

RESOLUCIÓN N° 219 / 2014

Asunción, 24 de marzo de 2014

VISTO: La Comunicación Interna N° APG/70/2014 de fecha 28 de febrero de 2014, elevada por la Asesoría de Planeamiento y Gestión de la Empresa, y;

CONSIDERANDO: Que, en la aludida Comunicación Interna se deriva el Plan Estratégico 2014 – 2018, solicitándose su aprobación a la Presidencia del Directorio.

Que, el mencionado Plan Estratégico tiene por objeto lograr una mejor orientación organizacional de la Empresa, para cumplir sus fines y los objetivos del Gobierno Nacional para el sector.

Que, la Presidencia del Directorio considera pertinente dar visto bueno favorable a la aprobación del Plan Estratégico 2014 – 2018, según el detalle remitido por la Asesoría de Planeamiento y Gestión, teniendo en cuenta los nuevos marcos legales que rigen el sector público, como son la Ley de Responsabilidad Fiscal, Ley de Alianza Público Privada, Ley N° 5058/2013 "Por la cual se crea el Consejo Nacional de Empresas Públicas".

POR TANTO, de conformidad a las atribuciones conferidas al Presidente del Directorio, según los Estatutos Sociales de la **EMPRESA DE SERVICIOS SANITARIOS DEL PARAGUAY S.A. (ESSAP S.A.)**

**EL PRESIDENTE
 RESUELVE:**

Art.1º. Aprobar el Plan Estratégico 2014 – 2018, a fin de lograr una mejor orientación organizacional de la Empresa, para cumplir sus fines y los objetivos del Gobierno Nacional para el sector, según el detalle remitido por la Asesoría de Planeamiento y Gestión.

Art.2º. Comunicar a quienes corresponda y cumplido, archivar.



Arq. Osmar Ludovico Sarubbi
 Presidente

OLS/rd

ES COPIA DEL ORIGINAL

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 N° 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 N° 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 República el nombramiento y remoción de los titulares de las Empresas Publicas.
- c. Revisar la planificación de las Empresas Públicas 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.


Ing. Olga Marecos de Sabria
Asesoría de Planeamiento y Gestión
essap sa

- f. Recomendar al Presidente de la República 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.


 Ing. Olga Mercedes de Sanabria
 Asesoría de Planeamiento y Gestión
 ESSA S.A.

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 quea 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

Plan Estratégico

Es el conjunto de elementos que permiten dar dirección a una empresa hacia el logro de su VISION."



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.

[Handwritten signature]
 Ing. Olga Mercedes de Sanabria
 Asesora de Planeamiento y Gestión
 essap sa

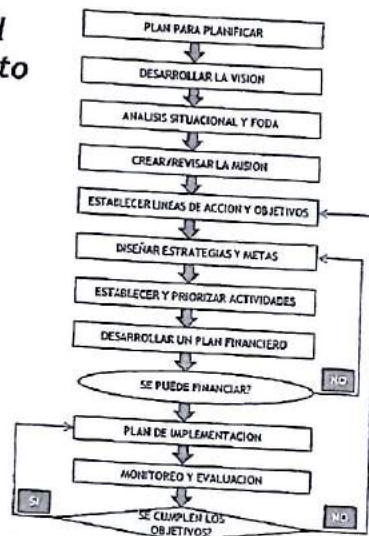
La planificación estratégica es como la hoja de ruta que va a permitir en el tiempo el logro de los objetivos estratégicos



Etapas de la Planificación Estratégica

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:

Proceso para el Replanteamiento de la Planificación Estratégica



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?

[Handwritten Signature]

Ing. Olga Mercedes de Sanabria
Asesoría de Planeamiento y Gestión
essap sa

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:

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

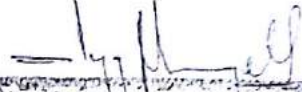
Es la que está diseñada con especial atención a los aspectos medio ambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad a la que dirigen. Demanda menos recursos, es más fácil de mantener, presenta menor costo y menor impacto sobre el medio ambiente

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 2014-2018 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 de vanguardia con 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:


Ing. Olg. Morales de Saavedra
Asesoría de Planeamiento y Gestión
ESSAP SA

"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 sin 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.


Ing. Gilda Vázquez de Sánchez
Asesoría de Planeamiento y Gestión
ESSAP SA

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.

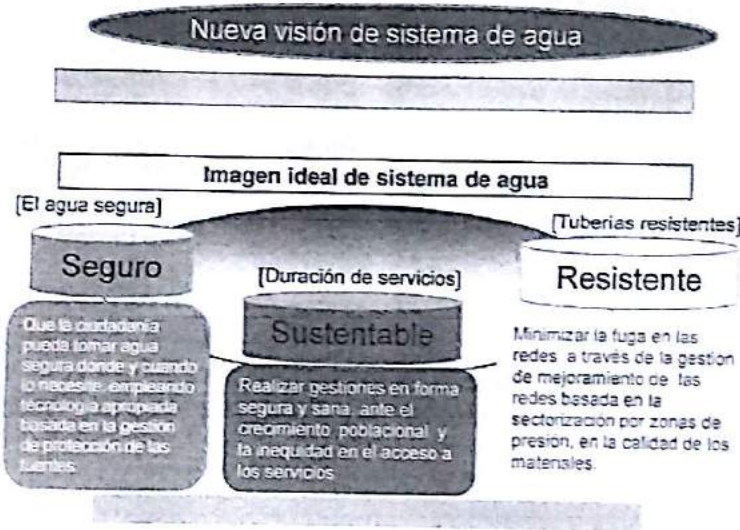
Trabajo en equipo: Se espera que los funcionarios de la ESSAP mantengan la predisposición para efectuar actividades que son asignadas a un grupo de funcionarios. El éxito de un trabajo en equipo está muy vinculado a la vigencia de otros valores como el respeto, la disciplina y la lealtad.

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:



[Firma manuscrita]
 Ing. Olga ... os de Secretaría
 Asesoría de Planeamiento y Gestión
 ESSAP SA

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.

[Handwritten signature]
 Ing. *[Signature]* *[Signature]*
 Asesor de Planeamiento y Gestión
 ESSAP SA

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 difusión de logros institucionales y de valoración del servicio.

Declaración final de OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

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 ambiental

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

6- Responsabilidad Social:

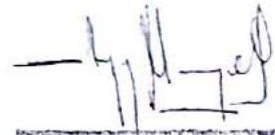
La ESSAP aplicará tarifa diferenciada para la universalización de los servicios y beneficiar a las comunidades menos favorecidas.

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


 Ing. Olga Mercedes de Senabria
 Asesora de Planeación y Gestión
 ESSAP SA

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 difusión de logros institucionales y de valoración del servicio.



Ing. Olga Maricela de Sabalza
Asesora de Planeamiento y Gestión
ESSAP