

**Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
OSINERG**

**Plan Estratégico
2007 - 2011**

Octubre 2006

Of. Planeamiento y Control de Gestión

OSINERG

PLAN ESTRATÉGICO 2007 – 2011

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de OSINERG es la principal herramienta directriz de su gestión institucional. En él quedan definidos los principales criterios que permitirán a nuestra institución desarrollar el liderazgo que le toca cumplir como ente responsable de la regulación y supervisión del sector energía.

Este documento tiene como finalidad orientar, facilitar y hacer eficaz tanto la gestión de los responsables del planeamiento, la dirección y la supervisión de la institución, como el desempeño y resultado de todos quienes integran el OSINERG, así como definir y establecer los objetivos estratégicos que se deben alcanzar.

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias que se desarrollarán para alcanzar dicha visión, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este sentido, se requiere la participación activa de los actores institucionales y la obtención de información sobre sus problemas críticos y sus factores claves de éxito. El planeamiento estratégico precisa una revisión constante de estos aspectos, y la realización de ajustes periódicos, para convertirse en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

Los profesionales y el personal en general que trabajan en esta institución tienen como exigencia elemental de su propio desarrollo, cumplir con el reto que significa avanzar y no retroceder. Éste es el modo de servir mejor a la sociedad, y de estar a la altura de las expectativas que nuestro País ha depositado en el OSINERG.

El OSINERG quiere cumplir su misión con rumbos y criterios definidos, siendo el pilar del mismo la equidad y el equilibrio entre los usuarios, el Estado y las empresas, y la defensa del medio ambiente, en el marco de las normas de promoción de la libre competencia en una economía de mercado. El Plan Estratégico nos da pautas para mejorar la calidad de los servicios que brindamos como institución fundamental del Sector Energético.

Mediante la amplia y oportuna difusión de nuestra misión, visión y objetivos, la comunicación apropiada de nuestros logros y la realización oportuna y eficaz de nuestras metas, el OSINERG estará en una posición conveniente para verse institucionalmente fortalecido, y contar con la confianza de la población.

2. MARCO GENERAL

El marco general presenta los conceptos fundamentales respecto al diseño y la elaboración del Plan Estratégico, que ha sido la base teórica para la preparación de este documento. Se señalan, por tanto, los fines perseguidos con su elaboración, y la estructura o esquema general que se adopta para su presentación.

2.1. Marco de Competencia Específica

De acuerdo a las leyes:

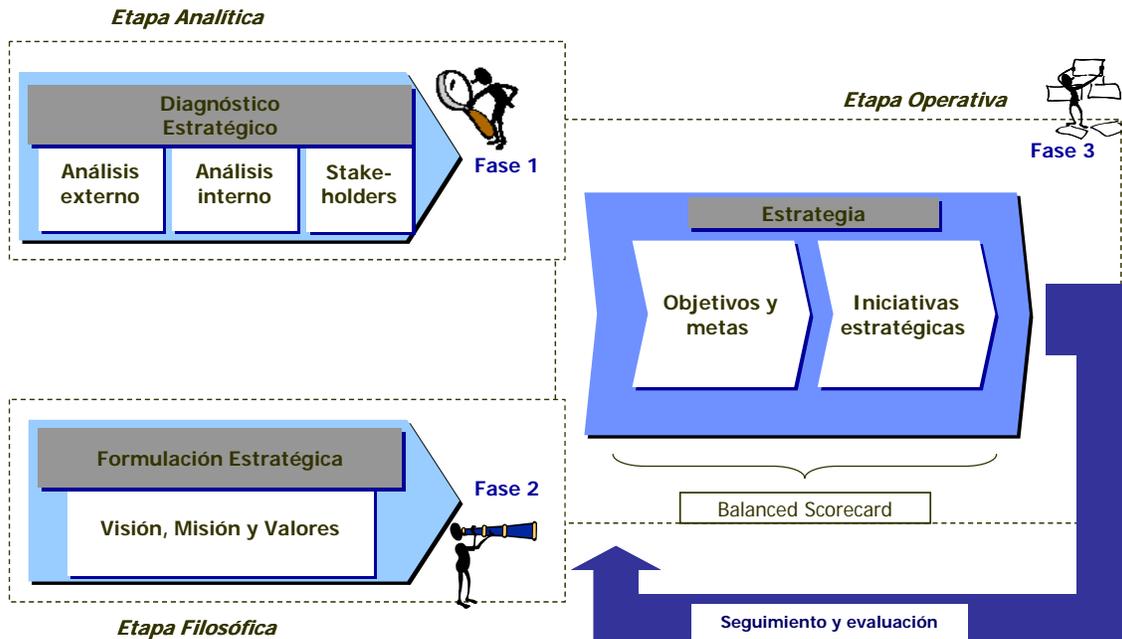
- Ley 26734, Ley de Creación del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía – OSINERG.
- Ley 27332, Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos.
- Ley 27699, Ley Complementaria de Fortalecimiento Institucional del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía – OSINERG.

El marco de competencia específica de OSINERG, es el Sector Energía, compuesto por los subsectores de electricidad e hidrocarburos, y cuenta con las siguientes funciones: normativa, de supervisión, de fiscalización y sanción, de regulación de tarifas, de solución de apelaciones de reclamos de los usuarios, de solución de controversias entre empresas, y de supervisión específica post-privatización.

2.2. Fines del Plan Estratégico

- Facilitar la visión de conjunto sobre la realidad institucional y su entorno.
- Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.
- Plantear objetivos y retos precisos.
- Armonizar los esfuerzos hacia los resultados deseados.
- Lograr orden y objetividad en las acciones de la institución.
- Unificar los criterios de los diferentes niveles y áreas de la institución.
- Integrar, coordinar y armonizar la sinergia de la institución en una misma dirección.
- Lograr eficiencia en el manejo institucional y en el uso de los recursos.
- Establecer las bases para un control preciso de la acción y sus resultados.
- Definir y contar con una base concertada para la elaboración de los planes operativos y el desarrollo de las estrategias de ejecución.

2.3. Esquema general del planeamiento estratégico



La metodología para la definición de la estrategia corporativa y de negocios de OSINERG, ha sido dividida en tres etapas generales, tal como se aprecia en el esquema mostrado.

La *Etapa Analítica*, conocida como *diagnóstico estratégico*, abarca las siguientes partes:

- *Análisis externo*, donde se evalúa las principales variables económicas, tecnológicas, políticas, sociales, demográficas, entre otras, que afectan el desempeño de la institución. Asimismo, también se analiza la evolución y perspectivas del sector energía, su sostenibilidad financiera y el marco normativo vigente.
- *Análisis interno*, en donde se evalúa la estructura y cultura organizacional, los procesos, el capital humano, la gestión del conocimiento y los recursos financieros de la institución.
- *Stakeholders*, donde se analizan los grupos de interés relevantes de OSINERG, el rol de cada uno de los entes con los que la institución mantiene algún grado de interrelación, y los efectos e impacto de su interacción.

Del análisis externo e interno se obtiene la matriz FODA, en donde se identifican las Fortalezas y Debilidades internas de OSINERG, así como las Oportunidades y Amenazas que existen en el entorno.

La *Etapa Filosófica*, conocida como formulación estratégica comprende las siguientes partes:

- *Misión*, que define la razón de la existencia de la institución.
- *Visión*, que define lo que quiere llegar a ser la institución, o lo que quiere lograr en el sector en el largo plazo.
- *Valores*, que condensa la cultura institucional de OSINERG.
- *Mapa Estratégico*, que establece los objetivos estratégicos, clasificados en cuatro perspectivas, siguiendo la metodología del Balance Scorecard (BS).

En la *Etapa Operativa*, denominada estrategia consta de las siguientes partes:

- *Indicadores y metas*, que definen la forma de medición de los objetivos estratégicos, así como sus correspondientes valores a alcanzar.
- *Iniciativas estratégicas*, que son declaraciones o intenciones a llevar a cabo (proyectos de mediano plazo), en línea con los objetivos estratégicos.
- *Planes de Acción*, que está conformado por los planes de supervisión, de regulación, de capacitación, entre otros.

El presente Plan Estratégico abarca hasta las iniciativas estratégicas; precisando que se desarrollarán indicadores de impacto, que se esperan que sucedan en el sector energía, así como indicadores de gestión que medirán las acciones que ayuden a alcanzar las metas del sector.

En su momento se prepararán los planes operativos de la institución, con sus respectivos indicadores, metas, actividades específicas, entre otros, dentro del marco lógico y aspectos establecidos en el presente Plan Estratégico.

3. ETAPA ANALÍTICA

Con esta etapa se examina la realidad institucional (análisis interno), con el fin de definir las principales fortalezas y debilidades de OSINERG; y se revisa el entorno en el que se desenvuelve la institución. El producto de esta etapa, es visualizar esos factores críticos de éxito que garanticen el logro de resultados, acordes con nuestra visión, eficacia en la dirección y gestión, e igualmente visualización de las metas, tareas y actividades que permitirán llevar a la práctica el plan estratégico a través de los planes operativos.

3.1. Análisis Externo

De la información disponible sobre el entorno, acerca de las variables tecnológicas, sociales, económicas, demográficas, políticas, entre otras; y del trabajo en equipo que se realizó entre los gerentes y funcionarios de OSINERG, se estableció que los factores del entorno que se presentan a continuación son los mas relevantes para el desempeño de OSINERG.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Item	Elementos del entorno que son críticos para el desempeño de OSINERG	Importancia (%)	Calificación (de 1 a 9)	Posición
	Factores críticos del entorno para un regulador			
	Factores Críticos de Viabilidad e Impacto			
1	Autonomía económica y administrativa	15%	5.00	0.75
2	Injerencia política y de líderes de opinión	15%	7.00	1.05
3	Informalidad de la economía	15%	3.00	0.45
4	Seguridad jurídica (poder judicial)	5%	3.00	0.15
5	Intereses de concesionarios e inversionistas	15%	3.00	0.45
6	Intereses de usuarios, no usuarios y población	15%	4.00	0.60
7	Marco normativo perfeccionable	10%	5.00	0.50
8	Sostenibilidad de recursos naturales	10%	3.00	0.30
		100%		4.25

Teniendo en cuenta que la calificación de OSINERG fue de 4.25, esto significa que se presenta un entorno calificado ligeramente por encima del límite de alto riesgo. Por consiguiente, el entorno de desempeño le es actualmente muy poco favorable. Esto supone la definición de objetivos y estrategias claras y específicas para influir de alguna manera en aquellos factores del entorno en los que sea posible hacerlo.

3.2. Análisis Interno

El análisis de los factores internos ha permitido identificar y calificar los elementos internos y por consiguiente, en la mayoría de los casos, controlables por la institución, que impactan de manera significativa en el desempeño integral de OSINERG. Del trabajo en equipo que se realizó entre los Gerentes y funcionarios de OSINERG, se estableció que los factores internos que se presentan a continuación son los más relevantes para el desempeño de OSINERG.

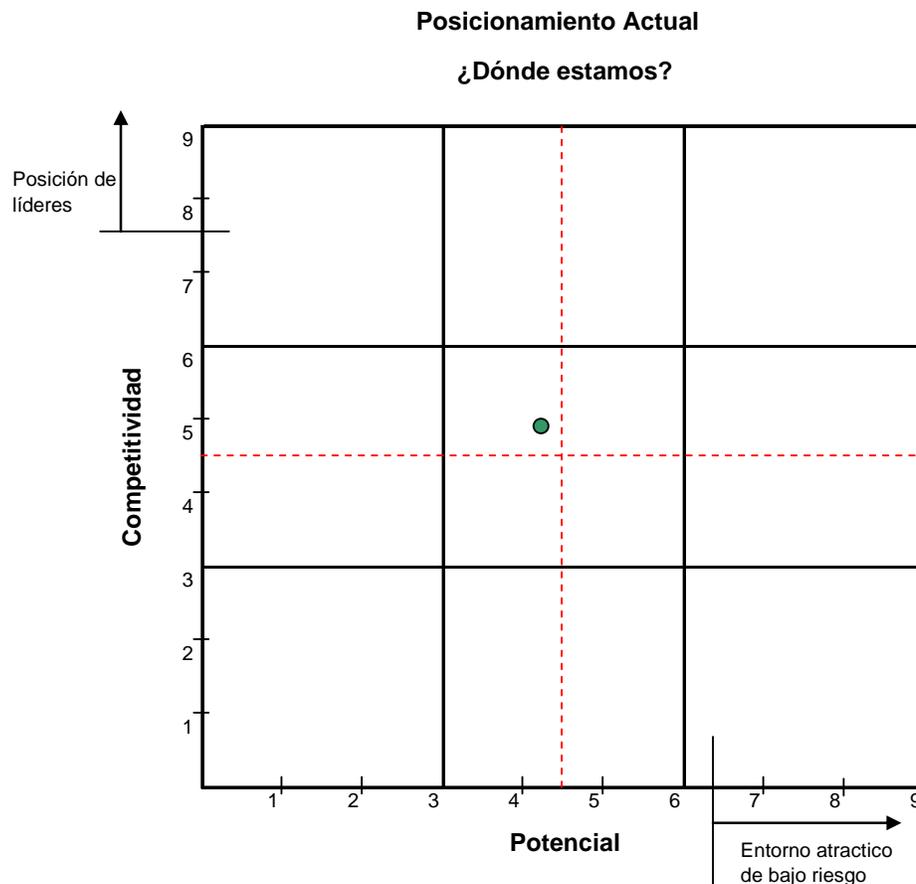
Matriz de Factores Internos (EFI)

Item	Elementos internos críticos para el desempeño institucional de un regulador	Importancia (%)	Calificación (de 1 a 9)	Posición
	Factores críticos de competitividad o capacidades de un regulador			
	Factores Críticos de Éxito			
1	Disponibilidad presupuestal	15%	6.00	0.90
2	Capital humano: habilidades técnicas y gestión de actores-políticas	25%	6.00	1.50
3	Cultura organizacional	10%	4.00	0.40
4	Procesos eficaces, eficientes e innovadores (tecnología)	20%	5.00	1.00
5	Estructura organizacional descentralizada y flexible	10%	5.00	0.50
6	Preparación para actuar (prospectiva, adelantarse y prepararse)	10%	3.00	0.30
7	Gestión del conocimiento	10%	3.00	0.30
		100%		4.90

Dado que la calificación de OSINERG fue de 4.90, esto significaría, que se presenta como una organización medianamente fuerte con desempeños razonablemente buenos, pero todavía con factores por mejorar. Esto supone la definición de objetivos y estrategias claras para superar las debilidades en los factores de más importancia con calificaciones menores a 5 así como aprovechamiento de las fortalezas que pudieran existir y que eventualmente puedan mitigar el riesgo por su debilidad interna general.

3.3. Posicionamiento actual de OSINERG

La matriz de posicionamiento permitió incorporar en una herramienta las conclusiones del análisis interno y externo, y definir la posición actual de OSINERG. Esta matriz se construyó a partir del resultado cuantitativo y cualitativo obtenido al cuantificar la matriz EFI y EFE.



Teniendo claro el posicionamiento actual, posteriormente se define cual debería ser la posición objetivo a la cual desea llegar OSINERG. De esa manera, se trazan las estrategias para llegar a ese posicionamiento futuro, y lograr los objetivos esperados.

3.4. Análisis de Stakeholder

El análisis de los grupos de interés relevantes, se realiza a través del método MACTOR o análisis de juego de actores, que tiene el objetivo de valorar las relaciones entre los distintos actores relevantes en un escenario, y estudiar sus alianzas (convergencias) o conflictos (divergencias) con respecto a un número de posturas y de objetivos asociados.

El método presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de situaciones, facilitando la toma de decisiones en las organizaciones para la puesta en marcha de proyectos, decisiones estratégicas, reorganizaciones estructurales, etc.

Como parte del análisis realizado, se han definido dos escenarios en los cuales los distintos actores, agrupados en subsector eléctrico y en subsector de hidrocarburos, presentan alianzas y conflictos. Dichos escenarios son: escenario operativo y escenario social.

Asimismo, en cada escenario se han identificado y posicionado sus respectivos actores frente a una serie de objetivos relacionados con dicho escenario, lo cual ha permitido una mayor amplitud en el análisis.

Los escenarios han sido escogidos tomando como base eventos y casos surgidos en esos dos campos, así como posibles situaciones que afectarían el devenir de OSINERG en un futuro, resumiéndose los objetivos relacionados a cada escenario, los cuales se pueden apreciar en la siguiente figura:

Escenarios		
	Sub-Sector Eléctrico	Sub-Sector Hidrocarburos
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Discrecionalidad en criterio de ingresos de nuevas centrales • Discrecionalidad en proyección de demanda • Discrecionalidad en interpretación de normas • Fijación de tarifas bajo criterios no regulados • Regulación de posición de dominio • Aplicación de procedimientos de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento jurídico del sub-sector • Discrecionalidad en interpretación de normas • Aplicación de procedimientos de supervisión • Control de informalidad • Disminución de contrabando • Seguridad en uso de gas natural • Disminución de contaminación ambiental
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de cobertura de alumbrado público • Ingreso de nuevas inversiones • Ampliación de cobertura eléctrica • Desarrollo de cultura de uso de gas natural • Financiamiento de corto plazo para cambio y uso de gas natural • Modificación legal para financiamiento de largo plazo en energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de cultura de uso de gas natural • Financiamiento de corto plazo para cambio y uso de gas natural • Regulación de precios de hidrocarburos • Disminución de contaminación ambiental • Incremento de la exploración

Finalmente, una vez conocidas las relaciones de fuerza o de influencia-dependencia entre los distintos actores, de una manera directa (una a una) o indirecta (a través de un tercero), el grado de aceptación o rechazo de los objetivos y el nivel de intensidad y movilización de estos, podemos definir las relaciones de convergencia existentes.

- **Escenario Operativo – Sector Eléctrico.**

En este escenario podemos apreciar que los subgrupos identificados (generadores, transmisores y distribuidores) tienden a tener lazos muy fuertes entre sí, pero se nota una clara separación entre los generadores por un lado y los distribuidores y transmisores juntos por otro lado. Destacan como fuera de estos conjuntos y en posiciones separadas: Pluspetrol, ETESELVA y Termoselva.

OSINERG y el Poder Judicial se encuentra lejos de todos los actores, siendo Pluspetrol el actor que se encuentra más cerca de OSINERG.

La posición de todos los actores coloca a OSINERG lejos de lograr alianzas, es decir, mas cerca están entre ellos que cerca del regulador, lo cual lo puede colocar en una posición acorde con su rol, pero difícil para conseguir convergencias.

Hay que tener en cuenta las posiciones de ETESELVA y de Termoselva, quienes se encuentran más cerca del Poder Judicial que de los demás actores.

- **Escenario Social – Sector Eléctrico.**

En el escenario social, encontramos mejor ubicados a los actores. Los que pertenecen al Poder Ejecutivo se encuentran cerca, lo que muestra que en temas sociales existe un cierto nivel de integración, al igual que OSINERG y el Congreso.

Los grupos dedicados a la transmisión se encuentran muy cercanos a las AFPs, con los que compartirían afinidades financieras, cercanos también a PROINVERSION. Se muestran alejados los grupos con intereses múltiples (Generadores, Transmisores y Distribuidores), quienes se encuentran cerca entre sí, pero lejos de los demás. Destaca Petroperú quien se encuentra casi solo en este sistema.

- **Escenario Operativo – Sector Hidrocarburos**

En el escenario operativo de este sector podemos identificar algunas alianzas interesantes: Los comercializadores grandes de combustibles (MOBIL, PECSA y BCP) están juntos y muy separados de las asociaciones y expendedores minoristas de hidrocarburos. Petroperú junto con REPSOL-YPF se encuentran cerca de los explotadores y de los terminales de almacenamiento, pero lejos de los demás actores del sistema.

Desatacan Pluspetrol, TGP y Calidda, alejado de los demás actores pero no cercanos entre sí.

OSINERG vuelve a encontrarse solo pero muy alejado del otro regulador, la SUNAT, por lo que sería muy conveniente acercarse para buscar alianzas en temas comunes.

- **Escenario Social – Sector Hidrocarburos**

Finalmente, en el escenario social podemos ver a los actores dispersos en pequeños grupos, los comercializadores grandes de combustibles están juntos, así como los grandes explotadores, en esta oportunidad junto al MEF. Asimismo, podemos notar a los Ministerios de Vivienda y Producción agrupados a la SUNAT e INDECOPI, lo que nos dice de su cercanía en el tema social.

Al igual que el escenario anterior, los actores del Poder Ejecutivo se encuentran dispersos pero agrupados entre actores con un mismo interés, notándose algo solo a la PCM, lo mismo que el Congreso, la Defensoría del Pueblo y los actores relacionados al Gas Natural.

OSINERG se encuentra muy cerca del MEM, compartiendo los mismos intereses en el tema social, pero muy lejos de los demás actores involucrados, especialmente de las demás reguladoras y supervisoras.

3.5. Matriz FODA

La matriz FODA cruza los 4 factores (oportunidades, amenazas, debilidades, fuerzas) con el fin de determinar las opciones estratégicas.

Las opciones estratégicas que se presentan en el siguiente cuadro, han sido trabajadas en el taller que se realizó para la definición del mapa estratégico para el Balance Scorecard, contando con la participación de gerentes y funcionarios.

Matriz FODA

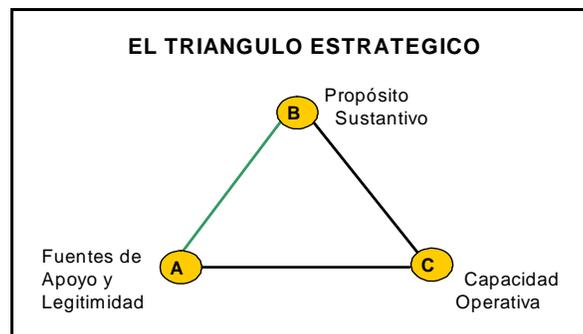
<p>MATRIZ DE OPCIONES ESTRATÉGICAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gas de Camisea ○ Demanda de gas natural en países vecinos ○ Información del mercado de combustibles (Alto volumen) ○ Interconexiones regionales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Informalidad en la comercialización del combustible ○ Sequías pueden producir cambios en la regulación ○ Autonomía ○ Ingreso SIAF, pérdida autonomía financiera ○ Injerencia política, Lobbys, Líderes de opinión ○ Pérdida de reconocimiento como ente imparcial y justo ○ Fusión de Organismos Reguladores.
<p>FUERZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuesto ○ Remuneraciones del personal de planta ○ Capital humano: <ul style="list-style-type: none"> Habilidades técnicas del personal Experiencia regulatoria ○ Procesos ○ Nuevos procesos como SCOP, SPIC, AP, Contraste, etc.) 	<p>FO</p> <p>Alianza con Organismos Reguladores, en países que tienen una cultura de gas (pasantías)</p> <p>Optimizar la utilización del presupuesto</p> <p>Formar especialistas en gas natural</p>	<p>FA</p> <p>Generar conciencia de la labor que realiza OSINERG</p> <p>Establecer alianzas con líderes de opinión</p> <p>Establecer mecanismos y procedimientos para hacer un seguimiento del entorno en que se desenvuelve el OSINERG (Prospectiva)</p> <p>Fortalecer las comunicaciones</p> <p>Desarrollar redes de comunicación con principales actores</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo y falta integración Diferencia de incentivos (personal planta y contratado) Diferencia de edad generacional ○ Gestión del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> Falta de información estructurada Conocimiento reside en las personas ○ Procesos <ul style="list-style-type: none"> Procesos administrativos y normas obsoletas Planeamiento de las actividades Sistemas de información Demora en emisión de ITF's ○ Capital humano: <ul style="list-style-type: none"> Gestión de actores- políticas Personas no calificadas para el puesto Diferencia de capacidades en el personal supervisor ○ Estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> Falta presencia en provincias ○ Proceso prospectivo (adelantarse y prepararse) 	<p>DO</p> <p>Mejorar el proceso de atención de reclamos</p> <p>Mejorar el proceso de solución de controversias</p> <p>Promover el desarrollo del marco normativo</p> <p>Mejorar el proceso supervisor –fiscalizador</p> <p>Generar políticas para explotar el conocimiento institucional</p> <p>Fortalecer las comunicaciones internas</p> <p>Establecer procedimientos internos de trabajo</p> <p>Fomentar el liderazgo en todos los niveles de la institución.</p> <p>Desarrollar un plan integral de motivación del personal</p> <p>Desarrollar un plan de sistemas</p> <p>Identificar las brechas entre el puesto y el personal a nivel OSINERG</p> <p>Definir políticas para el desarrollo de un sistema de conocimiento institucional</p> <p>Captar experiencia de otros reguladores a nivel internacional</p> <p>Priorizar outsourcing con empresas</p> <p>Afianzar la presencia en provincias, delegando mayor número de actividades</p> <p>Definir políticas para aprovechar las sinergia entre las distintas áreas</p> <p>Alianzas con universidades para certificación de los supervisores, de manera de ampliar la base de supervisores</p>	<p>DA</p> <p>Dotar de tecnología e infraestructura que permita mejorar los procesos de supervisión- fiscalizador</p> <p>Actualizar el proceso de regulación</p> <p>Fortalecer las relaciones con los grupos de interés</p> <p>Promover la participación de la sociedad</p> <p>Desarrollar redes de comunicación con principales actores</p> <p>Desarrollar el proceso prospectivo (ver hacia donde va el sector)</p>

4. ETAPA FILOSÓFICA

Para el caso de un organismo público no es posible aplicar las mismas estrategias que una empresa privada, es por ello, que para este caso, nos basaremos en el desarrollo de la gestión política de la Kennedy School of Government, a través de la cuál señala que para la definición de su estrategia, un organismo público requiere alinear coherentemente tres elementos estratégicos¹:

- Declarar la misión o su propósito general sobre la base de valores públicos de importancia (algo que verdaderamente cree valor para la sociedad).
- Determinar las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea.
- Organizarse y gestionar para conseguir los objetivos

El triángulo estratégico



Por tanto como entidad pública, la estrategia a implementar debe cumplir tres pruebas:

- Debe ser valiosa en términos sustantivos, es decir, que OSINERG genere valor para los regulados, los clientes y los beneficiarios en general, a un costo bajo en términos monetarios y de autoridad.
- Debe ser legítima y políticamente sostenible. Es decir, la tarea debe ser capaz de atraer continuamente, tanto autoridad como dinero del entorno político autorizador al cual OSINERG debe rendir cuentas en último término.
- Debe ser operativa y administrativamente viable, es decir que las actividades autorizadas puedan llevarse a cabo con la organización existente, o con ayuda de otras que puedan contribuir al objetivo.

¹ Marco genérico desarrollado por el profesorado de gestión política de la Kennedy School of Government, Mark H. Moore, Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público

4.1. Misión

Se dice que la misión es la declaratoria de la finalidad de la existencia de la organización, que traduce su filosofía institucional, transmitiendo de manera amplia, transparente y objetiva su rol social y la responsabilidad que le corresponde con sus colaboradores internos y externos. La misión, por tanto, promueve comportamientos y crea compromisos al interior y exterior de la institución. Ella responde a preguntas qué somos y para qué existimos. En este contexto, definimos como nuestra misión:

MISIÓN

“Supervisar el correcto abastecimiento de energía, regular eficientemente los servicios públicos de electricidad y gas natural, e impulsar el desarrollo normativo del sector, actuando para ello con autonomía y transparencia”

4.2. Visión

De las entrevistas realizadas a las empresas reguladas, se determinó que el posicionamiento actual de OSINERG, es de:

- Ser un fiscalizador y regulador en aspectos energéticos.
- Ser administrador de los contratos de concesión.

De consultas a los usuarios y a funcionarios de OSINERG, la demanda ha sido:

- Rol protagónico de OSINERG en el desarrollo del plan energético del país.
- Promotor del desarrollo de la cobertura de servicios energéticos en el país.

En este contexto, existe un desajuste entre el mandato formal y las expectativas de los actores relevantes de su entorno. El propósito y competencia otorgada mediante normas a OSINERG, no coincide con los deseos del entorno, que desea que se produzca mayor valor. Para asegurar su supervivencia, OSINERG debe incrementar su variedad hasta equipararla con el propósito sustantivo que desea la sociedad. Para ello, debe redefinir la definición estratégica de cómo debe posicionarse a la organización para cumplir con los reclamos del entorno.

En este contexto definimos como nuestra visión:

VISIÓN

“Lograr que la provisión de energía en el país se de en forma eficiente, equitativa, segura y protegiendo el medioambiente; alcanzando la confianza y reconocimiento de la sociedad”

Para poder llevar a cabo nuestra visión, será necesario que se fortalezca el manejo de sus relaciones de poder e influencia con los diferentes actores, es decir, contar con el apoyo de las Fuentes que le otorguen Apoyo y Legitimidad, de manera de poder desarrollar el propósito sustantivo que le exige la sociedad.

4.3. Valores

Los valores son criterios morales que coadyuvan a que OSINERG realice su misión y las metas trazadas en los distintos horizontes de su existencia. Orientan la formación y desarrollo de la cultura organizacional. Tienen como principal propiedad la de construir un denominador común de desempeño y de actitud en cada uno de los distintos niveles: la alta dirección, los ejecutivos y el personal, y dan los criterios generales para la actuación hacia fuera y hacia adentro de la institución.

La forma de lograr estos valores dentro de la cultura institucional, es por medio de la capacitación, la educación, el seguimiento y la evaluación, en coherencia con la aplicación de las políticas institucionales.

En este sentido, se ha definido los siguientes valores:

VALORES

Excelencia: Actuar con eficacia y eficiencia

Compromiso: Actuar identificados con el Organismo y sus funciones de manera proactiva

Servicio: Tener la disposición para atender a los usuarios, concesionarios y agentes del sector

4.4. Mapa Estratégico

A largo plazo, el gran objetivo del plan estratégico de OSINERG es “legitimar su autonomía”. Para que ello sea posible, la sociedad peruana debe aceptar que el rol que cumple es valioso y por lo tanto hay que fortalecerla. En este contexto, se ha definido que la sociedad peruana apreciaría mucho el logro de dos grandes objetivos en el sector energía:

- Contar con el servicio de provisión de energía, por lo cual el incremento de la cobertura del servicio es relevante. En el caso del sector eléctrico, existe un 25% de la población que no tiene electricidad. Esta situación es más crítica en las áreas rurales, donde el déficit puede llegar al 70%.
- Mejorar la calidad, costo, seguridad y cuidado del medio ambiente en los servicios brindados por las empresas de energía. En el caso de hidrocarburos, un tema importante es la reducción de pasivos ambientales; y en cuanto a la calidad y seguridad, se busca velar por la integridad de los ductos de Camisea y la red de distribución de gas natural (conexiones domiciliarias, gasocentros, etc.).

Para alcanzar estos objetivos, OSINERG ha planteado que la solución viene por el lado de incrementar la inversión (privada en principio o pública de ser necesario) en el sector. Además se tendría la ventaja de que incentiva un mercado más competitivo, reduciendo la regulación estatal.

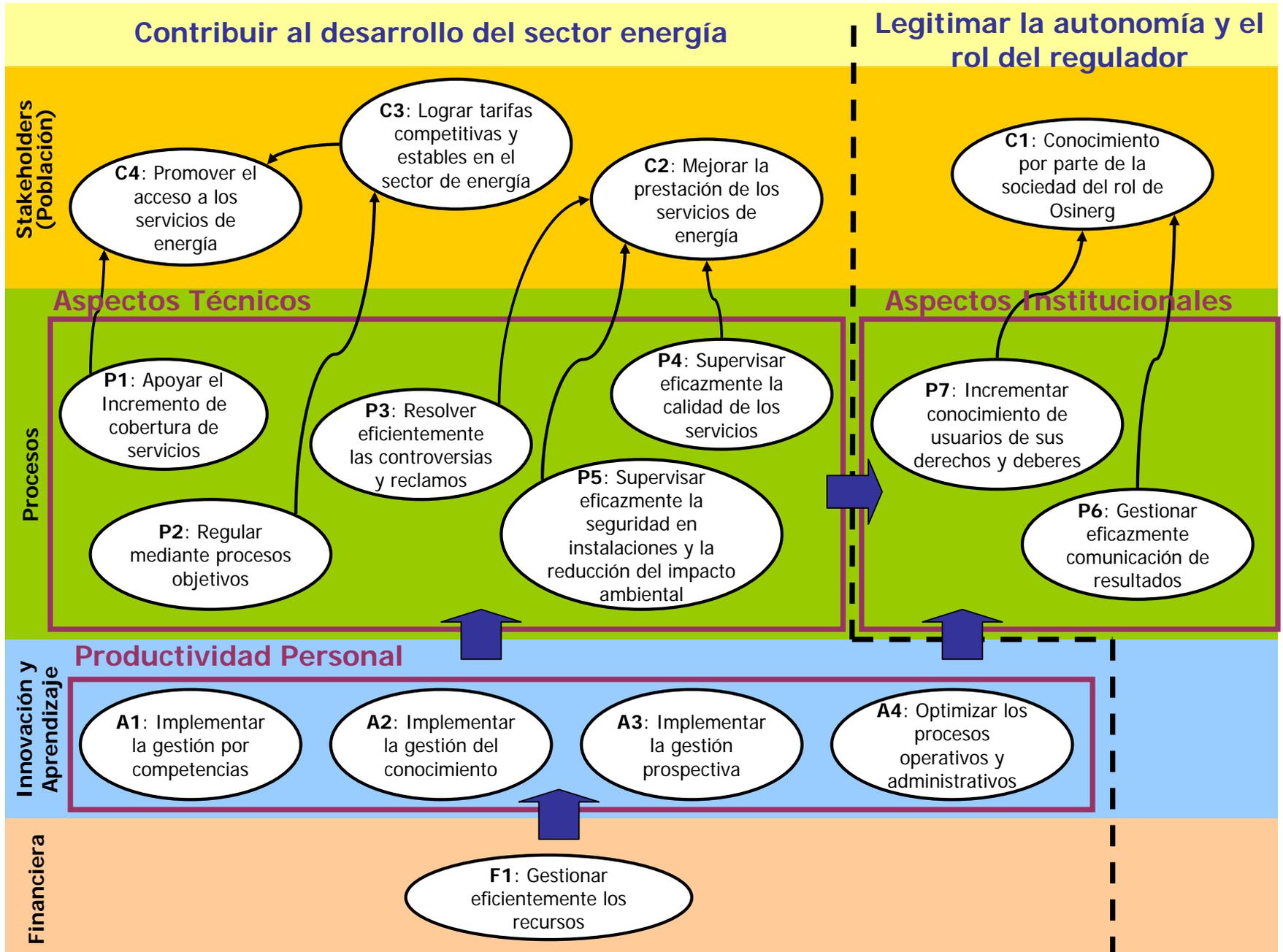
Esta labor exige desarrollar una perspectiva de largo plazo acerca del futuro del sector energía, para poder introducir al sistema, los incentivos necesarios que hagan posible contar con una mayor cobertura y un mejor servicio.

Por ello, se considera como un objetivo estratégico, implementar un proceso de gestión prospectiva en la institución, para poder simular distintos escenarios futuros del sector y así definir el rumbo que le conviene promover.

Sin embargo, el cumplimiento de este objetivo depende de la voluntad de los actores del sector y de las autoridades políticas que definen el marco legal. Por eso, se plantea que la organización deberá desarrollar habilidades de manejo de actores y de comunicación, que le permita ejercer influencia sobre éstos en el sector que tienen la autoridad para implementar los cambios.

Con esta visión de largo plazo, la organización deberá adaptar los principales procesos (regulación, supervisión y fiscalización, etc.) que actualmente lleva a cabo, para adecuarlos al nuevo contexto. Esta adaptación requerirá potenciar todos los recursos con los que cuenta la organización, como el personal –tanto en el desarrollo de sus habilidades como su capacidad de trabajo en equipo-, la infraestructura y la conservación del know-how de la organización, entre otros.

En la siguiente figura se presenta el mapa estratégico de Osinerg para el Balance Scorecard (BS), donde se puede observar los objetivos que deberá cumplir, a fin de acercarse a su gran objetivo, es decir “Legitimar la autonomía”.



5. ETAPA OPERATIVA

Siguiendo la metodología, en esta etapa se desarrollan los indicadores de impacto y sus correspondientes metas que se espera sucedan en el sector, las iniciativas estratégicas que ayudarán en el logro de dichas metas, y los planes de acción, que permiten a la institución ir cerrando las brechas que existen, entre lo que se quiere lograr y la situación en que actualmente se encuentra. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, este plan abordará hasta las iniciativas estratégicas.

5.1. Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

En las páginas siguientes se presenta el despliegue de todos los indicadores de impacto, con sus correspondientes metas que se esperan que sucedan en el sector energía.

Hay que precisar que estas metas dependen de la actuación de diferentes instituciones: el ente legislativo, el ente normativo, las empresas que operan en el sector energía, y por supuesto del ente regulador y supervisor.

En ese sentido, es que también se incluyen los indicadores de gestión y sus metas correspondientes (que sí son de responsabilidad de Osinerg), que miden las acciones del ente regulador y supervisor, cuyos logros coadyuvarán a alcanzar las metas de los indicadores de impacto.

Finalmente, se presentan, en las siguientes páginas, después de los indicadores, las iniciativas por cada objetivo estratégico, que vienen a ser proyectos de mediano plazo que la institución debe emprender, para alcanzar las metas de sus indicadores de gestión, apoyando de esta manera a la consecución de los indicadores de impacto.

Objetivos Estratégicos				Indicadores de Impacto esperados en el sector (Depende de acción de varias instituciones)							Indicadores de Gestión (Resultados de las iniciativas estratégicas)																
Perspectiva	Código	Descripción	Responsable Objetivo	Código	Descripción	Unidad	Frecuencia	Seguimiento Indicador	Resultado 2006 (proyec.)	Meta		Código	Descripción	Unidad	Frecuencia	Responsable Indicador	Meta										
										2007	2011						2007	2011									
STAKEHOLDERS/POBLACIÓN	C1	Conocimiento por parte de la sociedad del rol de OSINERG	PRES	C1.R1	Aprobación del rol de OSINERG (Nota de 0 a 20)	Nro	Anual	OEE	12.3	12.3	13.1	C1.G1	Realizar encuesta de percepción de los usuarios	Nro	Anual	OEE	1	1									
	C2	Mejorar la prestación de los servicios de energía	GFE	C2.R1	Electricidad: Grado de satisfacción de usuarios respecto a la prestación de los servicios públicos	%	Anual	GFE	61	63	68	C2.G1	Realizar encuesta de percepción de los usuarios	Nro	Anual	OEE	1	1									
			GFHL	C2.R2	Hidrocarburos: Grado de satisfacción de usuarios respecto a la prestación de los servicios públicos	%	Anual	GFHL	73	74	80																
	C3	Lograr tarifas competitivas y estables en el sector de energía	GART	C3.R1	Rentabilidad promedio mínima de empresas privadas (GIR/VNR)	%	Anual	GART	8	8	8	C3.G1	Publicación de inversiones en el sector	Nro	Anual	GART	1	1									
C4	Promover el acceso a los servicios de energía	GFE	C4.R1	Electricidad: Crecimiento de la cobertura eléctrica	%	Anual	GFE	79	81	87	C4.G1	Propuesta de desarrollo de la electrificación rural	Nro	Trienal	GART	1	0										
		GFGN	C4.R2	Gas Natural: Instalaciones domiciliarias potencialmente conectables	Nro**	Anual	GFGN	10000	20000	70000	C4.G2	Informes de seguimiento de instalaciones domiciliarias	Nro	Trimestral	GFGN	3	4										
PROCESOS	P1	Apoyar el incremento de cobertura de servicios	GFHL	P1.R1	Tiempo de emisión de ITF	Días*	Semestral	GFHL	120	105	60	P1.G1	Tiempo promedio de cada informe de supervisión para emisión de ITF	Días*	Semestral	GFHL	33	30									
	P2	Regular mediante procesos objetivos	GART	P2.R1	Procedimientos que mejoren la predictibilidad regulatoria	Normas	Anual	GART	1	2	2	P2.G1	Actualización de sistemas informáticos que permitan mejorar el proceso de regulación	Nro	Semestral	GART	2	2									
	P3	Resolver eficientemente las controversias y reclamos	TSC	P3.R1	Tiempo promedio de atención de controversias	Días*	Semestral	TSC	192	180	160	P3.G1	Tiempo promedio de designación del cuerpo colegiado	Días	Semestral	TSC	30	15									
			JARU	P3.R2	Tiempo promedio de atención de las apelaciones	Días*	Anual	JARU	8	8	6	P3.G2	Precedentes resolutivos de observancia obligatoria	Nro	Semestral	JARU	3	1									
			GFHL	P3.R3	Cumplimiento de resoluciones emitidas por la JARU	%	Anual	JARU	97	97	99.5	P3.G3	Verificación de cumplimiento de resoluciones	%	Mensual	JARU	60	99									
	P4	Supervisar eficazmente la calidad de los servicios	GFE	Electricidad									Electricidad														
			GFHL	P4.R1	Número de interrupciones por semestre (Provincias)	Nro	Semestral	GFE	11.3	10.7	9	P4.G1	Acciones de seguimiento de las interrupciones	Informe	Trimestral	GFE	4	4									
				P4.R2	Duración de interrupciones por semestre (Provincias)	Hrs	Semestral	GFE	23.9	22.4	18																
				Hidrocarburos Líquidos																Hidrocarburos Líquidos							
				P4.R3	Estaciones de servicios que aprueban control de calidad	%	Anual	GFHL	92	92	95																
	P4.R4	Estaciones de servicios que aprueban control metrológico	%	Anual	GFHL	83	82	90	P4.G2	Estaciones de servicios formales inspeccionados	%	Anual	GFHL	95	95												
	P4.R5	Plantas envasadoras que aprueban control de peso neto	%	Anual	GFHL	40	50	90	P4.G3	Plantas envasadoras formales inspeccionadas	%	Anual	GFHL	95	95												
	P5	Supervisar eficazmente la seguridad en instalaciones y la reducción del impacto ambiental	GFE	Electricidad									Electricidad														
			GFHL	P5.R1	Subsanación de deficiencias de riesgo alto (distribución)	%**	Semestral	GFE	17	25	70	P5.G1	Supervisión deficiencias en instalaciones de media tensión	Informe	Semestral	GFE	2	2									
Hidrocarburos Líquidos										Hidrocarburos Líquidos																	
P5.R2				Grado de informalidad en combustibles líquidos	%	Anual	GFHL	23	20	10																	
P5.R3				Grado de informalidad en glp	%	Anual	GFHL	42	40	20																	
P5.R4				Contenido de azufre en el diesel	ppm	Anual	GFHL	5000	5000	50																	
GFGN	Gas Natural								Gas Natural																		
P5.R5	Índice de incidentes por kilómetro	Nro	Anual	GFGN	4.2	2.8	0.5	P5.G6	Supervisión de los ductos de gas natural, bajo procedimientos actualizados	Informe	Semestral	GFGN	2	2													
P6	Gestionar eficazmente comunicación de resultados	OC	P6.R1	Conocimiento de la labor de OSINERG	%	Anual	OC	31	35	50	P6.G1	Encuesta de percepción de los usuarios	Nro	Anual	OEE	1	1										
P7	Incrementar conocimiento de usuarios de sus derechos y deberes	OC	P7.R1	Grado de satisfacción de los usuarios sobre el nivel de orientación recibido (encuesta)	%	Anual	OC	45	47	55	P7.G1	Campañas de orientación de derechos y deberes de usuarios (campañas itinerantes, seminarios, charlas, etc.)	Nro	Anual	OC	150	150										
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	A1	Implementar la gestión por competencias	OAF	A1.R1	Reducción de brechas del personal de Osinerg	%	Anual	OAF	0	10	30	A1.G1	Implementación de plan de capacitación orientado a reducción de brechas de competencia	Informe	Semestral	RRHH	2	2									
	A2	Implementar la gestión del conocimiento	OS	A2.R1	Procesos aplicados con gestión del conocimiento	Nro	Anual	OEE	1	1	0	A2.G1	Implementar programa de gestión del conocimiento	%**	Anual	OEE	25	100									
	A3	Implementar la gestión prospectiva	OPC	A3.R1	Estudios prospectivos del sector energía	Nro	Anual	OPC	1	1	1	A3.G1	Modelos de simulación prospectiva	Nro	Bienal	OPC	1	1									
	A4	Optimizar los procesos de apoyo y de gestión	OPC	A4.R1	Procesos con sistemas implementados y/o actualizados	Nro	Anual	OS	1	1	1	A4.G1	Implementación del Plan de Tecnología de Información	%**	Anual	OS	20	100									
A4.R2				Funciones descentralizadas en oficinas regionales	Nro	Anual	OPC	1	1	1	A4.G2	Adecuación del ROF de Osinerg	Nro	Anual	OPC	1	1										
A4.R3				Procesos certificados en ISO 9000	Nro	Anual	OPC	7	3	0	A4.G3	Auditorías internas	Nro	Anual	OPC	2	2										
FINANCIERA	F1	Gestionar eficientemente los recursos	GG	F1.R1	Eficacia en la ejecución presupuestal (%)	%	Anual	GG	95	95	95	F1.G1	Cumplimiento de Metas, respecto al grado de ejecución presupuestaria	Nro	Anual	GG	1.05	1.05									

* Días hábiles

** Metas acumuladas

Objetivos Estratégicos			Iniciativas Estratégicas		
Perspectiva	Código	Descripción	Código	Descripción	
STAKEHOLDERS / POBLACIÓN	C1	Conocimiento por parte de la sociedad del rol de Osinerg	C1.11	Realizar cursos y seminarios sobre temas de regulación, supervisión, reclamos y controversias	
			C1.12	Ejecutar campañas de difusión que permitan llegar masivamente a la opinión pública	
	C2	Mejorar la prestación de los servicios de energía	Electricidad		
			C2.11	Implementar plan para mejorar la seguridad de las instalaciones:	
				Actualizar e implementar procedimiento para mejorar seguridad (líneas de transmisión)	
				Actualizar e implementar procedimiento para mejorar seguridad en instalaciones (media tensión)	
			C2.12	Desarrollar convenio con Indeci para mejorar seguridad eléctrica en establecimientos públicos	
				Implementar plan que apoye a la reducción de interrupciones del suministro:	
				Determinar capacidad de redes necesaria para atender demanda (estudio prospectivo)	
				Proponer normativa para ampliar sistema de transmisión (incluido en libro blanco de generación)	
				Iniciar programa para que empresas refuercen sistema de transmisión (compensación reactiva, etc)	
				Impulsar programa, en zonas críticas, para que empresas mejoren instalaciones	
			C2.13	Incidir en mejora de planes de contingencia de las empresas y hacer seguimiento a las mismas	
				Desarrollar plan de contingencia en generación, cuando falle suministro de gas natural (estudio de riesgo de falla del gasoducto)	
			C2.14	Implementar plan para mejorar la calidad del servicio eléctrico:	
				Actualizar procedimiento para mejorar el servicio de alumbrado público	
C2.15	Mejorar procedimiento para afianzar calidad comercial (contraste de medidores, facturación, etc)				
	Promover la certificación ISO 14000 y/u otros en las empresas				
Hidrocarburos Líquidos					
C2.16	Mejorar la prestación de los servicios de energía	C2.15	Elaborar libro blanco (diagnóstico y propuesta) para ordenar el sector (combustibles líquidos y glp)		
		C2.16	Implementar plan para mejorar los servicios de suministro de combustibles líquidos y de glp:		
			Proponer actualizar norma de calidad de combustibles, exigiendo control de tanques en estaciones de servicio y su implementación		
			Proponer norma de comercialización en glp y su implementación (intercambio, reposición, etc)		
		C2.17	Proponer norma de calificación de niveles de riesgo y emisión de ITF de glp, a cargo de plantas envasadoras y su implementación		
			Implementación del sistema SCOP en GLP		
			Implementar procesos de mejora de calidad y cantidad de combustibles		
		C2.18	Realizar campañas de formalización		
			Realizar convenios con gobierno regionales y/o locales para combatir la informalidad		
			Desarrollar e implementar procedimientos de supervisión (control de peso en glp y cumplimiento de declaraciones juradas)		
			Rediseñar el proceso de supervisión en medio ambiente		
			Inventario y determinación de responsabilidad (pasivos, PACS, EIA, etc.)		
Coordinación con empresas para cumplimiento de planes					
C2.19	Desarrollo de procedimientos de supervisión				
	Promover la certificación ISO 14000 y/u otros en las empresas				
C2.10	Coordinar con CONAM acción integrada en temas ambientales y propuesta de implementación de sanciones previstas en ley general del ambiente				
	Gas Natural				
C2.11	Mejorar la prestación de los servicios de energía	C2.18	Implementar plan para apoyar la mejora del suministro de gas natural:		
		Proponer norma de calidad en el suministro del gas natural y su implementación			
		Proponer actualización de norma de transporte y distribución de gas natural y su implementación			
		Proponer modificación de contratos de transporte y distribución de gas natural (incluir recomendaciones de la auditoría integral del ducto de gas y de líquidos)			
		Proponer norma que de prioridad de suministro de gas natural y glp en caso de contingencias			
		Desarrollar e implementar procedimientos de supervisión (transporte, distribución y contingencias)			
		C2.19	Implementar directiva de reclamos para usuarios del servicio de gas natural		
		C2.110	Diseño y calificación de sanciones disuasivas		
		C2.111	Promover la certificación ISO 14000 y/u otros en las empresas		
		C2.112	Verificar cumplimiento de compromisos del transportista y distribuidor, sobre integridad de ducto (impactos ambientales y sociales)		
C3	Lograr tarifas competitivas y estables en el sector de energía	Electricidad			
		C3.11	Promover y gestionar reglamentos y procedimientos de la ley 28832, ley para asegurar el desarrollo eficiente de la generación eléctrica (libro blanco)		
		C3.12	Elaborar libro blanco (diagnóstico y propuesta) de nuevo esquema de regulación en distribución		
		C3.13	Promover la diversificación de fuentes de generación eléctrica (hidroeléctricas y otros)		
		C3.14	Rediseñar el proceso de supervisión al COES		
		C3.15	Monitorear el poder de mercado y condiciones de competencia		
		C3.16	Proponer normativa para la integración eléctrica regional		
		Hidrocarburos Líquidos			
		C3.17	Promover la competencia		
		Gas Natural			
C3.18	Promover mejoras reglamentarias para la regulación de las redes de distribución				
C4	Promover el acceso a los servicios de energía	Electricidad			
		C4.11	Promover la ampliación de la cobertura eléctrica dentro y fuera del área de concesión:		
			Proponer normativa que promueva nuevas conexiones		
			Completar esquema de tarifas que facilite nuevas conexiones		
		C4.12	Desarrollar nuevos procedimientos de supervisión		
			Apoyar el desarrollo de la electrificación rural		
		C4.13	Proponer reglamento de la ley de electrificación rural		
			Apoyar el desarrollo de la norma técnica de calidad para los sectores rurales		
C4.14	Proponer procedimientos para el desarrollo de estudios y ejecución de obras en zonas rurales				
C4.15	Colaborar con Proinversión en los concursos de inversión en infraestructura energética				
Gas Natural					
C4.16	Elaborar libro blanco (diagnóstico y propuesta) sobre la ampliación del servicio de gas natural				
C4.17	Perfeccionar supervisión para asegurar cumplimiento de plan mínimo de expansión de redes domiciliarias e industriales				
C4.18	Efectuar propuesta para masificar el uso de gas natural				

Objetivos Estratégicos			Iniciativas Estratégicas		
Perspectiva	Código	Descripción	Código	Descripción	
PROCESOS	P1	Apoyar el incremento de cobertura de servicios	P1.11	Reingeniería del proceso de emisión de ITF	
	P2	Regular mediante procesos objetivos	P2.11	Promover mayor participación de interesados en audiencias de regulación	
			P2.12	Desarrollar y/o mejorar los procesos internos de regulación	
	P3	Resolver eficientemente las controversias y reclamos	Solución de Reclamos		
			P3.11	Implementar programa de mejora de la calidad de las resoluciones	
			P3.12	Continuar con el desarrollo de lineamientos y criterios en solución de casos típicos (de observancia obligatoria)	
			P3.13	Rediseñar el proceso de verificación de cumplimiento de las resoluciones	
			P3.14	Promover la descentralización de la solución de reclamos	
			Solución de Controversias		
	P3.15	Promover mayor uso de los mecanismos de solución de controversia por las empresas del sector			
	P4	Supervisar eficazmente la calidad de los servicios	P4.11	Continuar con el desarrollo de procedimientos específicos de supervisión y sistema de sanciones	
	P5	Supervisar eficazmente la seguridad en instalaciones y la reducción del impacto ambiental	P5.11	Continuar con el desarrollo de procedimientos específicos de supervisión y sistema de sanciones	
	P6	Gestionar eficazmente comunicación de resultados	P6.11	Rendir cuentas a la sociedad	
P6.12			Diseñar el portal orientado a los usuarios		
P6.13			Elaborar línea de base sobre percepción de usuarios de las tareas efectuadas por Osinerg		
P7	Incrementar conocimiento de usuarios de sus derechos y deberes	P7.11	Establecer convenios con municipalidades, universidades y colegios, entre otras instituciones		
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	A1	Implementar la gestión por competencias	A1.11	Implementar programas de capacitación en competencias	
			A1.12	Rediseñar el proceso de evaluación de las competencias blandas y duras	
			A1.13	Desarrollar esquema integral para selección, contratación, capacitación y evaluación de supervisores	
			A1.14	Implementar programa de incentivos por cumplimiento de objetivos	
			A1.15	Implementar programa de mejora del clima laboral	
	A2	Implementar la gestión del conocimiento	A2.11	Implementar la gestión del conocimiento en el proceso de resolución de reclamos de usuarios	
			A2.12	Consolidar la gestión del conocimiento en los procesos de regulación	
			A2.13	Implementar la gestión del conocimiento en los procesos de supervisión	
	A3	Implementar la gestión prospectiva	A3.11	Elaborar modelo prospectivo para el sub-sector eléctrico	
			A3.12	Elaborar modelo prospectivo para el sub-sector hidrocarburos líquidos	
			A3.13	Elaborar modelo prospectivo para el sub-sector gas natural	
	A4	Optimizar los procesos de apoyo y de gestión	A4.11	Implantar y/o actualizar tecnología de información que soporten la labor de Osinerg	
A4.12			Implantar sistemas de gestión de la calidad		
A4.13			Implementar programa de gestión documental		
FINANCIERA	F1	Gestionar eficientemente los recursos	F1.11	Implementar sistema de gestión basado en actividades	
			F1.12	Mejorar el proceso de formulación presupuestal	
			F1.13	Mejorar el proceso de captación de ingresos	