



CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023

El CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS, en adelante y a los efectos del presente contrato el “CONSEJO”, representado en este acto, por el Señor Oscar Llamosas, en su carácter de Ministro de Hacienda y Presidente del CONSEJO, nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo N° 4268 de fecha 28 de octubre de 2020, con domicilio legal en la calle Chile 252 esquina Palma de la ciudad de Asunción, y por la otra, la INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO en adelante y a los efectos del presente contrato la “INC”, representada en este acto, por su Presidente, el Señor Ernesto Julián Benítez Petters, nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo N° 2532 de fecha 18 de septiembre de 2019, con domicilio legal en la calle Tte. 2do. Jorge Alcorta esquina Avda. Fernando de la Mora de la ciudad de Asunción, convienen celebrar este **CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**, en adelante el “*CONTRATO*”, conforme a las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.

El presente CONTRATO tiene por objeto establecer un mecanismo objetivo, eficaz y transparente que permita establecer y monitorear el cumplimiento de indicadores y metas de gestión para la INDUSTRIA NACIONAL DE CEMENTO, en base a los siguientes objetivos estratégicos determinados por el CONSEJO, conforme al Anexo I:

- Mejorar indicadores de calidad de los servicios.
- Ampliar y mejorar la cobertura de la provisión de los servicios.
- Garantizar la sostenibilidad financiera.
- Fomentar la innovación empresarial.

CLÁUSULA SEGUNDA. DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES Y METAS.

El CONSEJO y la INC acuerdan los indicadores y metas cualitativas y cuantitativas para el periodo 2023, conforme al Plan Estratégico Institucional, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. La INC determina las metas a ser alcanzadas en virtud de sus proyecciones comerciales, financieras y no financieras. La matriz de indicadores y metas, forman parte del presente CONTRATO en su Anexo II.

La INC deberá priorizar las acciones específicas que sean necesarias dentro de su Plan Estratégico Institucional.

CLÁUSULA TERCERA. CONDICIONES PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO.

Tanto la INC 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 INC.
- Calidad de la Gestión y Transparencia: la INC deberá cumplir con estándares de buena gestión y transparencia, como así también, lo determinado en el Código Arandú.





- Importancia de la Gestión Estratégica: la INC tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sostenibilidad financiera. A tales efectos, alinearán sus acciones conforme al objeto del presente CONTRATO.
- Criterios para la Fijación de Metas: tanto el CONSEJO y la INC acuerdan la fijación de indicadores y metas para el periodo 2023 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 sostenibilidad 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 2023 es del Presidente de la INC 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. DEL PLAN DE ACCIONES ESPECÍFICAS.

La INC presentará el Plan de Acciones Específicas que llevará adelante para cumplir con los indicadores y metas definidas 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 INC para el cumplimiento de las metas del CONTRATO.

CLÁUSULA SEXTA. DEL MONITOREO DE LA GESTIÓN Y METAS DE LA EMPRESA.

El CONSEJO conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de controlar, supervisar y fiscalizar la gestión de la INC así como sugerir medidas para que la empresa mejore su desempeño en base a la información periódica y toda otra relacionada con aspectos sustanciales de la misma, por lo que la INC remitirá al CONSEJO toda información que le sea solicitada en virtud del CONTRATO.

CLÁUSULA SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN MENSUAL Y ANUAL.

La INC dentro de los quince (15) días hábiles posteriores al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

Dichos informes o cualquier otra información requerida servirán de insumo para el Tablero de Control cuyo uso es de carácter obligatorio para la empresa; la DGEP indicará la plataforma tecnológica a utilizar para esos efectos. En caso de que no se pueda resolver la compatibilidad tecnológica durante la vigencia del presente CONTRATO, será acordada entre la INC y la DGEP, la forma de presentación de dicha información.

CLÁUSULA OCTAVA. DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

La INC, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre del periodo 2023, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO el reporte sobre el nivel de cumplimiento de los indicadores y metas objeto del presente CONTRATO. El reporte incluirá un resumen explicativo de las causas y





circunstancias que justifican el grado de cumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente CONTRATO.

CLÁUSULA NOVENA. DE LA VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La INC dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a la fecha de presentación correspondiente ante la Secretaría de Estado de Tributación, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO un informe anual que contenga:

- 1) Los estados contables certificados por auditor independiente;
- 2) El nivel de cumplimiento de las metas con las justificaciones correspondientes. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por la INC 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.

CLÁUSULA DÉCIMA. DE LOS LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

El CONSEJO actuará de conformidad con los lineamientos de medición y evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas determinados en el ANEXO V, y en base a los resultados establecerá las medidas correctivas que se requieran para asegurar el mejor desempeño de la INC y el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

CLÁUSULA DECIMOPRIMERA. PUBLICACIÓN DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

Aprobado el reporte de cumplimiento de metas por parte del CONSEJO, el mismo será publicado a través de los módulos establecidos en el Tablero de Control para el efecto.

CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA. DE LA REVISIÓN DE LAS METAS DEL CONTRATO.

Durante la vigencia del CONTRATO, tanto el CONSEJO como la INC podrán solicitar y acordar una reformulación de 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.

LA CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA. DE LA DISPENSA.

La INC podrá solicitar, con la debida justificación, una dispensa de hasta dos metas para el año cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. La ocurrencia de la/s causa/s deberá darse en el año de la vigencia del CONTRATO.

CLÁUSULA DÉCIMOCUARTA. VIGENCIA DEL CONTRATO.

El CONTRATO tendrá vigencia desde el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.





CLÁUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL.

Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.

CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LOS ANEXOS

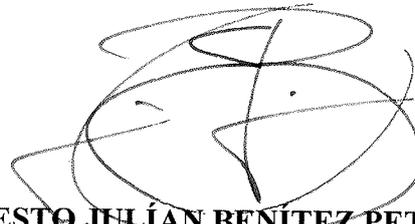
Forman parte integral del presente contrato los siguientes Anexos:

1. Anexo I: Plan Estratégico Institucional.
2. Anexo II: Matriz de Indicadores y metas.
3. Anexo III: INFORMES
4. Anexo IV: Balance General y Estado de Resultado proyectado para el 2023.
5. Anexo V: Criterios de medición y modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023.

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 30 días del mes de enero de 2023.



OSCAR LLAMOSAS
PRESIDENTE
CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS



ERNESTO JULIÁN BENÍTEZ PETTERS
PRESIDENTE
INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO



ANEXOS DEL CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023



ANEXO I
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 Y/O PLAN OPERATIVO ANUAL



Presentación

Partiendo de que la planificación estratégica es una herramienta utilizada como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes de mejora continua y de innovación, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de una organización, considerando que es el resultado de un diagnóstico o situación de Contexto, donde se analizan e identifican los Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Institucionales, por medio de un estudio FODA, al cual se establecen parámetros de acción para llegar al futuro esperado, a corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta permite formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma inter funcional dentro de la empresa, para el logro de objetivos propuestos.

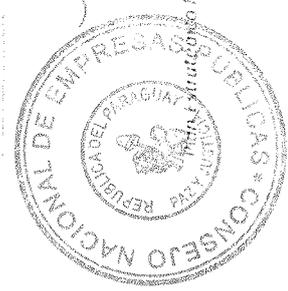
Dentro de este espectro, y ante este reto, la Industria Nacional del Cemento (INC), se ha dado a la importante tarea de generar un cambio en su organización y funcionamiento, que no comprenda solo su estructura, funciones y procesos, sino que además busca un cambio en la gestión integral, así como de su cultura organizacional, su música de servicio y atención de sus funcionarios y clientes externos, para realizar una mejor y más expedita gestión, y por ello es importante que los miembros de su organización sean participantes activos en este proceso de innovación.

Otro aspecto de relevancia que considero conveniente impulsar la Industria Nacional del Cemento, fue un modelo dinámico de Planificación Estratégica bajo el cual se construya una nueva visión de futuro, fortaleciendo su misión y reorientando sus objetivos organizacionales, y todo ello, con miras a transformar a la organización, en una empresa corporativa capaz de hacer frente a este desafío.

Es importante destacar, que esta Estrategia de Innovación es considerando que por definición una estrategia es un "plan, una dirección, una guía o curso de acción para lograr un objetivo en un futuro deseado", se constituye en un instrumento de gobernanza corporativa y de acción, dinámica, sujeta a actualizaciones que puedan surgir de la operación propia de la organización o de necesidades específicas de los órganos que la integran, motivo por el cual se ha establecido la revisión periódica de sus Avances y Resultados por medio de un Monitoreo y Evaluación y establecimiento de medidas complementarias o correctivas que mantengan a la INC, en una dinámica constante.

En la INC, estamos comprometidos de que la inversión en nuestro capital humano y la tecnificación de nuestro modelo de gestión corporativa, aunado a nuestro nuevo enfoque de cultura y desarrollo organizacional, coadyuvarán a potenciar nuestra capacidad competitiva y nos posicionará mejor aún en el mercado nacional como una industria altamente exitosa.

[Handwritten signature]



Abg. Ernesto Benítez Peltters
Presidente

Lic. Roque A. Roguera O.
Abg. Unidad de Planificación Estratégica
Presupuesto y Propuestas

[Handwritten signature]
ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



EMPRESAS PÚBLICAS



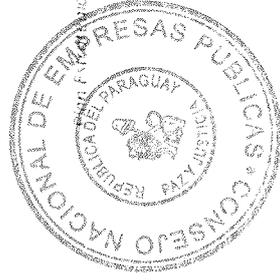
INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

GOBIERNO NACIONAL

Paraguay
de la gente

Matriz Integral de Actualización del Plan Estratégico Institucional de la Industria Nacional del Cemento Proyectado 2022/2025

Visión	Ser la industria cementera líder en el mundo por su calidad, sustentabilidad, innovación y competitividad, capaz para satisfacer las necesidades de construcción de Paraguay.
Misión	Proporcionar productos de primera calidad, trabajar la demanda local, ser líder de construcción y contribuir a la economía local.
Valores éticos	Integridad, Honestidad, Responsabilidad Social, Equidad
Valores Corporativos	Transparencia, Confianza, Compromiso, Respeto en el Calidad de Servicio, Calidad de Cambio, Innovación, Responsabilidad Social
Marco Operativo del PEI	<p>1. Planificación estratégica</p> <p>2. Diagnóstico Situacional</p> <p>3. Misionero, Visión y Central</p> <p>4. Comunicación e Informacion</p> <p>5. Cambio y sostenibilidad</p> <p>6. Capital Humano</p> <p>7. Servicio</p>
Políticas Institucionales	<p>INDUSTRIAL</p> <p>COMERCIAL</p> <p>ADMINISTRATIVA Y DE CAPITAL HUMANO</p> <p>TECNOLOGÍAS DE LA INGENIERÍA Y COMUNICACIÓN</p> <p>FINANCIERA</p> <p>AMBIENTAL</p> <p>6. AMPLIACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>COMUNICACIONAL</p>



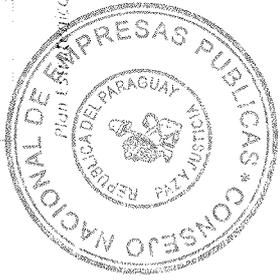
M. Jorge A. Huguera Q.
Ministro de Industria y Comercio
Protección y Proyecto

ERNESTO DEWITZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



GENERAL INDUSTRIA

Políticas	Objetivos	Estrategias	Indicadores de Avance	Recursos	Presupuestos/Áreas	Responsables y Partes Interesadas	Indicadores
Fortalecer la operatividad de las plantas industriales para optimizar la producción, cumpliendo con las normas de seguridad industrial.	Alcanzar un nivel óptimo de producción y sostener el proceso y la operación de las plantas industriales.	<p>Asegurar el funcionamiento continuo de las instalaciones de producción y el aprovisionamiento de materias primas.</p> <p>Concientización del uso de equipos de seguridad industrial.</p>	<p>Mejorar la eficiencia en la ejecución de trabajos de mantenimiento a planta de equipos, maquinaria y herramientas.</p> <p>Producción continua de los productos.</p> <p>Aumento de la calidad de productos.</p> <p>Aumento del nivel de modernización de procesos.</p> <p>Aumento de la capacidad operativa.</p> <p>Adquisición de Insumos y repuestos indispensables para mantener una producción continua y enfrentar contingencias futuras.</p>	<p>Procesos de Mantenimiento</p> <p>Producción</p> <p>Almacén</p> <p>Logística</p> <p>Operación de Planta</p>	<p>Programa de Mantenimiento y Reparación de Equipos</p> <p>Adaptación de Equipos y Maquinaria para los trabajos.</p> <p>Plan de actualización de normas de Mantenimiento y seguridad.</p> <p>Stock de insumos y repuestos.</p> <p>Contratación de Equipos de Almacenamiento.</p> <p>Apoyos financieros para el mantenimiento y modernización.</p> <p>Plan de Adquisición y Stock de Insumos y repuestos.</p> <p>Mantenimiento de la seguridad industrial.</p>	<p>Indicadores de Gestión de Equipos / Mantenimiento</p> <p>Indicadores de Gestión de Operación / Producción</p> <p>Indicadores de Gestión de Almacén / Logística</p> <p>Indicadores de Gestión de Operación / Planta</p> <p>Indicadores de Gestión de Compras / Contratación / Recepciones / Pagos</p>	<p>Indicadores de Gestión de Equipos / Mantenimiento</p> <p>Indicadores de Gestión de Operación / Producción</p> <p>Indicadores de Gestión de Almacén / Logística</p> <p>Indicadores de Gestión de Compras / Contratación / Recepciones / Pagos</p>
Mejorar la infraestructura e innovación tecnológica conforme a la CDS	Mejorar la infraestructura e innovación tecnológica conforme a la CDS	<p>Mejorar la infraestructura e innovación tecnológica conforme a la CDS.</p>	<p>Mejorar la infraestructura e innovación tecnológica conforme a la CDS.</p>	<p>Procesos de Mantenimiento</p> <p>Producción</p> <p>Almacén</p> <p>Logística</p> <p>Operación de Planta</p>	<p>Programa de Mantenimiento y Reparación de Equipos</p> <p>Adaptación de Equipos y Maquinaria para los trabajos.</p> <p>Plan de actualización de normas de Mantenimiento y seguridad.</p> <p>Stock de insumos y repuestos.</p> <p>Contratación de Equipos de Almacenamiento.</p> <p>Apoyos financieros para el mantenimiento y modernización.</p> <p>Plan de Adquisición y Stock de Insumos y repuestos.</p> <p>Mantenimiento de la seguridad industrial.</p>	<p>Indicadores de Gestión de Equipos / Mantenimiento</p> <p>Indicadores de Gestión de Operación / Producción</p> <p>Indicadores de Gestión de Almacén / Logística</p> <p>Indicadores de Gestión de Compras / Contratación / Recepciones / Pagos</p>	<p>Indicadores de Gestión de Equipos / Mantenimiento</p> <p>Indicadores de Gestión de Operación / Producción</p> <p>Indicadores de Gestión de Almacén / Logística</p> <p>Indicadores de Gestión de Compras / Contratación / Recepciones / Pagos</p>



Plan Estratégico Institucional 2022-2025 - INC

Lic. Roque A. Neguera O. Presidente

Fecha: 12 de 12





SENERGIA CUERPOA

Objetivos	Estrategias	Líneas de Acción	Recursos	Productos/Activos	Responsables y Participantes	Indicadores
<p>Apuntar a una política Comercial dinámica e innovadora con visión a la demanda en constante aumento del mercado que permita el logro de los objetivos</p>	<p>Innovar Políticas de ventas e impulsar la comercialización de nuevos productos al mercado</p>	<p>Implementar campañas de promoción por mercalo online y presencia de mercado</p> <p>Aumentar el número de participaciones de proveedores locales</p> <p>Desarrollar servicios de ventas y programar los números de entrega de productos de manera eficiente.</p> <p>Brindar servicios de pos venta a través de plataformas digitales para mejorar los canales de comercialización</p>	<p>Presupuesto</p> <p>Humanos</p> <p>adeguado para el desarrollo</p>	<p>Acuerdo de ventas por</p> <p>Contribución de proveedores</p> <p>Plan de entregas de productos</p>	<p>Gerencia (comercial)</p> <p>Comercio Industrial</p> <p>Gerencia de Logística</p> <p>Gerencia de Comercialización</p>	<p>Indicadores de Ventas / Clientes y Impacto Clientes</p> <p>Indicadores de Ventas / Clientes y proveedores locales</p> <p>Indicadores de Entregas / Frecuencia de Entregas / Rapidez Estándares mínimos / Reportes</p> <p>Reportes y Reportes</p>
<p>Incrementar la participación en el mercado de la construcción</p>	<p>Promover el conocimiento sobre el uso y aplicación de los productos fabricados por la empresa</p>	<p>Promover el conocimiento sobre el uso y aplicación de los productos fabricados por la empresa</p>	<p>Presupuesto</p> <p>Humanos</p> <p>adeguado para el desarrollo</p>	<p>Formas y procesos de adquisición y materiales, servicios actualizados a los nuevos canales y distribución de plataforma digital para el cumplimiento de los productos</p>	<p>Gerencia (comercial)</p> <p>Comercio Industrial</p> <p>Gerencia de Logística</p> <p>Gerencia de Comercialización</p>	<p>Cambios de comercialización interna y externa / Ingresos / Encuentros / Talleres de Capacitación</p>
<p>Mejorar la eficiencia y productividad de los procesos de producción</p>	<p>Optimizar los procesos de producción y mejorar la calidad de los productos</p>	<p>Optimizar los procesos de producción y mejorar la calidad de los productos</p>	<p>Presupuesto</p> <p>Humanos</p> <p>adeguado para el desarrollo</p>	<p>Conexión de ventas a través de convenios con Entidades Públicas / Privadas</p>	<p>Gerencia (comercial)</p> <p>Comercio Industrial</p> <p>Gerencia de Logística</p> <p>Gerencia de Comercialización</p>	<p>Cambios operacionales y privados</p>
<p>Mejorar la transparencia y eficiencia de los procesos de gestión</p>	<p>Implementar sistemas de gestión de recursos humanos y financieros</p>	<p>Implementar sistemas de gestión de recursos humanos y financieros</p>	<p>Presupuesto</p> <p>Humanos</p> <p>adeguado para el desarrollo</p>	<p>Uso de las plataformas digitales reanforme instaladas en las leyes de transparencia</p>	<p>Gerencia (comercial)</p> <p>Comercio Industrial</p> <p>Gerencia de Logística</p> <p>Gerencia de Comercialización</p>	<p>Reportes recibidos sobre el comportamiento de las ventas y entregas realizadas, en medios medios de comunicación</p>



Handwritten signature

Lic. Roque A. Nogueira C. Jefe Unidad de Administración Estratégica Programática y Proyectos

Paraguay, 10 de Mayo del 2025 - INC

Página 5 de 12

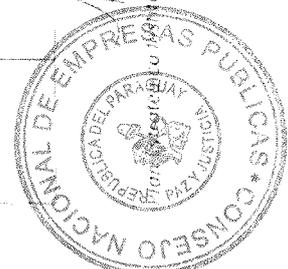


JUAN ESTEBAN BENTLEY Presidente Nacional del Cemento



SECRETARIA ADMINISTRATIVA DEL CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PUBLICAS

Poderes	Objetivos	Estrategias	Áreas de Acción	Recursos	Productos/Metas	Responsables y Participantes	Indicadores
Fortalecimiento del Capital Humano y de la Gestión de Administración de los recursos y servicios	Mejorar las condiciones de bienestar y responsabilidad social del personal y la adecuación de los perfiles de puesto de trabajo	<p>Organizar perfiles acordes a ciclo proceso y nivel de responsabilidades y Desarrollar Planos de Capacitación, Especialización, Profesionalización y Evaluación de desempeño del personal</p>	<p>Lanzar el perfil profesional del personal en cada puesto, acceso y movilidad de trabajo</p> <p>Actualización de perfiles de puestos en base al nuevo organigrama según la formación, experiencia y edad del personal requerida para cada puesto</p> <p>Utilizar Manuales de cargos orientados a la posición por funciones</p> <p>Ejecutar en el nivel de tipo A, cursos, formación y especialización con enfoque en el área cost control</p> <p>Implementar Planos de profesionalización de funcionarios en entornos de desarrollo organizacional e Institucional</p>	<p>Personal tipo A</p> <p>Presupuesto asignado para el Proyecto</p>	<p>Diagnóstico del personal de cada puesto de trabajo</p> <p>Perfiles de puestos actualizados y aprobados</p> <p>Manuales actualizados y aprobados</p> <p>Plan de capacitación de tipo A</p> <p>Mapa de Roles de Funcionarios y profesionales sus roles</p> <p>Plan de Profesionalización de recursos humanos en el área de control con enfoque en el área de desarrollo profesional</p> <p>Programa de Evaluación del Desempeño, actualizado y homologado por la SFP.</p> <p>Programas fortalecidos de formación social del personal</p>	<p>Gerencia Administrativa y de Capital Humano</p>	<p>Indicadores / Índices de evaluación / Cuestionario de Evaluación</p> <p>Indicadores / Índices de evaluación / Cuestionario de evaluación</p> <p>Indicadores / Índices de evaluación / Índices de Fusiología</p> <p>Indicadores / Índices de evaluación / Cuestionario de evaluación / Cuestionario de Fusiología</p> <p>Indicadores / Índices de evaluación / Cuestionario de evaluación / Cuestionario de Fusiología</p> <p>Indicadores / Índices de evaluación / Cuestionario de evaluación / Cuestionario de Fusiología</p> <p>Evaluaciones de desempeño / Promociones / Plan de Mejoramiento continuo</p> <p>Programas / Indicadores de formación / Cuestionarios</p>



INC

Lic. Roque A. Roguero Q. Jefe Unidad de Recursos Humanos Programación y Proyecto

Página 6 de 12

ERNESTO BENTEZ Presidente Industria Nacional del Cemento



EMPRESAS PUBLICAS



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

GOBIERNO NACIONAL

Paraguay de la gente

<p>Desarrollar programas sociales a la comunidad</p>									
<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>	<p>Innovar y desarrollar programas de administración de servicios generales con enfoque al bienestar del personal</p>

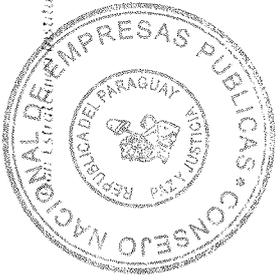
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Uc. Roque A. Nogues O.
Máster en Administración Estratégica
Procesos y Proyectos



ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



Industria Nacional 2022-2025 - INIC



EMPRESAS PUBLICAS



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

GOBIERNO NACIONAL

Paraguay de la gente

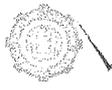
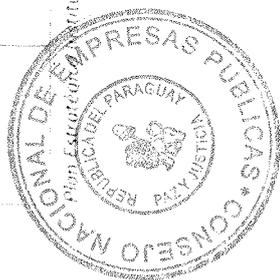
GERENCIA TIC

Resultados	Objetivos	Estrategias	Unidad de Acción	Recursos	Productos/Activos	Responsables y Participantes	Indicadores
Fortalecimiento de tecnologías de la información y comunicación en concordancia a la Modernización de la Infraestructura	Fortalecer de nuevas tecnologías de la información y comunicación. Modernización de la Infraestructura	Dotar a INCC de Infraestructura y herramientas tecnológicas necesarias para alcanzar los objetivos y metas institucionales.	Fortalecer la infraestructura tecnológica	Fuerza humano Público Privado Seguro Banco Soboranos, Financiamiento y Externo	Implementación del Sistema de Gestión SIG (Sistema de Gestión de Información)	Coordinación de Proyectos de Gestión de TIC	Tabla de Indicadores de porcentaje de implementación
		Brindar Seguridad de Información II, tanto a usuarios internos como al público en general	Implementar acciones de resiliencia de acceso y herramientas tecnológicas de seguridad en los procesos de TI	Procesos de implementación de los datos a través de automatización para producir informaciones	Reconstrucción de equipos informáticos	Reconstrucción de equipos renovados / Compras de / Compras de / Compras de	Tabla de Indicadores de porcentaje de implementación Tabla de Indicadores de porcentaje de implementación Tabla de Indicadores de porcentaje de implementación Tabla de Indicadores de porcentaje de implementación Servicios recibidos en alta disponibilidad Ejecución y verificación de Compras de / Compras de / Compras de Porcentaje de equipos renovados / Compras de / Compras de / Compras de Ejecución de Proyectos / Índices de avance de la Infraestructura Implementación / Indicadores de Avance Procesos de implementación de los datos
					Actualización de la Seguridad de la Información Implementación de Herramientas de Vigilancia y Control de Activos Mantenimiento y actualización de redes locales y el sistema eléctrico		
					Políticas de Seguridad de la Información Implementación de Herramientas de Vigilancia y Control de Activos		

2023-2025 - INC

Lic. Roque A. Rogera Q.
Jefe de la División Estratégica
- Programación y Proyecto

Fecha 8 de 12



ERNESTO BENTEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



EMPRESAS PUBLICAS



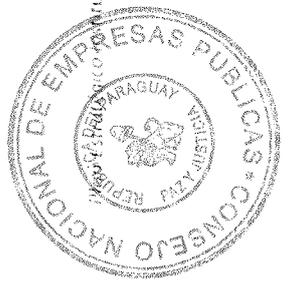
INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

GOBIERNO NACIONAL

Paraguay de la gente

GERENCIA FINANCIERA

Problemática	Objetivos	Estrategias	Unidad de Acción	Recursos	Productos/Mejoras	Responsables y Participantes	Indicadores
Fortalecimiento de la Gestión Financiera Institucional para el crecimiento y desarrollo Económico sostenible y racional	Contar con una Planificación y Programación financiera estable con estrategias claras de contingencia, que mejore la ejecución Institucional con enfoque de racionalidad	Desarrollar e implementar programas de contingencias financieros con los recursos existentes, apalancamientos financieros, reflejados en el comportamiento de los ingresos e incentivos a la inversión productiva	Realizar un análisis de operatividad de la empresa para su racionalización Elaborar un plan de trabajo para fortalecer y controlar los Explotos Financieros Elaborar un plan de contingencia de operación en áreas críticas Optimización de recursos Reestructuración de los recursos en el PGR, que contemple realizar ajustes necesarios, acorde a los niveles gerenciales y planificar actividades financieras necesarias para la operatividad Elaborar un plan de contingencias de financiamiento Gestionar ante los entes dadores e instituciones financieras apalancamientos financieros a) Bonos Soberanos b) Bonos del País c) Breveiros de Inversión d) Demoliciones e) ASIP	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Financieros	Mantenimiento de la estructura de los costos de operación Optimización de los costos de operación Optimización de recursos Implementación del Plan de contingencias de financiamiento Financiamientos externos Reestructuración o exoneración de deudas históricas con Entes Públicos Programas a Corto Mediano Plazo Ahorros y Contingencias Públicas Prerrogativas (ASIP)	Gerencia Financiera	Indicadores de costos de operación y Margen Operativo / Control de Estructura de Margen Operativo y Margen de utilidad bruta Indicadores de Control y Explotos Plan Financiera / Ajustes / Margen / Ratios Financieros y de Gestión Indicadores de Control y Explotos Plan Financiera / Ajustes / Margen / Ratios Financieros y de Gestión Nivel de Ejecución de Ingresos, Emisiones, Subvenciones / del Laboratorio / Ejecución / Comogramas Nivel de Ejecución de Ingresos Externos / Programas de Ejecución / Indicadores de Gestión



[Handwritten signature]

Lic. Roque A. Noguera Q.
Asesor de la Gerencia de
Programación y Proyectos

Página 9 de 12

ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



EMPRESAS
PÚBLICAS



INDUSTRIA NACIONAL
DEL CEMENTO

GOBIERNO
NACIONAL

Paraguay
de la gente

CONTRATO AMBIENTAL

Objetivos	Capítulos	Estrategias	Unidad de Acción	Recursos	Productos/Metas	Responsables y Partes Interesadas	Indicadores
<p>Mejora de la Gestión Ambiental y aplicación de Normas de Calidad Ambiental</p>	<p>Cumplimiento de Normativas Ambientales y mejora continua en el desempeño de calidad de la Gestión Ambiental</p>	<p>Desarrollar Programas de cumplimiento de normativas ambientales vigentes</p>	<p>Colaboración en el estudio de Impacto Ambiental para nuevos proyectos</p> <p>Ejecución de los Actos de Autorización y cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental</p> <p>Monitoreo la Calidad del Aire, Gestión de las Plumas Industriales y en la comunidad vecinal</p> <p>Mejorar la Calidad del Agua, Gestión de los Recursos Hídricos, y en la comunidad vecinal</p> <p>Ejecución de Programas de Protección de la contaminación y protección del medio ambiente</p>	<p>Equipamiento</p> <p>Personal asignado para el período</p>	<p>Obtención de Licencia Ambiental A través de la Inspección de Impacto Ambiental</p> <p>Renovación de la Licencia Ambiental</p> <p>Ejecución dentro de los parámetros permitidos</p> <p>Control dentro de los parámetros permitidos</p> <p>Ejecución de Programas de Protección y cumplimiento</p> <p>Clasificación y disposición adecuada de residuos generados</p> <p>Disposición adecuada de residuos y aceites con PCB</p>	<p>Cooperación Ambiental, Industrial, Dirección de Labores y Valles y Vallejos</p>	<p>Análisis de Cumplimiento Ambiental / Certificación Ambiental de los Factores</p>
<p>Mejora de la Gestión Ambiental y aplicación de Normas de Calidad Ambiental</p>	<p>Implementación de Normativas Ambientales y mejora continua en el desempeño de calidad de la Gestión Ambiental</p>	<p>Ejecutar Planes de acción para el mejoramiento continuo de la Gestión Ambiental</p>	<p>Elaboración de Planes de Gestión de los Residuos generados</p> <p>Clasificación de Residuos de Gestión Ambiental (RGA) existentes en los transformadores empotrados en las Plumas Industriales</p> <p>Controlar la generación y salida de Residuos de las Cosechas de materiales RGA</p> <p>Implementación de Programas de Mantenimiento de Áreas Verdes</p>	<p>Equipamiento</p> <p>Personal asignado para el período</p>	<p>Normativas, Planes de Protección de Residuos de Materia Prima</p> <p>Aumento del área forestal</p>	<p>Planes / Programas / Ejecución de los Factores</p>	<p>Planes / Programas de Inspección / Certificación / Certificaciones</p>
<p>Mejora de la Gestión Ambiental y aplicación de Normas de Calidad Ambiental</p>	<p>Innovación e implementación de Proyectos forestales y ambientales</p>	<p>Adhesión de los Cerrados y humedales a los Servicios Ambientales</p> <p>Inclusión de los Monumentos Naturales</p> <p>Protección y de los Sitios Naturales ubicados dentro de la propiedad de la INCE, en el régimen de Servicios Ambientales</p>	<p>Adhesión de los Cerrados y humedales a los Servicios Ambientales</p> <p>Inclusión de los Monumentos Naturales</p> <p>Protección y de los Sitios Naturales ubicados dentro de la propiedad de la INCE, en el régimen de Servicios Ambientales</p>	<p>Equipamiento</p> <p>Personal asignado para el período</p>	<p>Obtención de Certificaciones Ambientales de la zona</p>	<p>Planes / Programas de Inspección / Certificación / Certificaciones</p>	<p>Planes / Programas de Inspección / Certificación / Certificaciones</p>

Dr. Roque A. Nogues O.
Ministro de Industria y Comercio

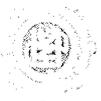
Paraguay 10 de 12



ERNESTO BENTEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



EMPRESAS PUBLICAS



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

GOBIERNO NACIONAL

Paraguay de la gente

Consejo de Administración y Control Financiero	Plan de Amparo de Pagos de Interés por la deuda	Elaboración de presupuesto de inversión y ejecución	Elaboración de presupuesto de inversión y ejecución
--	---	---	---

COORDINACIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL

Políticas	Objetivos	Estrategias	Líneas de Acción	Recursos	Productos/Metas	Responsables y Participantes	Indicadores
Fortalecimiento de canales de comunicación institucional de uso frecuente, sin precedentes con las políticas públicas de Gobierno cumpliendo las disposiciones establecidas en las Leyes de Transparencia y Acceso de la Información	Fortalecer la comunicación interna y externa para lograr una comunicación interactiva con los clientes y la ciudadanía en general	Buscar canales de comunicación innovadores utilizando las nuevas tecnologías para desarrollar una comunicación efectiva sobre los productos de nuestra institución	Reforzar canales efectivos y eficientes de comunicación e interacción entre la ciudadanía y la INCE Elaborar manuales, libros y otros productos en cuanto a comunicaciones digitales	Presupuesto Público Ingresos para el proyecto	Canales de atención masiva de información Formación de especialistas Comunicación	Comité de Coordinación Técnica	Control de Información Nivel de respuesta / Calidad de Atención
			Campañas de posicionamiento de la INCE por los canales efectivos y eficientes		Mejoramiento de imagen institucional, posicionamiento de preferencia en la sociedad y en medios		Indicadores / Nivel de Atención Nivel de Atención y Costo por cliente de productos

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Lic. Roque A. Noguera Q.
Asesor en Planificación Estratégica
Organización y Políticas



Plan Estratégico Institucional 2022-2025 - INCE

Página 11 de 12

INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO
Presidente
Industria Nacional del Cemento



EMPRESAS PÚBLICAS



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO

GOBIERNO NACIONAL

Paraguay
de la gente

UNIDAD DE MANEJO ESTRATEGIA Y PROGRAMAS

Políticas	Objetivos	Estrategias	Medios de Acción	Recursos	Productos/Activos	Responsables y Participantes	Indicadores
Adopción de la cultura de Gestión Integral de Procesos de Calidad, para el fortalecimiento Institucional (Gobernanza), en acordeamiento a los cambios estructurales.	Innovar los mecanismos de coordinación y organización de los procesos de planificación, organización, operación e infraestructura tecnológica, orientada a la nueva cultura de Gestión Integral	<p>Acompañar los cambios estructurales, la elaboración y ejecución de Planes Estratégicos enfocados a los objetivos institucionales.</p> <p>Adoptar mecanismos de coordinación y organización de los procesos de Gestión Institucional.</p>	<p>Realizar el acompañamiento en el plan de implementación de los cambios de la estructura organizacional, evaluar los impactos de la ejecución de los planes.</p> <p>Realizar un análisis de los riesgos y oportunidades por proceso.</p> <p>Proponer y colaborar en la elaboración del manual de funciones institucional.</p> <p>Proponer y elaborar la implementación de un manual de procedimientos.</p> <p>Elaboración de Planilla de Estructura Organizacional por programa.</p> <p>Elaborar un Plan de Organización de Funciones (vacantes y aptitudes).</p>	<p>Presupuesto</p> <p>Salario</p> <p>pagado para el proceso</p>	<p>Elaboración de un plan de implementación de los cambios de la estructura organizacional.</p> <p>Mejora en el nivel de planificación institucional en cuanto a las acciones estratégicas.</p> <p>Optimización de los costos operativos de la institución.</p> <p>Mejoras en la gestión de compras institucional.</p> <p>Manuales de Funciones.</p> <p>Manual de procedimientos y/o procesos.</p> <p>Planilla de Estructura Organizacional.</p> <p>Plan de organización de funciones (vacantes y aptitudes).</p> <p>Sistema de Control Interno Institucional consolidado por procesos.</p>	<p>UPP, P. Presidencia, Staff de la Presidencia, Gerencias, Divisiones, Administración y de Apoyo, ITCMIP.</p>	<p>Indicadores de Implementación / Programa / Indicadores de Gestión.</p> <p>Avance de actividades.</p> <p>Avance de indicadores.</p> <p>Indicadores de Gestión.</p> <p>Indicadores / Metas / Evaluación.</p> <p>Indicadores de avance.</p> <p>Porcentaje de avance.</p> <p>Tablero / Indicadores de Cumplimiento.</p> <p>Tablero / Indicadores de Cumplimiento / Informes / Reportes.</p>
Promover la mejora continua de los procesos de la institución que coadyuven al cumplimiento de los objetivos, la Misión y la Visión de nuestra Empresa.	Establecer Políticas Innovadoras de mejora continua que dinamice la Gestión de la INC.	<p>Establecer Políticas Innovadoras de mejora continua que dinamice la Gestión de la INC.</p>	<p>Fortalecer el sistema de Control Interno Institucional.</p> <p>Preparar acciones de mejoras en base a los indicadores de gestión institucional.</p>		<p>Fortalecimiento de la gestión por procesos para organizar el área.</p>		

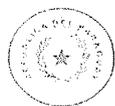


CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS

Dr. Roque A. Negrete O.
de Unidad de Planificación Estratégica
Programación y Proyectos

Fecha 12 de 12

ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



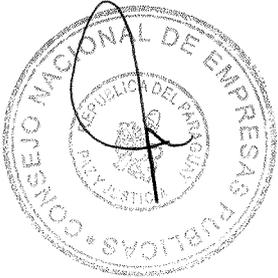
ANEXO II
MATRIZ DE INDICADORES Y METAS



INDUSTRIA NACIONAL DEL CEMENTO
MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS - PERIODO 2023

Visión Ser la industria cementera líder en el mercado nacional, sustentable, innovadora y competitiva; clave para el desarrollo económico y social del país.
Misión Proporcionar productos de primera calidad, satisfacer la demanda del sector de la construcción y contribuir a la economía nacional.

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICIÓN	AREAS RESPONSABLES	PONDERACIÓN	LINEA DE BASE	METAS 2023
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	Garantizar la Sostenibilidad Financiera	Volumen de Ingresos Operativo (sin IVA)	Guaraníes	Mide el monto de variación de los ingresos de la compañía	Gerencia Financiera	10%	383.722.565.298	673.995.717.147
		Margen bruto por producto	Porcentaje	Es la sumatoria de los ingresos brutos por productos ponderados cantidad vendida. (Costos de Ventas/Ventas)	Gerencia Financiera	5%	17%	19%
		Productividad del personal	Toneladas/ personal	Mide la productividad del personal involucrado en la producción de cemento (Cantidad de producción de cemento/Cantidad de personal de fabrica)	Gerencia Administrativa y de Capital Humano	5%	210	312
INDUSTRIAL Y COMERCIAL	Ampliar y mejorar la cobertura de provisión de cemento a los usuarios para el 2023	Volumen de la Producción de Cemento	Toneladas	Mide la variación de producción de cemento del periodo	Gerencia Industrial	25%	468.104	640.000
		Volumen de la Producción de Clinker	Toneladas	Mide la variación de producción de clinker del periodo	Gerencia Industrial	20%	447.206	520.000
		Volumen de Ventas	Bolsas	(Ventas del periodo x Ventas del periodo anterior / Ventas del periodo anterior) x 100	Gerencia Comercial	25%	8.748.675	12.800.000
	Mejorar indicadores de Calidad del servicio de INC	Variación de números de clientes activos	Porcentaje	% de Variación Número de clientes activos/Numero de clientes registrados x 100	Gerencia Comercial	5%	78%	80%
AMBIENTAL	Fomentar la innovación empresarial	Reducción de emisión de polvo al ambiente	Valor promedio µg/m³	Mide la concentración de material particulado en el aire emitido a la comunidad	Coordinación ambiental	5%	> 30 µg/m³	≤30 µg/m³




ERNESTO BENITEZ
 Presidente
 Industria Nacional del Cemento



**ANEXO III
INFORMES**



Mensuales

- a. Balance General y Estado de Resultado
- b. Flujo de caja efectivo
- c. Ejecución Presupuestaria
- d. Estructura de costos de los diferentes productos de la empresa
- e. Detalle de impuestos pagados y aporte intergubernamental
- f. Deudas de corto plazo con proveedores por la provisión de insumos para la producción
- g. Cuentas a cobrar a clientes públicos y privados
- h. Deudas con proveedores del exterior
- i. Informes técnicos: industriales (producción de clinker y cemento, IGD Vallemi y Villeta, marcha del Horno III, Molino e informes sobre paradas, cumplimiento del plan de mantenimiento), comerciales (ventas de cemento, pendientes de entrega) y de logística (despacho de cemento, importación, movimiento de insumos y materia prima)
- j. Información sobre RR.HH.: cantidad de funcionarios permanentes y contratados, otras formas de contratación, pagos de beneficios, salarios, solicitudes al EEN, concursos, desprecuarizaciones, contrato colectivo de trabajo homologado y vigente
- k. Informes de indicadores de gestión
- l. Informes de cumplimiento sobre plan de mejoras basado en las recomendaciones de la auditoría externa
- m. Informes de avance del cumplimiento de metas

Anuales

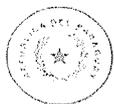
- a. Plan Operativo anual
- b. Actualización de sus planes de inversión y de negocios
- c. Flujo de caja proyectado para el 2023 (mensualizado)
- d. Resultado de los indicadores del plan estratégico y de los proyectos estratégicos
- e. Anteproyecto de presupuesto 2024
- f. Informe sobre el cumplimiento del marco normativo y el código de ética
- g. Informe de la auditoría interna
- h. Informe de selección de la Auditoría externa
- i. Acta de reuniones del directorio en los casos que correspondan
- j. Informes de auditores externos
- k. Contratos colectivos de trabajo homologado y vigente



ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



ANEXO IV
BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO PARA EL 2023



BALANCE GENERAL COMPARATIVO

(En millones de guaraníes)

Cuentas	Año 2023
Disponibilidades	47.449
Créditos	13.949
Bienes de Cambio	369.833
Gastos Pagados por Adelantado	810
Inversiones de Corto Plazo	0
Ordenes de Trabajo	7.862
Cargos Diferidos	0
Total Activo Corriente	439.903
Bienes de Cambio	73.708
Créditos	26.651
Previsión de Créditos	-20.274
Bienes de Uso	917.419
Obras en Ejecución y Tránsito	3.320
Total Activo No Corriente	1.000.825
Total Activo	1.440.728
Deudas Corto Plazo	
Comerciales	425.614
Deudas Financieras	104.380
Otras Deudas	5.821
Provisiones	39.309
Total Pasivo Corriente	575.123
Comerciales	102.038
Financieras	590.073
Deudas Varias	2.611
Total Pasivo No Corriente	694.721
Total Pasivo	1.269.845
PATRIMONIO	170.883
Capital	288.098
Reservas	950.210
RESULTADOS	-1.067.425
Resultados Ejerc. Anteriores	-1.094.674
Resultado del Ejercicio	27.249
Total Pasivo y Patrimonio Neto	1.440.728

Fuente: Industria Nacional del Cemento



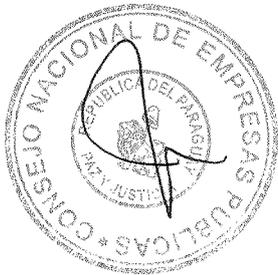
ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



ESTADO DE RESULTADOS
(En millones de guaraníes)

Cuentas	Año 2023
Ventas	673.996
Costo de Ventas	-439.202
Resultado Bruto	234.794
Gastos de Comercialización	
Gastos de Administración	-116.530
Gastos de Dirección	-1.507
Resultado Operativo	116.756
Depreciaciones	-12.467
Gastos Financieros	-78.072
Ingresos No operativos	4.783
Egresos No operativos	-3.751
Resultado del Ejercicio	27.249

Fuente: Industria Nacional del Cemento



ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento



ANEXO V
CRITERIOS DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS

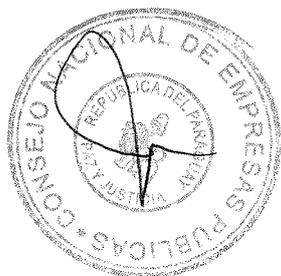


A. Criterios de medición del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023

INDICADORES	METAS 2023
Indicadores Cualitativos	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
Indicadores Cuantitativos	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
Nivel de cumplimiento total de las Metas	%

B. Modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023

META	DEFINICIÓN	Nivel de Cumplimiento de la Meta
META CUALITATIVA/CUANTITATIVA	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 91% - 100%	CUMPLE
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 71% - 90%	CUMPLIMIENTO MEDIO
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 51% - 70%	CUMPLIMIENTO BAJO
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 0% - 50%	NO SE CUMPLE



ERNESTO BENITEZ
Presidente
Industria Nacional del Cemento