

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (PEI)

1. FINALIDAD

Esta Instrucción establece los conceptos, el alcance, las condiciones, las responsabilidades y los procedimientos relativos a la formulación, implementación, evaluación y actualización del Plan Estratégico Institucional, constituyéndose en una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de la Alta Gerencia, conforme a los lineamientos del Estado, a las demandas impuestas por el entorno, a la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Institucionales, a fin de lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios ofrecidos.

2. CONCEPTOS

- 2.1. Planificación Estratégica:** Proceso mediante el cual la ANDE define su Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos y Metas, así como la identificación de los sectores de inversión y los recursos necesarios que convierten los lineamientos estratégicos en acciones concretas para la gestión, con base en el análisis del entorno interno y externo. Supone el involucramiento de todos los funcionarios de la Institución y promueve la revisión del avance de los factores críticos de éxito, para que se convierta en un estilo de gestión institucional proactivo y anticipatorio.
- 2.2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):** Herramienta que permite evaluar los factores principales que inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el ámbito externo, se sitúan las Oportunidades (recursos que se pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos) y las Amenazas (factores que pueden afectar negativamente, pudiéndose ser de carácter político, económico, social o tecnológico. En el ámbito interno, están las Fortalezas (puntos a favor con los que cuenta la ANDE en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, servicios y recursos financieros) y las Debilidades (aspectos en los cuales se deben tomar acciones correctivas para reforzar o detener su avance).
- 2.3. Estrategia:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas a consolidar las Fortalezas, eliminar las Debilidades, aprovechar las Oportunidades, minimizar el impacto de las Amenazas y alcanzar los Objetivos Estratégicos.
- 2.4. Misión:** Declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la ANDE y su objetivo principal, la cual debe ser conocida, comprendida y compartida por todos los funcionarios y sus grupos de interés.
- 2.5. Visión:** Describe el objetivo que espera lograr la ANDE en el futuro o a dónde quiere llegar. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

- 2.6. Valores:** Conjunto de principios éticos mediante los cuales los funcionarios orientan sus actividades, decisiones, acciones, conductas y los mantienen vinculados a objetivos comunes.
- 2.7. Directrices Empresariales Estratégicas:** Son las más amplias directrices de la ANDE, originadas en la Alta Dirección. Son instrucciones estratégicas cuya función básica es indicar o establecer nuevos rumbos para la Institución. Asimismo, pueden cambiar o confirmar rumbos anteriores.
- 2.8. Objetivos Estratégicos:** Representan los resultados de los propósitos trazados por la Institución, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Son definidos por la Alta Dirección, quienes coordinan las directrices para alcanzarlos en los plazos previstos.
- 2.9. Metas:** Son la expresión concreta de los objetivos que se desean lograr y en general se relacionan a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cuánto? y ¿Cómo? Su importancia radica en que si están bien definidas, permitirán medir o evaluar en el futuro el logro de los Objetivos Estratégicos.
- 2.10. Plan de Acción:** Herramienta gerencial, articulada y coherente con el Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual establece el conjunto de proyectos, actividades y metas de las distintas áreas que apunten al cumplimiento de los Objetivos del Plan Estratégico.
- 2.11. Plan Operativo Anual (POA):** Constituyen las acciones y los recursos de orden físico, financiero y humano, requeridos para desarrollar las actividades que contribuyen al logro de los resultados en el corto plazo, teniendo en cuenta la capacidad de la Institución.
- 2.12. Balanced Score Card (BSC):** Metodología de gestión, diseñada para formular, implementar y materializar la Planeación Estratégica de la ANDE, sobre la base de la construcción de un sistema multidimensional de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que son medidos, evaluados y monitoreados permanentemente por medio de un grupo de indicadores inductores y de resultados, vinculados entre sí por un árbol de causalidad, clasificados por perspectivas y alineados con la estrategia.
- 2.13. Seguimiento y Control de Gestión:** Es el proceso que se centra en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus méritos y llevando a cabo acciones correctivas, si fuese necesario, lo que puede equivaler a una redefinición de planes. La Planificación Estratégica, como base para la medición de resultados, permite identificar cuáles son las áreas o actividades centrales de la ANDE y en cuáles de estas áreas deben establecerse cambios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas.
- 2.14. Comité de Control Interno (CCI):** Equipo Directivo constituido por la Alta Dirección, integrado por el Presidente de la ANDE y Ejecutivos (Gerentes, Directores o equivalentes), responsables del diseño, desarrollo y funcionamiento del CCI, mediante el compromiso institucional asumido para liderar el proceso de implementación y mantenimiento de la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) para el Sistema de Control Interno en la Institución.

3. ALCANCE

Esta Instrucción comprende la descripción de la operativa para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), incluyendo la revisión, seguimiento, medición y actualización del mismo, así como la divulgación, la publicación en el Servicio de Intranet y el archivo correspondiente.

4. CONDICIONES

4.1. Para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) se deberán tener en cuenta los siguientes documentos: Información del Plan Nacional de Desarrollo, la Política Energética, los lineamientos del Gobierno Nacional, los lineamientos de la Presidencia de la ANDE, los elementos del direccionamiento estratégico vigentes, (Visión, Misión y Objetivos), los resultados del PEI anterior, el Informe de la Encuesta de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica realizada por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y otros que puedan ser requeridos conforme con las prioridades establecidas en la Institución.

4.2. El Plan Estratégico Institucional (PEI) deberá contener:

- 4.2.1.** Marco Legal,
- 4.2.2.** Objetivos del Documento,
- 4.2.3.** Desarrollo de la Estrategia,
- 4.2.4.** Análisis FODA,
- 4.2.5.** Conclusiones,
- 4.2.6.** Cobertura Presupuestaria,
- 4.2.7.** Recomendaciones,
- 4.2.8.** Misión,
- 4.2.9.** Visión,
- 4.2.10.** Valores Institucionales,
- 4.2.11.** Glosario de Valores,
- 4.2.12.** Árbol de Problemas, y
- 4.2.13.** Mapa Estratégico.

4.3. El Plan Estratégico deberá ser conocido, comprendido y compartido por todos los funcionarios de la Institución.

4.4. Las Oficinas de Coordinación y las Oficinas de Apoyo de las Unidades Administrativas de Nivel Jerárquico “B” y “C” afectadas al Plan Estratégico Institucional (PEI), deberán remitir al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) el avance mensual de ejecución del PEI para el seguimiento y control respectivos.

4.5. El Plan Operativo Anual y su correspondiente Plan de Acción Institucional deberán estar articulados con el Plan Estratégico Institucional (PEI).

- 4.6. Una vez recibida la copia de la Resolución que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) deberá disponibilizarlo en el Servicio de Intranet, en un plazo no mayor a un (1) día hábil.
- 4.7. El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) deberá realizar jornadas de socialización del Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado a los funcionarios de la Institución.
- 4.8. Las Unidades Administrativas involucradas en el Plan Estratégico Institucional (PEI), deberán buscar permanentemente la mejora continua en sus procesos, a fin de dinamizar los cursos de acción tendientes al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos trazados.

5. RESPONSABILIDADES

- 5.1. Es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Estudios (DP):
 - 5.1.1. Impulsar el desarrollo de índices relacionados al seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y de su desdoblamiento en Planes Operativos Institucionales.
 - 5.1.2. Coordinar y convocar al Comité de Control Interno (CCI), para elaborar el Plan Estratégico Institucional (PEI), garantizando que los plazos sean cumplidos y que las acciones se realicen de manera integrada.
 - 5.1.3. Coordinar con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) la disponibilización del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el Tablero de Indicadores y Metas, a efectos de registrar el avance de las metas de las diferentes Unidades Administrativas de Nivel Jerárquico “B” y “C” afectadas al mismo.
- 5.2. Es responsabilidad del Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS):
 - 5.2.1. Liderar la elaboración del Plan Estratégico de la ANDE, conjuntamente con el Comité de Control Interno (CCI).
 - 5.2.2. Coordinar con las Unidades Administrativas de Nivel Jerárquico “B” y “C” jornadas programadas de socialización y elaboración del POA Institucional para el desdoblamiento de los Objetivos Estratégicos en Planes Operativos Anuales (POA).
 - 5.2.3. Desarrollar conforme con las directrices definidas, los parámetros y componentes para la implementación de un Sistema de Gestión por Metas y Resultados en la ANDE.
 - 5.2.4. Elaborar las fichas de indicadores considerados críticos, a efectos de describir las características de los mismos.

- 5.2.5. Administrar la utilización de los Sistemas Informáticos implementados para el seguimiento y evaluación de los indicadores.
 - 5.2.6. Asesorar y orientar a las Unidades Administrativas involucradas en la elaboración de los Planes de Acción.
 - 5.2.7. Disponibilizar en el Servicio de Intranet el Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado.
 - 5.2.8. Disponibilizar el Plan Estratégico Institucional (PEI) en el Tablero de Indicadores y Metas Institucionales, a efectos de registrar el avance de las metas de las diferentes Unidades Administrativas de Nivel Jerárquico “B” y “C” afectadas al mismo.
 - 5.2.9. Realizar jornadas de socialización del Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado a los funcionarios de la Institución.
 - 5.2.10. Mantener en archivo todos los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) aprobados, así como los que fueron sustituidos, para análisis técnicos posteriores.
 - 5.2.11. Conservar como respaldo el archivo digital del Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado en los formatos Word y PDF para mantener la trazabilidad del mismo.
 - 5.2.12. Impulsar el proceso de definición o revisión del Plan Estratégico Institucional (PEI), a más tardar al mes de octubre de cada año de gestión o cuando la coyuntura lo amerite.
- 5.3. Es responsabilidad del Presidente de la ANDE aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI), con la suscripción de la correspondiente Resolución.
 - 5.4. Es responsabilidad del Comité de Control Interno (CCI) liderar y elaborar el Plan Estratégico Institucional (PEI), los proyectos de inversión y aprobar los Planes de Acción, conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS).
 - 5.5. Es responsabilidad de la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Protocolo (GP/OCI) divulgar a través del correo electrónico corporativo, la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI) para conocimiento de los funcionarios de la ANDE.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- 6.1. El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recopila las informaciones referentes al Plan Nacional de Desarrollo, a la Política Energética, a los lineamientos del Gobierno Nacional y de la Presidencia de la ANDE, a los elementos del direccionamiento estratégico vigentes (Visión, Misión y Objetivos), a los resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) anterior, a los resultados de la Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica y a las prioridades de la Institución.

- 6.2.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), emite un Interno (I), registra en el Módulo de Gestión Documental (OpenText) y remite, vía jerárquica, adjunto la información recopilada a la Dirección de Planificación y Estudios (DP).
- 6.3.** La Dirección de Planificación y Estudios (DP) recibe el Interno (I), convoca al Comité de Control Interno (CCI) y al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) para la elaboración del diagnóstico situacional, la matriz FODA y Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 6.4.** El Comité de Control Interno (CCI), conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), analizan, en primer lugar, la vigencia de la Misión y la ratifican o la modifican, seguidamente, analizan la vigencia de la Visión y, conforme a la situación actual del mercado y a las proyecciones futuras, la ratifican o la modifican, luego analizan la vigencia de los Valores y los ratifican o modifican.
- 6.5.** El Comité de Control Interno (CCI), conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), analizan la información del Plan Nacional de Desarrollo, la Política Energética, los lineamientos del Gobierno Nacional, los lineamientos de la Presidencia de la ANDE, los elementos del direccionamiento estratégico vigentes (Visión, Misión y Objetivos), los resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) anterior, los resultados de la Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica y las prioridades de la Institución; con estos datos elaboran la matriz FODA, definen las directrices estratégicas y las priorizan en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 6.6.** El Comité de Control Interno (CCI), conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), identifican los Objetivos Estratégicos derivados de las directrices estratégicas y establecen las Metas para cada Objetivo Estratégico.
- 6.7.** Una vez elaborado íntegramente el Plan Estratégico Institucional (PEI), la Dirección de Planificación y Estudios, emite un Interno (I), registra en el Módulo de Gestión Documental (OpenText) y remite toda la información, vía jerárquica, al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) para su consolidación final.
- 6.8.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recibe el Interno (I), elabora y consolida el borrador final del Plan Estratégico Institucional (PEI), prepara la Carpeta de Presentación, conteniendo la Propuesta de Resolución y el Borrador final del Plan Estratégico Institucional (PEI), adjunta al Interno (I), registra en el Módulo de Gestión Documental (OpenText) y remite, vía jerárquica, a la Secretaría General (SG).
- 6.9.** La Secretaría General (SG) recibe el Interno (I) con la Carpeta de Presentación adjunta, verifica la Propuesta de Resolución, registra en el Módulo de Gestión Documental (OpenText) y remite al Departamento de Gestión de Resoluciones (SG/DGR).

- 6.10.** El Departamento de Gestión de Resoluciones (SG/DGR) recibe el Interno (I), verifica y elabora la Resolución de Presidencia, conforme con la IOR-07 “Resoluciones”. Una vez suscripta la Resolución de Presidencia y aprobado el Plan Estratégico Institucional (PEI), remite, vía jerárquica, el Interno (I), adjunto la Carpeta de Presentación con copia de la Resolución de Presidencia y del Plan Estratégico Institucional aprobado, al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS).
- 6.11.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recibe el Interno (I) con la Carpeta de Presentación, copia de la Resolución de Presidencia y del Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado, verifica y remite el Interno (I) a la Sección Desarrollo de Sistemas de Gestión Empresarial (DP/DPS1) para el procesamiento correspondiente.
- 6.12.** La Sección Desarrollo de Sistemas de Gestión Empresarial (DP/DPS1) recibe el Interno (I) con la Carpeta de Presentación, copia de la Resolución de Presidencia y del Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado, compara el Plan Estratégico Institucional (PEI) aprobado con el archivo digital del mismo, posteriormente lo disponibiliza en el Servicio de Intranet.
- 6.13.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) solicita, vía correo electrónico corporativo, a la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Protocolo (GP/OCI), la divulgación masiva de la aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 6.14.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) registra el avance del Plan Estratégico Institucional (PEI) en el Tablero de Indicadores y Metas Institucionales, verificando así el cumplimiento o no de los Objetivos y Metas establecidos.
- 6.15.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) coordina con las Oficinas de Coordinación u Oficinas de Apoyo de las Unidades Administrativas de Nivel Jerárquico “B” y “C”, jornadas programadas de socialización y elaboración del POA Institucional para el desdoblamiento de los Objetivos Institucionales en Planes Operativos, con el objeto que, al ejecutar el Plan Estratégico Institucional (PEI), se facilite el cumplimiento de los Objetivos y Metas empresariales en cada área.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS

DISTRIBUCIÓN: ABCDE.-

DP/DOM: GSS - 12069

Está a cargo del Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), aclarar el contenido de esta Instrucción a las Unidades Administrativas afectadas, revisar periódicamente los términos de la misma y mantenerlos actualizados.