

# Plan Estratégico 2015-2017

E d e n o r t e D o m i n i c a n a S . A .



# CONTENIDO

Palabras AGG	4
1. Metodología	6
2. ¿Quiénes Somos?	10
3. Análisis de la situación actual	18
4. Líneas estratégicas	24
5. Indicadores de Gestión	36
6. Proyectos con impacto largo plazo (2015-2017)	40
7. Valoración y administración de riesgo	48
8. Monitoreo y evaluación	56
9. Glosario	58
10. Firmas	60
11. Anexos	62

**Ing. Julio César Correa**  
Administrador Gerente General



Estimados Colaboradores,

Es con gran placer que me dirijo a ustedes para presentarles nuestro Plan Estratégico 2015-2017, el mismo es el resultado de sesiones de trabajo, discusiones, consultas, y acuerdos entre más de 100 colaboradores representando a todas las áreas de nuestra empresa.

Este Plan Estratégico 2015-2017 se encuentra alineado con nuestra visión de **“Ser una empresa de distribución y comercialización de electricidad socialmente responsable, que satisfaga eficientemente las necesidades de los clientes y contribuya al desarrollo de la región”** y tenemos que estar diligentemente identificados con nuestros valores de **Responsabilidad, Integridad, Trabajo en Equipo, Vocación de Servicio, Liderazgo, y Orientación al Cambio.**

Nuestra empresa se plantea los siguientes objetivos estratégicos para lograr la mejora significativa de la gestión y de los resultados de la empresa:

- Reducir las pérdidas de energía eléctrica.
- Incrementar los ingresos.
- Eficientizar la estructura de distribución de energía.
- Optimizar los recursos.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Orientar el capital humano a las estrategias del negocio.
- Implementar una cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente.
- Mejorar la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa.

Para los próximos tres años nuestra meta es reducir las pérdidas en 8.4% para llevarlas a 23.3% para el cierre del año 2017, así mismo lograr un incremento de 1.8% en la cobranza, para cerrar el mismo período en 98.1%, con estos resultados lograremos que nuestro CRI pase de 65.8% a 75.2%.

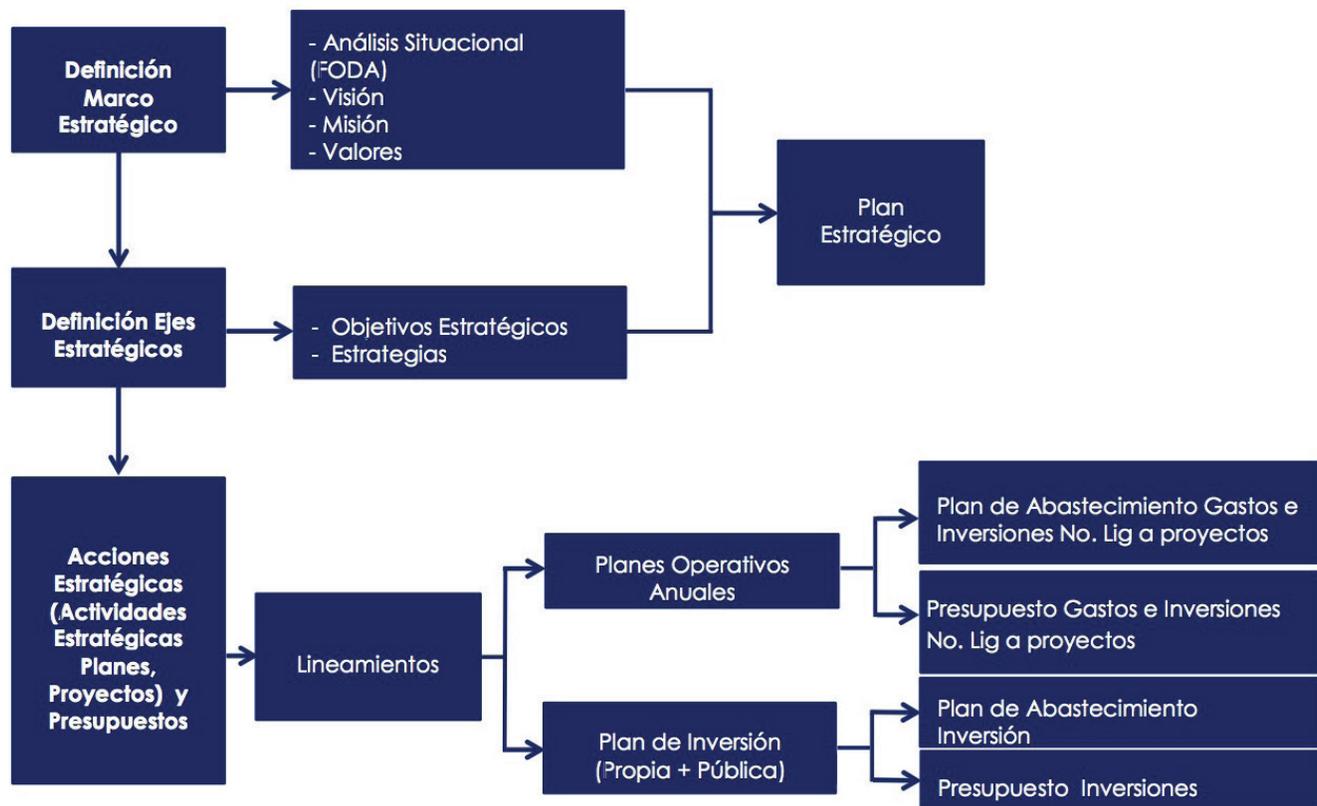
El reto planteado en nuestro Plan Estratégico además de grande, es posible, y estoy seguro de que juntos podemos seguir avanzando en la búsqueda del desarrollo del sector eléctrico de la región norte y de nuestro país.

# 1. METODOLOGÍA





# Proceso Planificación Edenorte



Para la ejecución exitosa del esquema de planificación anterior presentado, se realizaron:

- **Reuniones para la definición de marco estratégico:** en estas reuniones se realizó el análisis situacional-FODA, considerando el análisis interno (fortalezas y debilidades) concentrándose en los recursos financieros, recursos humanos, imagen institucional, edificaciones, distribución y comercialización de energía, y el análisis externo (oportunidades y amenazas) centrándose en el análisis económico, demográfico, factores políticos y legales, tecnológico, cultural y competitivo, con la intención de disponer las propuestas más acabadas del FODA de la organización.

En este mismo orden se revisaron la misión y valores vigentes para su propuesta de modificación o en su defecto formulación, así como las propuestas de las visiones formuladas, dado que la organización no contaba con esta. Adicional se revisaron los objetivos estratégicos y estrategias vigentes al momento con la finalidad

de ser revisados, reformulados o creados según aplicara en cada caso.

Obteniendo como resultados de cada grupo convocado, las diferentes propuestas para la definición del marco regulatorio Edenorte.

Cabe resaltar que estas reuniones fueron desarrolladas a modo segmentado con la intención de obtener mayor concentración y mejores resultados de cada sesión. La combinación de las direcciones y gerencias para los fines fue:

- Dirección Tecnología de la Información - Dirección Logística
- Dirección Distribución
- Dirección de Finanzas - Dirección Compras de Energía y Regulación - Dirección Seguridad Física - Dirección Servicios Jurídicos
- Dirección Reducción de Pérdidas

- Dirección de Auditoría Interna
- Gerencia Mercadeo - Gerencia Relaciones Públicas
- Dirección Gestión Humana - Dirección Planificación y Control de Gestión

Se proporcionó a los colaboradores participantes valiosos insumos para los fines, tales como marco regulatorio y ejes estratégicos vigentes a la fecha, resultados de las encuestas de satisfacción (informes resultados buzones de sugerencias), proveedores y miembros del consejo (ambas encuestas desarrolladas desde planificación y control de gestión), así como las misiones y visiones propuestas en el Taller Administración Pública: Estrategias del Cambio, también las planillas correspondientes para el análisis FODA, desarrollo marco regulatorio (misión, visión y valores) y el desarrollo de los ejes estratégicos (objetivos estratégicos y estrategias). (Ver anexo nro. 1)

- **Elaboración propuesta marco estratégico:** posterior a las reuniones anteriores, bajo el esquema y grupos mencionados, con los resultados generales obtenidos de cada una de estas, la Dirección de Planificación y Control de Gestión realizó el ejercicio de consolidación, depuración, análisis y propuesta de la definición a nivel de empresa del marco estratégico. Con estos resultados se obtuvieron las bases para realizar la reunión de validación del marco estratégico con los colaboradores de la primera línea y el Administrador Gerente General.

- **Reunión validación marco estratégico:** con la presencia del Administrador Gerente General y los colaboradores de la primera línea se sostuvo dicha reunión en la cual la Dirección de Planificación y Control de Gestión presentó los resultados depurados de las diferentes propuestas obtenidas de las reuniones segmentadas para el reformulación y/o definición según necesidad del marco estratégico, en la cual con la participación activa de cada colaborador fue definido y validado el marco estratégico (visión, misión y valores), los objetivos estratégicos y las estrategias que entrarían en vigencia en la organización para el 2015.

A partir de estos resultados, las direcciones y gerencias estuvieron hábiles para la elaboración objetiva de sus planes operativos y presupuestos 2015.

- **Reuniones indicaciones elaboración acciones estratégicas (actividades estratégicas planes, proyectos) y presupuestos:** una vez aprobados el marco regulatorio y los ejes estratégicos de la organización la Dirección de Planificación y Control de Gestión coordinó reuniones con las direcciones y gerencias para dar a conocer estos resultados, así como las pautas a seguir para la elaboración de las acciones estratégicas y presupuestos, así también se les proporcionó y explicó los insumos necesarios (planillas) para el desarrollo de dichas actividades estratégicas, planes operativos anuales, proyectos, plan de abastecimiento y presupuestos.

- **Elaboración de las actividades estratégicas, planes operativos anuales, proyectos y presupuestos:** luego de disponer de las herramientas necesarias las áreas, con la participación activa de la Dirección de Planificación y Control de Gestión, desarrollaron las actividades estratégicas, planes operativos anuales, proyectos y presupuestos, basados en el alcance de los objetivos estratégicos y estrategias.

- **Revisión actividades estratégicas, planes operativos anuales, proyectos y presupuestos:** posterior a la entrega de estos productos la Dirección de Planificación y Control de Gestión revisó cada uno de estos, con el objetivo de garantizar sus aportes en el desarrollo de la organización y el vínculo con los objetivos estratégicos y estrategias de la organización, así como la integración planes y presupuestos.

- **Reunión validación actividades estratégicas, planes operativos anuales, proyectos y presupuestos:** luego de revisar cuidadosamente cada uno de estos productos, sostener reuniones de esclarecimiento, cruzar las actividades estratégicas, planes operativos anuales y proyectos contra los presupuestos, la Dirección de Planificación y Control de Gestión sostuvo reunión con el Administrador Gerente General donde se obtuvo la validación de estos.

## 2. ¿QUIÉNES SOMOS?





**denorte**

## Reseña Histórica

La distribución de energía eléctrica en el país está dividida por regiones geográficas entre las empresas EDENORTE, EDESUR y EDEESTE, cada una de las cuales posee el monopolio de la distribución en su respectiva área de concesión.

Estas empresas anteriormente estuvieron privatizadas, siendo el accionista mayoritario la empresa española Unión Fenosa, pero en el año 2003 ésta vendió sus acciones al estado y se retiró del mercado energético dominicano, en un momento en que el abastecimiento de energía en el país atravesaba una situación crítica por falta de recursos financieros para adquirir petróleo. A raíz de esta desprivatización el Fondo Monetario Internacional suspendió su ayuda de contingencia al país.

Desde entonces EDENORTE, EDESUR y EDEESTE dependen de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE), que ejerce las funciones de Junta de Accionistas en representación del Estado.

En agosto de 2004 asumió la Presidencia de la República el Doctor Leonel Fernández, del Partido de la Liberación Dominicana (PLD). Durante el período agosto 2004 - agosto 2005 EDENORTE era administrativamente dependiente de EDESUR y ambas empresas estuvieron dirigidas por funcionarios nombrados por el Gobierno.

Debido a que este esquema no dio resultados, el Banco Mundial recomendó al Gobierno que recurriera a profesionales internacionales mediante un Contrato de Administración Delegada que les otorgara amplios poderes, que se estableciera el Cash Recovery Index (CRI) como indicador único para medir el desempeño de la empresa, y que se fijaran objetivos en base a dicho indicador. Es así como EDENORTE se convirtió en una empresa autónoma y su administración fue encargada mediante contrato al Ingeniero Manuel Suárez Mendoza, quien ocupó el cargo de Administrador Gerente General.

Una vez finalizado dicho contrato, en el 2007, la empresa pasó a ser administrada por el Ing. Félix Tavárez Martínez; en septiembre 2010, por disposición del Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), mediante decreto, el Presidente Leonel Fernández, entregó la administración a Eduardo Saavedra Pizarro.

En agosto de 2012 asumió la presidencia de la República el Lic. Danilo Medina, del Partido de la Liberación Dominicana (PLD). Designando la administración Gerencia General de Edenorte al Lic. Julio Cesar Correa.

EDENORTE distribuye un promedio mensual de 317.04 GWh a un total de 800 mil clientes, de los cuales se facturan unos 780 mil, de estos, 591 mil poseen equipo de medida instalado y el restante se factura como conexión directa autorizada, en base a un consumo fijo de acuerdo a la carga instalada. El costo promedio mensual de la energía distribuida es de US\$ 58.84 millones.

## FODA

Fruto del análisis interno realizado tras considerar los recursos financieros, recursos humanos, imagen institucional, edificaciones, distribución y comercialización de energía, y el análisis externo centrándose en el análisis económico, demográfico, factores políticos y legales, tecnológico, cultural y competitivo se obtuvo el FODA de la organización. A continuación se muestran las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas fruto del análisis anteriormente indicado:

## Fortalezas

- Capital humano altamente calificado, capacitado, comprometido y motivado.
- Diversos canales de pago y atención al cliente.
- Ocupación de la mayor parte del mercado de la zona Norte.
- Calidad en la gestión del ciclo comercial.
- Buenas prácticas gerenciales y de liderazgo.
- Transparencia para la adquisición de los bienes y servicios.
- Apoyo de entidades gubernamentales y privadas.
- Buena metodología empleada para la planificación.
- Estructura organizacional debidamente definida y actualizada.
- Reducción de los niveles de pérdidas.

## Oportunidades

- Posibilidad captación de nuevos grandes clientes.
- Crecimiento demográfico en la zona norte.
- Implementación de nuevas tecnología (sistemas y equipos).
- Renegociación de nuevos contratos con generadores a precios más competitivos.
- Crecimiento económico del país.
- Aprovechamiento del sistema educativo para la formación en el uso racional de la energía eléctrica.
- Inversión en las redes de distribución a través de organismos multilaterales.
- Firma de pactos eléctricos.
- Desarrollo de proyectos de generación de energía eléctrica a partir de plantas de carbón.

## Debilidades

- Procesos internos burocráticos.
- Mal estado y vulnerabilidad de las redes de electricidad.
- Tiempos de respuesta deficientes en los procesos comerciales.
- Constancia en déficit.
- Falta de comunicación y orientación para con los clientes.
- Violación de los plazos normativos.
- Insatisfacción de los clientes.
- Deficiencia en la provisión de equipos de protección personal.
- Deficiencia en la calidad y continuidad del suministro de energía.
- Falta de coordinación, comunicación de procesos y toma de decisiones de la casa matriz y las EDES.
- Falta de aplicación de políticas claras de medio ambiente.
- Pérdidas técnicas y no técnicas.
- Falta de continuidad a los planes estratégicos por cambio de directivos.
- Indisponibilidad del sistema en línea de control de inventarios, espacios y logística.

## Amenazas

- Exposición a fenómenos atmosféricos y sísmicos.
- Habilidad creciente para realizar fraudes.
- Robo de equipos (vandalismo).
- Cambios de gobierno.
- Variación en los precios de los combustibles.
- Variación en las tasas de cambio.
- Situaciones sociales (protestas, huelgas).
- Salida de ciclo comercial de la distribuidora de clientes importantes o no regulados. (Pérdida clientes - UNR).

## Marco estratégico

A continuación se muestran la visión (hacia donde se dirige la empresa), la misión (la razón de ser de la organización) y los valores (constituyen los principios necesarios para poder mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades, y así también para contrarrestar las debilidades y amenazas).

### Visión

**Ser una empresa de distribución y comercialización de electricidad socialmente responsable, que satisfaga eficientemente las necesidades de los clientes y contribuya al desarrollo de la región.**

### Misión

**Distribuir y comercializar energía eléctrica en la región norte del país, con un capital humano comprometido en garantizar a nuestros clientes un servicio de calidad.**

### Valores

- Responsabilidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio
- Liderazgo
- Orientación al cambio



**Responsabilidad:** Estamos comprometidos en cumplir nuestras obligaciones con moral, disciplina y puntualidad, asumiendo y tomando decisiones adecuadas, que contribuyan al desarrollo de la región y al bienestar del medio ambiente.

**Integridad:** Nuestro accionar está orientado a trabajar manteniendo los principios de ética, confianza y honestidad, aspirando a la eficacia y calidad en nuestra entrega.



**Trabajo en equipo:** Fomentamos la unificación de esfuerzos para el logro de los objetivos, incentivando las habilidades de creatividad, comunicación y cooperación en todos los miembros de la empresa.



**Vocación de servicio:** Nos esforzamos por ofrecer calidad de servicio a nuestros clientes internos y externos, satisfaciendo sus necesidades con proactividad, empatía y compromiso.



**Liderazgo:** Incentivamos al desarrollo de habilidades que influyan y conduzcan a los demás positivamente hacia un fin común, motivando y comprometiendo al logro de los resultados y toma de decisiones.



**Orientación al cambio:** Estamos orientados a la flexibilidad de adecuarnos a situaciones cambiantes e innovadoras, siendo capaces de adquirir nuevas habilidades e incorporarlas fácilmente a los cambios, utilizando inteligentemente nuestras emociones.

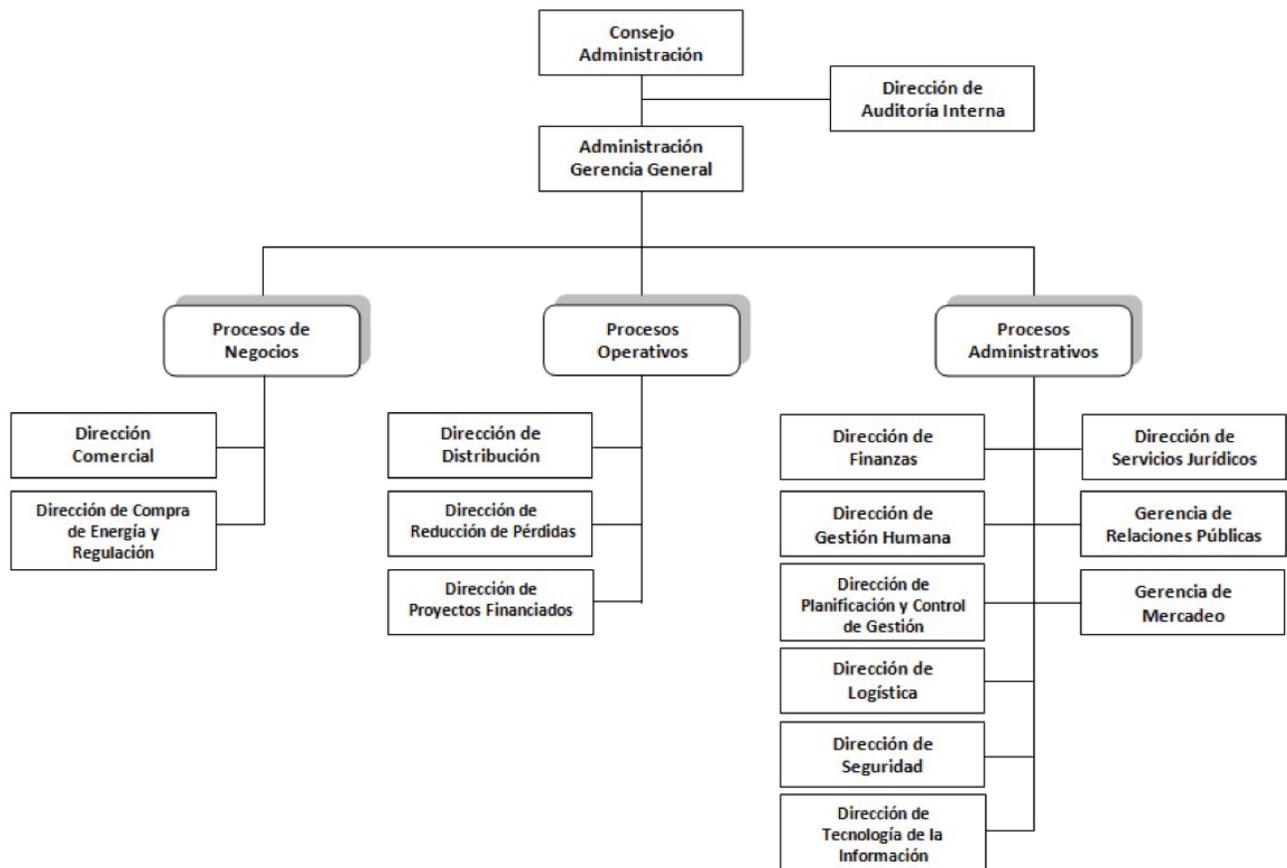


## Grupos de Interés

En cuanto a lo que espera cada uno de los actores que la conforman o se relacionan con ella:

1. **Accionistas:** mejorar resultados en términos de flujos netos de retorno y maximización del valor de mercado de la empresa.
2. **Clientes:** satisfacer a los clientes en términos de calidad y seguridad de servicio técnico y comercial.
3. **Colaboradores:** lograr un equilibrio en cuanto a compensaciones – desarrollo personal y estabilidad laboral vs. productividad.
4. **Proveedores:** exigir calidad de servicio y calidad de productos en las adquisiciones a precios de mercado.
5. **Autoridad – Leyes – Reglamentos – Normas:** cumplir con las leyes, reglamentos y normas para lograr el reconocimiento de la autoridad y los clientes, y exigir que las tarifas reguladas paguen la calidad y seguridad de servicio que la autoridad y los clientes esperan.
6. **Medios:** lograr credibilidad y confiabilidad ante los medios, la comunidad y la sociedad en general.

## Organización del negocio (organigrama)





# 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL





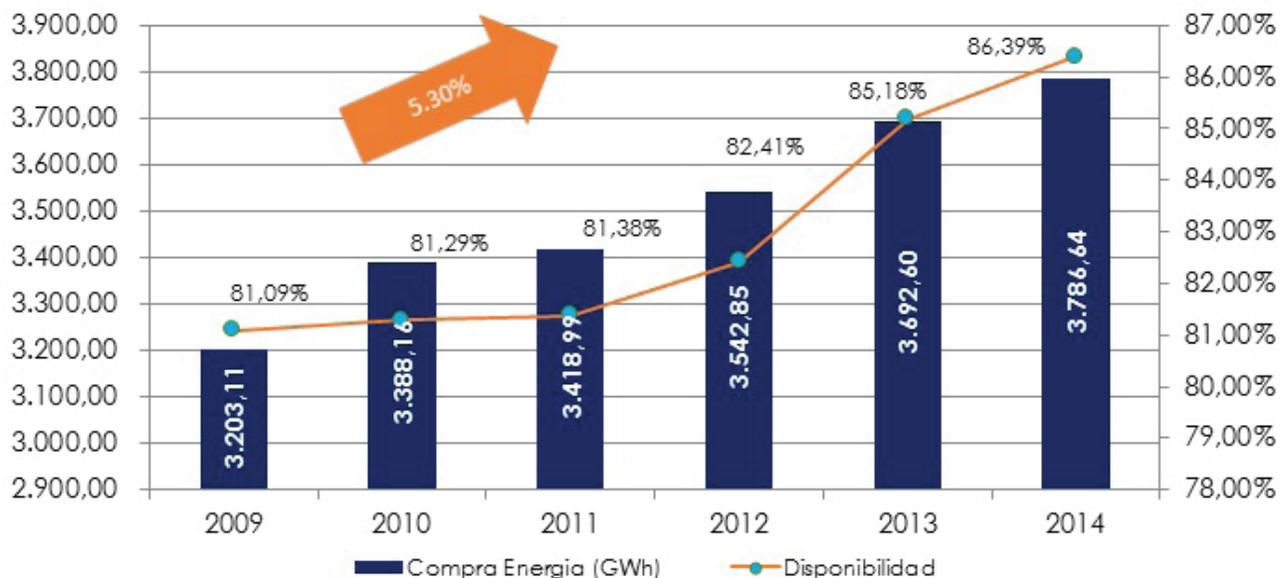
Edenorte Dominicana S.A. como empresa distribuidora y comercializadora de electricidad de la zona norte, enfrenta parte del problema de suministro eléctrico que envuelve la nación. Como las demás empresas distribuidoras de electricidad pertenecientes al holding de CDEEE, para mantener la estabilidad y aceptación de las comunidades de la zona correspondiente, Edenorte debe incurrir en la comercialización de la energía a un monto menor que el incurrido para la compra, lo cual le hace incidir mensualmente en un déficit que debe

asumir, lo cual influye directamente en el no abastecimiento del 100% de la demanda de energía requerida por los usuarios.

En la tabla debajo mostrada se aprecia que el porcentaje de disponibilidad de servicio para 2014 fue de 86.39%, mientras que en el 2009 fue de 81.09%, significando aún con las deficiencias, un incremento de 5.30%. Durante este mismo periodo se ha percibido un incremento de 18.22% en las compras de energía, dado que en el 2014 fue de 3,786.64 GWh y en el 2009 fue de 3,203.11 GWh.

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Energía (GWh)	3,203.11	3,388.16	3,418.99	3,542.85	3,692.60	3,786.64
Precio Medio de Compra (Cents US\$/KWh)	13.79	15.27	19.93	20.19	18.24	18.07
Factura por Compra de energía (MMUS\$)	441.84	517.50	681.55	715.42	673.40	684.22
Disponibilidad	81.09%	81.29%	81.38%	82.41%	85.18%	86.39%
Demanda Estimada (GWh)	4,066.37	4,273.85	4,279.86	4,351.94	4,435.81	4,633.74

**Evolutivo Compra Energía Vs. Disponibilidad de Servicio**

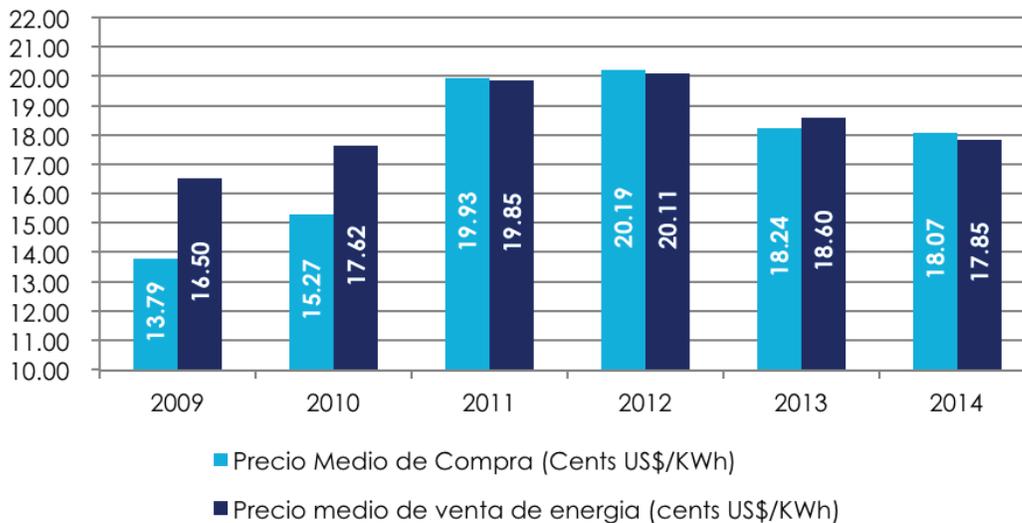


En la tabla siguiente se puede apreciar el déficit que anualmente ha tenido que enfrentar la organización fruto de lo anteriormente expuesto incluyendo el 2014,

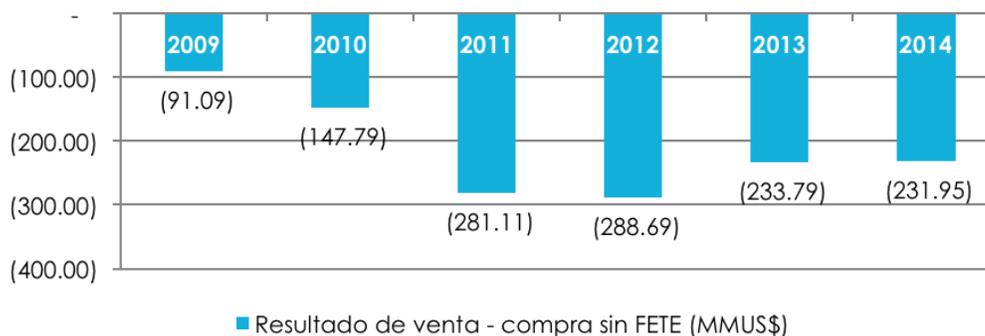
esto en función de un precio medio de compra de energía más elevado que el precio medio de venta.

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Compra Energía (GWh)	3,203.11	3,388.16	3,418.99	3,542.85	3,692.60	3,786.64
Precio Medio de Compra (Cents US\$/KWh)	13.79	15.27	19.93	20.19	18.24	18.07
Factura por Compra de energía (MMUS\$)	441.84	517.50	681.55	715.42	673.40	684.22
Perdidas (GWh)	820.99	960.75	1,125.87	1,361.36	1,290.18	1,199.22
Energía facturada (GWh)	2,382.12	2,427.41	2,293.12	2,181.49	2,402.42	2,587.42
Precio medio de venta de energía (cents US\$/KWh)	16.50	17.62	19.85	20.11	18.60	17.85
Factura por venta de energía (MMUS\$)	393.04	427.68	455.29	438.65	446.78	461.77
Energía Cobrada (GWh)	2,098.02	2,073.04	1,992.77	2,082.39	2,312.16	2,490.70
Cobros por energía (MMUS\$)	346.16	365.24	395.65	418.72	429.99	444.51
Otros cobros (MMU\$)	4.59	4.46	4.78	8.01	9.62	7.77
Resultado de venta - compra sin FETE (MMUS\$)	(91.09)	(147.79)	(281.11)	(288.69)	(233.79)	(231.95)

### Comparativo Precio Medio Compra Vs. Precio Medio de Venta 2009-2014



### Resultado de venta - compra sin FETE (MMUS\$)

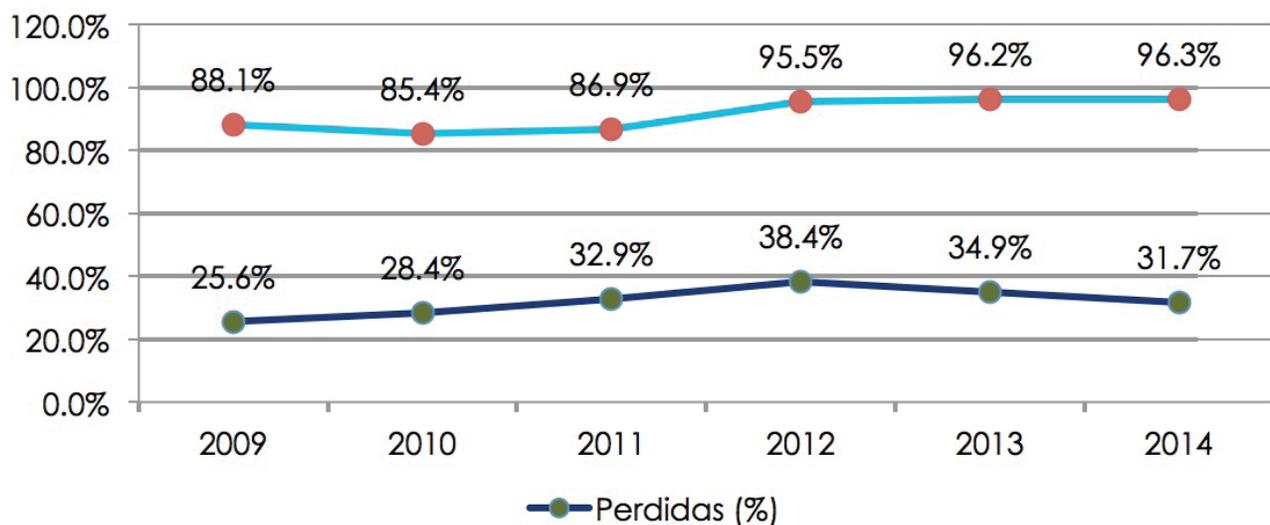


Año tras año la empresa ha plasmado la necesidad imperante de reducir las pérdidas de energía. Para el periodo 2009-2010 se refleja un porcentaje de pérdidas relativamente menor, esto porque para los años en cuestión existía una base de datos en relación a los clientes facturando no depurada, lo cual influenciaba en una facturación mayor de la energía entregada y por consiguiente menos pérdidas, no obstante se refleja un porcentaje menor en la cobranza, lo cual fue fruto de la misma base de datos no depurada, ya que no se les cobraba a todos los clientes facturados.

Para el 2012 esta base de datos fue depurada, y es por esta razón que los datos presentados fueron más acabados y se utilizan para presentar los avances fruto de los esfuerzos realizados. Para el 2012 el porcentaje de pérdidas fue de 38.4% y en 2014 fue 31.7 %, lo cual refleja una diferencia porcentual de 6.76%. Para este mismo periodo las cobranzas presentan un incremento de 0.8%, dado el pasó de 95.5% a 96.3%.

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pérdidas (%)	25.6%	28.4%	32.9%	38.4%	34.9%	31.7%
Cobranza (%)	88.1%	85.4%	86.9%	95.5%	96.2%	96.3%
CRI (%)	65.5%	61.2%	58.3%	58.8%	62.6%	65.8%

### Evolutivo Indicadores Disciplina Mercado





# 4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS





A continuación se describen los objetivos estratégicos, estrategias y las actividades estratégicas que permitirán avances significativos en la organización.

### Objetivos Estratégicos

- Reducir las pérdidas de energía eléctrica.
- Incrementar los ingresos.
- Eficientización de la estructura de distribución de Energía.
- Optimizar los recursos.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Orientar el capital humano a las estrategias del negocio.
- Implementar una cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente.
- Mejorar la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa.

### Estrategias

- Ampliar y mejorar el estado de las redes.
- Aumentar la capacidad de medición.
- Ampliar y mejorar la capacidad de eliminación y prevención de las pérdidas.
- Ampliar plataforma de clientes telemedidos.
- Asegurar la calidad de medición y control de las pérdidas.
- Ampliar la segmentación del mercado.
- Garantizar la calidad de la información de la base de datos.
- Reforzar los canales y vías de cobros.
- Asegurar la calidad e incremento de la facturación y el cobro.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Desarrollar planes de expansión de las redes de distribución.
- Desarrollo de proyectos de mejoras específicas redes/SSEE.
- Automatización de la red.
- Garantizar el correcto uso de los recursos de la empresa.
- Analizar el costo-beneficio de los recursos de la empresa.
- Mejora continua de procesos clave.
- Cumplir con el marco regulatorio vigente.
- Mejorar servicio Interno.
- Mejorar servicio Externo.
- Asegurar la disponibilidad de materiales y equipos.
- Fortalecer el clima y la cultura organizacional.
- Garantizar la disponibilidad de colaboradores competentes.
- Garantizar la eficiencia del capital humano.
- Seguridad de los colaboradores e instalaciones físicas.
- Preservar y proteger el medio ambiente.
- Mejorar y ampliar la presencia en medios de comunicación y redes sociales.
- Fortalecer presencia en comunidades.
- Fortalecer la comunicación interna y externa.

## Eje Estratégico Nro. 1, Reducir las pérdidas de energía eléctrica.

Con el establecimiento de este objetivo se busca reducir los porcentajes tanto de las pérdidas a nivel técnico (transmisión, transformación y medición) como no técnico (comercial y hurto de la electricidad). Para la reducción de las pérdidas a nivel técnico se ejecutarán proyectos de inversión de mejora en las redes y subestaciones de transformación. En el caso de las pérdidas no técnicas, los principales esfuerzos se apoyarán en los proyectos de rehabilitación y normalización de las redes de distribución. Con estas iniciativas se persigue que el monto de energía entregada a través de las redes pueda ser facturada de forma oportuna y se vea reflejada en los ingresos.

### Estrategia Nro. 1. Ampliar y mejorar el estado de las redes

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Aprobación proyectos peticiones de clientes.	Nro. Proyectos Aprobados	840
Proyecto de Obras de Redes fondo propio.	% de Cumplimiento = Obras ejecutadas / Obras programadas	85%
a) Auditoría a los proyectos de redes. b) Auditoría al proceso de mantenimientos preventivos de redes. c) Auditoría a la Gerencia de subestaciones.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Analizar la recurrencia de los circuitos en avería.	% Seguimiento Circuitos Averiadados (Verificar frecuencia sugerida para esta actividad)	100%
Interactuar Comunidades Sensitivas.	% Atención Demandas Canalizadas a través Seguridad y Vigilancia	100%
Coordinación ejecución de los proyectos de Rehabilitación de Redes y Normalización de Suministros.	% Cumplimiento informes/minuta supervisión/ visita técnica	100%
Realizar la evaluación ex post de los proyectos ejecutados.	Nro. Informes Evaluación Ex post	24

### Estrategia Nro. 2. Aumentar la capacidad de medición

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Auditoría a la calidad del servicio de las redes.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Instalación de Medidores en nuevos clientes.	Cantidad a instalar	22,000

### Estrategia Nro. 3. Ampliar y mejorar la capacidad de eliminación y prevención de las pérdidas

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Campaña Grandes Suministros.	Cantidad de Verificación de Suministros	4,000
	Cantidad de Adecuaciones	2,100
Instalación Macromedición MT.	Cantidad de Instalaciones de Bolsas de Energía	500
a) Auditoría a los proyectos y programas de reintegración de clientes. b) Auditoría a los planes de instalación de medida y eliminación de conexión directa de los sectores de gestión.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Identificación de luminarias encendidas a través del MPD.	Cantidad Luminarias	24,000
Sustitución de bombillas incandescente por las de Bajo Consumo.	Cantidad de bombillas	20,000
Incremento de Clientes Prepago [Desarrollo de 3 Barrios]	Cantidad de Clientes	3,000
Levantamiento y Contratación de Vallas.	% de Ejecución	100.0%

**Estrategia Nro. 4. Ampliar plataforma de clientes tele-medidos**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Ampliación de la Telemedición en la Zona Norte.	Cantidad Medidores cambiado a tecnología de telemedición (SMCA)	10,100
	Cantidad Medidores cambiado a tecnología de telemedición (Socket)	16,000
a) Auditoría a la Gerencia de Telemedidas b) Auditoría a los sistemas informáticos utilizados en el proceso de telemedición de la empresa.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%

**Estrategia Nro. 5. Asegurar la calidad de medición y control de las pérdidas**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Disciplina de Mercado.	Cantidad de Adecuaciones	90,480
	Nro. Medidores Sustituídos	46,907
	Cantidad de Actas administrativas levantadas	21,150
	Cantidad de Verificaciones	1,585
	Nro. Denuncias de Fraude	1,640
Mantenimiento de Paneles.	Cantidad de Paneles Adecuados	1,257
Inst. Y Mantenimiento de Totalizadores.	Cantidad de Totalizadores Instalados	6,652
	Cantidad de Totalizadores Adecuados	4,335
	Cantidad de Totalizadores Cambiados	1,689
Saneamiento de Totalizadores.	Cantidad de Totalizadores Saneados	22,878
Regulación de los Clientes 24H.	Nro. Clientes Normalizados	14,024
a) Auditoría al proceso de compras de materiales de medición. b) Auditoría a la selección e instalación de los equipos de medición. c) Seguimiento a los indicadores de Pérdidas en el sector.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Operativo de Inteligencia Nocturno.	% Atención solicitudes operativos nocturnos	100%
Estandarizar Contratos UNR.	Número de Contratos estandarizados	26
Implementar sistema BALANCES.	% Avance Implementación	100%

**Estrategia Nro. 6. Ampliar la segmentación del mercado**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Auditoría Clientes no regulados, productos y tarifas.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%

**Estrategia Nro. 7. Garantizar la calidad de la información de la base de datos**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Levantamiento de postes.	Cantidad de postes levantados mensualmente	220,000
Etiquetado de centros de transformación.	Cantidad de etiquetas instaladas mensualmente	4,929
Auditoría a los procesos de lectura y facturación.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Sistema de análisis SLAF.	% Avance Implementación	50%

## Eje Estratégico Nro. 2, Incrementar los ingresos.

Con este objetivo se persigue que los niveles de facturación se incrementen y en consecuencia se incrementen los niveles de cobros de esta energía facturada. El incremento de los ingresos es un elemento de vital importancia en la procura de la reducción de los niveles deficitarios en términos financieros de la organización.

### Estrategia Nro. 8. Reforzar los canales y vías de cobros

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Realizar Gestión de Cobros de la Cartera de Clientes enviadas por los diferentes sectores y Dpto. de Cobranza.	% Efectividad de la gestión de los Cobros programados y carteras asignada. Asistencia de las solicitudes atendidas	100%
Análisis de factibilidad de apertura de nuevas oficinas comerciales.	% Atención a solicitudes de análisis de factibilidad	100%
a) Auditoría a los procesos de facturación y cobros. b) Auditoría a los sistemas de información que dan soporte a la facturación y cobros.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Sistemas para el reforzamiento de los canales y vías de cobros.	% Avance Implementación	100%
Instalación de Nuevos puntos de cobros.	Cantidad de puntos de cobros	52
Apertura y Ampliación de Estafetas Corporativas (Bancos, Asociaciones, etc.)	Cantidad de estafetas	5
Ampliar cobertura de Pagos Interempresas (EDES).	Cantidad de oficinas	30
Inscripción de Tarjetas para el Cobro a través del IVR.	Cantidad a inscribir	12,000

### Estrategia Nro. 9. Asegurar la calidad e incremento de la facturación y el cobro

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
a) Auditoría de cuentas por cobrar. b) Auditoría a los sistemas de información que dan soporte a la facturación y cobros. c) Auditoría a la Gerencia de Validación y Cobranza.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Recuperación de Deuda Morosa (5+ Fact) mediante contratas de cobros compulsivos.	MMRD\$ Cobrados	50
Recuperación Deuda Cartera Corporativos y UNRs.	MMRD\$ Cobrados	60
Recuperación Deuda Cartera Gobierno No Cortable a partir del subsidio.	MMRD\$ Cobrados	260
Recuperación Deuda Cartera Bonoluz.	MMRD\$ Cobrados	73
Recuperación de Clientes en Cartera Bonoluz.	Cantidad de Clientes	75,000
Incrementar Gestión de Cobro Móvil.	MMRD\$ Cobrados	349
Cambio de Tarifa de BTS1 a BTS2.	Cantidad de Contratos	2,911

### Estrategia Nro. 10. Ampliar la cartera de clientes

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
APP OVIRTUAL -Oficina Virtual (Móvil).	% Avance Implementación	100%
Jornada de Contratación Comercial.	Cantidad de Clientes Visitados	8,450
Contratación Nuevos clientes.	Cantidad de Contratos	97,000

### Eje Estratégico Nro. 3, Eficientización de la estructura de distribución de Energía.

Este objetivo está sustentado en el desarrollo efectivo de los planes de expansión de las redes de distribución, los proyectos de mejora en redes y subestaciones eléctricas así como los proyectos que persiguen la automatización de la red, todos enfocados en el uso eficiente de la redes.

#### Estrategia Nro. 11. Desarrollar planes de expansión de las redes de distribución

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Auditoría a Gerencia de Ingeniería.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%
Realización de Proyectos 24Hrs con AFR.	Cantidad de proyectos	20

#### Estrategia Nro. 12. Desarrollo de proyectos de mejoras específicas redes/SSEE

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Mantenimiento General de Subestaciones 2015.	Transformadores de potencia analizados	60
	Cantidad de subestaciones adecuadas	33
	Cantidad de equipos instalados	18
	Cantidad de equipos instalados	35
	Pruebas realizadas con los equipos nuevos	36
Mejoramiento de la calidad del servicio a través de la adquisición de Subestación móvil 20 – 26 MVA, 69 - 34.5 /12.5 kV para la zona norte del país.	% avance cronograma del proyecto	100%
Auditoría a Gerencia de Obras y Gerencia Subestaciones.	% Informes Completados (%P=Informes de auditoría emitidos / Total de procesos auditados)	100%

#### Estrategia Nro. 13. Automatización de la red

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Sistemas para la eficientización de la estructura de distribución de energía.	% Avance Implementación	100%

### Eje Estratégico Nro. 4, Optimizar los recursos.

Este objetivo busca garantizar en todo momento el uso correcto y eficiente de los recursos con que cuenta la organización. Este objetivo se sustenta en gran medida en la puesta en marcha de proyectos de mejora continua de todos los procesos claves de la organización.

**Estrategia Nro. 14. Garantizar el correcto uso de los recursos de la empresa**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Instalación del taller general de reparaciones y mantenimiento en Santiago.	Nro. Taller Instalado	1
Proveer de GPS a toda la flotilla de vehículos de Edenorte.	Nro. unidades GPS instaladas	220
Gestión de utilización de materiales obsoletos (Ya sea de venta o pase a otras distribuidoras)	% Reducción inventario materiales obsoletos	20%
Emitir oportunamente los estados financieros.	% Estados emitidos	100%
Evaluar y garantizar los gastos incurridos por la empresa que estén debidamente autorizados por el ente correspondiente.	% Revisión SolPe	100%
Realizar contratos de corto plazo a precios inferiores al precio medio de compra.	Monto de Ahorro Contrato EGEHID. (MMRD\$)	1,588
	MMRD\$ Ahorro por otros Contratos	10
VPLANNER (Legacy EDEMOVIL)	% Avance Implementación	100%
CHM-SGS: Gestión de Recuperación Materiales No Seriados.	% Avance Implementación	100%

**Estrategia Nro. 15. Analizar el costo-beneficio de los recursos de la empresa**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Desarrollar sistema de medición de costo beneficio de la DGH.	Indicadores identificados e implantados al 100%	100%

**Estrategia Nro. 16. Mejora continua de procesos clave**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Proveer de seguro full a los vehículos de Edenorte.	Cantidad de vehículos asegurados	100
Reducción tiempo de respuestas pedidos (que no incluyen procesos* contrata, transportación etc.)	TMR emisión pedidos (días)	1
Reducir el número de eventos no pronosticados.	% Avance de implementación	100%
Rediseño, análisis y mejora de procesos clave.	% Avance procesos levantados	100%
Implementación de proyecto Facturación In Situ.	% Ejecución	100%

**Eje Estratégico Nro. 5, Mejorar la calidad de servicio.**

Este objetivo persigue avances significativos en la calidad del servicio que es entregada tanto a los clientes internos como externos. Las estrategias de mejora a nivel interno impactan de forma directa el resultado del servicio que se entrega a los clientes externos. La base de este objetivo se sustenta en el cumplimiento del marco regulatorio vigente para la organización.

**Estrategia Nro. 17. Cumplir con el marco regulatorio vigente**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Sistemas para la mejora de la calidad del servicio.	% Avance de implementación	100%
Medir y Mejorar el Tiempo de Atención en Oficinas Comerciales (Sistema de Turno).	% de Clientes Atendidos en Plazo	96%

**Estrategia Nro. 18. Mejorar servicio Interno**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Sistema de Información de Gestión Humana.	% Avance Implementación sistema	100%
Implementar cultura de servicio.	% Avance Implementación Proyecto	100%
Reducción de pérdidas mediante la gestión legal.	% Efectividad	100%
Conciliaciones PGASE.	% Efectividad	50%
Ampliación del pull de servicios.	% Atención solicitud vehículos	90%
Jornada Capacitación Planeación Estratégica.	Nro. Capacitaciones	1
Desarrollar, actualizar y dar seguimiento al POA.	% Apoyo y seguimiento	100%
Desarrollo , apoyo, seguimiento y ejecución Presupuesto.-	No. de visitas	14
Generación y emisión Informes Seguimiento Gestión.	Nro. Informe	286
Proyecto implementación de Modelo CAF.	% implementación modelo CAF	100%
Encuesta de satisfacción de clientes internos.	% Atención a solicitudes	100%
Sistemas para mejorar el servicio interno.	% Avance Implementación Proyecto	100%
Red Privada de Comunicaciones (radios inalámbricos).	% Avance Implementación	45%
Ampliar la red privada inalámbrica de comunicaciones.	% Avance Implementación	100%
Implementar una plataforma de radios digitales para el área de distribución.	% Avance Implementación	100%
Integrar ITCs al sistema Scada, incluye ITC nuevos y movimientos.	No. De ITCs Instalados	50
Integrar Subestaciones al sistema Scada Automatización. Proyecto de automatización.	No. De equipos instalados	15

**Estrategia Nro. 19. Mejorar servicio Externo**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Disminuir la cantidad de transformadores quemados.	Nro. Transformadores averiados. (Disminuir la cantidad de TR quemados en 15% con respecto al año 2014)	489
Ampliar y reparar el parque de alumbrado público.	Nro. De luminarias apagadas (Aumentar la cantidad de luminarias apagadas en 20% con respecto al 2014)	12,552
	Nro. De Luminarias instaladas (Aumento de un 35% a la cantidad de luminarias instaladas en 2014).	6,134
Disminuir las averías en los circuitos.	TMR resolución avisos	2
	% Resolución avisos	98%
Mantenimiento Reguladores de tensión bajo carga de los Transformadores de Potencia.	Nro. Transformadores de potencia intervenidos	20
	Cantidad de Subestaciones fuera de servicio por averías en reguladores de tensión	1
Proyecto de Interconexiones.	TMR Obras de Interconexión (días)	5
Señalización de Estafetas, Oficinas Comerciales y Administrativas.	Cantidad de oficinas y/o puntos de pagos señalizados	200
Colocación de la Filosofía Corporativa en las Oficinas.	Cantidad de Oficinas Señalizadas	120
Encuestas de Satisfacción de Clientes.	Informe Resultado Encuestas	3
Despliegue Sistema SGS para en otros sectores.	Nro. De sectores	1
OVC: Oficina Virtual Clientes (El Cliente Podrá Ejecutar procesos de la empresa por nuestra página web).	% Avance Implementación	100%
Sistemas para la mejora de servicio externo.	% Avance Implementación	100%

**Estrategia Nro. 20. Asegurar la disponibilidad de materiales y equipos**

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Ampliar Sistema de CHM (Control de Herramienta y Materiales) para las instalaciones y adecuaciones.	Cantidad de Oficinas	82

## Eje Estratégico Nro. 6, Orientar el capital humano a las estrategias del negocio.

El capital humano es el activo más valioso y como tal se tiene la misión de captar, desarrollar y retener de manera integral los recursos humanos de la organización. El principal ingrediente para alcanzar este objetivo está sustentado en un plan de capacitaciones y comunicación que impulse a todo el personal en dirección al alineamiento de todo su accionar con las estrategias de la organización, impactando de esta forma los resultados de la empresa, así como la disponibilidad de colaboradores altamente competentes.

### Estrategia Nro. 21. Fortalecer el clima y la cultura organizacional

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Plan de intervenciones de clima por área.	% Avance Implementación plan	100%
Sistema de reconocimiento a empleados.	% Avance Implementación sistema	100%

### Estrategia Nro. 22. Garantizar la disponibilidad de colaboradores competentes

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Garantizar un proceso de reclutamiento y selección con las competencias requeridas para cada puesto.	% Avance definición proceso reclutamiento y selección	100%
Realizar planes de sucesión.	% Plan sucesión elaborado	100%
Implementar planes de carrera.	% Implementación plan de carrera	100%
Sistema de Evaluación de Desempeño Anual por Competencias.	% Implementación sistema	100%
Optimizar sistemas de Compensación y Beneficios.	% Avance de implementación	100%

### Estrategia Nro. 23. Garantizar la eficiencia del capital humano

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Desarrollar el plan de capacitación.	Nro. De capacitaciones	280

## Eje Estratégico Nro. 7, Implementar una cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente.

Por la naturaleza del trabajo que realiza la organización, esta debe preservar tanto la integridad de los colaboradores así como del medio ambiente. Es por esta razón que se desarrollarán programas que garanticen la seguridad de los colaboradores e instalaciones físicas así como la protección del medio ambiente.

### Estrategia Nro. 24. Seguridad de los colaboradores e instalaciones físicas

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Diseñar, documentar e implementar las políticas de seguridad e higiene ocupacional.	% Políticas diseñadas, documentadas e implementadas	100%
Mejorar y Eficientizar el sistema de vigilancia a través de CCTV (Círculo Cerrado de Televisión).	% Avance Proyecto	100%

### Estrategia Nro. 25. Preservar y proteger el medio ambiente

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Gestión de Residuos.	Nro. inspecciones ejecutadas	240
Manejo de sustancias peligrosas.	% Pruebas Realizadas	100%
Reducción de contaminación auditiva.	Nro. de Estudios realizados	5

## Eje Estratégico Nro. 8, Mejorar la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa.

La labor que realiza la organización en pro de la Zona Norte debe ser dada a conocer, así como sus beneficios e implicancias, es por esta razón que este objetivo busca optimizar significativamente la presencia en los medios de comunicación y redes sociales, así como fortalecer la presencia en las comunidades.

### Estrategia Nro. 26. Mejorar y ampliar la presencia en medios de comunicación y redes sociales

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Colocación publicidad corporativa estratégica en radio, televisión y medios digitales.	Nro. de Colocaciones Estratégicas	160
Presencia de la empresa a través de comunidades virtuales.	Nro. Publicaciones en comunidades virtuales	4,200

### Estrategia Nro. 27. Fortalecer presencia en comunidades

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Atención a incidencias de "Públicos Especiales".	% Canalización de Solicitudes de soluciones (Público Especial)	100%
Fórum sociales y comunitarios hacia la comunidad como estrategia de alianza para fortalecer la transparencia de la empresa hacia la comunidad.	Cantidad de Fórum	6
Talleres a las comunidades sobre la sensibilización de clientes y la consecuencia del Hurto de energía.	Cantidad de Talleres	300

### Estrategia Nro. 28. Fortalecer la comunicación interna y externa

Actividad/ Proyecto	Métrica o Indicador de desempeño	Previsto 2015
Difundir a través del portal web y medios digitales, las Estafetas y Oficinas Comerciales.	% Difusión de Estafetas y Oficinas Comerciales	100%







A continuación se muestran los indicadores de gestión de la organización puntuales para el año 2015, seguidos de los a largo plazo.

## 5.1 Indicadores de Gestión 2015

Los indicadores macro de gestión para el 2015, bajo los cuales se hará el monitoreo a grandes rasgos de la organización durante el año en cuestión, son los siguientes.

Indicador	2015
Compra Energía Total (GWh)	3,967.01
Facturación Física (GWh)	2,819.01
Compra Monetaria (MMUS\$)	603.92
Facturación Monetaria Energía (MMUS\$)	477.25
Precio de Compra (US\$Cents/kWh )	15.22
Precio de Venta (US\$Cents/kWh )	16.93
Total Cobros Energía (MM US\$)	463.49
Porcentaje de Facturación	71.06%
Porcentaje de Pérdidas	28.94%
Porcentaje de Cobranzas	97.12%
Cash Recovery Index	69.01%

## 5.2 Indicadores de Gestión a Largo Plazo

A continuación se muestran los indicadores de desempeño de la gestión para el periodo 2012-2017. Los mismos responden a los resultados alcanzados a la fecha y a los planes de crecimiento proyectados en el sector eléctrico. Cabe destacar que los objetivos planificados están alineados con las estratégicas pautadas para el sector por CDEEEE y las metas estipuladas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

Detalle	Unidad de Medida	Base	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Suministro de Energía Eléctrica EDE's (GWh)	GWh	3,543	3,693	3,787	3,967	4,126	4,291
Clientes en 24 hrs	Cantidad	340,540	400,243	473,454	543,701	578,148	581,843
Clientes comercialmente activos	Cantidad	700,601	750,187	805,843	829,962	858,118	881,581
Construcción y Rehabilitación de Redes de Distribución	km de redes	440	466	264	390	485	495
Construcción y Repotenciación Subestaciones EDE's	MVA	50	50	60	95	100	85
Adecuación alumbrado público	Cant Luminarias	1,405	3,000	4,000	5,000	5,300	5,500

Resultados Esperados	Indicador	Base	Metas				
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Abastecimiento de la demanda de energía sostenible	Satisfacción de la Demanda	81.80%	82.40%	82.20%	83.50%	84.80%	86.10%
	Proporción de clientes en 24 horas (%)	48.60%	53.40%	58.80%	65.50%	67.40%	66.00%
Sector Eléctrico financieramente autosostenible	Precio Medio de Compra de Energía (USCents/kWh)	20.19	18.24	18.07	15.22	17.79	17.05
	Precio Medio de Venta de Energía (USCents/kWh)	20.1	18.59	17.85	16.93	20.14	21.58
	Pérdidas de energía	38.40%	34.90%	31.70%	28.90%	26.30%	23.30%
	Cobranzas	95.50%	96.20%	96.30%	97.10%	97.60%	98.10%
	Índice de Recuperación de Efectivo (CRI)	58.80%	62.60%	65.80%	69.00%	71.90%	75.20%
	Déficit Corriente (US\$ MM)	501.8	474	416	396	336	246
	Inversiones en Distribución (US\$ MM)	42.6	48	60	80	74	80

# 6. PROYECTOS CON IMPACTO LARGO PLAZO (2015-2017)





Durante la ejecución del plan estratégico 2015-2017 se desarrollarán proyectos que abarcarán todo el periodo y que impactarán directamente en el logro de los objetivos planteados. A continuación se listan los principales proyectos por objetivos estratégicos:

### 6.1 Proyectos para reducir las pérdidas de energía eléctrica

Este objetivo persigue la reducción de las pérdidas en 8.32 puntos porcentuales durante el periodo de ejecución del plan estratégico, llevándoles del 31.67% al 23.35% durante los próximos tres (3) años.

Cabe resaltar que como parte de las iniciativas de la organización y en apoyo directo a este objetivo, adicional a los proyectos con fondos propios, se encuentran los proyectos financiados por los organismos multilaterales.

A continuación se muestra por tipo (fondos propios y financiados) los proyectos que se realizarán para reducir las pérdidas de energía eléctrica.

#### Proyectos fondos propios

- **Rehabilitación de redes y normalización de suministros:** busca a grandes rasgos rehabilitar las redes de distribución, aumentar el flujo de efectivo en la caja de la empresa, mejorar la calidad de vida de los clientes beneficiados al incrementar las horas de servicio a 24 horas, contratar los usuarios identificados como consumidores sin contrato en la zona de ejecución de los proyectos, reducir la posibilidad de accidentes eléctricos con fatalidades, aumentar la seguridad ciudadana, instalación y rehabilitación de lámparas de alumbrado público e incentivar una cultura de pago y uso racional de la energía eléctrica. Se prevé rehabilitar 230 kilómetros de redes durante el periodo en cuestión. Se estima una inversión promedio anual de aproximadamente MMRD\$ 1,013.76.
- **Mantenimientos y campañas de paneles:** persigue asegurar la energía entregada a suministros mediante la sustitución de paneles porta medidores por gabinetes en las zonas que presentan problemas de fraude en redes soterradas, así como problemas estructurales y la instalación de gabinetes en callejones de difícil gestión. Se prevé una inversión promedio anual de MMRD\$ 122.38.
- **Telemedición:** busca asegurar un suministro confiable de electricidad a

precios competitivos y en condiciones de sostenibilidad financiera y ambiental. Esto con una inversión anual promedio de MMRD\$ 87.77.

- **Mantenimiento y campaña de grandes suministros:** asegurar los equipos de medición en grandes clientes, estandarizar las instalaciones bajo las normas vigentes y preservar la correcta medición de la energía consumida por los clientes, con una inversión promedio anual de MMRD\$48.76.
- **Instalación macro medición MT:** instalar equipos de medición en todos los ITC, puntos de intercambio y bolsas de energía, cambiar la tecnología de medida existente en todos los circuitos de distribución y contar con el monitoreo en línea de todos los puntos de entrega macro de energía. Se estima una inversión promedio anual de MMRD\$48.76.
- **Instalación y mantenimiento de totalizadores:** reducir las pérdidas por hurto y anomalías técnicas, mejorar la cobrabilidad, garantizar la correcta facturación y reducir la incidencia del fraude mediante micro balances, con una inversión promedio anual de MMRD\$121.90.
- **Regulación de clientes:** busca la recuperación de energía y la instalación de KM de triplex para mejorar la calidad de servicio a suministros, esto con una inversión promedio anual de MMRD\$68.26.
- **Saneamiento de totalizadores:** persigue garantizar la correcta facturación de los suministros de las zonas totalizadas y normalizar todas las anomalías técnicas y fraudes existentes en zonas totalizadas. Para lo cual se estima una inversión promedio anual de MMRD\$ 175.53.

#### Proyectos financiados

El gobierno dominicano, a través de la Ley General de Presupuesto No. 155-13, aprobó MMRD\$ 36,841.6 para desarrollar programas de mejora de infraestructura eléctrica en las empresas distribuidoras e instruyó al Ministerio de Hacienda a concretar operaciones de crédito para tales fines.

En el presupuesto general del estado para el 2015 en particular, se contempló la asignación de MMRD\$ 16,611.2 provenientes de organismos multilaterales de crédito para proyectos de este tipo, de los cuales unos MMRD\$ 5,027.9 fueron consignados para inversión en la zona norte.

Estas inversiones no sólo se concentrarán en la reducción de las pérdidas eléctricas a través de la rehabilitación de redes, sino que el programa también incluye otros componentes de apoyo a la gestión de las empresas como son:

- Gestión social de consumidores de redes rehabilitadas.
- Administración, monitoreo y evaluación.
- Gestión comercial y disciplina de mercado.
- Gestión medioambiental y de seguridad.

Dentro de los múltiples requerimientos de los organismos financiadores para este programa

de inversiones se encuentra la conformación de una unidad de gestión de proyectos, separada de la operativa, que se concentre en la gestión y administración de los fondos asignados y a su vez garantice los resultados esperados a través de los mismos. Es por esta razón que para el año 2015 fue creada la Dirección de Proyectos Financiados para los fines en la organización.

A continuación se presenta la relación de los proyectos financiados a ser desarrollados durante el periodo 2015-2017:

Fuente Financiamiento	Código Circuito	Provincia	Inicio	Fin	Total Inversión (MMRD\$)
OFID	NIBA112	Santiago	oct-15	dic-16	193.488
	NIBA104	Santiago	oct-15	dic-16	405.072
	ZFSA114	Santiago	oct-15	dic-16	304.384
<b>Subtotal OFID</b>					<b>902.944</b>
BID	MCR101	Monte Cristi	oct-15	dic-16	218.544
	CESP101	Valverde	oct-15	dic-16	224.112
	NIBA101	Santiago	oct-15	dic-16	173.536
	CANA103	Santiago	oct-15	dic-16	283.504
	SALC104-VTAPIA	Hnas. Mirabal	oct-15	dic-16	91.872
<b>Subtotal BID</b>					<b>991.568</b>
BM	BPER104	Mons. Nouel	jun-16	sep-17	212.048
	ZFPP402	Puerto Plata	jun-16	sep-17	167.504
	CHIV106	Duarte	jun-16	sep-17	410.64
	CHIV105	Duarte	jun-16	sep-17	329.44
	ABAP101	Duarte	jun-16	sep-17	253.808
	CANA102	Santiago	jun-16	sep-17	230.144
	GALL103	Santiago	jun-16	sep-17	140.592
<b>Subtotal BM</b>					<b>1744.176</b>
BEI	NAGU101	Ma. Trinidad Sánchez	oct-16	dic-17	322.016
	MOCA103	Españillat	oct-16	dic-17	373.52
	MOCA104	Españillat	oct-16	dic-17	224.112
	NIBA116	Santiago	oct-16	dic-17	201.84
	GALL113	Santiago	oct-16	dic-17	267.728
<b>Subtotal BEI</b>					<b>1389.216</b>
<b>Total Proyectos Financiados (2015-2017)</b>					<b>5027.904</b>



## 6.2 Proyectos para incrementar los ingresos

Con este objetivo se persigue considerablemente el incremento de los ingresos en 1.78 puntos porcentuales durante el periodo de ejecución del plan estratégico, llevando la cobranza del 96.27% al 98.05% durante los próximos tres (3) años. Dentro los principales proyectos que influirán para el logro de este objetivo están:

- **Contratación de nuevos puntos de cobros:** captación, negociación y contratación de nuevos puntos de cobros en los sectores con fines de incrementar los ingresos actuales.
- **Recuperación de deuda morosa (5 + Facturas):** gestión de cobros a usuarios con deudas de cinco o más facturas a través de contratas de cobros externos (cobros compulsivos). Para este caso las contratas cobran por comisión en función de los montos de deudas recuperadas.
- **Incrementar gestión de cobro móvil:** con el objeto de evitar el desplazamiento de los clientes desde zonas distantes a realizar sus requerimientos o cumplir con su pago. Se persigue además agregar más comunidades para visitar en los operativos, garantizando la presencia de la empresa en toda su zona de influencia.

## 6.3 Proyectos para la eficientización de la estructura de distribución de Energía

Los principales proyectos que influirán para el logro de este objetivo están:

- **Mantenimiento general de subestaciones:** este proyecto incluye el análisis de aceite dieléctrico, la ejecución de adecuaciones de obras civiles para mejorar el área física de las subestaciones, la adquisición de interruptores y seccionadores de AT y MT, relés de protección de sobrecorrientes y diferenciales y equipos de pruebas de protecciones, así como transformadores e interruptores. Esto con una inversión aproximada promedio anual de MMRD\$ 72.74

- **Adquisición de transformadores de potencia:** tiene como objetivo principal ampliar las subestaciones que tienen demanda igual o superior a la nominal y otras que tienen transformadores en muy mal estado. Para lo cual se estima invertir un promedio anual de MMRD\$ 121.90

## 6.4 Proyectos para optimizar los recursos

Dentro de los proyectos a ejecutar que intervendrán para la optimización de los recursos cabe resaltar:

- **Manejo de chatarras:** con la finalidad de asegurar la correcta clasificación y manejo de los materiales posteriores considerados chatarras para posterior ventas. Por concepto de ventas de chatarras se prevé recuperar un monto promedio anual de MMRD\$15.00

## 6.5 Proyectos para mejorar la calidad de servicio

Este objetivo persigue lograr avances significativos en la calidad del servicio que es entregada tanto a los clientes internos como externos. Adicional se prevé durante este periodo incrementar la cantidad de energía entregada en un 13.31%, pasando de 3,786.64 GWh a 4,290.72 GWh. Dentro de los principales proyectos que apoyaran al logro de este objetivo están:

- **Salvamento de transformadores:** busca adecuar los centros de transformación, aumentar calidad de servicio y evitar averías en los transformadores. Con una inversión promedio anual de MMRD\$ 104.09.
- **Mejorar MT y BT:** persigue adecuar redes MT y BT para aumentar la calidad de servicio, reducir pérdidas y posibilitar la contratación de nuevos clientes y normalización técnica y comercial de clientes existentes de forma sostenida. Esto con una inversión aproximada promedio anual de MMRD\$ 186.87.
- **Adecuación de Líneas:** realizar adecuaciones de redes MT y BT, sustituir elementos de línea defectuosos, ejecutar mejoras en la infraestructura de postes, planes de conectividad y planes de instalación de bancos de capacitores. Se prevé una inversión promedio anual de MMRD\$168.25.
- **Alumbrado Público:** persigue reparar

luminarias existentes, instalar nuevas luminarias en las zonas necesarias, apagar utilizando de las fotoceldas que se mantienen encendidas de día, para ayudar al aumento de la seguridad ciudadana, consistentemente. Se prevé adecuar alrededor de 1,500 luminarias para el periodo comprendido durante el plan estratégico. Para lo cual se estima una inversión promedio anual de MMRD\$ 58.42.

- **Proyectos comunicaciones, infraestructura y sistemas:** buscan desarrollar, implementar, mejorar y optimizar los sistemas, software, servidores y redes de comunicación de la organización, a través de los cuales se realizan las principales operaciones sistematizadas. Para los proyectos de tecnología de la información en general se proyecta una inversión anual de MMRD\$122.99.

- **Mantenimiento de instalaciones de medidas (Servicio Técnico):** persigue normalizar las instalaciones de medidas y garantizar la facturación de los clientes BTS1-BTS2 con un consumo mayor a los 400kwh/mes. Se estima una inversión promedio anual de MMRD\$ 245.90.

- **Sustitución de unidades vehiculares:** a través de la compra de vehículos para la sustitución de las que están en mal estado. Esto a través de una inversión estimada de MMRD\$ 40.00 promedio anual.

- **Adecuación oficinas comerciales:** para brindar un mejor servicio a los clientes y mejorar la calidad del espacio de convivencia de los colaboradores en la organización. Se prevé invertir MMRD\$ 55.69 promedio anual para los fines.

## 6.6 Proyectos para orientar el capital humano a las estrategias del negocio

Dentro de los proyectos a ejecutar que intervendrán para orientar el capital humano a las estrategias del negocio cabe resaltar:

- **Sistema de reconocimiento a empleados:** para realizar reconocimientos a los empleados destacados por el desarrollo eficiente de sus funciones que aportan al logro de los objetivos. Dentro de estos reconocimientos están: empleado brillante, milla extra proyecto reintegraciones, excelencia

del área técnica, a la antigüedad, entre otros. Para este sistema se destinarán aproximadamente MMRD\$ 8.4 promedio anual.

- **Desarrollo plan de capacitación:** se ejecutarán capacitaciones continuas para el desarrollo y enriquecimiento de las facultades de los colaboradores. Dentro de estas capacitaciones están: mandos medios, coaching en equipos, formadores internos, cine fórum, servicio al cliente, desarrollo de competencias, entre otros. Para este plan se destinarán aproximadamente MMRD\$ 34.15 promedio anual.

## 6.7 Proyectos para implementar una cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente

- **Sistema de Video Vigilancia:** dentro de los proyectos comprendidos durante el periodo de vigencia del plan estratégico cabe resaltar la implementación del sistema de Video Vigilancia para cubrir la seguridad de la empresa con tecnología permitiendo la supervisión local y/o remota de imágenes y audio, así como el tratamiento digital de las imágenes. Para el sistema de video vigilancia en particular se prevé una inversión anual promedio de MMRD\$22.55

## 6.8 Proyectos para mejorar la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa

Dentro de los proyectos a ejecutar que intervendrán para la mejora de la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa se pueden mencionar:

- **Campaña de reconocimiento a la fidelización de los clientes:** acto de reconocimiento a los clientes óptimos. Para esta campaña se destinarán aproximadamente MMRD\$ 8.4 promedio anual.

- **Asambleas y talleres comunitarios:** incluye los fórum sociales y comunitarios, asambleas con líderes de las diferentes comunidades para mejoramiento de los indicadores de recuperación del sector, talleres para la lectura del medidor y el uso racional y eficiente de la energía eléctrica y para la sensibilización de clientes y la consecuencia del hurto de energía. Para estas asambleas y talleres se destinarán aproximadamente MMRD\$ 3.7 promedio anual.

## 6.9 Resumen proyectos con impacto largo plazo (2015-2017) por objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Proyectos Largo Plazo	2015 (RD\$)	2016 (RD\$)	2017 (RD\$)
<b>Reducir las pérdidas de energía eléctrica</b>	Rehabilitación de redes y normalización de suministros	964,716,542	1,012,952,369	1,063,599,988
	Mantenimientos y campañas de paneles	116,464,000	122,287,200	128,401,560
	Telemedición	83,520,000	87,696,000	92,080,800
	Mantenimiento y campaña de grandes suministros	46,400,000	49,184,000	51,643,200
	Instalación macro medición MT	46,400,000	48,720,000	51,156,000
	Instalación y mantenimiento de totalizadores	116,000,000	122,960,000	129,108,000
	Regulación de clientes	64,960,000	68,208,000	71,618,400
	Saneamiento de totalizadores	167,040,000	175,392,000	184,161,600
	Rehabilitación de Redes (Proyectos Financiados)	1,675,968,000	1,675,968,000	1,675,968,000
<b>Incrementar los ingresos</b>	Contratación de nuevos puntos de cobros	n/a	n/a	n/a
	Recuperación de Deuda Morosa (5 + Facturas)	n/a	n/a	n/a
	Incrementar gestión de cobro móvil	n/a	n/a	n/a
<b>Eficiencia de la estructura de distribución de Energía</b>	Mantenimiento general de subestaciones	69,218,672	72,679,606	76,313,586
	Adquisición de transformadores de potencia	116,000,000	121,800,000	127,890,000
<b>Optimizar los recursos</b>	Manejo de chatarras	n/a	n/a	n/a
<b>Mejorar la calidad de servicio</b>	Salvamento de transformadores	99,055,447	104,008,219	109,208,630
	Mejorar MT y BT	177,828,191	186,719,600	196,055,580
	Adecuación de Líneas	160,113,108	168,118,764	176,524,702
	Alumbrado Público	55,598,338	58,378,255	61,297,167
	Proyectos comunicaciones, infraestructura y sistemas	117,038,834	122,890,776	129,035,315
	Mantenimiento de instalaciones de medidas (Servicio Técnico)	234,007,512	245,707,887	257,993,282
	Sustitución de unidades vehiculares	38,000,000	40,000,000	42,000,000
	Adecuación oficinas comerciales	53,000,000	55,650,000	58,432,500
<b>Orientar el capital humano a las estrategias del negocio</b>	Sistema de reconocimiento a empleados	8,000,000	8,400,000	8,820,000
	Desarrollo plan de capacitación	32,500,000	34,125,000	35,831,250
<b>Implementar una cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente</b>	Sistema de Video Vigilancia	23,200,000	22,360,000	22,078,000
<b>Mejorar la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa</b>	Campaña de Reconocimiento a la Fidelización de los clientes	8,000,000	8,400,000	8,820,000
	Asambleas y talleres comunitarios	3,500,000	3,675,000	3,858,750



# 7. VALORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGO





La valoración y administración del riesgo comprende el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados, así como la magnitud de los daños y consecuencias que éstas puedan producir.

Para estos fines se realizó un análisis de riesgos al plan Estratégico de la empresa en función de los objetivos estratégicos y las posibles amenazas que se pueden presentar para el no cumplimiento de éstos, utilizando como base el FODA de la organización.

En función de los riesgos identificados, las áreas determinaron acciones para mitigar los mismos, las cuales fueron contempladas dentro de sus planes operativos anuales. En caso de ser necesario, al momento de la evaluación dichas acciones, se incorporarán medidas o planes adicionales con el fin de aminorarlos dando seguimiento y continuidad al análisis de riesgos realizado.

A continuación se muestra por cada objetivo estratégico los riesgos que se presentan, sus consecuencias, su impacto, probabilidad, valoración como tal y las opciones de manejo.

Objetivo Estratégico	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Evaluación de Riesgo	Valoración del Riesgo		Opciones de Manejo
Reducir las pérdidas de energía eléctrica	Reducción o falta de presupuesto para proyectos de reducción pérdidas debido a cambio de estrategias por parte CDEEE.	No ejecución proyectos inversión para reducción pérdidas	4	4	16	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Hurto de energía debido a debilidades en el marco legal.	Incremento pérdidas por hurto energía	4	5	20	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Retraso en cumplimiento proyecto normalización redes debido a deficiencia en procesos de compras.	Retraso entrega proyecto- No incremento esperado niveles facturación	4	4	16	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	No contar con nivel de inversión requerido para ejecución de proyectos de reducción pérdidas por retiro de apoyo financiero organismos multilaterales.	No ejecución proyectos inversión para reducción pérdidas	4	3	12	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Robo de equipos por vulnerabilidad en las instalaciones.	Reducción niveles de facturación cliente por deterioro redes y/o falta equipos medición	3	4	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Aumento en fraudes debido a la habilidad creciente de los usuarios a realizar estos.	Aumento en fraudes, reducción niveles de facturación	3	4	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Robo de electricidad debido al mal estado de las redes.	Aumento en fraudes, reducción niveles de facturación	5	5	25	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	No realizar cortes programados en zonas de pérdidas gracias a deficiencias en el soporte de seguridad.	Reducción niveles de facturación	3	2	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión
	Clientes fuera ciclo comercial	Reducción niveles de facturación	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Retraso en cumplimiento proyecto normalización redes. Resistencia de comunidad a su implementación	Reducción niveles de facturación	4	3	12	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.

Objetivo Estratégico	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Evaluación de Riesgo	Valoración del Riesgo		Opciones de Manejo
Incrementar los ingresos.	Reducción niveles de facturación debido a las debilidades del marco legal.	Reducción ingresos	3	4	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	No disponibilidad o disminución de presupuesto para la ejecución de proyectos destinados a incrementar los ingresos debido a cambio de estrategias por parte CDEEE.	Retraso entrega proyecto-> No incremento esperado niveles facturación, reduciendo los ingresos estimados	3	2	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión
	Pérdida de clientes potenciales (UNR), debido al surgimiento de nueva competencia, oferta de mejores beneficios y fuentes alternas.	Reducción niveles de facturación y cobros	3	4	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	No realización de los trabajos por desperfectos de la flotilla vehicular debido a la mala condición de estas.		3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Hurto de efectivo o equipos	Reducción niveles de ingresos	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Subutilización de recursos debido a no tener un enfoque en la mejora continua de los procesos.	Reducción niveles de ingresos	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Incremento pérdidas /incremento déficit	Disminución facturación e ingresos	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
Eficientización de la estructura de distribución de energía.	Retraso entrega de proyectos que impactan en plan de expansión debido al Incumplimiento Suplidores o Retiro Apoyo Financiero Organismos Multilaterales.	No cobertura demanda de mercado / insatisfacción del cliente	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	No cumplimiento a la totalidad de los planes de expansión debido al desvío de recursos para realizar mantenimiento de redes en mal estado y vulnerable.		3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
Optimizar los recursos	Pago demandas laborales y civiles no procedentes.	Pérdida de recursos debido a no tener procesos	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Penalizaciones y reprocesos por violación de los plazos normativos.	Perdidas de Recursos	4	4	16	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Desperdicios de recursos por no tener un enfoque en la mejora continua de los procesos.	Perdidas de Recursos	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Descontrol manejo de mercancía por Indisponibilidad del sistema en línea de control de inventarios, espacios y logística.	Descontrol en niveles de Stock Óptimos y pérdidas monetarias	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
Mejorar la calidad de servicio	No cumplir con plazos de servicio al cliente debido al Incumplimiento de Suplidores.	Demandas y penalizaciones /Insatisfacción del cliente	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	No ejecución el trabajo debido a Situaciones Sociales.	Demandas y penalizaciones/Insatisfacción del cliente	3	2	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión
	Incumplimiento de plazos acordados debido a Procesos internos burocráticos (Finanzas, pago facturas).	Demandas y penalizaciones/Insatisfacción del cliente	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Incumplir los plazos acordados debido a Procesos de compras deficientes.	Demandas y penalizaciones/Insatisfacción del cliente	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Perdidas de equipos debido a deficiencias en soporte de servicios generales.	Retraso en servicio al cliente/Dimanadas y penalizaciones	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Demandas y penalizaciones de la SIE, por Tiempos de respuesta deficientes en los procesos comerciales.	Insatisfacción cliente/pérdidas monetarias	2	3	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión
	Penalizaciones de la SIE/Protesta de clientes por deficiencia en la calidad y continuidad del suministro de energía.	Pérdidas monetarias/Deterioro de oficinas/Insatisfacción del cliente	4	4	16	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Retrasos en cumplir los plazos/Perdidas monetarias (retrabajo, tiempo, desperdicios de materiales) por no realizar Reenfoco en la mejora continua de los procesos.	Penalizaciones/Insatisfacción del cliente/Perdidas monetarias	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Insatisfacción del cliente por Incumplir los plazos acordados de solicitudes internas.	Demandas y penalizaciones/Insatisfacción del cliente	2	3	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión

Objetivo Estratégico	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Evaluación de Riesgo	Valoración del Riesgo		Opciones de Manejo
Orientar el capital humano a las estrategias del negocio	Ambiente de inestabilidad laboral debido a Cambio de Gobierno.	No seguimiento al cumplimiento de planes establecidos	2	3	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión
	No estructura organizacional adecuada debido a cambios en estrategias de CDEEE.	Incumplimiento iniciativas estratégicas programadas	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Cambio lineamientos estratégicos negocio por el Acuerdo Pacto Eléctrico Nacional	Incumplimiento iniciativas estratégicas programadas	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Fuga de conocimientos por ausencia de un plan de carrera administrativo.	Necesidad capacitación / Retraso actividades programadas	2	3	6	Moderado	Admisible	Monitoreo y Revisión
	No logro de resultados debido a conflictos interpersonales por falta de trabajo en equipo interdepartamental.	No logro de los resultados	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Personal que no cuente con las competencias para el puesto por la no aplicación del modelo de evaluación de desempeño anual.	Desmotivación empleado, retraso en funciones.	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Desperdicio de recursos, debido a la no alineación a la planificación estratégica de la empresa.	No logro de los objetivos planteados por EDENORTE	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
Implementar una cultura de seguridad, higiene laboral y protección del medio ambiente	Empleados sin EPP debido Incumplimiento de Suplidores.	Accidentes Laborales / Incapacidad	5	4	20	Extremo	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Desarrollo de enfermedades laborales por equipos inmobiliarios en mal estado.	Licencia, ausentismo empleados	4	3	12	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Contaminación medio ambiente - impacto social por falta de aplicación de políticas claras de medio ambiente.	Enfermedades ocupacionales / Impacto social en comunidad afectada	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
Mejorar la imagen corporativa y alcance comunicacional de la empresa	Contaminación medio ambiente - impacto social	Deterioro imagen responsabilidad social empresa	5	2	10	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Deterioro imagen empresa por actitudes de Prensa	Poca receptividad población para apoyar iniciativas empresa	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte, evitar.
	Deterioro imagen empresa por Equipos inmobiliarios en mal estado	Insatisfacción cliente interno y externo	3	3	9	Alto	No Admisible	Reducir, Transferir total o parte.



# 8. MONITOREO Y EVALUACIÓN



El monitoreo y evaluación comprende una herramienta elemental para el seguimiento al cumplimiento efectivo de las acciones estratégicas declaradas en este documento, así como la correcta implementación del presupuesto solicitado para los fines. Este monitoreo y seguimiento se realiza con la coordinación, orientación y presencia en las áreas de la Dirección de Planificación y Control de Gestión. El mismo consta de los siguientes instrumentos para los fines:

**1. Seguimiento de los POA's de cada dirección y sus gerencias:** para este seguimiento la gerencia de planificación y presupuesto, mensualmente contacta físicamente y por correo a cada una de las áreas, empleando como herramienta la planilla de control y seguimiento la cual enlaza el plan estratégico y el plan operativo, lo cual permite con este levantamiento disponer del estatus de los planes. Trimestralmente se emite un informe de la ejecución del plan estratégico y consecuentemente de los POA'S, donde se identifica el estatus de estos, así como sus desviaciones.

**Seguimiento presupuesto de cada dirección y sus gerencias:** para este seguimiento se realizan consultas frecuentes en el sistema (SAP Sinergia) que permiten conocer la ejecución presupuestaria, así como sus desviaciones. Basados en estos resultados se emite trimestralmente un informe en el cual se desglosa por dirección y sus gerencias dependientes sus ejecuciones, así como las proyecciones de cierre, lo cual permite estimar si existirán futuros déficit y superávit.

**2. Reuniones de seguimiento mensual:** con la coordinación de la Dirección de Planificación y Control de Gestión y la anuencia de la Administración Gerencia General, se realizan las reuniones mensuales de seguimiento con el personal de la primera línea de la organización, donde se revisan las ejecutorias de los POA's y actividades relevantes, identificando las posibles desviaciones, así como los tópicos a prestar atención inmediata.

**3. Revisión anual (proceso planificación):** durante el periodo de planificación de cada año comprendido regularmente en los meses Julio-Septiembre, se realiza un balance proyectado de la ejecución del plan estratégico vigente, de forma tal que en función de la ejecución a la fecha y la estimación de cierre de las acciones estratégicas y proyecto, se estima el porcentaje de alcance de dicho plan al cierre del año en cuestión.

# 9. GLOSARIO

**Estrategias:** es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

**Ejes Estratégicos:** son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro.

**Grupos de interés:** es un conjunto de personas o entidades, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés.

**Indicadores:** un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Se pueden encontrar indicadores en todo tipo de espacios y momentos, así como también cada ciencia tiene su tipo de indicadores que son utilizados para seguir un determinado camino de investigación.

**Logros:** es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

**Medición:** es relacionar las normas de desempeño con la información obtenida a través del retorno de información.

**Meta:** finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir.

**Metodología:** es el procedimiento que se llevará a cabo en orden a la consecución de determinados objetivos.

**Objetivos:** es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados.

**Plan:** es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

**Planificación:** proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

**Presupuesto:** es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

**Proceso:** todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez.

**Proyectos:** conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un período de tiempo determinado.

**Resultados:** efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

# 10. FIRMAS

Elaborado por:  
Dirección de Planificación y Control de Gestión



---

Gustavo Martínez  
Director Planificación y Control de Gestión

Aprobado por:  
Administración Gerencia General



---

Julio Cesar Correa Mena  
Administrador Gerente General

# 11. ANEXOS



## Nro. 1- Principales fuentes de información

Para el desarrollo exitoso del plan estratégico en cuestión y tras la implementación de la metodología expresada con anterioridad, se utilizaron algunas fuentes de información (insumos) que fueron entregadas a cada uno de los involucrados que tuvieron participación activa durante el proceso de planificación con miras al plan estratégico periodo 2015-2017, a continuación se listan dichas fuentes:

- **Marco regulatorio actual:** se entregó a los involucrados el marco regulatorio vigente, cabe resaltar que sólo existían misión y valores. Esto con intención de analizar si la misión cumplía con la razón de ser de la organización, y los valores constituían los principios necesarios para poder mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades, y así también para contrarrestar las debilidades y amenazas. Esta información debía ser revisada, validada o reformulada, sirviendo de base para determinar el marco regulatorio que ocupara el periodo 2015-2017 de la organización. A continuación se presentan dichos insumos:

### Misión:

EDENORTE entregará calidad de vida y confort a todos sus clientes, a través de la otorgación del suministro de electricidad oportuno y permanente, instaurando una organización de alto desempeño con colaboradores comprometidos con los clientes y la empresa.

### Valores:

- Calidad
- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Seguridad
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Respeto
- Justicia y Equidad
- Confianza
- Puntualidad
- Solidaridad

- **Ejes estratégicos actuales:** en este mismo orden se utilizaron los ejes estratégicos

vigentes (objetivos estratégicos y estrategias), vistos como las metas y finalidades para cumplir con el marco regulatorio, y el conjunto de acciones que se implementarían en un contexto determinado para lograr el fin propuesto. Estos de igual modo para ser utilizados como bases para revisar, validar y/o modificar dichos ejes estratégicos y dar como resultados consensuados los correspondientes al periodo 2015-2017. Dichos insumos son:

### Objetivos Estratégicos

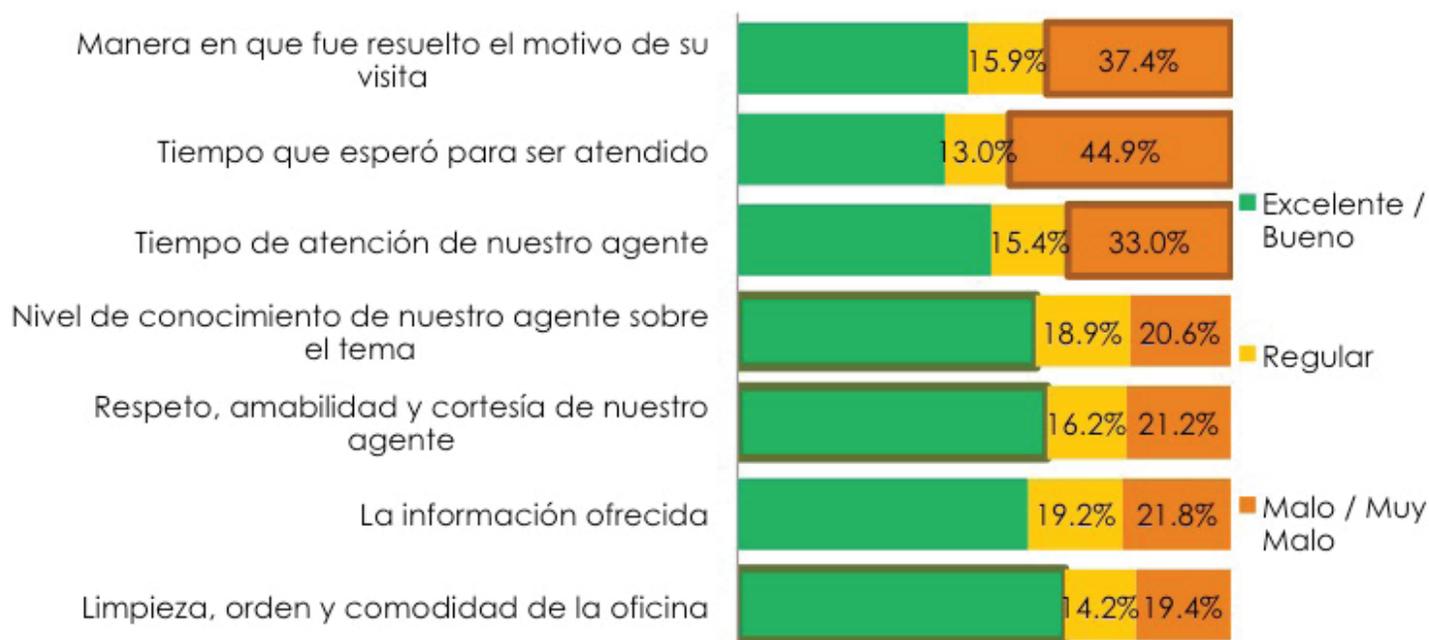
1. Reducir las Pérdidas Eléctricas
2. Mejorar los Ingresos por Facturación y Cobranza
3. Optimizar los Costos
4. Mejorar la Calidad de Servicio
5. Ampliar la Cartera de Clientes
6. Desarrollar el Capital Humano
7. Cumplir los Planes de Inversión
8. Asegurar la integridad de las personas, equipos, materiales y ambiente

### Estrategias

1. Ampliar y mejorar el estado de las redes
2. Aumentar la capacidad de medición
3. Ampliar y mejorar la capacidad de eliminación y prevención de las Pérdidas
4. Ampliar plataforma de clientes tele-medidos
5. Asegurar la calidad de medición y control de las Pérdidas
6. Reforzar los canales y vías de cobros
7. Mejorar Gestión Comercial
8. Asegurar la calidad e incremento de la facturación y el cobro
9. Manejar, evaluar y optimizar estratégicamente los recursos financieros

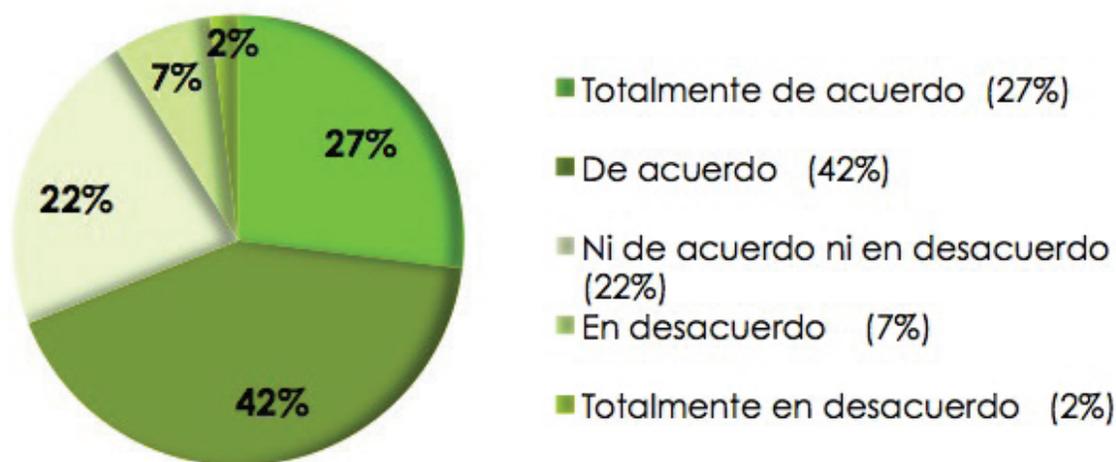
- |  |  |
|--|--|
| 10. Fortalecer el clima y la cultura organizacional                          | 16. Agregar métricas que permitan el crecimiento sostenido del negocio |
| 11. Mejora continua de procesos clave  | 17. Fortalecer los conocimientos del personal                          |
| 12. Levantamiento y análisis de carga laboral                                | 18. Ejecución Efectiva Proyectos                                       |
| 13. Mejorar Servicio Interno   | 19. Seguridad de los colaboradores e Instalaciones físicas             |
| 14. Mejorar Servicio Externo   | 20. Preservar y proteger el Medio Ambiente de la empresa               |
| 15. Aumentar la captación de fondos para inversión en proyectos de expansión |  |

• **Resultados encuestas de satisfacción:** esta encuesta fue desarrollada a través de los buzones de sugerencias en las oficinas comerciales por la Gerencia de Mercadeo durante el periodo enero – mayo 2014, para medir la satisfacción de los clientes en función del servicio recibido. Esta información sirvió de base para conocer las impresiones de los clientes, estos como grupos de interés, para el desarrollo óptimo del FODA de la organización, y posteriormente desarrollar el marco estratégico y los ejes estratégicos 2015-2017. A continuación los resultados generales empleados:

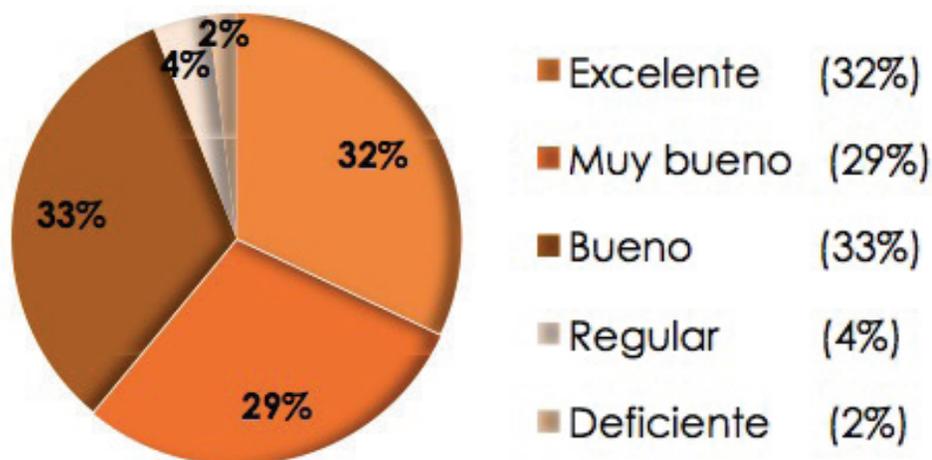


• **Resultados encuesta proveedores:** constituyendo los proveedores grupos de interés de la organización, la Dirección de Planificación y Control de Gestión, realizó una encuesta a los mismos, esto con la intención de conocer sus opiniones acerca de su integración y resultados obtenidos con los procesos de Edenorte que les involucra. Esta información al igual que la encuesta de satisfacción sirvió de base para desarrollar el análisis FODA y consecuentemente el marco estratégico y los ejes estratégicos 2015-2017. A continuación se muestran los resultados, de dos de las preguntas más relevantes realizadas en esta encuesta:

**1. ¿Recibe usted retroalimentación de los procesos de compras de bienes y contratación de servicios en los cuales participa de Edenorte Dominicana S.A.?**

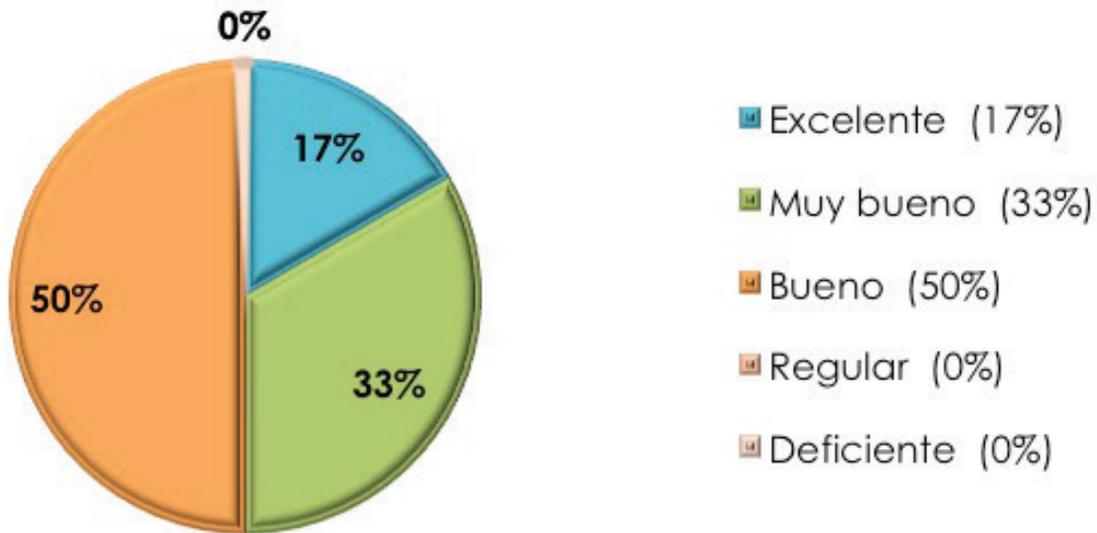


**2. ¿Cómo valora usted la relación empresa-proveedor de Edenorte Dominicana S.A.?**

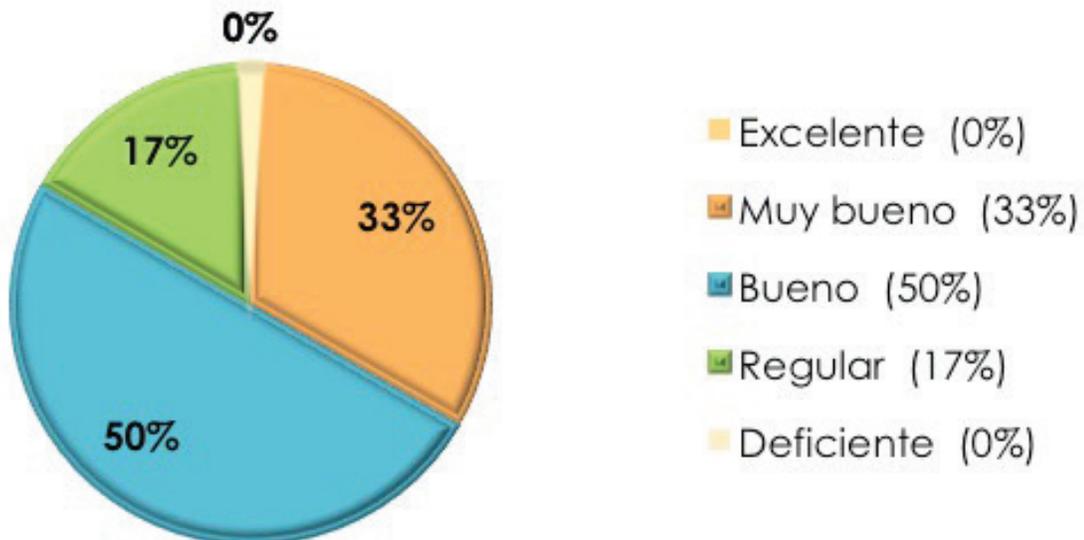


• **Resultados encuesta miembros del consejo:** en la misma sintonía de conocer el pensar de los diferentes grupos de interés, la Dirección de Planificación y Control de Gestión realizó una encuesta a los miembros del consejo, en este caso particular se les cuestionó acerca del proceso de planificación llevado a cabo por la organización. Estos resultados de igual modo sirvieron de referencia para el análisis FODA y para el desarrollo el marco estratégico y los ejes estratégicos 2015-2017. A continuación el resultado de dos de las preguntas efectuadas y sus resultados:

1. ¿Cómo considera la metodología implementada para la planificación de Edenorte?



2. ¿Cómo considera los resultados del proceso planificación de Edenorte?



• **Misión y Visión propuestas en el Taller Administración Pública: Estrategias del Cambio:** en fecha 04 de Diciembre de 2013, se llevó a cabo en la organización una formación denominada Taller Administración Pública, del cual se obtuvo como resultados misiones y visiones a modo de propuesta por los participantes. Información que fue reservada para el proceso de planificación efectuado en el 2014, y que por consiguiente sirvieron de herramientas y posibles puntos de partida para desarrollar el marco estratégico 2015-2017. A continuación se presentan dos misiones y visiones extraídas de este taller:

**Misiones propuestas:**

1. Ser una institución autosostenible que logra impactar y satisfacer las necesidades de sus clientes con un capital humano en constante desarrollo y basada en aplicación de reglas, normas y leyes del país.
2. Brindar a nuestros clientes un producto que les ofrezca garantía, seguridad, calidad y servicio permanente y personalizado, que satisfaga sus necesidades más allá de sus expectativas.

**Visiones propuestas:**

1. Ser una empresa autosostenible y posicionada como líder en la entrega de un servicio de excelencia a nuestros clientes tomada por un equipo humano comprometido con el bienestar de nuestro país.
2. Ser una empresa autosuficiente brindando un servicio energético con calidad, alcanzando alto índice de reconocimiento en los clientes internos y externos del norte, además de crear alianzas estratégicas para proveer servicios múltiples.

• **Planillas en general:** estas dan lugar a la serie de planillas que fueron empleadas para el desarrollo y levantamiento de las informaciones requeridas para el desarrollo del plan estratégico 2015-2017. Dentro de estas planillas están:

1. Análisis Situación Actual Edenorte (FODA)
2. Análisis Marco Estratégico
3. Análisis Objetivos Estratégicos y Estrategias
4. Plan Operativo
5. Presupuesto Gastos, Inversiones e Inv. No lig. a proyectos





[www.edenorte.com.do](http://www.edenorte.com.do)

Dirección de Planificación y Control de Gestión



@edenorte



Edenorte-Dominicana



@edenorte



edenortedominicana



+EdenorteDom