

ANEXO II

PROGRAMA NACIONAL DE PLANES DE GESTIÓN Y RESULTADOS PARA PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Introducción

Como parte del Plan Nacional del Agua (PNA), en su eje de Agua Potable y Saneamiento, se han definido metas para la cobertura en provisión de agua potable y desagües cloacales a nivel nacional y las prioridades, instrumentos, mecanismos de financiamiento, planes y programas a ser ejecutados por las distintas entidades del sector. Para su logro, y también en el marco del PNA, la Dirección Nacional de Agua Potable y Saneamiento (DNAPyS) ha propugnado el desarrollo de instrumentos para mejorar las capacidades de los prestadores de los servicios de agua potable y alcantarillado para alcanzar las metas definidas, así como para lograr adecuados niveles de eficiencia, calidad y sostenibilidad de sus operaciones; esto último se ha sintetizado en la elaboración de planes de negocios para los prestadores que se han denominado “Planes de Gestión y Resultados (PGR)”, instrumentos que pretenden identificar, sistematizar, organizar y priorizar de manera planificada las metas locales que darían cumplimiento a las metas nacionales, los requisitos comerciales, operacionales, económicos, así como las inversiones, y su financiamiento, necesarias para darles adecuado cumplimiento en un plazo determinado de 5 años.

Adhesión de las jurisdicciones

La Secretaría de Infraestructura y Política Hídrica, a través de la Dirección Nacional de Agua Potable y Saneamiento, podrá priorizar su cooperación y asistencia técnica y financiera, en el ámbito de su competencia, a las jurisdicciones que se hayan adherido a la implementación del presente Programa Nacional.

Contenido de los PGR

Los PGR contienen 2 partes: 1) un diagnóstico completo y una caracterización de los servicios de agua potable y de saneamiento así como de la población en el área de servicio de la prestadora así como un detallado análisis de la situación legal, organizativa, técnico-operativa, comercial y económico-financiera de la entidad o empresa prestadora; 2) una síntesis de las metas de cobertura a cumplir y de las necesidades de fortalecimiento y/o modernización del marco legal, regulatorio, organizativo, de gestión de la infraestructura, tarifario, economía y financiamiento, así como el plan de acción plurianual para subsanarlas y las inversiones indispensables que deben ejecutarse.

Así, el PGR resume en una matriz de metas e indicadores de gestión, usuales para la industria y compatibles con la dimensión de la entidad, el punto de partida para el estado de los servicios y de la entidad prestadora y su progresión deseada para un plazo de cinco (5) años. En la mayoría de los PGR elaborados a la fecha se incluyen:

- propuestas de modificaciones institucionales y las normas a mejorar;
- modernizaciones organizativas, de procesos y/o sistemas informáticos;
- metas de cobertura, de calidad, de eficiencia operativa, de ejecución de inversiones, de cobertura de gastos mediante la tarifa;
- propuesta de plan de inversiones a cinco (5) años (obras y servicios a contratar con perfil, monto, fechas y mejoras que significarán), congruentes con las metas expresadas;
- proyección económico-financiera de flujo de caja a cinco (5) años, incluyendo proyecciones de población servida, de demanda y oferta de agua potable, de capacidad de colección y tratamiento de aguas servidas, de facturación e ingresos (contemplando cobranzas, morosidad, etc.), de gastos operativos y de mantenimiento, y de inversiones.

El grado de cumplimiento de las metas y actividades del PGR será la base para la evaluación anual a realizar.

El PGR se complementa con una herramienta denominada “Modelo Financiero Simplificado”, que permite que las informaciones de cada prestador sean homogéneas, lo cual facilitará el monitoreo futuro de la evolución de la situación de la empresa respecto de si han alcanzado o no las metas y líneas de acción previstas.

Este Modelo Financiero Simplificado se realiza mediante tablas, las cuales arrojan la situación actual con un año base y la situación proyectada para un quinquenio. Seguidamente se ejemplifica la tabla de Flujo de Fondos Proyectado:

Tabla 1 – Flujo de Fondos Proyectado

FLUJO DE FONDOS Con Proyecto Miles de Pesos

		Año Base	Año +1	Año +2	Año +3	Año +4	Año +5
1	TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0
a	Facturación Usuarios						
b	Facturación Servicios Especiales						
c	Subsidios						
2	TOTAL COSTOS EROGABLES						
3	RTDO ANTES DE A-I-F	0	0	0	0	0	0
4	VARIACION CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0
a	Var. Deudores Comerciales						
b	Var. Otros Activos Corrientes Oper.						
c	Var. Proveedores						
5	FLUJO OPERATIVO Antes de Inversiones	0	0	0	0	0	0
6	INVERSIONES						
7	FLUJO ANTES DE FINANCIAMIENTO	0	0	0	0	0	0
8	Financiamiento	0	0	0	0	0	0
a	Intereses						
b	Prestamos						
9	Superávit / Déficit	0	0	0	0	0	0
10	Caja al Final	0	0	0	0	0	0

Indicadores Financieros Mínimos	Año -3	Año -2	Año -1	Año Base	Año Base	Año Base
Indicador 4: Eficiencia de la Recaudación						
Indicador 8: Autosuficiencia Financiera						

Ejecución de los PGR: consultoría

Para apoyar a las empresas en esta tarea, se requiere la contratación de una consultoría a cargo de profesionales con experiencia en el sector, que pueda definir y preparar el Plan de Gestión y Resultados para la empresa prestadora.

Este PGR representa un instrumento de mejoramiento de las capacidades del operador de los servicios de agua y saneamiento para que logre adecuados niveles de eficiencia, calidad y sostenibilidad en la operación y mantenimiento de las inversiones, fortaleciendo y consolidando así el marco de políticas del sector de agua potable y saneamiento.

Actividades principales

La ejecución de los estudios a contratar apunta a dotar a la entidad prestadora de instrumentos que permitan tomar las acciones en el corto, mediano y largo plazo para su fortalecimiento, como parte de un proceso de transformación institucional.

Las actividades de la consultoría acompañarán en todo momento a la prestadora, con plena participación, aceptación y compromiso, para que ésta logre el desarrollo de su PGR.

Las actividades que la consultoría deberá realizar son:

- la recopilación y el análisis de la información existente y línea de base, incluyendo las consultas y entrevistas que fueran necesarias;
- el diagnóstico de la situación de la prestadora en las áreas técnica, comercial, financiera, estructura administrativa, operativa, gobierno corporativo, etc., y el planteamiento de alternativas de mejora.

El PGR deberá contener el desarrollo de la gestión operativa para el corto y mediano plazo. Incluirá el diagnóstico de la situación institucional, técnico-operativa y comercial del prestador de los servicios, una propuesta preliminar de plan de inversiones y su priorización, y la elaboración de un programa de acciones de mejora operativa para el fortalecimiento y modernización de la entidad prestadora.

El programa de acción que proponga y formule la consultoría junto a la prestadora, deberá plantear de manera sustentada inversiones, reformas organizativas o estructurales, dotación

de recursos humanos y materiales necesarios, capacitación y otras intervenciones destinadas a alcanzar los objetivos propuestos, así como su plan de implementación.

El trabajo de consultoría se realizará en dos etapas:

1. realización del diagnóstico y levantamiento de la “línea de base” de la empresa;
2. elaboración del PGR.

En cada una de estas etapas se contempla la realización de al menos un taller.

Etapas 1: diagnóstico y línea base. Alcance y metodología.

Se realizará el diagnóstico de la situación actual de los servicios de agua potable y de saneamiento en el área de servicio de la entidad prestadora, del cual resultarán los siguientes subproductos:

- a. **diagnóstico** de la entidad prestadora, que identifique sus fortalezas y debilidades, así como los problemas a resolver, e indique los obstáculos para su desarrollo, las perspectivas y las condiciones para superarlos;
- b. **análisis prospectivo**, identificando las necesidades de reestructuración y fortalecimiento de la entidad prestadora, necesidades de inversión, las capacidades de generación de recursos operacionales y las necesidades de mejoras económicas y financieras para poder atender a las demandas actuales y futuras, tanto con recursos propios como de financiamiento. Identificación de eventuales necesidades de mejora o eficiencia en la gestión del recurso hídrico y las fuentes de agua.

El **diagnóstico** considerará la totalidad del área del servicio de la entidad prestadora, y tomará en consideración los siguientes aspectos, sin limitarse a ellos:

- **Situación General de la Gestión.** Conocimiento del sistema gerencial con que opera la entidad prestadora, estructura organizativa, sistema de planificación y programación de actividades, recursos humanos, sistemas de control, sistemas de información, etc.

- **Situación Social.** Aspectos relacionados con la población: número de personas por lugares poblados; aspectos relacionados con la pobreza; la educación, organización comunitaria y trabajo, en especial para establecer las condiciones de gobernabilidad de los sistemas de agua y saneamiento. Especial atención se dedicará a los aspectos de la población estable y la turística o flotante, tanto nacional como internacional, incluido los temas de la cultura de agua (uso racional, ahorro, manejo de cuencas, etc.).
- **Situación Ambiental.** Aspectos relacionados con el impacto en el medio ambiente de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento. Se deberán considerar los recursos físicos y humanos destinados a la atención de los factores de riesgo ambientales, tales como los sistemas de vigilancia, en especial de la calidad del agua, y control de los sistemas de abastecimiento de agua y saneamiento, desde su etapa de planificación, construcción, operación y mantenimiento.
- **Situación de la infraestructura y de la gestión técnica de los sistemas de agua y saneamiento.** Se tomará en cuenta la cobertura de los servicios tanto de usuarios, como de clientes catastrados, la tarifa de los servicios y aspectos relacionados con la morosidad en el pago, operación y mantenimiento de los sistemas en especial los tipos de redes, los materiales de los sistemas de distribución, micro y macro medición, producción y consumo de agua, agua no contabilizada, calidad del agua de consumo y del agua residual, calidad de los servicios con base a las horas diarias con suministro, las presiones en los sistemas, las condiciones de las infraestructuras y reposición de equipos. La consultoría recopilará información sobre los proyectos de obra a ser ejecutados en los próximos años en correspondencia con las metas establecidas, para lo cual se contará con la intervención y el acuerdo con las autoridades concedentes y el ente regulador. El diagnóstico de la infraestructura física de los sistemas describirá los elementos en términos de capacidad y cantidades de obras, además de señalar sus deficiencias, lo que permitirá definir posteriormente las acciones de rehabilitación, sustitución o ampliación que corresponda. Para determinar las capacidades, la consultoría deberá realizar estimaciones de la

producción y consumo de agua, y recopilar información referida a registros existentes.

- **Situación de la gestión comercial y financiera de la prestadora.** A través de información primaria y secundaria se deberá efectuar un diagnóstico básico para conocer en líneas generales la situación actual de los procesos comerciales y de las herramientas disponibles tales como el sistema comercial, cómo operan y se mantienen los sistemas de la gestión comercial, el catastro de usuarios, el sistema de facturación y cobranzas, etc.
- Los análisis deben focalizar **aspectos endógenos** a la institución, tales como estructura, procedimientos, flujos, recursos humanos, operación y mantenimiento, planificación, elaboración y ejecución de proyectos, contabilidad, finanzas, etc. También deben considerar los aspectos técnicos y comerciales de responsabilidad directa de la prestadora, o bien los tercerizados. Deberá ser elaborado un cuadro de la situación actual lo más próximo posible a la realidad, según criterios a definir por la consultora para poder proceder a sanear la situación y otros aspectos que ameriten, a criterio de la consultoría, un estudio más detallado.
- También será necesario analizar **aspectos legales e institucionales**, en particular los relacionados con la figura jurídica de la prestadora, el marco regulatorio y contractual, la organización institucional del sector (autoridades concedentes y ente regulador), el régimen, estructura y niveles tarifarios, los subsidios explícitos e implícitos, las acciones para inhibir conexiones clandestinas, o el uso de fuentes alternativas, el cuidado ambiental, etc. En el caso de modificaciones legales o contractuales, se deben identificar los instrumentos a modificar, el tipo de norma y el órgano responsable, el contenido a modificar y el nuevo contenido. En el caso que se propongan nuevas normas, se debe identificar el responsable de su dictado y lineamientos generales de su contenido. En todos los casos se debe indicar el camino a seguir para su proposición y aprobación.

Los análisis prospectivos deben considerar:

- las proyecciones de crecimiento demográfico, población estable, flotante o turista, expansión territorial/urbana, nuevos asentamientos, etc.;
- las necesidades de inversión para diferentes niveles de cobertura;
- las posibilidades y evaluación de costos de la reducción de pérdidas físicas;
- alternativas de situaciones futuras con respecto al número de conexiones, de facturaciones y de cobranzas, de mejoras en la productividad del personal, de modificaciones tarifarias, etc.;
- planes o perspectivas de integración de localidades fuera del área de concesión.

En el caso de los sistemas se debe presentar una descripción de lo que se espera y de sus funcionalidades. Es necesario considerar que los sistemas de información a implantar, modificar o integrar, deben facilitar la toma de decisiones gerenciales sobre aspectos tales como la operación, seguimiento financiero, procedimientos de compras y suministros de bienes y servicios, etc., con el propósito de instaurar una organización capaz de suministrar información útil y oportuna para la toma de decisiones gerenciales o para satisfacer la necesidad de información de los diferentes usuarios en el ejercicio de sus derechos.

Con la información colectada para el diagnóstico, se levantará la **línea de base** considerando la revisión, actualización y levantamiento de los indicadores, tomando como referencia los detallados en la Tabla 2 (ver final del presente Anexo).

Etapas 2: elaboración del Plan de Gestión y Resultados (PGR)

La consultoría, junto a la entidad prestadora y con la participación que corresponda de la autoridad concedente y el regulador, propondrá las reformas, modificaciones o ajustes de carácter organizativo, institucional, legal, estructural, etc., que se considere necesario implementar, tanto para facilitar el cumplimiento de las metas propuestas como para contribuir al objetivo planteado de la entidad prestadora.

Se trata de propuestas dirigidas a la modernización del modelo de gestión empresarial de la entidad prestadora, desarrollando áreas no previstas en el modelo actual e incorporando mecanismos de participación social a su gestión y la reforma y modernización del marco legal e institucional, bajo el cual la entidad prestadora desarrollaría sus actividades operando como una empresa comercial por acciones de propiedad del Estado, ya sea con o sin participación del sector privado.

Como mínimo, las propuestas deben considerar:

- ☞ Estructura, organización, procedimientos, flujos, decisiones.
- ☞ Sistema de Información.
- ☞ Sistemas contables y financieros.
- ☞ Lineamientos generales de una propuesta adecuada para el catastro de usuarios, facturación, cobranza, conexiones, cortes y reconexiones.
- ☞ Planeamiento, monitoreo y evaluación.
- ☞ Pérdidas físicas y agua no contabilizada.
- ☞ Expansión de la macro y micromedición.
- ☞ Identificar aspectos necesarios para reformulación de regímenes tarifarios.
- ☞ Cuentas por cobrar.
- ☞ Normativa interna y marco legal de la entidad.

Esta lista no es taxativa, ya que deberán incluirse todos los aspectos para los cuales sea necesario introducir mejoras tendientes a resolver los problemas detectados en el diagnóstico de la etapa inicial. También en este caso deberán ser propuestas metas o pasos intermedios en un cronograma escalonado de mejoras sucesivas.

La consultoría procederá a:

- a. Elaborar alternativas de un conjunto de metas factibles, escalonadas en el tiempo para lograr hacer más eficiente la gestión y alcanzar sucesivas mejoras en su capacidad para auto-sustentarse financieramente, sin desmedro de la eficacia de sus

acciones, en función de la línea base levantada con el diagnóstico realizado en la etapa 1. La definición de las metas de la gestión, indicadores y sus respectivos planes deberán ser discutidos con la consultoría y la entidad prestadora, para su definitiva adopción. En este aspecto se considera necesario lograr consenso con la autoridad concedente y el ente regulador.

- b. Para cada conjunto de metas, identificar las acciones necesarias de refuerzo institucional y operacional, adquisiciones, consultorías, capacitación, etc., necesarias para alcanzar las metas propuestas, estimando costos, condiciones necesarias, dificultades y posibilidades de su cumplimiento.
- c. Elaborar y presentar un análisis comparativo de los planes de metas propuestos, indicando inversiones y otras acciones, costos, beneficios, problemas y riesgos, tanto para su cumplimiento como para eventuales desvíos, y proponer la alternativa seleccionada.

La consultoría, junto con la entidad prestadora, prepararán el PGR previsto para la misma, con los estudios que demuestren su factibilidad técnica, económica, social y ambiental, y señalando, si fueran necesarios, estudios adicionales para profundizar estos aspectos.

A fin de ser discutido con funcionarios de la entidad prestadora, en un **taller de trabajo** posterior a esta etapa, se le incorporarán al PGR los puntos salientes a tener en cuenta para las tareas iniciales de la formulación para la modernización de la entidad prestadora, tareas éstas que servirán de base para el diseño de los componentes de la gestión operativa, para acordar las propuestas y poder proseguir con la etapa subsiguiente sin dificultades.

El PGR servirá como documento base para evaluar que las metas de desempeño y los plazos de ejecución son congruentes con las previsiones y con el mejoramiento de eficiencia y sostenibilidad institucional, financiera y operativa de la entidad prestadora.

El PGR deberá definir los niveles de eficiencia y mejoramiento de calidad que la entidad prestadora se comprometerá a alcanzar anualmente y durante un plazo máximo de cinco (5) años, mediante las expectativas de desempeño y responsabilidades de todas las partes

involucradas, enunciando el conjunto de acciones y proyectos que se compromete a ejecutar, formuladas en términos de indicadores y metas de gestión técnico-operativa, comercial, económica y financiera, y de obras que se justifique necesario construir, época de ejecución y los costos, para dar cumplimiento a los índices comprometidos de gestión y cobertura de los servicios, así como los compromisos en relación con el financiamiento de obras y subsidios.

El plazo de aplicación del PGR será de cinco (5) años, y el grado de cumplimiento de las metas y actividades será la base para la evaluación anual a realizar.

El criterio general para considerar satisfactorias las metas de los indicadores cuantitativos de gestión será su mejoramiento y su factibilidad técnica y ambiental, económica y financiera conforme a los criterios usuales del análisis de proyectos, con la identificación precisa de todas las variables pertinentes.

El PGR deberá indicar, por lo menos:

- las medidas administrativas a tomar,
- las modificaciones organizativas e institucionales a implementar,
- los sistemas informatizados a elaborar o mejorar,
- las normas a modificar,
- los servicios y obras a contratar (propuesta de plan de inversiones), y
- otras acciones que sean necesarias.

La consultoría elaborará tres (3) Términos de Referencia (TDR) de actividades priorizadas en el PGR. Se tendrán en cuenta los planes de inversiones eventualmente ya elaborados por la entidad prestadora, y en general toda información y documentación que se encuentre disponible, la cual será debidamente validada por la consultoría junto a la prestadora.

La consultoría, junto a la entidad prestadora, valorará la conveniencia, ya sea técnica, económica, ambiental y/o social, de la ejecución de los proyectos propuestos para los próximos años. Asimismo, se identificarán las obras de agua y saneamiento que deberán ser

financiadas en el plazo de cinco años, de manera que pueda establecerse un programa de inversiones.

La definición de las metas, indicadores y los respectivos planes de inversión serán discutidos por la consultoría con la entidad prestadora y contarán con la intervención de la autoridad concedente y el regulador, para su adopción definitiva. En esta parte, el plan de inversión de cada una de las alternativas analizadas debe realizarse para un período de 5 (cinco) años, específicamente para el primer quinquenio.

En función de las metas e indicadores a lograrse, la consultoría deberá recopilar los estudios de obras de infraestructura para los próximos cinco (5) años, con la definición al nivel de perfil de acuerdo a la información suministrada por la prestadora. Deberá realizar un análisis de alternativas de las soluciones propuestas, las cuales deberán incluir un listado de obras, costos estimados y las mejoras que significarían la ejecución de éstas en el aumento de cobertura y en la eficiencia de la prestación de los servicios que brinda la entidad prestadora.

El PGR debe incluir acuerdos institucionales de conformidad con este documento por parte del concedente y el regulador. La consultoría apoyará esta necesidad mediante la explicación a quienes deben suscribirlos sobre los alcances y ventajas del documento PGR, quedando como responsabilidad del prestador obtener la firma de estas conformidades.

Talleres

La consultora deberá elaborar las propuestas, organizar, coordinar y realizar al menos 3 (tres) talleres de trabajo con los principales actores del sector (el prestador, el gobierno provincial o autoridad concedente y el regulador, como mínimo).

El **primer taller** para recibir los aportes y expectativas de los actores del sector que alimentarán tanto la definición de la línea de base como la elaboración del propio PGR, al cierre de la primera misión de la consultoría.

El **segundo taller** para presentar las principales conclusiones del diagnóstico como así también los indicadores definidos para la línea de base correspondiente.

El **tercer taller** para presentar los avances del PGR y recoger opiniones, las cuales serán tenidas en cuenta para la versión en borrador del documento final.

Cada uno de los talleres tendrá una duración de un día y los participantes serán aproximadamente 13 según se detalla:

- ✓ Consultoría: dos participantes que serán los principales consultores especialistas a cargo del PGR;
- ✓ Empresa prestadora: seis participantes entre gerente general y directores de las principales áreas: finanzas, tarifas, ingeniería y operaciones;
- ✓ Poder Ejecutivo Provincial: al menos un representante;
- ✓ Ente regulador: tres participantes representantes.

Productos

La consultoría preparará los siguientes informes:

- ✓ Informe 1: informe inicial conteniendo el plan de trabajo con el cronograma de ejecución definitivo y la identificación de posibles problemas que podrían dificultar el cumplimiento del propósito de la consultoría, a los siete (7) días de iniciado el contrato.
- ✓ Informe 2: diagnóstico de los servicios y línea base para la prestadora, a los cuarenta y cinco (45) días de iniciada la consultoría, incluyendo los resultados de los talleres

correspondientes con los actores locales (prestador, concedente y regulador), identificando las necesidades, requerimientos y motivaciones de cada uno de ellos.

- ✓ Informe 3: borrador del PGR, a los noventa días (90) días de iniciada la consultoría, incluyendo propuestas de mejoramiento institucional y operativo, plan de inversiones conteniendo las obras requeridas a corto, mediano y largo plazo, y su priorización y la formulación de los lineamientos para la gestión operativa prevista para el prestador. Se deberán incluir los resultados del tercer taller con los actores locales correspondientes (prestador, concedente y regulador).
- ✓ Informe 4: informe final de la prestadora, con el aval de las autoridades provinciales correspondientes, a los ciento veinte (120) días de iniciada la consultoría; se integrarán sus observaciones y requerimientos en este informe, incluyendo los tres (3) TDRs de las actividades priorizadas en el PGR.

Equipo de trabajo mínimo

- Jefe de Proyecto: profesional especialista en gestión de proyectos del sector agua y saneamiento; ingeniero o profesional de ciencias económicas en cualquiera de sus ramas, con maestría y experiencia técnica no menor a diez (10) años en evaluación y gestión de proyectos en el sector, y al menos tres (3) años de experiencia en el gerenciamiento de empresas en esos sectores, o una combinación de formación y experiencia adecuada.
- Consultor Senior: profesional especialista en gestión de proyectos de agua y saneamiento, ingeniero o profesional en ciencias económicas en cualquiera de sus ramas, con experiencia no menor a cinco (5) años en evaluación o gestión de proyectos en el sector de agua y saneamiento.

Será considerado excluyente que este profesional sea complementario del citado en el punto anterior; es decir, si el Jefe de Proyecto es especialista en materia técnica, el



Consultor Senior deberá serlo en materias vinculadas con las ciencias económicas, o viceversa.

Tabla 2 - Indicadores y Metas de Resultados Propuestos del PGR (*)
PLAN DE GESTIÓN Y RESULTADOS DE LA ENTIDAD PRESTADORA (EJEMPLO)

Indicadores para medir el grado en que se alcanzan los objetivos del PNA (*)	Unidad	Línea de base	Valores fijados como objetivo acumulativo					Frecuencia	Fuente de datos/ Metodología	Responsable de la recopilación de datos	Supuestos
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Indicador 1: Cobertura AP Hogares que cuentan con conexión domiciliar de agua potable, sobre el total de hogares que se encuentran en el área de responsabilidad del operador principal	Porcentaje	76	79	80	83	87	93	Anual	PGR Informe Anual	Operador	En los dos primeros años se aumenta por mejoras al catastro de usuarios (ej. conexiones irregulares)
Indicador 2: Cobertura CI Hogares que cuentan con conexión domiciliar de cloaca, sobre el total de hogares que se encuentran en el área de responsabilidad del operador principal	Porcentaje	53	54	55	58	61	65	Anual	PGR Informe Anual	Operador	En los dos primeros años se aumenta por mejoras al catastro de usuarios (ej. conexiones irregulares)

Indicador 3: Eficiencia Clientes facturados del total de clientes de la entidad prestadora (incluyendo residenciales, comerciales, industriales y otros)	Porcentaje	90	93	95	96	97	97	Anual (prom. informes mensuales)	PGR Informe Anual	Operador	
Indicador 4: Eficiencia Recaudación sobre el monto total facturado por servicios (agua y cloaca) en los últimos 12 meses (en todas las categorías de clientes). Se incluye el pago del sector público en concepto de servicios, pero no se incluyen los subsidios.	Porcentaje	80	85	88	90	91	92	Anual (prom. informes mensuales)	PGR Informe Anual	Operador	
Indicador 5: Eficiencia Porcentaje de volumen producido que es medido con macro-medidores en buen estado de funcionamiento	Porcentaje	25					100	Anual	PGR Informe Anual	Operador	Este indicador debería alcanzarse el 100% al final del año 5
Indicador 6: Eficiencia Porcentaje de conexiones de grandes clientes (comerciales, industriales, estatales) que son facturados por diferencia de lectura (medido con macro/micro-medidores en buen estado de funcionamiento)	Porcentaje	45					100	Anual	PGR Informe Anual	Operador	Este indicador debería alcanzarse el 100% al final del año 5

Indicador 7: Eficiencia Porcentaje de conexiones de clientes residenciales que son facturados por dif. de lectura	Porcentaje	40						Anual (promedio informes mensuales)	PGR Informe Anual	Operador	Este indicador debe llegar al nivel más alto que sea factible
Indicador 8: Autosuficiencia Financiera Relación de ingresos operacionales recaudados, sobre costos de operación. y mantenimiento	Porcentaje	25	30	35	45	55	70	Anual (promedio de informes mensuales)	PGR Informe Anual	Operador	

(*) **Nota:** Las metas indicadas en la matriz corresponden a valores ficticios para ilustrar cómo podrían ser las distintas progresiones anuales



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2019 - Año de la Exportación

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número: IF-2019-75992942-APN-DNAPS#MI

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Viernes 23 de Agosto de 2019

Referencia: ANEXO II - PROGRAMA NACIONAL DE PLANES DE GESTIÓN Y RESULTADOS
PARA PRESTADORES DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 18 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, c=AR, o=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, serialNumber=CUIT 30715117564
Date: 2019.08.23 16:46:59 -03'00'

Maria Veronica Riera
Asistente administrativo
Dirección nacional de Agua Potable y Saneamiento
Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, c=AR, o=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, serialNumber=CUIT 30715117564
Date: 2019.08.23 16:47:00 -03'00'