PMSAS.
- \* PAGOS DEUDA EXTERNA.
- \* PREVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES CONSTITUIR EN EL MES DE DICIEMBRE DE CADA AÑO.
- \* INCREMENTO DE LA DISPONIBILIDAD DESDE ENERO DE 2015 ATRIBUIDA SOLO A LA GESTIÓN DE RECUPERO DE LA CARTERA MOROSA.



## ANEXO III

### EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A. (ESSAP S.A.) ESTADO DE RESULTADOS

#### PROYECCIONES

Descripción de Cuenta	Unidad de Medida	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
<b>Ventas por Servicios</b>	<b>Gs.</b>	<b>314.623.562.660</b>	<b>367.762.689.386</b>	<b>431.141.082.371</b>
<b>Costos Operativos</b>	<b>Gs.</b>	<b>(135.543.392.342)</b>	<b>(143.186.224.130)</b>	<b>(152.216.754.628)</b>
Gastos de Administración	Gs.	(53.147.009.914)	(52.499.158.826)	(62.828.378.533)
<i>Gastos Administrativos Interior</i>	Gs.	(16.678.716.884)	(16.475.406.766)	(19.359.406.761)
Gastos de Comercialización	Gs.	(10.854.252.286)	(11.028.893.031)	(13.381.965.813)
Gastos de Comercialización Operativo	Gs.	(6.447.552.029)	(6.551.290.661)	(7.949.043.246)
<b>Depreciación</b>	<b>Gs.</b>	<b>6.726.935.285</b>	<b>7.141.837.933</b>	<b>7.695.499.987</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>Gs.</b>	<b>98.679.574.489</b>	<b>145.163.553.905</b>	<b>183.101.033.378</b>
Ingresos Varios	Gs.	13.701.890.993	12.673.383.722	3.551.161.375
Gastos Financieros	Gs.	(12.182.122.331)	(44.182.122.331)	(59.182.122.331)
Otros Gastos	Gs.	(34.685.649.855)	(42.726.219.351)	(51.510.050.894)
Resultado Ejercicio Anterior	Gs.	-	-	-
Depreciación	Gs.	(6.726.935.285)	(7.141.837.933)	(7.695.499.987)
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>Gs.</b>	<b>58.786.758.012</b>	<b>63.786.758.012</b>	<b>68.264.521.541</b>

**OBS:**

- \* Incremento en los ingresos operativos hasta 3,5%, debido a instalaciones de nuevo medidores (PMSAS - BM)
- \* Disminución de 0,05% de los costos por racionalización. No habrá ampliación de la planta en los periodos 2015-2016.
- \* Adquisición de nuevos medidores para el 2016.
- \* Implementación de Plan de Retiro Voluntario.
- \* Mantener constante beneficios extraordinarios del personal.
- \* Automatización de la distribución de los productos químicos.
- \* Reducción del Índice de ANC.



# ANEXO IV

## LISTA DE DATOS E INFORMES

### A. INFORME MENSUAL

- Balance General Analítico.
- Estado de Resultado Analítico.
- Flujo de caja proyectado y el ejecutado del periodo.
- Conciliación Bancaria.
- Ejecución presupuestaria.
- Detalle de la ejecución física y financiera (proyectos y sub proyectos) referente al Proyecto de Modernización del Sector Agua y Saneamiento - PMSAS-BM.
- Licitaciones en proceso con detalles de los ID del periodo.
- Cartera Morosa por categoría de clientes y antigüedad de la deuda.
- Avances de las acciones implementadas para la odernización del Sistema de Gestión Comercial.
- Detalle de la Facturación por Suministro y Servicios de agua potable.
- Detalle de la Facturación por Tasa de Conservación Cloacal y Servicio de Alcantarillado Sanitario.
- Detalle de la Recaudación por Suministros y Servicios de agua potable.
- Detalle de la Recaudación por Tasa de Conservación Cloacal y Servicio de Alcantarillado Sanitario.
- **Datos técnicos:**
  - Ejecución de Inversiones con porcentaje de avance físico y financiero. Con recursos propios y externos. Listado de funcionarios (Permanentes, Contratados y Gerentes, Categorías, Salarios, Antigüedad, Área en la que presta el servicio).
  - Cantidad de conexiones totales de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario.
  - Cantidad de micromedidores funcionando.
  - Cantidad de Conexiones facturadas.
  - Población abastecida de Agua Potable.
  - Población abastecida de Alcantarillado Sanitario. Cantidad de micromedidores instalados con fondos del PMSAS (109.310 medidores) y con otros recursos si los hubiere.
  - Facturación por metros cúbicos a usuarios autoproveídos.
  - Volumen producido año móvil al cierre.
  - Volumen facturado año móvil al cierre.
  - Número de resolución de reclamos (Asunción y Gran Asunción) en 48 horas según sistema informático.
  - Total de reclamos Asunción y Gran Asunción según sistema informático.
  - Detalle de los usuarios de los sectores beneficiados con tarifas diferenciadas (Bomberos, Ex Combatientes, Asentamientos).
  - Avances de las acciones implementadas para la instalación de los macro medidores.

### 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 previstas para superarlas.



# ANEXO IV

## LISTA DE DATOS E INFORMES

### b. Metas Cualitativas:

- Cuadro resumen de avance de indicadores.
- Documentos (de respaldo) que avalen el avance (en porcentaje) de las metas en fecha estipulada;
- Resumen explicativo de las causales del grado de incumplimiento de las metas;
- Acciones correctivas orientadas al cumplimiento obligatorio del avance 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.

### c. Metas Cuantitativas

- Cuadro Resumen (trimestral) de indicadores;
- Unidad Operativa de Contrataciones (UOC) - Plan de inversiones.
- Vencimientos de deudas con proveedores, fecha de pago y monto de pago.
- Documento (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 del avance obligatorio de las metas previstas (incumplidas) para el siguiente informe;
- Informes Gerenciales sintéticos de las áreas responsables del cumplimiento de las metas a su cargo.

### 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 respalden el contenido del informe.

## C. INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL.

**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 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;
- 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;



## ANEXO IV

### LISTA DE DATOS E INFORMES

-Informes Gerenciales sintéticos (anuales) de las áreas responsables del cumplimiento de las metas a su cargo.

Acta de Asamblea por la cual se constituye las Provisiones para Cuentas Incobrables.

Criterio para la constitución de Provisiones para Cuentas Incobrables.

Contrato Colectivo vigente.

Otras acciones implementadas para la mejorar de la gestión no previstas en el presente contrato.

#### **d. Metas Cuantitativas.**

-Cuadro de resumen (anual) de indicadores.

- Plan Estratégico aprobado y actualizaciones.

- Presupuesto aprobado.

- Plan de Inversiones aprobado.

- Plan Operativo Anual aprobado.

-Unidad Operativa de Contrataciones - UOC (anual) Plan de inversiones

-Vencimientos de deudas con proveedores, fecha de pago y monto de pago.

-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 anual;

-Informes Gerenciales sintéticos (anuales) de las áreas responsables del cumplimiento de las metas.

#### **e. 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.

**f. Anexos:** Convenientemente clasificados, se acompañarán copias de los documentos que sustenten los informes de las Gerencias responsables del cumplimiento de las metas.



## ANEXO V

### EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A. (ESSAP 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
<b>META CUANTITATIVA</b>	Verde: completa la tarea o resultado previsto en el año de evaluación.	<b>Cumplido</b>
	Rojo: no completa la tarea o resultado previsto en el año de evaluación.	<b>No cumplido</b>
<b>META CUALITATIVA</b>	Verde: alcanza como mínimo el valor de la meta para el indicador en el año de evaluación.	<b>Cumplido</b>
	Rojo: no alcanza el valor de la meta para el indicador en el año de evaluación.	<b>No cumplido</b>
<b>DISPENSA</b>	<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>	<b>Dispensa</b>

##### B. MODELO DE INFORME ANUAL CON EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

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

