



Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID)

Reformulación del Plan Estratégico para
el período 2014-2021

Informe Final

Aprobado por:
Ing. Demetrio Lluberes Vizcaíno
Administrador General

Agosto 2014



Contenido

- 1. Antecedentes 4
- 2. Objetivos 6
- 3. Marco Conceptual..... 7
- 4. Actividades realizadas..... 9
- 5. Resultados del proyecto..... 12
 - 5.1 Análisis FODA 12
 - a. Fortalezas 13
 - b. Oportunidades..... 16
 - c. Debilidades 18
 - d. Amenazas 21
 - 5.2 Mapa de posicionamiento estratégico..... 23
 - 5.3 Misión, visión y valores..... 25
 - 5.4 Lineamientos Estratégicos..... 27
 - 5.5 Objetivos Estratégicos 29
 - 5.6 Matriz de relación causa-efecto..... 34
 - 5.7 Matriz de prioridades 38
- 6. Anexos 42
- Anexo A - Planes de acción e indicadores. 42

1. Antecedentes

Los inicios de la generación de energía hidroeléctrica en República Dominicana se remontan a 1950 durante las construcciones de las primeras centrales hidroeléctricas. En el año 1973 se creó el Departamento de Supervisión de Plantas Hidroeléctricas como dependencia de la Superintendencia de Plantas, el cual, a su vez, reportaba a la Administración General de la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE).

En una reestructuración gubernamental realizada en el año 1978, la Superintendencia de Plantas pasó a ser la Dirección de Desarrollo Hidroeléctrico (DDH), iniciándose un ambicioso y amplio plan de estudios del aprovechamiento de recursos hidroeléctricos. En 1978, mediante un decreto del Poder Ejecutivo, la DDH fue trasladada al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI).

En el año 1992 es creada la Sub-Dirección de Plantas Hidroeléctricas de la CDE, fusionándose con la DDH a través de dos sectores: el Sector Norte, comprendido por los antiguos sectores Norte y Centro, y el Sector Sur, comprendido por los antiguos sectores Sur y Nizao. En el año 1997, la Sub-dirección es elevada a la categoría de Dirección, y en el año 1998 pasa a denominarse Generadora Hidroeléctrica.

En este mismo año, se emitió el decreto 428-98 para la reestructuración de la Corporación Dominicana de Electricidad, con la finalidad de garantizar el desarrollo y la sostenibilidad del sector eléctrico, así como la participación en el negocio eléctrico del sector privado.

Como consecuencia de este decreto, la CDE quedó dividida en tres empresas, así como la consecuente creación de ocho unidades de negocio, con tres áreas definidas: Área de Comercialización y Distribución, Empresa de Transmisión, y Área de Generación, la cual queda dividida en tres unidades. Una de estas unidades es la Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID).

En este orden, la Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID) fue creada mediante la Ley No. 186-07, emitida por el Poder Ejecutivo en fecha 8 de agosto de 2007, y mediante el Decreto No. 628-07 de fecha 2 de noviembre de 2007, con propiedad estrictamente estatal, personería jurídica y patrimonio propio, contemplando la misión de generar energía eléctrica de calidad, a un precio competitivo, en armonía con el medio ambiente, con recursos humanos altamente calificados y motivados para la máxima satisfacción de sus clientes y la comunidad.

Con el objetivo de construir la estructura administrativa, garantizando la agilidad, transparencia, así como el correcto manejo y/o administración de sus recursos, la Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana elabora un Plan de Negocios en Diciembre de 2007, el cual se divide en cuatro perspectivas: Institucional, técnica-operativa, financiera y comercial.

Para darle continuidad a su estrategia institucional, y con el objetivo de elaborar el plan estratégico para el período 2014-2021, la EGEHID convocó a licitación pública el 1ro. de mayo de 2013, donde KPMG resultó ganadora para llevar a cabo tan importante iniciativa.

A pesar de que algunos de los entregables de dicha iniciativa/proyecto, fueron generados y entregados oportunamente durante el transcurso del mismo; en este documento se encuentran consolidados cada entregable de manera formal y definitiva.

2. Objetivos

a. Objetivos generales

Apoyar en el diseño y alineación del plan estratégico de la Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID), para el período 2014-2021.

b. Objetivos específicos

- Colaboración en el análisis de las fuerzas externas que impactan la industria y los sectores colindantes de la organización para determinar posibles oportunidades y amenazas.
- Colaboración en el análisis de los aspectos internos de la organización y su habilidad de ser empleados en nuevos esquemas de negocio determinando, así posibles fortalezas y debilidades.
- Colaboración en la identificación de prioridades que guiarán el plan estratégico de EGEHID a través de su misión, visión y valores.
- Colaboración en el desarrollo de lineamientos y objetivos estratégicos que abarquen todas las dimensiones del negocio.
- Colaboración en la identificación de estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos que abarquen todas las dimensiones del negocio.
- Colaboración en la identificación y priorización de iniciativas y planes de acción que necesitan llevarse a cabo en toda la organización para lograr los objetivos estratégicos.
- Participación en la formalización de los planes de acción.
- Colaboración en la identificación del presupuesto operativo de los planes de acción y una matriz de prioridades.
- Participación en el diseño de indicadores de desempeño que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Colaboración en el llenado y revisión de los planes de acción e indicadores al personal de EGEHID, transmitiendo el conocimiento (*know-how*), de manera que le sirva de base para realizar por sí mismos las futuras actualizaciones al plan estratégico.

c. Objetivos del documento

El objetivo del presente documento consiste en presentar los resultados del plan estratégico realizado en la Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID) para el período comprendido 2014-2021.

3. Marco Conceptual

a. FODA

Las siglas FODA corresponden a Fortalezas (factores positivos con los que cuenta la Entidad), Oportunidades (aspectos positivos que deberá aprovechar la Empresa utilizando sus fortalezas institucionales), Debilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir), y Amenazas (aspectos negativos externos que pudieran obstaculizar la consecución de sus objetivos).

b. Misión

Es aquella que establece el propósito de la Entidad y provee dirección a sus colaboradores, ayuda a las instituciones y sistemas a tomar decisiones consistentes.

c. Visión

Es la descripción concisa del sistema o la institución, la cual presenta su futuro idealizado; es decir, dónde la EGEHID desea estar en el futuro y, en este caso, al 2021.

d. Valores

El conjunto de principios asumidos por una empresa que rigen el funcionamiento del mismo y ayudan al logro de su misión y visión.

e. Lineamientos estratégicos

Son las grandes áreas u objetivos generales propios de la EGEHID, en las cuales deberá enfocarse en los próximos ocho años (hasta el 2021).

f. Objetivos estratégicos

Son aquellas opciones, a través de las cuales se expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo. Los objetivos estratégicos deben ser consistentes con la misión y la visión de la organización, así como con el análisis de oportunidades y amenazas en el ambiente y de fortalezas y debilidades dentro de la organización.

g. Plan de acción

Son aquellas actividades documentadas que buscan materializar los objetivos estratégicos, permitiendo organizar y orientar estratégicamente acciones para el talento humano, procesos, instrumentos, y recursos disponibles. Permiten también definir indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación de las acciones.

h. Indicadores de gestión

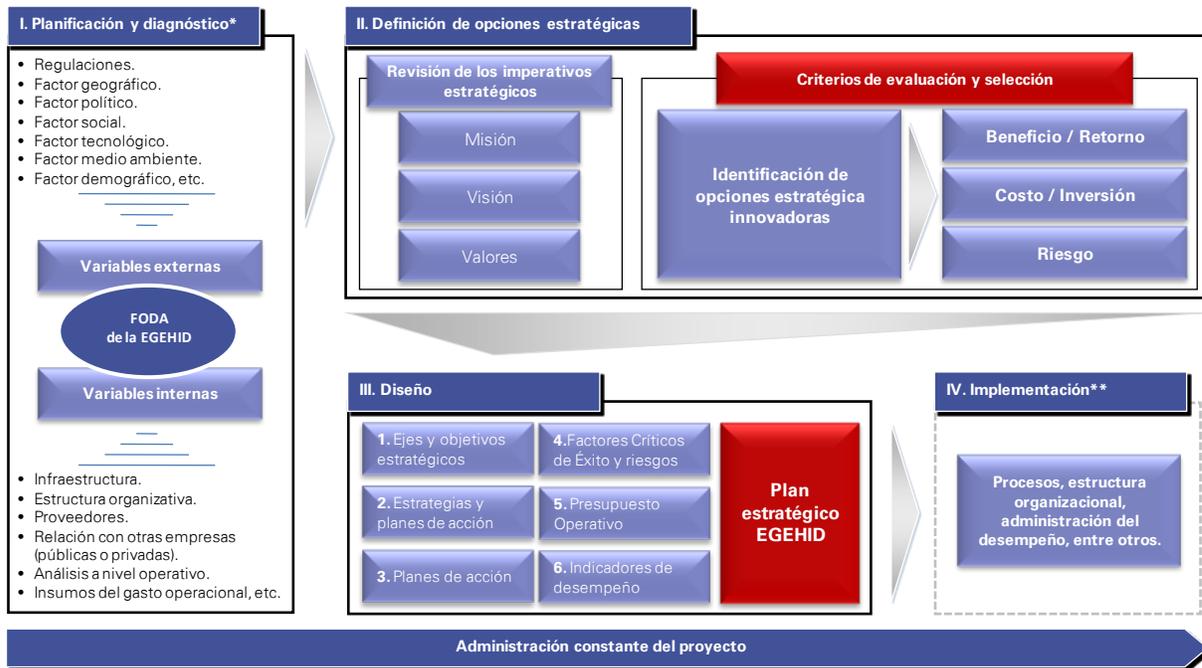
Son medidas utilizadas para poder interpretar lo que está ocurriendo, tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos y así determinar el avance y éxito de un proyecto.

i. Matriz causa-efecto

Matriz que muestra la relación entre los diferentes objetivos estratégicos, de manera tal que se muestra el apoyo entre ellos (a quienes apoya y de quien recibe apoyo cada uno de manera individual).

4. Actividades realizadas

Las actividades mostradas a continuación, obedecen a las fases que inicialmente se planificaron para ser llevadas a cabo. La gráfica muestra la composición de dichas fases:



* Las variables aquí mostradas son algunas de las más relevantes, pero no son limitativas.

** Fase no requerida ni incluida en el alcance de este proyecto.

A continuación mostramos las actividades realizadas en cada una de las fases, para el logro de los objetivos inicialmente definidos durante la presente iniciativa.

Actividades realizadas fase 1: Planificación y Diagnóstico

Planificación

- Obtención de un entendimiento general de las necesidades específicas de la organización y confirmación de los términos del proyecto.
- Revisión del modelo de planificación estratégica utilizado hasta el momento por EGEHID.
- Discusión de la metodología y enfoque de trabajo con el equipo de proyecto de la Entidad.

Actividades realizadas fase 1: Planificación y Diagnóstico

- Realización del plan de trabajo detallado.
- Asignación de recursos y definición del equipo de trabajo con roles y responsabilidades.
- Elaboración y discusión interna sobre posibles canales y mecanismos de comunicación durante el proyecto (Plan de comunicación del proyecto).
- Planificación y ejecución de la sesión de arranque formal "Kick-Off".

Diagnostico

- Recolección y revisión de la documentación relevante existente sobre posibles variables externas a la organización.
- Recolección y revisión de la documentación relevante existente sobre factores internos a la organización.
- Elaboración y discusión interna de las herramientas utilizadas para la recopilación y análisis de la información.
 - Elaboración de planilla para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que afectan la EGEHID.
 - Consolidación de los elementos del FODA pre-definidos por el personal de la EGEHID.
- Realización de sesiones de trabajo o taller con el equipo de proyecto asignado por EGEHID para el levantamiento del FODA (internos y externos).
- Elaboración de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Definición de criterios de ponderación de los elementos de la matriz FODA.
 - La ponderación o priorización de los elementos definitivos y finales del FODA fue realizada a través de la sumatoria final de puntajes basados en los siguientes tres criterios:
 - Importancia y/o impacto para el EGEHID.
 - Relación del criterio evaluado (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, o Amenaza) con respecto a otras empresas de generación eléctrica.

Actividades realizadas fase 1: Planificación y Diagnóstico

- Recursos (tiempo, dinero, entre otros) que significaría para la EGEHID el criterio evaluado.

Actividades realizadas fase 2: Definición de Opciones Estratégicas

- Realización de sesiones de trabajo con el equipo de proyecto de EGEHID para redefinir la misión, visión y valores de la organización, así como sus posibles ejes u opciones estratégicas.
- Identificación de los posibles componentes y criterios para definir las opciones estratégicas, las cuales servirán como base para delimitar el nuevo direccionamiento estratégico de EGEHID.
- Realización y acompañamiento en la selección y justificación de las opciones estratégicas en las que la organización deberá enfocarse durante el 2014 hasta el 2021.

Actividades realizadas fase 3: Diseño

- Realización de sesiones de trabajo con el equipo de proyecto de EGEHID para identificar y reconfirmar la misión, visión y valores de la organización, así como sus posibles ejes u opciones estratégicas.
- Realización de sesiones de trabajo con el equipo de proyecto de EGEHID, para identificar los objetivos estratégicos de la organización.
- Realización de la matriz de prioridades institucional atendiendo al soporte que brindaría cada objetivo estratégico a la consecución entre sí.
- Identificación de estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos que abarcaran todas las dimensiones del negocio, a través de la confección y preparación de planes de acción para cada uno.
- Apoyo en el diseño de indicadores de desempeño que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos organizacionales y sus planes de acción.
- Acompañamiento en el llenado y revisión de todos los planes de acción e indicadores para asegurar la transferencia de conocimiento al personal de EGEHID de manera que le sirva de base para realizar por si mismos las futuras actualizaciones al plan estratégico.

5. Resultados del proyecto

5.1 Análisis FODA

A continuación presentamos el análisis FODA resultante de las sesiones de trabajo llevadas a cabo con el equipo de la EGEHID. El mismo, se encuentra dividido en base a los campos de aplicación tomados en consideración para su levantamiento. Estos son:

- Operativo.
- Cliente/mercado.
- Tecnología.
- Financiero.
- Recurso Humano.

Conjuntamente con la clasificación mencionada anteriormente, los elementos (agrupados por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) muestran la ponderación asignada basándose en una puntuación que va de 1 a 10 por cada elemento. Los tres (3) elementos acordados previamente durante el taller para dichos fines fueron los siguientes:

1. Importancia e/o impacto para el EGEHID.
2. Qué tanto puede afectar / beneficiar el criterio con relación con otras empresas de generación eléctrica.
3. Cuántos recursos (tiempo, dinero, etc.) implica para EGEHID.

La escala utilizada va desde 1 hasta 10 para cada elemento.

a. Fortalezas

Operativo		
1	Fuente de generación de recursos propios.	27
2	Cumplimiento con el mantenimiento preventivo programado.	26
3	Autonomía administrativa, otorgada por el Decreto No. 628-07.	25
4	Gestión operativa bajo un régimen normativo y regulado.	23
5	Equipos y maquinarias con bajo mantenimiento correctivo.	22
6	Capacidad de permanencia y generación de energía eléctrica a bajo costo para contribuir a la sostenibilidad en el tiempo de las centrales hidroeléctricas y la demanda de población.	21
7	Criterios unificados para las operaciones en las diferentes centrales.	21
8	Utilización de procesos automatizados, de modo que se facilita una mejor gestión administrativa, financiera, operativa y de planificación.	20
9	Control del funcionamiento y operación de las plantas en tiempo real.	17
10	Existencia de un inventario de equipos y materiales claves, para garantizar el mantenimiento de las unidades de producción, y de esta manera permanecer un mayor tiempo en operación.	17
11	Generación de energía libre de contaminación.	16
12	Aporte al desarrollo de los habitantes que viven en las zonas aledañas a las presas.	16
13	Buenos planes de contingencias.	15
14	Apoyo a la sostenibilidad, con la generación, al sector eléctrico.	13
15	Aporte al ahorro de divisas al Estado Dominicano por utilizar recursos renovables.	12
16	Utilización del sistema de medición hidrometeorológica para el plan de alertas tempranas.	12
17	Infraestructura adecuada.	12

Cientes/Mercado

1	Entidad constituida como bloque ante el Mercado Eléctrico Mayorista, representante ante el Consejo como un voto.	30
2	Claridad en los procedimientos de participación en el Mercado Eléctrico Mayorista.	26
3	Estrategias de comercialización para captación de nuevos clientes.	25
4	Buena relación con los oferentes y ofertantes de energía eléctrica.	24
5	Buena imagen pública.	21
6	Mayor empresa generadora de energía hidroeléctrica del país.	19
7	Utilización de proveedores con calidad en las Centrales Hidroeléctricas.	19
8	Cientes satisfechos.	19
9	Existencia de una relación coordinada con otros entes responsables de la administración y uso del recurso hídrico (INDRHI, COPRE).	17
10	Contribución al medio ambiente con la reforestación de cuencas.	13

Tecnología

1	Supervisión y monitoreo de las cuencas, ríos y embalses mediante recursos tecnológicos.	27
2	Buena infraestructura de comunicación.	17
3	Utilización de la tele-operación hacia las centrales (comunicación a distancia).	16
4	Control del monitoreo en el uso de las aplicaciones tecnológicas.	16
5	Buena red de intercomunicación.	16
6	Utilización del sistema SAP.	15
7	Aprovechamiento de los avances tecnológicos en materia de telefonía y datos.	14
8	Avanzado centro de control Hidroeléctrico.	12

Financiero

1	Alta capacidad de endeudamiento.	25
2	Bajo costo de generación hidroeléctrica.	22
3	Autosuficiencia y sostenimiento financiero a corto, mediano y largo plazo.	21
4	Independencia presupuestaria basada en la capacidad de producción.	19
5	Pago a tiempo a proveedores.	18
6	Capacidad para el desarrollo de proyectos de generación en base a los recursos financieros propios.	15
7	Rol activo en la disminución del déficit del sector eléctrico estatal.	12
8	Adecuado manejo de recursos económicos.	12

Recurso Humano

1	Existencia de un premio a la excelencia.	25
2	Constante y adecuado adiestramiento a todo el personal de la Entidad.	24
3	Selección de personal técnico adecuado.	24
4	Baja tasa de accidentes laborales.	20
5	Adecuado ambiente laboral.	19
6	Personal con experiencia técnica en centrales hidroeléctricas.	18
7	Alta receptividad entre la Gerencia de Gestión Humana y los empleados.	18
8	Personal comprometido e identificado con la Entidad.	17
9	Disposición para el aprendizaje.	17

b. Oportunidades

Operativo		
1	Aumento significativo del costo de combustibles fósiles.	30
2	Aumento de caudal por reforestación en las cuencas de los ríos.	28
3	Desarrollo de nuevos proyectos de inversión hidroeléctrica.	21
4	Auge en la producción de energía renovable.	17
5	Crecimiento de la demanda de energía.	17
6	Tendencia a la diversificación del negocio aplicando nuevas tecnologías.	15

Clientes/Mercado		
1	Creación de política de responsabilidad social.	26
2	Mejoría en la relación con la comunidad a través de programa de asistencia social a los habitantes circundantes a las centrales y definir las políticas.	22
3	Apertura e identificación de nuevos servicios complementarios (Arranque en negro, regulación de frecuencia, entre otros).	21
4	Tendencia a negociar con los clientes que pueden ofrecer las mejores ventajas para la Entidad.	18
5	Promoción de las presas como destino eco turístico.	18

Tecnología		
1	Tendencia del registro de los bienes a nombre de la Empresa.	28
2	Actualizaciones tecnológicas con miras a la optimización de procesos internos y externo.	22
3	Tendencia a la diversificación del negocio aplicando nuevas tecnologías.	15

Financiero

1	Promulgación de la Ley de Exoneración de Impuestos.	30
2	Facilidades de acceso al mercado de inversiones de capital.	17

Recurso Humano

1	Desarrollo de programas de capacitaciones propiciadas por organismos internacionales y cursos virtuales.	22
2	Tendencia en ejecución de planes de trabajo y entrenamientos cruzados en las organizaciones.	19

c. Debilidades

Operativo		
1	Directrices trazadas por CDEEE para la negociación de la producción hidroeléctrica.	25
2	Producción de energía eléctrica sujeta a condiciones medioambientales.	23
3	Alto costo del mantenimiento correctivo por falta de disponibilidad en el mercado.	23
4	Altos niveles de sedimentación de los actuales embalses.	22
5	Poca legislación en aspectos de seguridad de las presas.	21
6	Dependencia de otras entidades para operar las unidades turbogeneradoras.	18
7	No se cuenta con un sistema de información técnica e hídrica para planear la operación a largo plazo.	18
8	Lejanía y complejidad del acceso terrestre a las centrales hidroeléctricas en caso de eventos naturales.	17
9	Inexistencia de un plan de difusión de normas, leyes, procesos, procedimientos, códigos, etc.	17
10	Falta de legalidad en la propiedad de las presas.	16
11	Inexistencia de delimitación geográfica en la mayoría de los complejos hidroeléctricos.	16
12	Existencia de desmonte de las cuencas.	13
13	Incumplimiento de procedimientos establecidos por falta de políticas establecidas.	12

Clientes/Mercado		
1	Poca diversificación y predeterminación de clientes.	26
2	Deficiencia en el servicio de algunos proveedores en suministro de materiales gastables.	16

Tecnología

1	Falta de un plan de contingencia tecnológica que promulgue el mantenimiento de un respaldo fuera de la institución.	27
2	Resistencia al cambio tecnológico.	23
3	Falta de un inventario de piezas de equipos informáticos.	22
4	Debilidad en la adquisición de los equipos tecnológicos.	21
5	Obsolescencia de la flotilla de equipos móviles de comunicación.	19
6	Debilidad en el monitoreo a través de cámaras de seguridad.	19
7	Falta de licencias para el uso del sistema de gestión SAP.	18
8	Falta de capacitación al personal técnico especializado en SCADA y comunicaciones (SAP).	17
9	Alto costo de implantación de proyectos tecnológicos en las centrales.	15
10	Falla en la política de respaldos o <i>back-up</i> .	15
11	Alto costo de inversión en licenciamiento tecnológico.	15
12	Inadecuado uso de la plataforma tecnológica.	15
13	Escasa seguridad de información para cada usuario.	14
14	Insuficiencia en la utilización del sistema de gestión SAP.	13

Financiero

1	Falta de empoderamiento para el cobro de las cuentas por cobrar.	30
2	El 90% del ingreso de EGEHID por ventas de energía y potencia se vende a las distribuidoras a precios subsidiado.	30
3	Tardanza en los cierres mensuales de los Estados Financieros.	25
4	Permanente subsidio a la sostenibilidad del sector eléctrico estatal.	23
5	Falta de organización y control de los inventarios.	20
6	Alto costo de la inversión inicial para instalar nuevas unidades generadoras.	15

Recurso Humano

1	Incumplimiento del procedimiento en las visitas de personas que no están debidamente depurados a las presas, centrales, mini-centrales y contra embalses.	30
2	Los supervisores militares de zonas no dependen directamente de la EGEHID.	29
3	Bajo pago de compensaciones al personal militar que presta servicio en las dependencias de EGEHID.	28
4	Deficiencia en el espacio físico para almuerzo de los empleados.	23
5	Altas horas de servicio continuo por el personal militar.	23
6	Falta de fomento o fortalecimiento de la cultura Institucional, basándose en las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).	22
7	Debilidad o falta de motivación hacia el empoderamiento de los colaboradores para el logro de los objetivos.	22
8	Debilidad en la inducción a todo el personal.	21
9	Falta de política formales para el programa de pasantías.	19
10	Falta de documentación de Manuales de Políticas y Procedimientos.	18
11	Falta de programa para la evaluación del desempeño.	18
12	Poco reconocimiento al mérito del personal para promociones, incentivos, entre otros.	17
13	Falta de aplicación de políticas de personal para el desarrollo de formación académica.	17
14	Desconocimiento de las normas de ética por parte del personal.	17
15	Desproporción en los salarios del personal.	15

d. Amenazas

Operativo		
1	Invasiones en terreno aledaño a las presas.	21
2	Largos períodos de sequía / Deforestación.	21
3	Presencia de los fenómenos atmosféricos anómalos (tormenta, ciclones, onda tropicales).	21
4	Privatización de los activos de la Empresa.	20
5	Ausencia de titularidades de inmuebles.	19
6	Creación de la Ley de Agua.	19
7	Limitación de los recursos hídricos explotables por la creación de criterios medioambientales para controlar los mismos.	19
8	Posible aumento en la sedimentación de los embalses.	19
9	Deterioro de los bienes muebles.	16
10	Privatización de la EGEHID.	16
11	Sustracción, hurto o robo de equipos, materiales, combustible, implementos o terrenos necesarios para el desenvolvimiento de las mismas.	16
12	Inoperatividad de proveedores de las piezas de las centrales que son fabricadas en el exterior.	15
13	Demandas por daños y perjuicios e indemnización.	14

Clientes/Mercado		
1	Eliminación como clientes a los usuarios no regulados (UNR).	16
2	Falta de oferentes u ofertantes nacionales generando opciones de compra de insumos (maquinarias o equipos) solo a proveedores internacionales	16
3	Reclamos sociales por electrificación.	13

Tecnología

1	Posible falla en las vías de comunicación.	19
2	Posible falla en el sistema de seguridad informática.	19
3	Deterioro de los medios tecnológicos (equipos y maquinarias).	16

Financiero

1	Falta de transferencias de bienes económicos a la entidad.	18
2	Falta de sostenibilidad financiera en el tiempo.	16
3	Transferencia de pasivos por parte del Estado.	15
4	Aumento en el pago de Impuesto a la generación por el uso del agua.	14
5	Pago e implementación de nuevos impuestos.	13

Recurso Humano

1	Cambio en la Administración.	17
---	------------------------------	----

5.2 Mapa de posicionamiento estratégico

Tomando en consideración las informaciones determinadas en el análisis FODA, a continuación mostramos el mapa de posicionamiento estratégico de la EGEHID. En cada caso se muestra gráficamente el nivel de aprovechamiento de la empresa en cuanto a los factores que la caracterizan y/o afectan.

En el gráfico 1 se muestra el resultado del promedio realizado a la ponderación de cada elemento que compone el FODA de manera individual, es decir, a cada elemento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El objetivo principal de este ejercicio es conocer el elemento más importante y/o con más peso para la organización entre sus ejes (fortalezas y debilidades contra amenazas y oportunidades) que, en el caso de EGEHID, resultaron las oportunidades y debilidades.

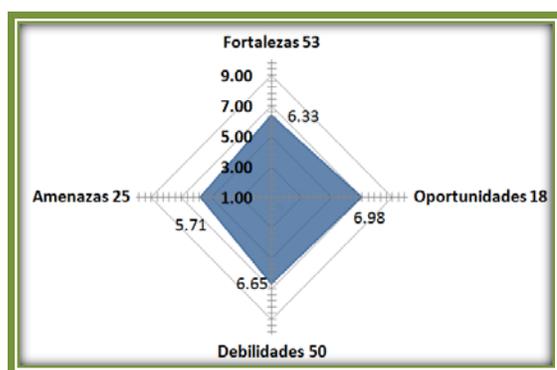


Gráfico 1

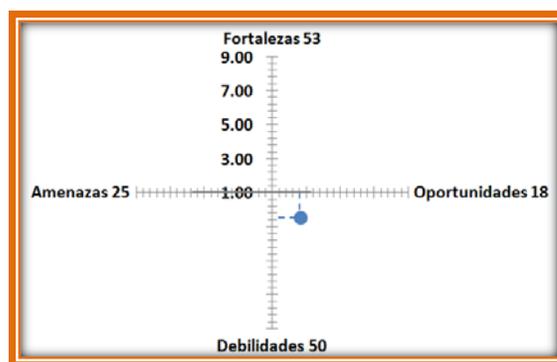


Gráfico 2.

El resultado mostrado en el gráfico 2, indica que en el caso de la EGEHID, el promedio ponderado de las debilidades y oportunidades es relativamente mayor a las fortalezas y amenazas, dando como consecuencia que las oportunidades que se le presentan a la EGEHID pueden no ser aprovechadas en su totalidad debido a las debilidades que presenta como empresa.

Tomando en consideración el resultado del análisis FODA, gráficamente mostrado en las imágenes anteriores, la EGEHID deberá contemplar, de manera priorizada, aquellos planes de acción que soporten la mitigación o disminución de las debilidades expuestas anteriormente.

Cada plan de acción, mostrado en el *anexo A* del presente informe, está orientado a impulsar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos levantados y documentados; de esta manera, y con los diferentes campos de aplicación o perspectivas, con los cuales fueron clasificados los elementos del FODA anteriormente mencionados, la Empresa podrá focalizar sus esfuerzos en estas debilidades que consideren claves, para transformarlas en fortalezas, pudiendo de esta manera aprovechar las oportunidades en su totalidad como Entidad.

5.3 Misión, visión y valores

A continuación mostramos los resultados de las actividades realizadas para la redefinición de la misión, visión y valores. En cada caso, los componentes fueron validados por los integrantes del cuerpo de Gerencia y Dirección de la EGEHID, que participaron en los talleres en cuestión.

Misión

Generar energía eléctrica de acuerdo a los estándares del mercado, con recursos naturales renovables, preservando el ambiente, gestionando procesos y procedimientos adecuados, con recursos humanos competentes y comprometidos para beneficio del país.

Visión

Ser líderes en la generación de energía eléctrica con recursos naturales renovables al 2021.

Valores

1. Integridad

- a. Colaborador al cual se le tiene confianza y se le considera una persona directa, honesta, coherente y que sabe mantener las confidencialidades.
- b. Reconoce sus errores y no aprovecha las situaciones para obtener beneficios personales.

2. Trabajo en equipo

- a. Colaborador que puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de toda la organización. Es leal con los demás grupos.
- b. Es capaz de resolver con discreción las divergencias con sus colegas, siendo considerado como una persona que coopera con su equipo, obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas promoviendo la colaboración.

Valores

- c. Los resultados obtenidos son consecuencias de los aportes y competencias realizadas por los colaboradores que intervienen en cada proceso.

3. Eficiencia

- a. Colaborador que determina con exactitud la duración y la dificultad de tareas y proyectos, así como los mecanismos para evitar los problemas y las dificultades, y se prepara para enfrentarlos. Logra sus objetivos con el mínimo de recursos disponible.

4. Iniciativa

- a. Colaborador que logra sus objetivos, sabiendo promocionarse en búsqueda de prioridades.
- b. Capacidad de emprender acciones creando oportunidades, y mejorando, sin la necesidad de un requerimiento o empuje.

5. Compromiso

- a. Colaborador motivado que todo lo que lleva a cabo con energía, empuje y deseos de terminar su cometido.
- b. Colaborador que escasamente deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades.

6. Responsabilidad

- a. Colaborador que emplea su tiempo de manera eficaz y eficiente, y concentra sus esfuerzos en las prioridades más importantes en la consecución de proyectos.
- b. Colaborador que valora el tiempo y logra sus objetivos.

7. Confianza

- a. Colaborador honesto y fiable que puede presentar una verdad en forma apropiada y útil.

5.4 Lineamientos Estratégicos

A continuación mostramos los Lineamientos Estratégicos levantados, definidos y acordados por los integrantes del cuerpo de Gerencia y Dirección de la Empresa de Generación Hidroeléctrica, durante los talleres realizados para tales fines. Dicha lista no muestra priorización alguna a sus elementos.

Lineamientos Estratégicos	Objetivos Estratégicos Definidos
Incrementar la generación de energía	<ul style="list-style-type: none">a. Construir nuevas centrales y repotenciar las existentes que sean factibles.b. Eficientizar el uso del agua por cuenca y por central.c. Diversificar la matriz de generación energética renovable.
Fortalecer la gestión operativa y administrativa	<ul style="list-style-type: none">a. Formalizar la documentación de políticas y procedimientos para toda operación (administrativa y financiera).b. Asegurar el cumplimiento con el marco regulatorio para la aplicación de las leyes, normativas y procedimientos.c. Implementar las normas de la gestión de calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional.d. Establecer una política de valoración y administración de riesgo.e. Crear políticas de protección al personal calificado de la EGEHID.
Optimizar la gestión ambiental y social	<ul style="list-style-type: none">a. Aportar a las comunidades parte de los beneficios obtenidos por el uso de los recursos naturales.b. Incrementar la plantación de árboles en las cuencas y encausamiento de ríos y cañadas, creando depósitos de plantas propias del entorno a la zona utilizar.c. Concientizar al personal interno de la empresa en la gestión y conservación ambiental.

Lineamientos Estratégicos	Objetivos Estratégicos Definidos
<p>Optimizar la gestión de Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Socializar las actividades, planes y resultados de la gestión del capital humano con el recurso humano de la empresa. b. Aplicar sistema de evaluación por desempeño basado en procedimientos preestablecidos. c. Realizar actividades internas para mejorar el ambiente laboral. d. Desarrollar una nueva cultura organizacional para fortalecer las competencias y habilidades del personal. e. Crear nuevos grupos de líderes que sirvan de multiplicadores. f. Crear programas de salud e higiene mental y laboral para el empleado.
<p>Operar con una rentabilidad sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificar fuentes de obtención de capital. b. Disminuir los costos de generación de energía. c. Definir los mecanismos para el registro de bienes e inmuebles propiedad de la EGEHID. d. Promover políticas que mejoren la competencia entre los generadores y agentes del mercado, creando sistemas de negociación efectiva con el mercado de proveedores. e. Crear políticas de protección de la propiedad intelectual para facilitar la creación y transferencia de tecnologías limpias. f. Desarrollar un programa de investigación universitaria en el ámbito de generación de energía.

5.5 Objetivos Estratégicos

En los talleres o sesiones estratégicas llevadas a cabo en conjunto con el equipo gerencial y de dirección por parte de la EGEHID, se definieron los objetivos estratégicos listados a continuación:

Objetivos Estratégicos definidos	Plan de Acción
Construir nuevas centrales y repotenciar las existentes que sean factibles.	<ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de posibilidades de incremento en la potencia y/o generación por mejoramiento de las centrales hidroeléctricas en operación. b. Actualización de los Estudios de Proyectos de Nuevas Centrales Identificados.
Eficientizar el uso del agua por cuenca y por central.	<ul style="list-style-type: none"> a. Plan de reforestación de cuencas aportantes a las centrales hidroeléctricas. b. Operación de las unidades en el o los puntos óptimos, acorde con la curva de rendimiento de cada una.
Diversificar la matriz de generación energética renovable.	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar el Piloto para la obtención de Energía Fotovoltaica b. Realizar la construcción de Proyecto Eólico Tierra Nueva.
Formalizar la documentación de políticas y procedimientos para toda operación (administrativa y financiera).	<ul style="list-style-type: none"> a. Fortalecer y establecer las políticas y procedimientos de la gestión y control. b. Coordinar los procesos operativos con los administrativos para aplicar las mejoras realizadas en cada caso. c. Establecer monitoreo en el período de aplicación de las políticas y procedimientos a todo proceso operativo, administrativo y financiero. d. Fomentar y mantener los canales de comunicación con los Organismos involucrados en la Gestión de la EGEHID.
Asegurar el cumplimiento con el marco regulatorio para la aplicación de las leyes, normativas y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificar las Leyes y Normas Jurídicas a aplicar en las diferentes dependencias de la EGEHID. b. Colocar en la página <i>WEB</i> las Leyes y Normativas Jurídicas a Aplicar en la EGEHID. c. Cumplir con el marco regulatorio para la aplicación de las leyes, normativas y procedimientos de la Entidad.

Objetivos Estratégicos definidos	Plan de Acción
Implementar las normas de la gestión de calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional.	<ul style="list-style-type: none"> a. Implementar las normas de la Gestión Seguridad Social. b. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad según Norma ISO 9001:2008. c. Establecer e implementar normas de Seguridad e Higiene Ocupacional en EGEHID.
Establecer una política de valoración y administración de riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> a. Promover el cumplimiento y monitoreo de la metodología, valoración y administración de riesgos (VAR).
Crear políticas de protección al personal calificado de la EGEHID.	<ul style="list-style-type: none"> a. Crear políticas de mejora administrativa, operativa y de satisfacción del personal calificado de EGEHID.
Aportar a las comunidades parte de los beneficios obtenidos por el uso de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> a. Promover el Pago y/o compensación por servicios ecosistémicos hídricos. b. Fomentar la producción de proteína animal.
Incrementar la plantación de árboles en las cuencas y encausamiento de ríos y cañadas, creando depósitos de plantas propias del entorno a la zona utilizar.	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar un plan de reforestación de cuencas aportantes a las centrales hidroeléctricas. b. Realizar la construcción de viveros para la producción de plántulas utilizadas en la reforestación de las cuencas hídricas.
Concientizar al personal interno de la empresa en la gestión y conservación ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar el Manejo y Control de Plagas en las Centrales Hidroeléctricas. b. Realizar la construcción de infraestructuras para el control de aportaciones de sedimentos a embalses de las centrales hidroeléctricas. c. Promover la concientización a los colaboradores en las diferentes centrales de EGEHID referente a los procesos de educación ambientales. d. Establecer planes de manejo y adecuación ambiental (PMAA) en cada una las centrales hidroeléctricas de la EGEHID, que cuentan con sus programas de manejo.

Objetivos Estratégicos definidos	Plan de Acción
<p>Socializar las actividades, planes y resultados de la gestión de capital humano con el recurso humano de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Implementar y socializar los planes, presentando los resultados de trabajos sobre incorporación y adaptación de las personas a la organización. b. Elaborar, implementar y socializar los planes de compensación, bienestar y salud ocupacional de las personas. c. Planificar y socializar los planes, actividades y los resultados de la gestión del capital humano, con el recurso humano de la empresa.
<p>Aplicar sistema de evaluación por desempeño basado en procedimientos preestablecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar, diseñar y aplicar los programas de evaluación del desempeño para evaluar al personal de la empresa. b. Redefinir e implementar las políticas y los procedimientos en los programas Evaluación del Desempeño, Premio y Reconocimiento al Mérito.
<p>Realizar actividades internas para mejorar el ambiente laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar políticas de comunicación interna efectiva. b. Elaborar los programas de comunicación interna para mejorar el clima laboral y satisfacción de los empleados de la empresa. c. Revisar anualmente y mejorar la estructura funcional de la empresa.
<p>Desarrollar una nueva cultura organizacional para fortalecer las competencias y habilidades del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Crear medios para la formación, capacitación y fortalecimiento de los conocimientos individuales y colectivos de los colaboradores. b. Crear e implementar los programas de desarrollo personal y los planes de carrera de los colaboradores de acuerdo a sus funciones y competencias.
<p>Crear nuevos grupos de líderes que sirvan de multiplicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar e implementar proyectos o programas que fortalezcan las capacidades, liderazgo y crear nuevos líderes de gestión. b. Desarrollar programas que fortalezcan la capacidad de los líderes actuales.

Objetivos Estratégicos definidos	Plan de Acción
	c. Promover los intercambios de conocimientos internos y externos en instituciones nacionales e internacionales.
Crear programas de salud e higiene mental y laboral para el empleado.	a. Desarrollar e implementar los programas de promoción de salud e higiene mental. b. Elaborar programas para detectar y debatir problemas sobre higiene y salud ocupacional.
Identificar fuentes de obtención de capital.	a. Brindar los servicios de regulación Primaria de frecuencia. b. Brindar los servicios de regulación Secundaria de frecuencia.
Disminuir los costos de generación de energía.	a. Realizar la determinación de indisponibilidades hidroeléctricas. b. Realizar la habilitación Sistema de Medición Comercial. c. Realizar la verificación SMC. d. Realizar la Sistematización e Integración Dirección Comercial.
Definir los mecanismos para el registro de bienes e inmuebles propiedad de la EGEHID.	a. Realizar el registro y mantenimiento de muebles e inmuebles propiedad de la EGEHID
Promover políticas que mejoren la competencia entre los generadores y agentes del mercado, creando sistemas de negociación efectiva con el mercado de proveedores.	a. Evaluar una política de precios que sea competitiva frente a los precios de otros generadores.
Crear políticas de protección de la propiedad intelectual para facilitar la creación y transferencia de tecnologías limpias.	a. Proceso de documentación
Desarrollar un programa de investigación universitaria en el ámbito de generación de energía.	a. Elaborar un programa de investigación universitaria, que fortalezca al sector EGEHID en la generación de energía.

El detalle de cada plan de acción, así como su indicador, se muestra en el *anexo A* del presente documento. En los planes de acción se encuentra la descripción general de cada proyecto, riesgos y/o complejidades del mismo, costos de implementación y/o el desarrollo de cada acción en particular de manera estimada, actividades definidas como claves para lograr el plan de acción, resultados o beneficios esperados, entre otras informaciones.

Por otro lado, en los indicadores de cada plan de acción se muestra la unidad de medida, fórmula para su cálculo, responsable de su cumplimiento y/o determinación de métrica, fuente de información, el personal responsable de recolectar la información de dicha fuente, entre otras.

5.6 Matriz de relación causa-efecto

A continuación se muestra la matriz de relación causa-efecto que existe entre los objetivos estratégicos mencionados previamente. Dicha matriz muestra el apoyo entre ellos (a quiénes apoya y de quién recibe apoyo cada uno de manera individual).

Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID) Planificación estratégica 2014-2021 <i>Relación causa-efecto de los objetivos estratégicos de la Entidad</i>																
Objetivo estratégico	Perspectiva	Nomenclatura	Lineamiento estratégico	Legenda:	→ Significa que el Objetivo Estratégico a la izquierda apoya la consecución de los Objetivos Estratégicos descritos a la derecha. ← Significa que el Objetivo Estratégico de la izquierda recibe apoyo de los Objetivos Estratégicos descritos a la derecha.											Total Relación
					←	E3	O1	O3	E4	O9						
1 Construir nuevas centrales y repotenciar las existentes que sean factibles.	Económica / financiera y gestión de gastos	E1	1 Incrementar la generación de energía	←	E3	O1	O3	E4	O9							5
				→	C1	E2	AS1									3
2 Aportar a las comunidades parte de los beneficios obtenidos por el uso de los recursos naturales.	Económica / financiera y gestión de gastos	E2	3 Optimizar la gestión ambiental y social	←	E4	E1										2
				→	AS2											1
3 Identificar fuentes de obtención de capital.	Económica / financiera y gestión de gastos	E3	5 Operar con una rentabilidad sostenible	←	E4	AS1										2
				→	E1	C1										2
4 Disminuir los costos de generación de energía.	Económica / financiera y gestión de gastos	E4	5 Operar con una rentabilidad sostenible	←	AS1	O1	AS2	C1								4
				→	E1	E2	E3	C3								4
5 Eficientizar el uso del agua por cuenca y por central.	Ambiental y social	AS1	1 Incrementar la generación de energía	←	AS2	O5	O1	E1								4
				→	E3	E4										2

Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID)
Planificación estratégica 2014-2021

Relación causa-efecto de los objetivos estratégicos de la Entidad

Objetivo estratégico	Perspectiva	Nomenclatura	Lineamiento estratégico	Legenda:	→	Significa que el Objetivo Estratégico a la izquierda apoya la consecución de los Objetivos Estratégicos descritos a la derecha.										Total Relación			
					←	Significa que el Objetivo Estratégico de la izquierda recibe apoyo de los Objetivos Estratégicos descritos a la derecha.													
6	Incrementar la plantación de árboles en las cuencas y encausamiento de ríos y cañadas, creando depósitos de plantas propias del entorno a la zona utilizar.	Ambiental y social	AS2	3	Optimizar la gestión ambiental y social	←	E2	O5											2
						→	AS1	E4	C3										
7	Diversificar la matriz de generación energética renovable.	Clientes, Mercado y Regulatorio	C1	1	Incrementar la generación de energía	←	C2	O1	C3	E1	E3								5
						→	E4												
8	Asegurar el cumplimiento con el marco regulatorio para la aplicación de las leyes, normativas y procedimientos.	Clientes, Mercado y Regulatorio	C2	2	Fortalecer la gestión operativa y administrativa	←	O1												1
						→	O2	C1											
9	Promover políticas que mejoren la competencia entre los generadores y agentes del mercado, creando sistemas de negociación efectiva con el mercado de proveedores.	Clientes, Mercado y Regulatorio	C3	5	Operar con una rentabilidad sostenible	←	O1	E4	AS2										3
						→	AC4	C1											
10	Socializar las actividades, planes y resultados de la gestión de capital humano con el recurso humano de la empresa.	Aprendizaje & Crecimiento	AC1	4	Optimizar la gestión de Capital Humano	←	AC4	O1	O6	AC2									4
						→	O7	O8	AC3										
11	Desarrollar una nueva cultura organizacional para fortalecer las competencias y habilidades del personal.	Aprendizaje & Crecimiento	AC2	4	Optimizar la gestión de Capital Humano	←	AC3	AC4	O4	O6	O1	O8							6
						→	AC1	O7											
12	Crear nuevos grupos de líderes que sirvan de multiplicadores	Aprendizaje & Crecimiento	AC3	4	Optimizar la gestión de Capital Humano	←	AC1	AC4	O6										3

Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (EGEHID)
Planificación estratégica 2014-2021

Relación causa-efecto de los objetivos estratégicos de la Entidad

Objetivo estratégico	Perspectiva	Nomenclatura	Lineamiento estratégico	Leyenda:	→	Significa que el Objetivo Estratégico a la izquierda apoya la consecución de los Objetivos Estratégicos descritos a la derecha.										Total Relación			
					←	Significa que el Objetivo Estratégico de la izquierda recibe apoyo de los Objetivos Estratégicos descritos a la derecha.													
19	Aplicar sistema de evaluación por desempeño basado en procedimientos preestablecidos.	Operativos y administrativos	06	4	Optimizar la gestión de Capital humano	←													0
						→	AC1	AC2	AC3	O4									
20	Realizar actividades internas para mejorar el ambiente laboral.	Operativos y administrativos	07	4	Optimizar la gestión de Capital humano	←	AC1	AC2	O8										3
						→													
21	Crear programas de salud e higiene mental y laboral para el empleado.	Operativos y Administrativos	08	4	Optimizar la gestión de Capital Humano	←	O1	AC1											2
						→	O7	O3	AC2										
22	Definir los mecanismos para el registro de bienes e inmuebles propiedad de la EGEHID.	Operativos y Administrativos	09	5	Operar con una rentabilidad sostenible	←	O2												1
						→	E1												
23	Crear políticas de protección de la propiedad intelectual para facilitar la creación y transferencia de tecnologías limpias.	Operativos y Administrativos	010	5	Operar con una rentabilidad sostenible	←	O2												1
						→													

5.7 Matriz de prioridades

A continuación mostramos la matriz de prioridades, la cual lista de manera priorizada los objetivos estratégicos. Asimismo, mostramos, de manera separada, los criterios o perspectivas bajo las cuales fueron levantados y/o seleccionados. Las perspectivas seleccionadas en el taller llevado a cabo para estos fines, fueron:

- Operativos y Administrativos.
- Económica / Financiera y Gestión de gastos.
- Clientes, Mercado y Regulatorio.
- Ambiental y Social.
- Aprendizaje y Crecimiento.

A continuación la segregación de los objetivos estratégicos bajo las perspectivas aplicables:

Operativos y Administrativos

- Implementar las normas de la gestión de calidad, medio ambiente, salud, y seguridad ocupacional.
- Formalizar la documentación de políticas y procedimientos para toda operación (administrativa, Económica y Financiera).
- Establecer una política de valoración y administración de riesgo.
- Crear políticas de protección al personal calificado de la EGEHID.
- Definir los mecanismos para el registro de bienes e inmuebles propiedad de la EGEHID.
- Crear políticas de protección de la propiedad intelectual para facilitar la creación y transferencia de tecnologías limpias.
- Concientizar al personal interno de la empresa en la gestión y conservación ambiental.
- Aplicar sistema de evaluación por desempeño basado en procedimientos preestablecidos.
- Realizar actividades internas para mejorar el ambiente laboral.
- Crear programas de salud e higiene mental y laboral para el empleado.

Económica / Financiera y Gestión de gastos

- Aumentar la inversión de capital construyendo nuevas centrales y repotenciando las existentes que sean factibles.
- Identificar fuentes de obtención de capital.
- Disminuir los costos de generación de energía.
- Aportar a las comunidades parte de los beneficios obtenidos por el uso de los recursos naturales.

Clientes, Mercado y Regulatorio

- Asegurar el cumplimiento con el marco regulatorio para la aplicación de las leyes, normativas y procedimientos.
- Diversificar la matriz de generación energética renovable.
- Promover políticas que mejoren la competencia entre los generadores y agentes del mercado, creando sistemas de negociación efectiva con el mercado de proveedores.

Ambiental y Social

- Eficientizar el uso del agua por cuenca y por central.
- Incrementar la plantación de árboles en las cuencas y encausamiento de ríos y cañadas, creando depósitos de plantas propias del entorno a la zona utilizar.

Aprendizaje y Crecimiento

- Desarrollar un programa de investigación universitaria en el ámbito de generación de energía.
- Socializar las actividades, planes y resultados de la gestión de capital humano con el recurso humano de la empresa.
- Desarrollar una nueva cultura organizacional para fortalecer las competencias y habilidades del personal.
- Crear nuevos grupos de líderes que sirvan de multiplicadores

A continuación mostramos la priorización aplicada a cada objetivo:

	Objetivo estratégico	Prioridad
1	Implementar las normas de la gestión de calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional.	10
2	Disminuir los costos de generación de energía.	4
3	Aplicar sistema de evaluación por desempeño basado en procedimientos preestablecidos.	4
4	Construir nuevas centrales y repotenciar las existentes que sean factibles.	3
5	Incrementar la plantación de árboles en las cuencas y encausamiento de ríos y cañadas, creando depósitos de plantas propias del entorno a la zona utilizar.	3
6	Socializar las actividades, planes y resultados de la gestión de capital humano con el recurso humano de la empresa.	3
7	Desarrollar un programa de investigación universitaria en el ámbito de generación de energía.	3
8	Formalizar la documentación de políticas y procedimientos para toda operación (administrativa y financiera).	3
9	Crear programas de salud e higiene mental y laboral para el empleado.	3
10	Identificar fuentes de obtención de capital.	2
11	Eficientizar el uso del agua por cuenca y por central.	2
12	Asegurar el cumplimiento con el marco regulatorio para la aplicación de las leyes, normativas y procedimientos.	2
13	Promover políticas que mejoren la competencia entre los generadores y agentes del mercado, creando sistemas de negociación efectiva con el mercado de proveedores.	2
14	Desarrollar una nueva cultura organizacional para fortalecer las competencias y habilidades del personal.	2
15	Crear nuevos grupos de líderes que sirvan de multiplicadores	2
16	Concientizar al personal interno de la empresa en la gestión y conservación ambiental.	2
17	Aportar a las comunidades parte de los beneficios obtenidos por el uso de los recursos naturales.	1
18	Diversificar la matriz de generación energética renovable.	1
19	Establecer una política de valoración y administración de riesgo.	1
20	Crear políticas de protección al personal calificado de la EGEHID.	1
21	Definir los mecanismos para el registro de bienes e inmuebles propiedad de la EGEHID.	1
22	Realizar actividades internas para mejorar el ambiente laboral.	0

	Objetivo estratégico	Prioridad
23	Crear políticas de protección de la propiedad intelectual para facilitar la creación y transferencia de tecnologías limpias.	0

6. Anexos

Anexo A - Planes de acción e indicadores.