



ENTE OPERADOR REGIONAL
DEL MERCADO ELÉCTRICO DE AMÉRICA CENTRAL
PLAN ESTRATEGICO 2020-2025

San Salvador, El Salvador
Versión Sept, 2021

INDICE

INDICE.....2

I. Introducción.....3

II. Análisis Estratégico3

III. Misión, Valores, Visión 2020-20255

3.1. Misión Institucional 2020-20255

3.2. Visión Estratégica 2020-2025.....5

3.3. Valores Institucionales 2020-2025.....6

IV. Temas Estratégicos 202-2025.....6

V. Mapa estratégico8

5.1. Objetivos estratégicos e iniciativas preliminares.....10

I. Introducción

El presente plan ha sido elaborado para el período 2020-2025, y representa los retos y compromisos por los cuales todo el equipo de la institución trabajará para alcanzar la Visión y reafirmar la **Misión institucional**, así como darles cumplimiento a los **objetivos estratégicos** definidos, mediante la puesta en práctica de acciones y conductas orientadas por los **Valores institucionales** como pilares fundamentales para el desarrollo del plan. Un nuevo desafío que representa llevar nuestra plaLo anterior de forma resumen descrita se encuentra

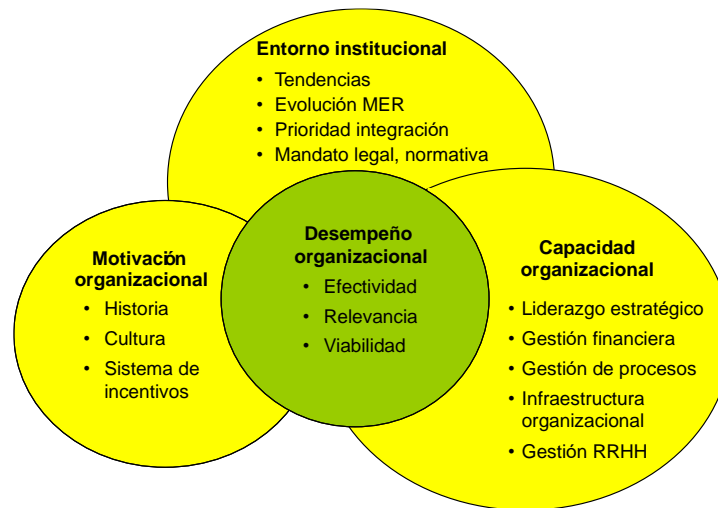
En este marco el EOR ha desarrollado el proceso de planificación estratégica para el período 2020-2024, que le permita revisar y actualizar la visión y objetivos estratégicos para los próximos cinco años, apoyados en un claro mapa estratégico que guíe y motive a toda la organización, un cuadro de mando integral que permita dar seguimiento al progreso en las metas fijadas y una cartera de iniciativas estratégicas que impulsen su implementación.

El planeamiento estratégico es una herramienta clave para organizar el trabajo del EOR, orientándola al cumplimiento de su Misión. El rol del Plan Estratégico 2020-2025 será asegurar que las actividades de la institución estén direccionadas para alcanzar sus metas y objetivos de largo plazo, ayudando a los líderes y ejecutivos del EOR a fijar tales metas y objetivos, priorizar y asignar recursos en el corto y mediano plazo, así como proveer una guía para proyectar las iniciativas estratégicas, darles seguimiento y organizar su implementación.

II. Análisis Estratégico

El Análisis Estratégico tuvo como base los resultados de una encuesta de desempeño realizada entre las partes interesadas del EOR incluyendo (agentes, operadores de mercado, aliados estratégicos) y otros elementos de análisis aportados por el equipo estratégico del EOR (gerentes y coordinadores) a través de la metodología FODA estructurada en cuatro perspectivas de evaluación organizacional: entorno institucional, capacidad organizacional, motivación organizacional y desempeño organizacional. En el marco del **entorno institucional** fueron tomadas en cuenta las tendencias tecnológicas en la industria eléctrica, la evolución y desempeño del MER, la prioridad de la integración en la agenda política de los gobiernos y el mandato legal y entorno normativo del EOR. En la perspectiva de **la capacidad organizacional**, se evaluaron los aspectos relacionados con Dirección y gestión estratégica, gestión financiera, gestión de procesos, infraestructura organizacional y gestión del Talento Humano. En la **motivación organizacional** se consideraron los aspectos de la cultura organizacional, la historia de la organización y el sistema de incentivos. Por último, la cuarta perspectiva fue la del **desempeño organizacional**, cuyos temas clave giraron en torno a la efectividad de la institución para el logro de su misión, la relevancia de la organización en el tiempo y su viabilidad financiera.

Figura 1 – Perspectivas de evaluación organizacional



También como parte de la metodología se realizó un análisis FODA con el equipo estratégico del EOR (Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Gerentes y Coordinadores) el cual permitió verificar la situación actual de la organización y de ese modo disponer de un diagnóstico que permita tomar decisiones y establecer políticas acordes con sus objetivos. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas¹.

¹ En inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

III. Misión, Valores, Visión 2020-2025

La misión significa acordar el propósito de la institución, los valores como la brújula interna que guiará nuestras acciones para alcanzar las aspiraciones de resultado futuro que es la visión.

3.1. Misión Institucional 2020-2025

La misión del EOR esta formulada en base al mandato legal de acuerdo al Tratado Marco del MER que en su art. 28 establece como objetivos generales del EOR:

- Proponer a la CRIE los procedimientos de operación del Mercado y del uso de las redes de transmisión regional.
- Asegurar que la operación y el despacho regional de energía sea realizado con criterio económico, procurando alcanzar niveles adecuados de seguridad, calidad y confiabilidad.
- Llevar a cabo la gestión comercial de las transacciones entre agentes del Mercado
- Apoyar, mediante el suministro de información los procesos de evolución del Mercado.
- Formular el plan de expansión indicativo de la generación y la transmisión regional, previendo el establecimiento de márgenes regionales de reserva y ponerlo a disposición de los agentes del Mercado.

También la misión del EOR para el periodo 2020-2025 se ha formulado tomando en cuenta las referencias del benchmarking mundial de los operadores eléctricos y administradores de mercado eléctricos.

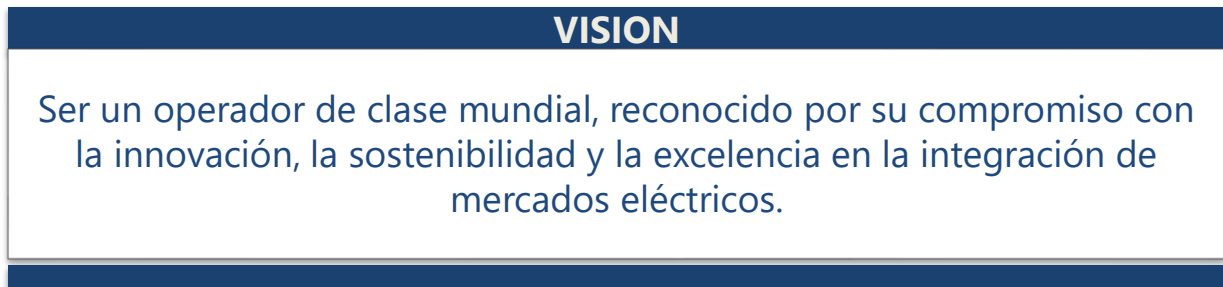
Para el periodo quinquenal 2020-2025 el EOR se ha establecido la siguiente:

MISION
Unimos la energía de la región, facilitando el abastecimiento energético, seguro, económico y sostenible de los habitantes de América Central.

3.2. Visión Estratégica 2020-2025

Nuestra VISIÓN está basada en objetivos de largo plazo coherentes con los mandatos y principios de los seis gobiernos de América Central,

La VISION establecida es la siguiente:



3.3. Valores Institucionales 2020-2025

Los valores institucionales que rigen al EOR y que se irradian a todo nuestro equipo de Talento Humano son la brújula interna que representa lo que es realmente importante como institución y es el fundamento de nuestra cultura organizacional. Estos valores están basados en principios legales, en el benchmarking de los operadores mundiales y en el enfoque a nuestras partes interesadas.

Los valores institucionales establecidos para el periodo 2020-2025 son los siguientes:

Liderazgo	Somos una organización pro-activa y orientada a resultados. Queremos trabajar junto a nuestros aliados estratégicos para lograr metas comunes, crecer y mejorar.
Transparencia	Facilitamos el acceso a la información del Mercado Eléctrico Regional, aplicando altos estándares de transparencia y respetando la Regulación Regional
Excelencia	Trabajamos en equipo promoviendo la innovación y la mejora continua orientada a nuestros clientes
Imparcialidad	Realizamos nuestra gestión de forma neutral, objetiva y sin discriminación para nuestros clientes.
Integridad	Actuamos con rectitud, respeto, honestidad y legalidad.

IV. Temas Estratégicos 2020-2025

La formulación de los Temas Estratégicos significa identificar los Factores Críticos de Éxito de la organización, iniciando con la metodología para su identificación, los temas

seleccionados y sus aspectos clave, para luego presentar la Agenda de Cambio Estratégico, en la que se sintetizan cada uno de los temas estratégicos que estructurarán el Plan Estratégico.

Con la información aportada por el Equipo Estratégico del EOR en el ejercicio del FODA se estructuró el Mapa Estratégico de acuerdo a las cuatro dimensiones del Balanced Score Card. Los temas estratégicos formulados para el periodo 2020-2025 son los siguientes:

Tema Estratégico 1: Enfoque a clientes y vínculos efectivos con los aliados estratégicos

- En este periodo estratégico 2020-2025 en el EOR queremos seguir fortaleciendo nuestra relación con nuestros clientes a través del desarrollo de una cultura con enfoque al cliente, con una mayor cercanía y conexión. A su vez es importante una mayor sinergia en la relación con nuestros aliados estratégicos: CRIE, CDMER, EPR, Agencias de Cooperación y organismos de integración regional; logrando una mayor previsibilidad y confianza mutua, una mayor capacidad de influencia y una comunicación estratégica efectiva.

Tema Estratégico 2: Mejora de la plataforma tecnológica e infraestructura física

- Un desafío estratégico para el periodo 2020-2025 en nuestros procesos es el mantener nuestra plataforma tecnológica actualizada continuamente, y contar con una infraestructura física adecuada para potenciar nuestra capacidad en la prestación de los servicios a nuestros clientes; asegurando la continuidad y permanencia de la operación técnica y comercial del MER.

Temas Estratégico 3: Ampliación y modernización de la funcionalidad técnico-operativa

- El tercer tema estratégico se enfoca en la funcionalidad del Centro de Control Regional, tanto a nivel de equipamiento como de capacidad técnica del personal.

Temas Estratégico 4: Implementación efectiva de la Planificación del Sistema

- Planificación regional y nacional más coordinada. Impulso del desarrollo de las ampliaciones de la región (nacionales y regionales).

Tema Estratégico 5: Transformación digital y cultura organizacional

- Transformación en organización digital. Procesos innovadores. Cultura organizacional y canales de comunicación modernos. Enfoque y habilidades para gestionar cambios y desafíos tecnológicos.

Tema Estratégico 6: Potencial del Talento Humano y bienestar organizacional

- Sistema de gestión integrado de recursos humanos implementado. Alineación de sistema de incentivos con tablero de indicadores.

Tema Estratégico 7: Seguridad y autonomía financiera

- Autonomía presupuestaria y de gestión. Mayor eficiencia y seguridad de recursos para financiar la transformación.

V. Mapa estratégico

Siguiendo la estructura de cuatro dimensiones desarrolladas por Robert Kaplan y David Norton para la elaboración de la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), fue elaborado un Mapa Estratégico.

El Mapa Estratégico desarrollado y validado está estructurado por:

- 4 perspectivas del *Balanced Scorecard*: Partes interesadas; Procesos; Gente, tecnología y aprendizaje; y Recursos financieros.
- 7 temas estratégicos.

- 16 objetivos estratégicos.

Nuestro Mapa Estratégico 2020-2025 describe el proceso para asegurar el acceso y la gestión de los recursos financieros que se requieren para contar con las capacidades organizacionales e infraestructura física y tecnológica que hagan posible la excelencia en la ejecución de los procesos clave de modo de crear valor y aumentar la confianza de las partes interesadas que permitan cumplir la MISIÓN y alcanzar la VISION.

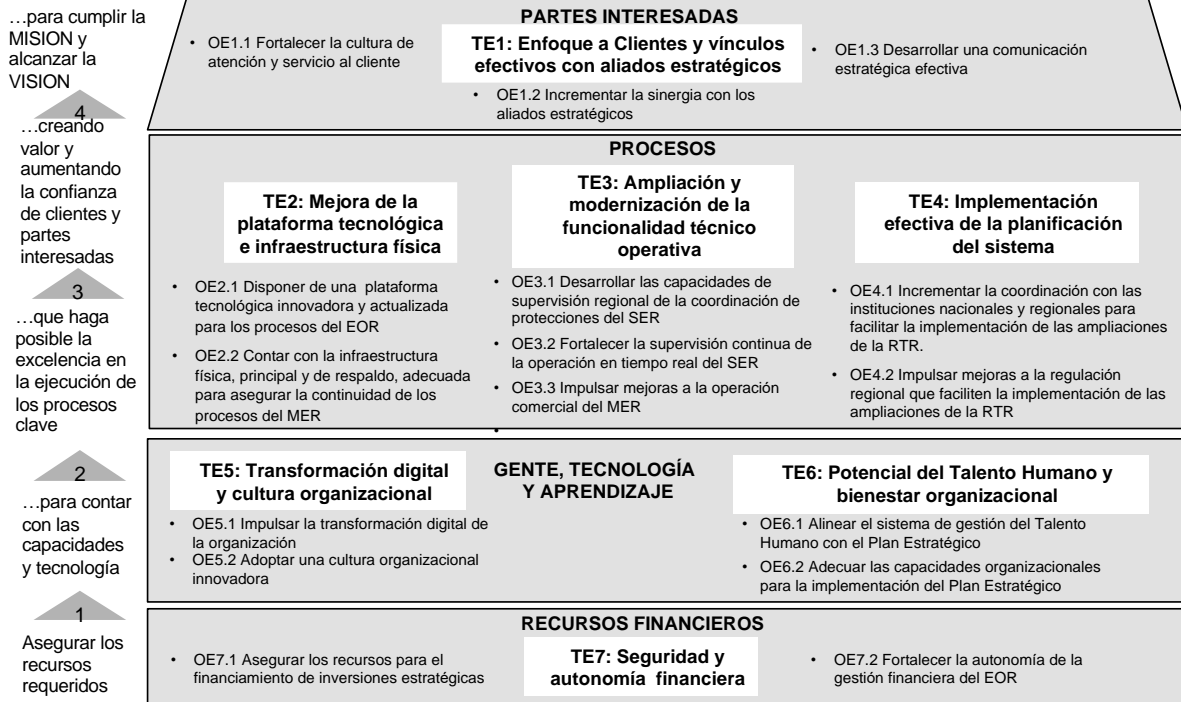
La Estrategia 2020-2025 del EOR se puede sintetizar como sigue:

- Enfoque de la organización en el cliente y en la construcción de vínculos más efectivos con los aliados estratégicos, que posibiliten crear más valor e incrementar la confianza con las partes interesadas.
- En los procesos núcleo los ejes estratégicos se pueden resumir del siguiente modo:
 - Mejorar la plataforma tecnológica e infraestructura física de la organización.
 - Ampliar y modernizar la funcionalidad técnico-operativa y comercial, e
 - Impulsar la implementación efectiva de las ampliaciones de la Red de Transmisión Regional que surgen de la planificación regional.
- Orientando la organización hacia la transformación digital, una cultura innovadora y el potenciamiento de su talento humano.
- Apoyados en una mayor autonomía financiera que permita el acceso al financiamiento de las inversiones estratégicas y mayor eficiencia en la gestión.

Todo lo cual debe permitir al EOR cumplir con su misión de **unir la energía de la región, facilitando el abastecimiento energético, seguro, económico y sostenible de los habitantes de América Central** y alcanzar su visión de **ser un Ente Operador de clase mundial reconocido por su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la excelencia en la integración de mercados eléctricos.**

Figura 2 – Mapa del Plan Estratégico 2020-2025

VISION: Ser un operador de clase mundial, reconocido por su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la excelencia en la integración de mercados eléctricos



5.1. Objetivos estratégicos e iniciativas preliminares

Los Objetivos Estratégicos identificados para cada Tema Estratégico fueron los siguientes:

PARTES INTERESADAS

TE1: ENFOQUE A CLIENTES Y VINCULOS EFECTIVOS CON ALIADOS ESTRATEGICOS	
Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
OE1.1 Fortalecer la cultura de atención y servicio al cliente	Mejora de atención y servicio al cliente
OE1.2 Incrementar la sinergia con los aliados estratégicos	Impulso de la coordinación interinstitucional (incluye organismos regionales y OS/OM) Desarrollo de Estrategia Regulatoria
OE1.3 Desarrollar una comunicación estratégica efectiva	Plan Estratégico de Comunicación

TE4: IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
OE4.1 Incrementar la coordinación con las instituciones nacionales y regionales para facilitar la implementación de las ampliaciones de la RTR.	Coordinación institucional para la implementación de las ampliaciones de la RTR
OE4.2 Impulsar mejoras en la regulación regional que faciliten la implementación de las ampliaciones de la RTR	Mejora regulatoria del régimen de ampliaciones de la RTR

PROCESOS**GENTE, TECNOLOGÍA Y APRENDIZAJE****TE2: MEJORA DE LA PLATAFORMA TECNOLOGIA E INFRAESTRUCTURA FISICA**

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
OE2.1 Disponer de una plataforma tecnológica innovadora y actualizada para los procesos del EOR	Actualización de la plataforma tecnológica
OE2.2 Contar con la infraestructura física, principal y de respaldo, adecuada para asegurar la continuidad de los procesos del MER	Nueva sede y Centro de Control

TE6: POTENCIAL DEL TALENTO HUMANO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas preliminares
OE6.1 Alinear el sistema de gestión del Talento Humano con el Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> a) Alineamiento e institucionalización de Sistema de Gestión Integrado del TH b) Gestión de compensaciones, beneficios e incentivos para mantener al TH en condiciones de agregar valor. c) Modelo de Desarrollo del Talento Humano.
OE6.2 Adecuar las capacidades organizacionales para la implementación de del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> a) Adecuación organizacional a la Estrategia (incluye planificación del RH) b) Programa de Bienestar Organizacional (mantener motivación, aptitud...)

RECURSOS FINANCIEROS

TE7: SEGURIDAD Y AUTONOMÍA FINANCIERA	
Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas preliminares
OE7.1 Asegurar los recursos para el financiamiento de inversiones estratégicas	a) Acceso a financiamiento de inversiones
OE7.2 Fortalecer la autonomía de la gestión financiera del EOR	a) Autonomía institucional en el Tercer Protocolo b) Mejora de la metodología presupuestaria