



# **EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)**

**PLAN ESTRATEGICO 2007 -2012**

**Actualizado para el año 2009**

## ***Mensaje del Administrador***

Desde el inicio de nuestra gestión en la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED) hemos orientado nuestros esfuerzos para utilizar la planificación estratégica y evaluar el desempeño de la empresa de acuerdo con las expectativas que existen en torno a la misma. El sistema de evaluación ha venido evolucionando, en este Año Fiscal 2009 continuaremos profundizando en la utilización del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual es utilizado actualmente por muchas de las organizaciones calificadas de “clase mundial”, tanto del sector privado como del sector público.

El Sistema de planificación estratégica de ETED consta de tres componentes principales: el Mapa Estratégico, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Proceso de Gestión de Resultados. Cada una de las Direcciones de ETED ha creado un Mapa Estratégico exclusivo de su actividad y cada mapa individual está alineado con otro de la jerarquía organizativa, con el fin de asegurar que la empresa se dirige de forma coordinada a alcanzar su visión, mediante el cumplimiento eficaz y eficiente de su misión.

El modelo de gestión, los objetivos estratégicos y el plan operativo anual, que incluye las iniciativas/actividades asociadas al presupuesto del año fiscal, son logros que la empresa aspira alcanzar consistente y uniformemente en la mayor extensión practicable.

El modelo de gestión está orientado a resultados, con un enfoque sistémico de la evaluación del desempeño y contribuirá a cumplir con las leyes, regulaciones, políticas, procedimientos, términos y condiciones contractuales.

Exhortamos a todos nuestros ejecutivos y empleados a realizar sus mejores esfuerzos para lograr o exceder sus respectivos objetivos en pro de cumplir con la misión y alcanzar la visión de nuestra ETED.

Atentamente,

**Ing. Julián Santana Araujo**  
Administrador ETED

## Índice

	Pagina No.
Mensaje del Administrador. . . . .	2
Definición de Términos. . . . .	5
<b>1.0. Sistema de Planificación Estratégica, Medición y Gestión del Desempeño de la Empresa. . . . .</b>	<b>9</b>
1.1. Visión, Misión, Estrategia y Valores Organizacionales. . . . .	9
1.1.1 Visión. . . . .	9
1.1.2. Misión. . . . .	9
1.1.3. Valores... . . . .	10
1.1.4. Estrategia. . . . .	10
1.2, Propuesta de Valor A Nuestro Grupo de Interés. . . . .	10
1.2.1. El Estado Dominicano. . . . .	10
1.3.2. Las Instituciones Financieras. . . . .	11
1.3.3. Nuestros Empleados. . . . .	11
1.3.4. Nuestros Clientes. . . . .	11
1.3.5. Las Instituciones del Sector Eléctrico. . . . .	11
1.3.6. Los Proveedores y Contratistas. . . . .	11
1.3.7. La Comunidad. . . . .	11
1.3. Estructura de la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana. . . . .	12
1.4 .La Planificación Estratégica en la ETED. . . . .	12
1.5. La metodología BSC o Cuadro de Mando Integral. . . . .	13
1.6`0 Temas y Objetivos Estratégicos de la Empresa. . . . .	15
<b>2.0. Mapa Estratégico y Matriz BCS de la ETED. . . . .</b>	<b>16</b>
2.1 Mapa Estratégico de la ETED. . . . .	18
2.2 Matriz Balanced Scorecard de la ETED. . . . .	19
<b>3.0. Temas Estratégicos, Objetivos e Iniciativas. . . . .</b>	<b>25</b>
3.1 Tema Estratégico 1: Crecer con Rentabilidad. . . . .	25
3.1.1 Objetivo F1. . . . .	25
3.1.2 Objetivo F2. . . . .	25
3.1.3 Objetivo F3. . . . .	26
3.2 Tema Estratégico 2: Optimizar las relaciones con el cliente. . . . .	26
3.2.1 Objetivo C1. . . . .	26

3.2.2 Objetivo C2. ....	27
3.2.3 Objetivo C3. ....	27
<b>3.3 Tema Estratégico 3; Impulsar Excelencia en los Procesos clave de negocios. .</b>	<b>27</b>
3.3.1 Objetivo I1. ....	27
3.3.2 Objetivo I2. ....	28
3.3.3 Objetivo I3. ....	28
3.3.4 Objetivo I4. ....	29
3.3.5 Objetivo I5. ....	29
<b>3.4 Tema Estratégico 4: Impulsar Excelencia Gestión Activos Intangibles. ....</b>	<b>30</b>
3.4.1 Objetivo A1. ....	30
3.4.2 Objetivo A2. ....	31
3.4.3 Objetivo A3. ....	31

## Definición de Términos

A fin de establecer un lenguaje común y facilitar la interpretación e implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, a continuación se presentan algunos términos y definiciones utilizados en este documento.

**Actividades de apoyo:** Las actividades empresariales internas que posibilitan logro de actividades de la misión y actividades estratégicas, pero no son permanentes y no directamente ligadas con las metas específicas.

**Actividades estratégicas:** Las actividades o las iniciativas que una compañía o una organización hacen para sí mismo, para lograr sus metas estratégicas.

**Benchmarking:** El proceso de comparación de indicadores con respecto a otra organización similar o de una industria totalmente diferente, para determinar tendencias en un proceso dado con el paso del tiempo, o comparar la eficiencia de una organización con otra. La técnica del "Benchmarking" puede considerarse como una de las iniciativas que facilitan el logro de objetivos o bien para establecer metas retadoras.

**Beneficio después de impuestos (BDT):** Es el beneficio obtenido por una empresa después de deducir de sus ingresos todos los gastos registrados, incluyendo el impuesto sobre la renta. Es la cantidad final que deben distribuir los directivos entre dividendos e inversión.

**Clientes:** El proceso de BSC señala la identificación de sus clientes, muy claro en el sector privado, pues son los que pagan por los productos o servicios. En el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, los clientes pueden ser los contribuyentes; los receptores de los productos o servicios de la organización o la unidad; los patrocinadores de la fundación, etc... Pueden existir varias categorías de clientes; deben ser cuidadosamente identificados para el máximo beneficio estratégico.

**EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, And Amortization) (Beneficios Antes de Intereses Depreciación y Amortización) o (Utilidad Bruta): así con su nombre lo indica es la utilidad antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos. Esta cifra se obtiene a partir del estado de resultado (o estado de pérdidas y ganancias) y suele ser útil como medida de los beneficios generados por una compañía a partir de sus actividades operativas durante un determinado periodo ya que prescinde de cuestiones financieras y tributaria así como de gastos contables que no implican pago efectivo de dinero.

**Estrategia:** Hipótesis que propone la dirección una compañía o la organización a lo que debería apuntar para cumplir a cabalidad su Visión y maximizar la posibilidad de su éxito futuro. Las formas únicas y sostenibles por las cuales las organizaciones crean valor.

**Factores claves de éxito (KSF):** De tres a cinco áreas en las cuales una organización se debe enfocar para lograr su Visión. Pueden ser debilidades principales que deben ser corregidas antes de que se puedan lograr otras metas. No son tan específicos como las estrategias. Los factores claves de éxito algunas veces son llamados críticos.

**Factores críticos de éxito:** Los factores de éxito clave de la organización.

**Imperativos estratégicos:** Los valores de compañía.

**Indicadores (indicator):** Una simple métrica que sea fácil de medir. Su objetivo es obtener información general acerca de las tendencias de desempeño por medio de encuestas, entrevistas telefónicas etc...

**Indicadores claves de desempeño (KPI- Key performance indicator):** Una combinación de una o más medidas. Es una métrica clave que ayuda a monitorear el progreso hacia una meta específica de desempeño. Las variables la administración de la Empresa ha identificado como las más importantes para reflejar el éxito de la misión o la actuación organizacional.

**Iniciativas estratégicas:** Las actividades específicas o las acciones emprendidas para lograr una meta estratégica, incluyendo los planes e hitos. En la versión de Kaplan plantea el concepto de iniciativas como "los programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos".

**Mapa Estratégico:** Una herramienta visual en dos dimensiones para diseñar estrategias e identificar metas estratégicas. Usualmente muestra las perspectivas del Balanced Scorecard en cuatro niveles, con el aprendizaje y crecimiento al final, seguido por los procesos comerciales internos, satisfacción del cliente, y resultados financieros (o el valor de misión en caso de organizaciones sin fines de lucro). Las actividades para lograr metas estratégicas son las que se trazan en un mapa como 'círculos' unido por flechas en una relación causa-efecto de lo que se asume pueda ocurrir.

**Medidas (measurements):** Datos cuantitativos o cualitativos para la retroalimentación. El sistema de medición debe considerar todas las actividades de una compañía (Kaplan considera que únicamente el 20% de las actividades son las que contribuyen al logro de la estrategia). Algunas medidas serán externas y no medibles por la misma unidad, si bien son muy significativas internamente, no pueden ser obtenidas de inmediato para medir comparativamente o ser interpretadas. Otras medidas son genéricas, y pueden ser agregadas, por ejemplo, satisfacción del cliente, el tiempo de ciclo, o los resultados financieros.

**Mejora de Procesos de Negocios:** Una metodología para el cambio enfocado en negocios logrado por el análisis de "como está" el proceso, utilizando diagramas de flujo y otras herramientas, luego desarrollar un proceso de cómo "debe ser", en el cual la automatización puede agregarse para lograr que el proceso sea mejor, más rápido, y más barato. Las metas de la MPN se convierten en reducciones de costos de 10-40%, con riesgo moderado. Puede considerarse también como una de las iniciativas para el logro de los resultados buscados.

**Mejora:** Una actividad emprendida basada en las metas estratégicas como la reducción del costo, el tiempo de ciclo, y la satisfacción del cliente. Todos los esfuerzos de mejora deben estar asociados a la estrategia. Las mejoras deben estar directamente asociadas con actividades de misión (la producción, el diseño, experimentación). O en las actividades de soporte para la misión. Puede haber algo de traslape entre estas.

**Meta (goal) estratégica o meta general:** Una elaboración de la declaración de misión, planteada con una especificidad mayor de cómo llevará a cabo su misión. La meta puede ser una política programática, o la naturaleza de gestión, y es expresada de cierto modo que permita una valoración futura de lo que se hizo o de una meta alcanzada o que está siendo lograda. Las metas cuantificables de actividades estratégicas, metas de resultado y metas de salida.

**Meta (target):** Es el valor del KPI que significa cumplir con el objetivo. Una medida cuantitativa de actuación para ser lograda en un tiempo dado. Ambos la medición y el

tiempo necesitan ser especificados para cada "target". Un "target" amplio es igual, pero su valor cuantitativo es mucho mayor, exige un alto desempeño para poder lograrlo. Kaplan define el "target" como "el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se requiere".

**Metas (targets) estratégicas:** Los números a lograr en cada indicador estratégico en un tiempo especificado.

**Objetivo (Objective):** Una meta o un resultado pretendido de una estrategia. (Lo considera similar a la meta). Según Kaplan su definición es: "Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito".

**Objetivo estratégico o general:** A menudo se considera sinónimo de una meta general. En un plan estratégico, un objetivo puede complementar una meta general cuyo logro no puede ser directamente medido. La valoración es hecha sobre el objetivo en vez de la meta general. Los objetivos también pueden ser caracterizados como algo particularmente enfocado a la conducta de la función básica de una institución y las operaciones que soportan los programas y actividades.

**Perspectiva:** Es una categoría usada en el cuadro de mando, que provee un contexto para objetivos e indicadores claves de desempeño. Se pueden definir perspectivas de acuerdo a las necesidades, pero las más habituales son 1) Financiera, 2) Clientes, 3) Proceso Internos (excelencia operacional), y 4) Crecimiento y Aprendizaje (compromiso con las personas, innovación, infraestructura)

**Rendimiento del capital invertido (ROI):** El dinero obtenido o el que se obtiene después de una mejora menos el costo de la mejora. Una importante medida en compañías del sector privado. También puede ser aplicado en el sector público por la reducción de costos utilizados o puede evitar costos en lugar del dinero ganado.

**Rentabilidad sobre activo totales (ROA):** (Return on Assets): Rentabilidad sobre activos totales. Se calcula dividiendo el beneficio después de impuestos entre el valor contable de todos los activos de la empresa.

**Retroalimentación:** La información obtenida de los resultados de un proceso es utilizada para guiar la forma en que ese proceso es realizado. Debe existir retroalimentación alrededor de todas las actividades importantes. La retroalimentación estratégica (para cada actividad estratégica) valida la efectividad de la estrategia midiendo los resultados obtenidos (a largo plazo). La retroalimentación diagnóstica la eficiencia de los procesos de negocios internos (usualmente través de todas las actividades). La retroalimentación de medidas, permite refinar la selección adecuada de las mediciones. La retroalimentación tiene en cuenta la mejora de técnicas de medición y la frecuencia.

Según Kaplan "es la forma en cómo se medirá el éxito o falla (desempeño) en lograr la estrategia, contra el objetivo a ser monitoreado".

**Sistema de Gestión Integral (SGI):** Sistema Integrado de gestión los sistemas de Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional en la empresa, según las normas internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007

**Temas estratégicos:** Es una agrupación lógica de objetivos relacionados o grupos generales de indicadores claves de desempeño. La estrategia general desplegada en categorías, enfoca la atención en perspectivas diferentes de la compañía, que pueden conducir al éxito global, como la satisfacción del cliente, reducción de costos, crecimiento del empleado, etc Usualmente de uso general y no cuantificado.

**Utilidad:** El logro financiero, o las ganancias menos los gastos. La ganancia es la razón de ser de las compañías del sector privado. Las organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales, funcionan con pérdida o intentan lograr una ganancia cero. Para ellos la razón de ser o misión es el acta constitutiva del servicio, o una meta a ser lograda. Por consiguiente, hay una distinción básica en medidas de éxito estratégico entre entes privados y las organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales.

**Valor económico agregado (Economic Value Added –EVA-):** Es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una corporación. El EVA puede ser calculado restando de la Utilidad Operativa Neta después de impuestos, carga de costo de oportunidad del capital invertido. Es una estimación del monto de las ganancias que difieren de la tasa de rentabilidad mínima requerida (contra inversiones de riesgo comparable) para los accionistas o los prestamistas. La diferencia puede ser un exceso o una escasez de rentabilidad.

**Valores:** Los principios guía generales para gobernar todas las actividades.

**Visión:** La meta de largo plazo de la estrategia.



## **1.0 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA**

La Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED) y todo el sector eléctrico están enfrentando grandes retos para mejorar continuamente su desempeño. Esta administración ha analizado los modelos utilizados por diferentes organizaciones a fin de implantar los sistemas de gestión que funcionen mejor y al menor costo.

La ETED está experimentando un incremento de las expectativas de los **principales grupos de interés de la empresa**, en términos de eficiencia, respuesta rápida y calidad del servicio de transmisión, a través de un sistema de transmisión eficientemente dimensionado. Las restricciones presupuestarias y de recursos existentes, nos imponen repensar los modelos y las formas de administrar la empresa. Entre los grupos de interés podemos mencionar los siguientes:

- a.- El **Estado Dominicano** como propietario de la empresa
- b.- Las **Instituciones Financieras** -banca local e internacional-
- c.- Los **empleados**
- d.- Los **clientes**: generadoras, distribuidoras, usuarios no regulados
- e.- Las **Instituciones del sector eléctrico**
- f.- Los **proveedores y contratistas**
- g.- La **comunidad**

En ese sentido la Administración de la ETED ha adoptado como estrategia general de la empresa: “Crear Valor Para todos los Grupos de Interés de la Empresa”, y utilizar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como sistema de medición y gestión del desempeño. Este modelo nos permitirá enlazar las acciones tácticas de corto plazo con la estrategia de largo plazo y a su vez alinear las acciones individuales con las departamentales, las de las direcciones funcionales con los de la empresa y del mismo modo con los objetivos estratégicos del sector, y a su vez, con los del gobierno central y del Estado Dominicano.

### **1.1 VISIÓN, MISIÓN, ESTRATEGIA Y VALORES ORGANIZACIONALES**

Estos son los enunciados del estado final deseado, de los propósitos de más alto nivel de una organización, de la metodología para lograr ese estado final, de sus sistemas de negocios y de los principios que servirán de base para la toma de decisiones. Todos los objetivos, indicadores y metas deben apoyar estos enunciados.

#### **1.2 VISIÓN**

***Ser reconocida como una empresa autosostenible, ágil, innovadora e impulsora del desarrollo nacional.***

#### **1.3 MISIÓN**

***Proveer servicios de transporte de energía eléctrica y otros servicios relacionados, a nivel nacional, con eficiencia, calidad, seguridad y en armonía con la comunidad, el medio ambiente, y los recursos naturales.***

## 1.4 VALORES

1. **Calidad:** Nos esforzamos en suministrar un servicio que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
2. **Compromiso:** Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, empleados, suplidores, organismos reguladores y comunidades.
3. **Seguridad:** Protegemos la salud y el bienestar de nuestros empleados. Requerimos el reporte rápido y formal de cualquier condición insegura.
4. **Desarrollo:** Exploramos constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión autosostenibles a largo plazo.
5. **Integridad:** Defendemos lo que nos parece correcto, nuestras palabras se corresponden con nuestras acciones y vivimos de acuerdo con los mas altos estándares de conducta. Actuamos con claridad, honestidad y transparencia.
6. **Trabajo en Equipo:** Estimulamos las alianzas entre los individuos y los departamentos para que la empresa opere a su máximo potencial, como equipo podemos tener mejores logros que cualquier persona individual.
7. **Protección del Medio Ambiente y los Recursos Naturales:** Buscamos continuamente de qué forma podemos proteger el medioambiente y utilizar los recursos naturales para que duren toda la vida y ser disfrutados por las próximas generaciones.

## 1.5 ESTRATEGIA

La Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED), ha adoptado como estrategia general: **“Crear Valor Para todos los Grupos de Interés de la Empresa”**, para esto implementaremos un sistema de gestión de los activos intangibles de la empresa encaminado a cambiar y mejorar la cultura actual de la empresa, consistentes con los principios de Gestión de la Calidad, establecer y mantener el enfoque en la satisfacción del cliente, la calidad del producto y del servicio de transmisión, el sentido de urgencia, el mejoramiento y la innovación de los procesos internos de creación de valor, los de soporte, y los estratégicos y énfasis en los resultados.

## 1.6 PROPUESTA DE VALOR A NUESTROS GRUPOS DE INTERES

Como citamos anteriormente los principales grupos de interés de La ETED incluyen: El Estado Dominicano, Las Instituciones Financieras, Nuestros Empleados, Nuestros Clientes, Las Instituciones del Sector Eléctrico, Los proveedores y Contratistas y La comunidad.

A continuación, resumimos como desarrollaremos nuestras relaciones con estos interesados clave.

### 1.6.1 El Estado Dominicano

Compartimos la responsabilidad y compromiso del Estado Dominicano de resolver la crisis del sector eléctrico, cumpliremos con las políticas trazadas; siendo una empresa autosostenible financieramente, incrementando la capacidad de transporte de acuerdo con la demanda y mejorando continuamente la calidad del servicio.

### **1.6.2 Las Instituciones Financieras**

Cumpliremos cabal y oportunamente todos nuestros compromisos financieros con la banca nacional e internacional de acuerdo con los términos contractuales, otorgando garantías para los préstamos y disminuyendo continuamente nuestro nivel de riesgo, a fin de tener acceso a préstamos a las más bajas tasas de interés del mercado.

### **1.6.3 Nuestros Empleados**

Continuaremos revisando nuestras políticas y procedimientos de Recursos Humanos. Las políticas serán estructuradas en un grupo de enunciados de alto nivel, y los procedimientos serán revisados y actualizados. Nos proponemos impulsar un ambiente de aprendizaje donde todos nuestros empleados puedan desarrollar su máximo potencial. Mejoraremos los diferentes subprocesos del sistema de Recursos Humanos incluyendo Capacitación y Desarrollo, Gestión del Desempeño, Compensación y Beneficios, Reclutamiento y Selección, Seguridad e Higiene Industrial y Relaciones Laborales.

### **1.6.4 Nuestros Clientes**

Trabajaremos estrechamente con nuestros clientes a fin de satisfacer sus requerimientos. Aumentaremos nuestra eficiencia, continuaremos enfocando nuestros esfuerzos de mejorar la calidad del producto y del servicio de transmisión. Realizaremos encuestas para medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes y actuaremos en consecuencia.

### **1.6.5 Las Instituciones del Sector Eléctrico**

Nos comprometemos a cumplir con las normas y resoluciones establecidas por las instituciones del sector eléctrico.

### **1.6.6 Los Proveedores y Contratistas**

Como empresa con un programa de inversión anual razonable, reconocemos el impacto positivo que las buenas prácticas y estándares de compras de bienes y servicios pueden tener en la calidad de nuestra cadena de compras. El desempeño de la seguridad, la salud, el medioambiente y la calidad de los contratistas y suplidores será considerado como parte del proceso de la oferta.

### **1.6.7 La Comunidad**

Creemos que es posible crear valor para la empresa y para la sociedad. Implementaremos un programa de responsabilidad social de la empresa y pondremos mucho énfasis en las relaciones que tenemos con las comunidades que interactuamos. El principal enfoque estará dirigido a: apoyar programas y actividades de desarrollo comunitario, educativas, culturales, deportivas y mejora del medio ambiente.

## 1.7 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA

La administración de ETED se ha propuesto ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la introducción de los mejores programas y prácticas utilizadas por las organizaciones calificadas de clase mundial para el mejoramiento continuo del desempeño de la organización y la forma en la cual se esta ejecutando la estrategia. Una de estas mejores prácticas es la administración de procesos y la empresa ha adoptado una estructura organizacional basada en procesos, estos procesos se han clasificados en tres grandes grupos: procesos operativos de creación de valor, procesos de soporte y procesos estratégicos. Estos pueden contener uno o más subprocesos. La Figura 1, nos ofrece una visión de la ETED como un gran sistema de procesos, para el suministro del servicio de transporte de energía eléctrica, indicando la clasificación antes señalada de los procesos.

La Figura 1, también identifica los diferentes segmentos de mercado donde se concentran los clientes de la empresa, los productos y servicios que ofrece, así como los canales de distribución de los mismos.

### VISIÓN DE LA ETED COMO UN GRAN SISTEMA DE PROCESOS PARA PROVEER EL SERVICIO DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA

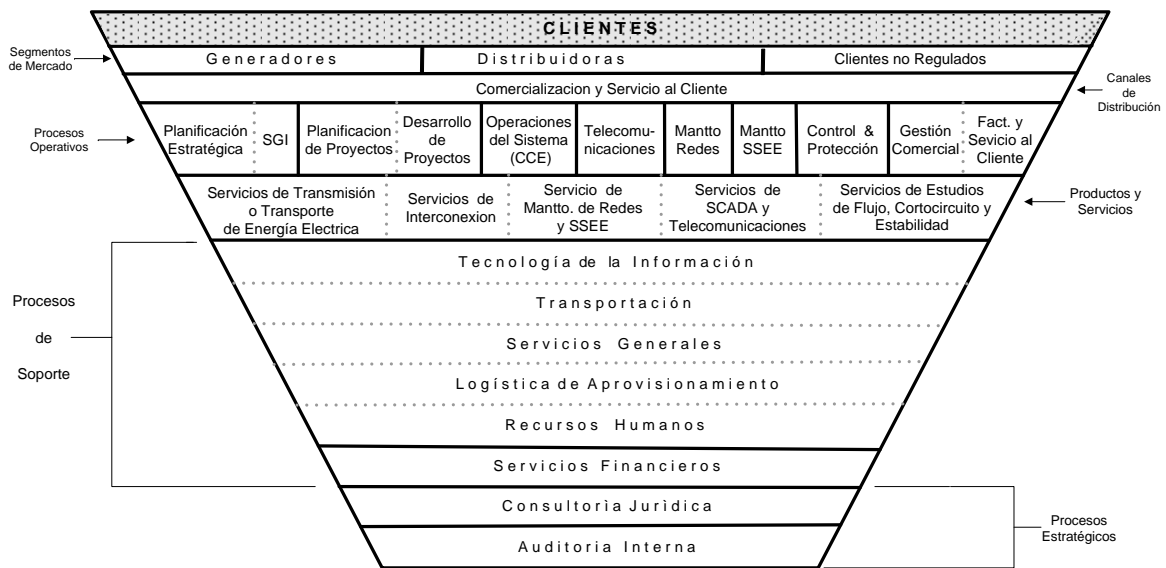


Figura 1

## 1.8 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ETED

La gestión empresarial actual esta rodeada de problemas, dificultades y oportunidades, en las empresas convergen múltiples disciplinas y no basta con la información financiera tradicional, se precisan informes y datos que integren la información adecuada para la Administración, la

necesidad de información se genera desde el mismo instante en que no quieres dejar nada a la improvisación y se desea el control de toda la gestión.

Por consiguiente se requiere una mayor comunicación y flexibilización con los subordinados, es necesaria una mayor descentralización en la toma de decisiones y compartir el ámbito del control.

Para la ETED la Planificación Estratégica es de suma importancia, contribuye a que los directivos de la empresa pensemos en el futuro más que en el día a día, ya que introduce la disciplina de pensamiento a largo plazo. Contribuye a optimizar los recursos e incrementar la eficiencia y la productividad debido a que unifica directrices básicas de acción de la empresa y nos obliga implementar un control de la gestión.

## **1.9 LA METODOLOGÍA BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para implementar y gestionar la estratégica se introduce el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI); sistema de planificación, medición y gestión del desempeño de la empresa.

Esta metodología nos permite la alineación de objetivos y de comportamientos, una mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos, de parte de todos los integrantes de la organización.

El BSC brinda la posibilidad de reformular la estrategia en función de los resultados definidos. Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas funcionales y de negocio. Mejora la capacidad de análisis en la organización, los indicadores de desempeño y el desarrollo laboral y profesional de los colaboradores.

El BSC sugiere que miremos la organización desde cuatro perspectivas, para desarrollar medidas, recoger datos y analizar lo relativo a cada una de las siguientes perspectivas:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva de los procesos internos
- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Los autores del BSC indican que pueden desarrollarse otras perspectivas como lo es la del Recurso Humano, La Comunidad o bien el aspecto ambiental.

Lo que no se puede medir no se puede administrar y por consiguiente no se puede mejorar. De manera que se debe desarrollar un sistema de medición basado en las prioridades del plan estratégico, y provea los inductores comerciales cruciales y los criterios para las medidas gerenciales que se desean observar. Debe diseñarse procesos para recoger información relevante para el despliegue y el análisis. Los que toman decisiones deben examinar los resultados de los indicadores medidos en los diferentes procesos de la cadena de valor de la empresa, el progreso de las iniciativas, y dar seguimiento a los resultados a fin de proveer retroalimentación y guiar a la organización.

El valor de las mediciones radica en su capacidad de proveer una base objetiva para:

- La retroalimentación estratégica para mostrar a los que toman decisiones el estado actual de la organización desde varias perspectivas.
- Diagnosticar el desempeño de los procesos para orientar los esfuerzos de mejora continua.
- Evaluar las tendencias del desempeño y en la actuación y darle seguimiento a las medidas.
- La retroalimentación alrededor de los métodos de colección de datos, y a cuáles medidas debe dársele seguimiento.
- Entrada de datos cuantitativos para propósitos de pronósticos y orientación para toma de decisión en los procesos de soporte.

### **La perspectiva financiera**

En la metodología del BSC no se omite la necesidad tradicional de datos financieros. Los datos, precisos y oportunos, sobre los recursos financieros siempre será una prioridad y se debe contar con ellos. En efecto, a menudo es más que manejo y procesamiento de datos financieros. Se debe tener mucho cuidado sobre que el énfasis actual de las finanzas, conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas. En esta categoría se deben incluir datos financieros adicionales, tales como la valoración de riesgo, los datos de costo beneficio y otros indicadores financieros.

### **La perspectiva del cliente**

La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción independientemente del tipo de negocio que se trate. Si los clientes no están satisfechos, eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. Un pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador de deterioro futuro de la empresa, aunque, el cuadro financiero actual pueda lucir bien. En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deben analizarse en términos de categorías, grupos o segmentos de clientes y para categorías de procesos en los que se provee un producto o servicio.

### **La perspectiva de los procesos internos**

Esta perspectiva aplica a los procesos de negocio internos. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va el negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

Además de los procesos estratégicos, se identifican dos tipos de procesos de negocios adicionales: a) los procesos orientados a la misión, y b) los procesos de soporte. Los procesos orientados a la misión son las áreas especiales que intervienen directamente en la provisión de los productos y servicios al cliente, generalmente se presentan muchos problemas en estos procesos. Los procesos de soporte son por naturaleza más repetitivos, y por lo tanto más fácil para medir y comparar utilizando medidas o indicadores genéricos.

## **La perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de los empleados y las actitudes culturales empresariales en relación con la superación propia y la empresarial. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas (la única fuente de conocimiento) son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se torna necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los empleados y trabajadores. Esto permite orientar la forma de enfocar los fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador. Kaplan y Norton hacen énfasis en que el aprendizaje “es más que” entrenar.

### **1.10 TEMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.**

El Plan Estratégico elaborado por la empresa para el 2005 -2008 incluía los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Constituir la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED), con flujo de caja propio e independencia administrativa y financiera, a fin de dar cumplimiento a la Ley General de Electricidad.
- Actualizar el Plan de Expansión del Sistema de Transmisión Nacional de acuerdo con los lineamientos de desarrollo del país.
- Modernizar y actualizar el Sistema de Transmisión Nacional, en los diferentes componentes del sistema: Redes, Subestaciones, Control y Protección, Telecomunicaciones, Sistema SCADA y Centro de Control de Energía
- Aumentar el valor y la rentabilidad empresa. Explorar nuevas ofertas de productos y servicios.
- Mejorar continuamente los procesos de apoyo y los procesos estratégicos de la Empresa, y adecuar la estructura organizacional de la empresa, incluyendo la Dirección Comercial.
- Mejorar la ventaja competitiva de la empresa a través de la gestión del talento humano.

En la versión 2007-2012 de plan estratégico los objetivos de la versión anterior evolucionaron y se actualizaron para ser adoptados como temas estratégicos y son los siguientes:

- Maximizar el valor para todos los grupos de interés de la empresa.
- Optimizar las relaciones con los clientes.
- Impulsar la excelencia de los procesos internos de negocios.
- Impulsar excelencia de la gestión de los activos intangibles de la empresa

La versión del Plan Estratégico de la ETED Actualizada al 2008, en coordinación con la empresa consultora Gestión Moderna/Advisory Group valida el Plan Estratégico de la Empresa, actualiza los enunciados de la Visión, Misión y Valores Clave de la Empresa, e incluye 9 (Nueve) iniciativas o proyectos estratégicos que no habían sido contemplados en la versión anterior.

La presente versión del Plan Estratégico de la ETED, contó con la asesoría de la empresa consultora Quantum Consulting, donde se revalida y actualiza el plan al año 2009, nueva vez se redefine la visión y misión de la empresa, se incluyen dos nuevos valores, un nuevo objetivo estratégico y ocho nuevas iniciativas.

Quantum Consulting señala que “las estrategias de soporte a la estrategia directriz de negocio de mantener la agresividad del posicionamiento estratégico, o iniciativas como también les hemos llamados, responden perfectamente a los objetivos estratégicos previamente definidos en años anteriores en el Cuadro de Mando Integral de la ETED.”

Que “un estudio comparativo entre ellas y las incluidas en el cuadro de mando integral, revela una compatibilidad de más de un 80%. Debemos incluir este 20% adicional de iniciativas que no aparecen en el cuadro de mando integral anterior. ”

En las conclusiones del informe final Quantum Consulting señala que “los datos presentados en su informe sirven de fundamentos para validar el ya existente cuadro de mando integral y sus mapas estratégicos.”

Agrega que “los objetivos desarrollados en la planificación estratégica de la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominica, a través de la herramienta del Balanced Scorecard disponen a la fecha de hoy de todos los datos fundamentales para sustentar su identificación, su necesidad y razón de ser, y que los indicadores de medición de estos objetivos estratégicos permiten evaluar el progreso de las iniciativas hacia la consecución de las metas.”

Asimismo la consultora recomienda a la Administración General de la ETED:

1. El desarrollo y despliegue de un procedimiento de Revisión por la Dirección, similar a los requisitos de la norma ISO 9001 como sistema de gestión de la calidad, donde se contempla la frecuencia de la revisión, los temas a tratar en la revisión y los formularios a usar para la presentación de los datos en la reunión de revisión.
2. Concluir la implementación del sistema de evaluación de desempeño individual, mediante el cual la Dirección podrá desplegar los objetivos estratégicos en objetivos individuales, y distinguir la diferencia entre un objetivo correctamente abordado y logrado y otro no.
3. Realizar el cambio del proceso de planificación estratégica en la cadena de valor, de forma que en lugar de ser un proceso estratégico de soporte, sea un proceso operativo. Como se entiende en todas las empresas de servicio, por ser parte integral de la realización del producto

Estas recomendaciones han sido incluidas como iniciativas en ésta versión –año 2009-del Plan estratégico de la ETED.

## **2.0 MAPA ESTRATEGICO, MATRIZ BSC DE LA ETED**

El modelo del BSC establece construir un Mapa Estratégico de primer nivel para toda la Empresa, que incluya los Temas Estratégicos adoptados, e identificar, establecer y validar Objetivos Estratégicos para las cuatro perspectivas del BSC y una matriz del BSC que identifica y valida para cada objetivo estratégico, indicadores y metas de desempeño que indiquen el nivel de progreso hacia el logro de los objetivos, así como el Plan Operativo para el Año Fiscal, conteniendo los proyectos, programas, planes de acción, iniciativas y



actividades, requeridas para lograr los objetivos estratégicos identificados, así como los recursos requeridos y los responsables de su implementación, provocando un despliegue en cascada a los demás niveles de la organización y alineando los planes individuales con la estrategia general de la empresa.

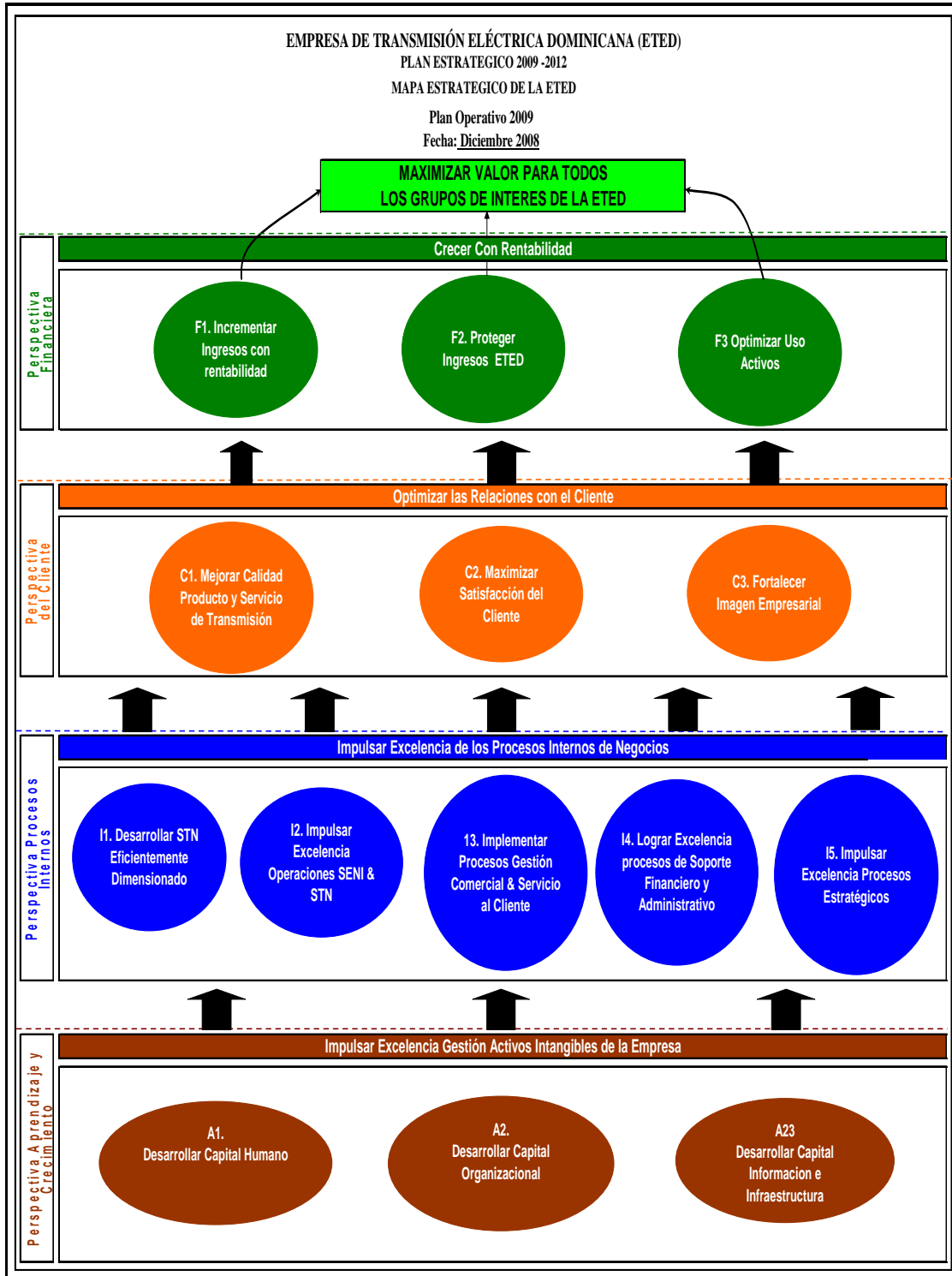
El Plan Operativo contiene el Establecimiento de los Objetivos para cada una de las áreas funcionales de la Empresa, iniciativas, actividades, proyectos y planes de acción con la correspondiente apropiación de recursos y metas de desempeño. Los planes operativos de las diferentes áreas funcionales serán recopilados en un documento separado.

El plan estratégico contempla revisiones periódicas de las iniciativas y de los resultados de los indicadores, mensuales y trimestrales de acuerdo con el tipo de iniciativa e indicador.

Así mismo la elaboración y publicación de un **Reporte de Desempeño Anual o Memoria Anual** que se enfoca en la información detallada del desempeño, incluye el nivel de logro de los objetivos a través del resultado las metas de desempeño establecidas para los diferentes indicadores y el progreso de las iniciativas incluidas en el plan operativo anual y asociadas al presupuesto del Año Fiscal Aprobado por el Consejo Directivo de la de la empresa.

El reporte o memoria analiza los resultados obtenidos, resume las medidas de desempeño con descripciones narrativas, fotos, gráficos y tablas que sirvan de documentación de soporte y un enunciado conciso de los retos y beneficios de las iniciativas de alto nivel.

## 2.1 MAPA ESTRATEGICO DE LA ETED



## 2.2 MATRIZ DEL BALANCED SCORECARD DE LA ETED

### 2.2.1 Perspectiva Financiera

EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)				
PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2012				
MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO O BSC DE LA ETED				
Plan Operativo 2009				
Fecha: <u>diciembre 2008</u>				
Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción (o de Trabajo) 2009	
Objetivos	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas 2009	Presupuesto
<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>F1. Incrementar Ingresos con Rentabilidad</b>	F1.1 Porcentaje Ejecución Presupuestaria	90 a 100%	F1.A Plan Seguimiento Mensual al Presupuesto, Analizar y Corregir Variaciones.	Incluido en el Presupuesto del AF (Año Fiscal)
	F1.2 Liquidez Corriente	Medir, Levantar líneas de referencias	F1.B Ejecutar Plan de Expansion.	
	F1.3 Margen de Utilidad Neta	Medir, Levantar líneas de referencias	F1.C Asegurar Financiamiento Requerido para los Proyectos del AF	
	F1.4 Gastos Operacionales / Venta	Medir, Levantar líneas de referencias	F1.D Gestionar Aplicación VAT.	
	F1.5 Ratio de Deuda	Medir, Levantar líneas de referencias	F1.E Plan de mercadeo de Servicios Asociados de Transmisión.	
	F1.6 Periodo Promedio de Cobro (dias)	Medir, Levantar líneas de referencias	F1.F Desarrollar Unidad de Negocios de Fibra Optica. **	
	F1.7 Total Ingresos Anual (RD\$)	RD\$2,717,426,306	F1.G Gestion Negocios Nacionales e Internacionales. **	
<b>F2. Proteger Ingresos ETED *</b>	F2.1 Monto de Penalidades	Medir, Levantar líneas de referencias	F1.H Implementar programa de reducción ahorro de recursos y reducción de costos.	
	F2.2 Coste total por accidentes.		F1.I Optimizar el tamaño, la operación y el mantenimiento de la flotilla vehicular de la empresa. ***	
<b>F3. Optimizar el Uso de los Activos.</b>	F2.1. ROA	0,06	F1.J Evaluar la posibilidad de contratar externamente los servicios de limpieza. ***	
			F3.A Capitalizar Activos.	
			F3.B Descargar Activos Obsoletos.	

## 2.2.2 Perspectiva del Cliente

EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)				
PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2012				
MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO O BSC DE LA ETED				
Plan Operativo 2009				
Fecha: <u>diciembre 2008</u>				
Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción (o de Trabajo) 2009	
Objetivos	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas 2009	Presupuesto
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
<b>C1. Mejorar Calidad del Producto y del Servicio de Transmisión.</b>	<b>C1.1.</b> Regulación de Tensión. % del tiempo medido en que la tensión nominal esta dentro de +/- 7%	100%	<b>C1.A</b> Asegurar Operación Eficiente de la DOS.  <b>C1.B</b> Completar Compra Equipos para Reactivos en el Sistema de Transmisión. <b>C1.C</b> Asegurar Ejecución de los Diferentes Programas de Mantenimiento Elaborados por las Areas Operativas de ETED	Incluido en el Presupuesto del AF (Año Fiscal)
	<b>C1.2.</b> TFG STN	3,00		
	<b>C1.3.</b> DTG STN (Horas por cada 100 Kms de Líneas)	7,00		
	<b>C1.4.</b> Disponibilidad STN	99.59%		
<b>C2. Maximizar Satisfacción del Cliente.</b>	<b>C2.1.</b> Nivel de Satisfacción Cliente Externo	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.	<b>C2.A</b> Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. ***	Incluido en el Presupuesto del AF (Año Fiscal)
	<b>C2.2.</b> Nivel de Satisfacción Cliente Interno	85,00		
<b>C3. Fortalecer Imagen Empresarial</b>	<b>C3.1.</b> Nivel Imagen Empresarial	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.	<b>C3.A</b> Implementar Programa de Comunicaciones Relaciones Publicas.	Incluido en el Presupuesto del AF (Año Fiscal)
			<b>C3.B</b> Implementar Programa Responsabilidad Social de la Empresa.	

## 2.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)			
PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2012			
MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO O BSC DE LA ETED			
Plan Operativo 2009			
Fecha: <u>diciembre 2008</u>			
Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción (o de Trabajo) 2009
Objetivos	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas 2009 Presupuesto
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>			
<b>I1. Desarrollar STN Eficientemente Dimensionado</b>	<b>I1.1.</b> Plan de Expansión Actualizado al AF	A más tardar el 06/06/2009	<b>I1.A</b> Mejorar Proceso Planificación STN.
	<b>I1.2.</b> Porcentaje de Avance del Portafolio de Proyectos para el AF.	100%	<b>I1.B</b> Mejorar Proceso Desarrollo de Proyectos.
	<b>I1.3.</b> Porcentaje del Desembolso Requerido por el Portafolio de Proyectos para el AF.	100%	<b>I1.C</b> Desarrollar Unidad Constructiva. ** <b>I1.D</b> Mejorar Proceso de Gestión de Proyectos.
<b>I2. Impulsar Excelencia Operaciones del SENI (Sistema Eléctrico Nacional Interconectado) &amp; STN (Sistema de Transmisión Nacional)</b>	<b>I2.1.</b> Apagones Generales (Blackouts) Atribuidas a ETED	0%	<b>I2.A</b> Impulsar cumplimiento acuerdos con los agentes MEM
	<b>I2.2.</b> % Procedimientos e Instrucciones de Trabajo identificados necesarios, que han sido generados/actualizados.	100%	<b>I2.B</b> Aprobar e implementar programa generación/actualización Políticas, Procedimientos, Instrucciones de Trabajo.
	<b>I2.3</b> Porcentaje Avance Plan de Mantenimiento del STN.	100%	<b>I2.C</b> Implementar sistema de gestión de incidencias. ***
	<b>I2.4</b> Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo.	Medir, Levantar Línea de Referencia	<b>I2.D</b> Comprar repuestos presuestados para el plan de mantenimiento.
	<b>I2.5</b> Número Accidentes Automovilístico	0	<b>I2.E</b> Implementar programa de aumento capacidad líneas y transformadores. <b>I2.F</b> Desarrollar metodología de mantenimiento predictivo basada en la confiabilidad. *** <b>I2.G</b> Aprobar y ejecutar presupuesto programa seguridad e higiene industrial. <b>I2.H</b> Apoyar y mejorar funcionabilidad comité seguridad e higiene industrial. <b>I2.I</b> Implementar comité investigación y establecimiento de responsabilidad por accidentes. <b>I2.J</b> Aplicación efectiva del plan de contingencia (CCE) **

**EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)**  
**PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2012**  
**MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO O BSC DE LA ETED**  
**Plan Operativo 2009**  
**Fecha: diciembre 2008**

Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción (o de Trabajo) 2009	
Objetivos	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas 2009	Presupuesto
<b>Perspectiva Procesos Internos (Cont.)</b>				
<b>I3. Implementar Procesos Gestión Comercial &amp; Servicio al Cliente</b>	<b>I3.1.</b> % Agentes del Mercado Eléctrico Utilizan servicios asociados de transmisión	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.	<b>I3.A</b> Aprobar y Ejecutar Presupuesto Dirección Comercial. <b>I3.B</b> Diseñar y Mercadear Portafolio de Productos y Servicios de Transmisión.	Incluido en el Presupuesto del AF (Año Fiscal)
<b>I4. Lograr Excelencia Procesos de Soporte Financiero y Administrativo</b>	<b>I4.1.</b> Entrega Presupuesto próximo AF.	A más tardar el 15/10/2008	<b>I4.A</b> Rediseñar y Mejorar procesos Financiero y Administrativo. <b>I4.B</b> Implementar modelo de gestión de RRHH. *** <b>I4.C</b> Rediseñar la estructura organizacional de la empresa.***	
	<b>I4.2.</b> % Compromisos Financieros cumplidos en las fechas acordadas.	100%		
	<b>I4.3.</b> Oportunidad entrega reportes financieros (en las fechas acordadas).	100 % en la fecha acordada		
	<b>I4.4.</b> Puntuación Inspecciones seguridad e higiene industrial a instalaciones.	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.		
	<b>I4.5.</b> % Avance plan de TI.	100%		
	<b>I4.6.</b> % Políticas, Procedimientos e Instrucciones Administrativas y Financieras identificadas necesarias, que han sido generadas o actualizadas.	100%		
<b>I5. Impulsar Excelencia Procesos Estratégicos</b>	<b>I5.1.</b> % Auditorias internas Programadas Realizadas	100%	<b>I5.A</b> Rediseñar y Mejorar Procesos Estratégicos. <b>I5.B</b> Aprobar y Ejecutar Presupuesto Planificación Estratégica y SGI. <b>I5.C</b> Crear normas institucionales para fortalecer la personería jurídica de ETED ** <b>I5.D</b> Plan litigación crímenes y delitos en perjuicio de la ETED (Jurídica) ** <b>I5.E</b> Implementación Sistema de Gestión Integral (SGI) <b>I5.F</b> Establecer redes internacionales y acuerdos de intercambio de experiencia y benchmarking con empresas del sector. ***	
	<b>I5.2.</b> Notificaciones/penalidades por incumplimiento normas medioambientales.	0%		
	<b>I5.3.</b> % Avance Cronograma Planificación Estratégica.	100%		
	<b>I5.4.</b> % Hallazgos de AI y AC Cerrado en la Fecha Acordada.	100%		
	<b>I5.5</b> % Avance del SGI			
	<b>I5.6</b> % de Avance de Rediseño Procesos Administrativos			
	<b>I5.7</b> % de Avance de Rediseño Procesos de Soporte			
	<b>I5.8</b> % de Avance de Rediseño Procesos de RRHH			

## 2.2.4 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)			
PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2012			
MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO O BSC DE LA ETED			
Plan Operativo 2009			
Fecha: <u>diciembre 2008</u>			
Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción (o de Trabajo) 2009
Objetivos	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas 2009 Presupuesto
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>			
<b>A1. Desarrollar Capital Humano</b>	<b>A1.1.</b> % Posiciones Estratégicas Cubiertas.	100%	<b>A1.A</b> Elaborar Informe de Disponibilidad y Desarrollo de Capital Humano ETED e Implementar recomendaciones.
	<b>A1.2.</b> % de Avance del Perfil de Capacitación Estratégica.	100%	<b>A1.B</b> Desarrollar Plan de Contratación Personal Estratégico ETED.
	<b>A1.3.</b> % Empleados con Planificación y Evaluación del Desempeño Completadas.	100%	<b>A1.C</b> Desarrollar Plan de Capacitación Estratégica ETED. <b>A1.D</b> Desarrollar "focus group" multidisciplinarios **
<b>A2. Desarrollar el Capital Organizacional</b>	<b>A2.1</b> Resultado Promedio de las Preguntas de la Encuesta de Opinión Empleados en lo referente a Nivel de Satisfacción.	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.	<b>A2.A</b> Programa Promocion y Comunicacion Misión, Visión y Valores ETED.
	<b>A2.2.</b> Resultado Promedio de las Preguntas de la Encuesta de Opinión Empleados en lo referente a Liderazgo Empresarial.	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.	<b>A2.B</b> Programa de Desarrollo Capacidad del Liderazgo del Staff.
	<b>A2.3.</b> Resultado Promedio de las Preguntas de la Encuesta de Opinión Empleados en lo Referente a Alineamiento Organizacional.	Medir, Levantar Línea de Referencia y Fijar Meta a Partir del 1er Trim.	<b>A2.C</b> Implementar Programa de Planificación y Evaluación del Desempeño Individual de Personal ETED.

**EMPRESA DE TRANSMISION ELECTRICA DOMINICANA (ETED)**  
**PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2012**  
**MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO O BSC DE LA ETED**  
**Plan Operativo 2009**  
**Fecha: diciembre 2008**

Mapa Estratégico	Balanced Scorecard		Plan de Acción (o de Trabajo) 2009				
Objetivos	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas 2009	Presupuesto			
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Cont.</b>							
<b>A2. Desarrollar el Capital Organizacional Cont.</b>	<b>A2.4.</b> Fecha de Entrega BSC	9-Apr-09	<b>A2.D</b> Implementar Sistema de Planificación y Gestión Estratégica. <b>A2.E</b> Implementar el Sistema de Gestión Integral (SGI). <b>A2.F</b> Implementar Programa de Desarrollo Organizacional.	Incluido en el Presupuesto del AF (Año Fiscal)			
	<b>A2.5</b> Fecha de Entrega Plan Operativo	9-Apr-00					
	<b>A2.6.</b> % Asistencia Reuniones de Revisión del Plan Estratégico y Operativo	100%					
	<b>A2.7</b> Fecha de Entrega Reporte de Desempeño (Memoria)	9-Apr-00					
	<b>A2.8.</b> % Empleados con Objetivos Orientados al BSC	100%					
	<b>A2.9.</b> % de Desviación del Resultado de la Evaluación Anual del Desempeño Individual con Relación al Force Ranking	100%					
	<b>A2.10.</b> % de Solicitudes de Estudio y Opinión Respondidas	100%					
	<b>A2.11.</b> Efectividad de Respuesta a Solicitud de Estudio y Opinión	100%					
	<b>A2.12.</b> % Del Tiempo de Trabajo Disponible Dedicado a Planificación Técnica y Operativa	20%					
	<b>A2.13.</b> Índice de Puntualidad a Convocatorias	100%					
	<b>A2.14</b> % de las Nuevas Ideas/Iniciativas Originadas que se Implementan	100%					
	<b>A3. Desarrollar Capital Información e Infraestructura</b>	<b>A3.1.</b> % de Sistemas de Información Identificados Necesarios Implementados.			100%	<b>A3.A</b> Implementar Plan del Tecnología de la Información. <b>A3.B</b> Aprobar Y Ejecutar Presupuesto Compra Hardware y Software Estratégicos.	
		<b>A3.2.</b> % Empleados en Posiciones Clave con Acceso a Información Estratégica			100%		
<b>A3.3.</b> Número de PC por Empleados Aplicables		1					



### 3 TEMAS, OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE ETED

El Plan Estratégico de la ETED consta de 4 (cuatro) Temas Estratégicos, 14 (catorce) Objetivos, 60 (sesenta Indicadores y 58 (cincuenta y ocho) Iniciativas. La distribución por perspectiva se muestra en la tabla siguiente.

	Perspectiva Financiera	Perspectiva del Cliente	Perspectiva Procesos Internos	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Total
<b>Objetivos</b>	3	3	5	3	<b>14</b>
<b>Indicadores</b>	10	7	23	20	<b>60</b>
<b>Iniciativas</b>	14	6	26	12	<b>58</b>

#### 3.2 TEMA ESTRATÉGICO 1: CRECER CON RENTABILIDAD

En este Tema Estratégico se agrupa todos los objetivos relacionados con la responsabilidad y el compromiso que como empresa estatal comparte la ETED con el Estado Dominicano de resolver la crisis del sector eléctrico, ser una empresa autosostenible, con la capacidad de dimensionar y operar eficientemente sus activos a fin de satisfacer la creciente demanda de servicios de transporte de energía eléctrica en alta tensión, cumpliendo cabal y oportunamente todos sus compromisos financieros.

##### 3.1.1 Objetivo F1. Incrementar Ingresos con Rentabilidad

El crecimiento rentable de los ingresos de la ETED depende del incremento de los ingresos por concepto del peaje de transmisión, de los servicios asociados, de la incursión en nuevos mercados y negocios, así como de una reducción de los costos de operación, administración y mantenimiento.

Para tales fines se han contemplado las siguientes iniciativas:

**F1.A** Plan Seguimiento Mensual al Presupuesto, Analizar y Corregir Variaciones.

**F1.B** Ejecutar Plan de Expansión (la porción correspondiente al Año Fiscal).

**F1.C** Asegurar Financiamiento Requerido para los Proyectos del AF

**F1.D** Gestionar Aplicación VAT.

**F1.E** Plan de mercadeo de Servicios Asociados de Transmisión.

**F1.F** Desarrollar Unidad de Negocios de Fibra Óptica. \*\*

**F1.G** Gestión Negocios Nacionales e Internacionales. \*\*

**F1.H** Implementar programa de ahorro de recursos y reducción de costos.

**F1.I** Optimizar el tamaño, la operación y el mantenimiento de la flota vehicular de la Empresa. \*\*\*

**F1.J** Realizar estudio de factibilidad sobre la contratación externa de los servicios de limpieza. \*\*\*

### **3.1.2 Objetivo F2. Proteger Ingresos ETED \***

Los Ingresos de la ETED pueden ser erosionados por causa de violación a los valores límites de tolerancia admisibles del producto y el servicio de transmisión. Cuando estos valores límites son violados por causas atribuibles a transmisión, la SIE sancionará a la ETED de acuerdo a lo dispuesto en reglamento de la ley General de Electricidad. En la actualidad no se están aplicando las penalidades previstas en el mismo; sin embargo, estamos registrando estos valores a fin de tener conocimiento de los mismos y generar acciones para reducirlas.

En tal sentido se generaron estas iniciativas:

**F2.A** Implantar programa reducción de causas que generan penalidades a ETED. \*\*

**F3.B** Implementar programa de contratación de pólizas de seguro contra riesgos. \*\*\*

### **3.1.3 Objetivo F3. Optimizar el Uso de los Activos.**

Un uso óptimo de los activos de transmisión implica desarrollar un sistema de transmisión eficientemente dimensionado, con activos ubicados donde realmente sean necesarios, y con la máxima utilización. El inventario de repuestos debe ser el estrictamente requerido, y deben descartarse aquellos equipos y materiales inservibles, obsoletos o de baja rotación.

Para contribuir al logro de este objetivo se implementarán estas iniciativas:

**F3.A** Capitalizar Activos.

**F3.B** Descargar Activos Obsoletos e Inservibles.

## **3.2 TEMA ESTRATEGICO 2: OPTIMIZAR LAS RELACIONES CON EL CLIENTE**

Este Tema Estratégico esta dirigido a enfocarnos estrechamente en satisfacer los requerimientos de nuestros clientes. Para optimizar las relaciones con el cliente es necesario que el transporte de energía eléctrica sea prestado con elevados niveles de calidad del producto y del servicio de transmisión.

Los atributos de la calidad del producto de transmisión se manifiestan en la no desviación de la tensión y la frecuencia respecto a sus valores nominales, a fin de evitar fallas u operación incorrecta de las instalaciones o equipos de los clientes. Mientras que la calidad del servicio evalúa el número, duración y severidad de las interrupciones.

El nivel de satisfacción del cliente se identificará mediante la realización de encuestas y se actuará en consecuencia para mejorar continuamente y mantener en niveles aceptables el grado de satisfacción de los mismos.

### **3.2.1 Objetivo C1. Mejorar Calidad del Producto y del Servicio de Transmisión.**

Una operación eficiente del sistema y un riguroso programa de mantenimiento preventivo anual contribuye a mejorar la calidad del producto y del servicio de transmisión. El mantenimiento es realizado por personal altamente calificado, con especialización en cuatro áreas fundamentalmente: líneas de transmisión, subestaciones, telecomunicaciones y control y protección, basado en inspecciones regulares y mejoras tecnológicas a fin de garantizar que los activos de transmisión satisfagan elevados estándares de seguridad y confiabilidad.

Para tales fines se han establecido las siguientes iniciativas:

**C1.A** Asegurar Operación Eficiente de la DOS.

**C1.B** Adquirir Equipos para la compensación de reactivos en el Sistema de Transmisión.

**C1.C** Asegurar ejecución de los diferentes programas de mantenimiento elaborados por las Áreas Operativas de ETED

### **3.2.2 Objetivo C2. Maximizar Satisfacción del Cliente.**

La satisfacción del cliente, tanto externo como interno, ha traspasado las fronteras departamentales y se ha constituido en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de la ETED.

A fin de asegurar la capacidad de la empresa para prestar servicios que satisfagan o mejor aun excedan los deseos y expectativas del cliente se ha generado la siguiente iniciativa:

**C2.A** Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **3.2.3 Objetivo C3. Fortalecer Imagen Empresarial**

Imagen empresarial es la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información que reciben de ella. Consciente de la creciente importancia que esto tiene para el éxito de la institución, se hace necesario desarrollar un plan estratégico de imagen empresarial, que influya en la percepción que tiene el público de la organización, e implementar un plan de acción bien coordinado a fin de lograr una imagen acorde con lo que se desea proyectar.

Las iniciativas al respecto son las siguientes:

**C3.A** Implementar Programa de Comunicaciones y Relaciones Publicas.

**C3.B** Implementar Programa Responsabilidad Social de la Empresa.

## **3.3 TEMA ESTRATEGICO: IMPULSAR LA EXCELENCIA DE LOS PROCESOS CLAVE DE NEGOCIOS**

Procesos clave son actividad o grupo de actividades operativas que deben realizarse de una manera ejemplar para garantizar el éxito de la empresa, debido a que añaden valor primario a un resultado. Atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la empresa, su razón de ser. Los procesos clave de la ETED son: Planificación y Desarrollo de Proyectos, Operaciones del SENI, Telecomunicaciones, Mantenimiento de Redes, Mantenimiento de Subestaciones, Control & Protección y Comercialización y Servicios al Cliente.

### **3.3.1 Objetivo I1. Planificar y Desarrollar STN Eficientemente Dimensionado**

La ETED prepara el Plan de Expansión del Sistema de Transmisión con un horizonte de quince a veinte años, que identifica las adiciones de capacidad que permiten atender las necesidades de energía del mercado, sobre la base de los criterios fijados por la Comisión Nacional de Energía y la información relativa a la oferta y la demanda. Este Plan es sometido a la SIE y a los agentes del MEM para su aprobación.

El Plan de Expansión de Transmisión recoge el programa de inversiones necesarias en el Sistema de Transmisión Nacional para atender el crecimiento de la demanda y los criterios de confiabilidad y calidad de servicio vigentes, siendo revisado periódicamente.

Este es uno de los principales procesos del servicio de transmisión de energía eléctrica dado que tiene que ver con la planificación y la construcción de los activos de transmisión requeridos por un sistema eficientemente dimensionado.

Las siguientes iniciativas contribuirán al logro de este objetivo:

- I1.A** Mejorar Proceso Planificación STN.
- I1.B** Mejorar Proceso Desarrollo de Proyectos.
- I1.C** Desarrollar Unidades Constructivas. \*\*
- I1.C** Mejorar Proceso de Gestión de Proyectos.

### **3.3.2 Objetivo I2. Impulsar Excelencia Operaciones del STN (Sistema de Transmisión Nacional)**

La operación del Sistema Eléctrico Nacional Interconectada (SENI) es realizada por el Centro de Control de Energía (CCE).

La elaboración y ejecución de los programas de mantenimiento es responsabilidad de las áreas operativas, la Dirección de Operaciones coordina los mantenimientos preventivos y correctivos para asegurar que los mismos se realicen dentro de los horarios establecidos y apegados a las normas y procedimientos.

Con el objetivo de brindar un servicio de transmisión de energía eléctrica de calidad con seguridad y confiabilidad, se han desplegado las siguientes iniciativas:

- I2.A** Impulsar cumplimiento acuerdos con los agentes MEM
- I2.B** Generar y actualizar Políticas, Procedimientos, e Instrucciones de Trabajo.
- I2.C** Implementar sistema de gestión de incidencias.
- I2.D** Plan de adquisición de repuestos requeridos por el programa de mantenimiento.
- I2.E** Implementar programa de aumento capacidad líneas y transformadores.
- I2.F** Desarrollar metodología de mantenimiento predictivo basada en la confiabilidad.
- I2.G** Aprobar y ejecutar presupuesto programa seguridad e higiene industrial.
- I2.H** Apoyar y mejorar funcionabilidad comité seguridad e higiene industrial.
- I2.I** Implementar comité investigación y establecimiento de responsabilidad por accidentes.
- I2.J** Aplicación efectiva del plan de contingencia (CCE) \*\*

### **3.3.3 Objetivo I3. Implementar Procesos Gestión Comercial & Servicio al Cliente**

La gestión comercial de los servicios de transmisión era realizada por la CDEEE. A raíz de la creación de la ETED como empresa con personería jurídica, el era necesario desarrollar el proceso comercial y de servicio al cliente. Esto da origen a la creación de la Dirección Comercial en la ETED. Esta nueva Dirección tiene como misión mercadear el portafolio de productos y servicios de transmisión, realizar proyecciones de ingresos y ventas, validar las transacciones del MEM y facturar los servicios prestados. Así como gestionar las relaciones con los clientes.

Para contribuir al logro de este objetivo se establecieron las siguientes iniciativas:

- I3.A** Mercadear Portafolio de Productos y Servicios de Transmisión.
- I3.B** Programa de registro y actualización de la base de datos de las Transacciones económicas del MEM.
- I3.C** Programa de registro y actualización de inyecciones, retiros y pérdidas de energía del SENI.
- I3.D** Mejorar procesos de generación de la Orden de Servicio y de Facturación.

### **3.3.4 Objetivo I4. Lograr Excelencia Procesos de Soporte Financiero y Administrativo**

Los procesos de soporte dan apoyo a los procesos clave de negocios que realiza la ETED y contribuyen a la realización de los mismos. Los procesos de soporte de la ETED son: Servicios Financieros y Servicios Administrativos que incluye: Tecnología de la Información, Transportación, Servicios Generales, Logística de Aprovisionamiento y Recursos Humanos.

Para el logro de la misión y visión de la empresa utilizaremos las mejores prácticas en estos procesos y planteamos un rediseño y mejora de los mismos. Hemos desarrollado las siguientes iniciativas:

- I4.A** Rediseñar y Mejorar procesos Financiero y Administrativo.
- I4.B** Implementar Modelo de Gestión de RRHH por Competencias.
- I4.C** Rediseñar la estructura organizativa de la empresa. \*\*\*

### **3.3.5 Objetivo I5. Impulsar Excelencia Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la administración y otros estamentos. Se suelen referir al sistema de gestión y planificación estratégica, a la auditoría interna y control de riesgo de la empresa, a las leyes y a las normativas aplicables a la institución. Los procesos estratégicos de la ETED son: Auditoría Interna, Servicios Jurídicos y Planificación Estratégica y SGI.

La misión de auditoría interna es ofrecer servicios de asesoría y apoyo objetivo e independiente al Consejo Directivo, a la Administración, y a los diferentes Departamentos de la empresa, para garantizar el uso eficaz de los recursos y evitar riesgos innecesarios. Utiliza un enfoque disciplinario y sistemático para la gestión de riesgo mediante la identificación de riesgos y supervisión continua, asegura la conformidad con políticas, procedimientos, leyes y regulaciones, y ejecuta auditorías priorizadas, basadas en riesgos y sugiere recomendaciones de acuerdo a los resultados.

El proceso jurídico tiene como misión brindar servicios de asesoría, consultas, opiniones, asumir defensas, accionar demandas y asistencias legales, bajo la observancia de disposiciones constitucionales, tratados internacionales, leyes adjetivas, principios jurídicos universales, decretos, resoluciones, costumbres aceptadas y precedentes.

La misión del proceso de planificación estratégica y sistema de gestión integral es implementar y mantener los Sistemas de Gestión Estratégica y de Gestión de la Calidad de la ETED, servir como catalizador para investigar e identificar los cambios organizacionales y operacionales necesarios para que la empresa pueda cumplir su misión, asistir a las áreas funcionales en la ejecución de los cambios, desarrollo y logro de los objetivos estratégicos,

metas de desempeño, y en el establecimiento de una cultura que asegure la entrega de productos y servicios de calidad.

Para lograr este objetivo desarrollamos las siguientes iniciativas:

**15.A** Rediseñar y Mejorar Procesos Estratégicos.

**15.B** Crear normas institucionales para fortalecer la personería jurídica de ETED \*\*

**15.C** Plan litigación crímenes y delitos en perjuicio de la ETED (Jurídica) \*\*

**15.D** Implementación del modelo del SGI.

**15.E** Establecer redes internacionales y acuerdos de intercambio de experiencia y benchmarking con empresas del sector. \*\*\*

### **3.4 TEMA ESTRATEGICO: IMPULSAR EXCELENCIA GESTION ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA**

En este tema estratégico se agrupan los objetivos dirigidos a implementar un sistema de gestión de los activos intangibles de la empresa, encaminados a cambiar y mejorar la cultura actual de la empresa, de forma que sea consistente con los principios de Gestión de la Calidad, establecer y mantener el enfoque en la satisfacción del cliente, la calidad del producto del servicio de transmisión, el sentido de urgencia, el mejoramiento y la innovación de los procesos internos de creación de valor, los de soporte, y los estratégicos y énfasis en los resultados.

Los activos intangibles se han convertido en un factor clave para crear valor de manera sostenida dentro de las organizaciones. Los activos intangibles generan valor únicamente en la medida en que ayudan a cumplir la estrategia establecida, para ello requieren estar alineados estratégicamente siguiendo la directriz que marca la estrategia organizacional para que cada uno de los activos intangibles se materialice generando beneficios tangibles y por lo tanto cuantificables y medibles.

Se distinguen principalmente tres tipos de activos intangibles; el capital humano, el capital de información, y el capital organizacional. Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos estratégicos de procesos internos, y en general con la estrategia organizacional. Sin embargo, no es suficiente la alineación vertical, es necesario que se integren horizontalmente con el fin de que se optimice el uso de los activos intangibles y generen sinergias que permitan la completa materialización de los beneficios potenciales de cada uno de ellos.

#### **3.4.1 Objetivo A1. Desarrollar Capital Humano**

El capital humano es un atributo de personas individuales, lo conforman las competencias estratégicas, es decir la disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para desarrollar las actividades requeridas por la estrategia.

El capital humano es el valor que puede generar la capacidad de los individuos. Dentro de esta categoría se incluye la formación (transmisión de valores), la experiencia, la inteligencia, la capacidad de juzgar y decidir, e incluso las relaciones que las personas poseen. Para la formación de capital humano se requiere inversión: tiempo, esfuerzo, inteligencia.

En la ETED se realizan esfuerzos para dotar a la empresa del número apropiado de colaboradores y con las competencias requeridas para la implementación de su estrategia. Para contribuir al logro de este objetivo se desarrollaran las siguientes iniciativas.

- A1.A** Elaborar Informe de Disponibilidad y Desarrollo de Capital Humano ETED e Implementar recomendaciones.
- A1.B** Desarrollar Plan de Contratación Personal Estratégico ETED.
- A1.C** Desarrollar Plan de Capacitación Estratégica ETED.
- A1.D** Desarrollar "focus group" multidisciplinarios \*\*

### **3.4.2 Objetivo A2. Desarrollar el Capital Organizacional**

El capital organizacional, es un atributo de la acción colectiva y no ya del individuo como en el caso del capital humano, está compuesto por la cultura que representa el grado de aceptación y entendimiento de la misión, visión, y valores; por el liderazgo que ejercen algunos miembros claves dentro de la organización; por la alineación de los objetivos y los incentivos; y por el trabajo de equipo que se practique en los diferentes niveles de la organización.

En ETED reconocemos que la estructura administrativa, las comunicaciones formales e informales, la cultura, la reputación y las redes formales e informales que cubren cualquier organización es lo que da vida a la empresa, los mercados, y a la sociedad.

Para contribuir al logro de este objetivo hemos desarrollados las siguientes iniciativas:

- A2.A** Programa Promoción y Comunicación Misión, Visión y Valores ETED.
- A2.B** Programa de Desarrollo Capacidad del Liderazgo del Staff.
- A2.C** Implementar Programa de Planificación y Evaluación del Desempeño Individual de Personal ETED.
- A2.D** Implementar Sistema de Planificación y Gestión Estratégica.
- A2.E** Implementar el Sistema de Gestión Integral (SGI).
- A2.F** Implementar Programa de Desarrollo Organizacional.

### **3.4.3 Objetivo A3. Desarrollar Capital Información e Infraestructura**

El capital de información es la disponibilidad de los sistemas de información, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica requeridas para soportar la estrategia. Consiste en sistemas, bases de datos, y redes que hacen que la información y el conocimiento estén disponibles para toda la organización y únicamente tendrá valor en la medida en que ayude a la consecución de la estrategia, es decir, debe estar alineada estratégicamente. Para lo anterior se constituye y administra un portafolio estratégico de tecnologías de información que facilita la alineación e integración de los sistemas, aplicaciones, redes, y bases de datos.

Para contribuir al logro de este objetivo hemos desarrollados las siguientes iniciativas:

- A3.A** Implementar Plan del Tecnología de la Información.
- A3.B** Aprobar Y Ejecutar Presupuesto Compra Hardware y Software Estratégicos.

\* Objetivo recomendado por Quantum Consulting

\*\* Inicitavias recomendadas por Quantum Consulting

\*\*\* Inicitativa recomendada por Advisory Group/Gestión Moderna