



**INFORME DE POSTULACIÓN –
PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2007**

CATEGORÍA: PRESTACIÓN DE SERVICIOS

28 DE MAYO DE 2007

TABLA DE CONTENIDOS

1.	LIDERAZGO	Pág. 03
2.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Pág. 10
3.	ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y MERCADO	Pág. 17
4.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Pág. 25
5.	ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	Pág. 31
6.	GESTIÓN DE PROCESOS	Pág. 43
7.	RESULTADOS	Pág. 55

1 LIDERAZGO

1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1.1.a Misión, Visión y Valores

1.1.a (1) La visión organizacional fue elaborada por un grupo de trabajo conformado por los niveles directivos de la empresa, buscando representar en ella un ideal a mediano plazo. Un insumo importante para la definición de la misma es el direccionamiento estratégico del Grupo empresarial; de este modo los principales elementos quedan alineados al mayor nivel. Asimismo, los valores corporativos, fueron seleccionados de manera participativa por los mismos trabajadores de la organización quienes propusieron finalmente los siguientes valores: Honestidad, Solidaridad, Compromiso y Respeto.

Durante el año 2004 y el 2005, la alta dirección ha mostrado una especial preocupación por la difusión de la visión y los valores como parte del proceso de cambio y definición de una cultura organizacional propia. Se ha definido una visión cultural (figura 5.1-2) donde la visión organizacional es uno de los principales pilares al igual que los valores. Esta ha sido difundida utilizando el esquema de células culturales, que pretenden desplegarla a todo nivel. De manera paralela se realizaron talleres de valores con la finalidad de lograr una interiorización de los mismos. Estos talleres han sido realizados a nivel nacional en los Departamentos de Transmisión con el acompañamiento de una consultora especializada, y han contado con la participación activa del personal a todo nivel, en equipo de trabajo desplegando dinámicas y acciones de aplicación específicas. Asimismo a fines del 2006 se realizó un concurso sobre las mejores prácticas de valores que tenía como objetivo que el personal identifique aquellas prácticas que fueran ejemplo en cada uno de los valores y las enviarán al Dpto. de Gestión del Talento Humano, siendo premiadas aquellas que tuvieran un mayor impacto en la organización, y las personas que participaron, en la jornada de difusión del Plan Estratégico 2007 denominado "Despegue 2007". En el 2007 se ha planteado asociar estas prácticas al colaborador que resalte en alguna de ellas, siguiendo así con el esquema de la visión cultural planteado.

Asimismo, la visión, misión, política de calidad, políticas empresariales y sus objetivos, se difunde cada año, como parte de la sensibilización a los colaboradores (tanto nuevos como antiguos) con el sistema de gestión de calidad que se encuentra certificado desde el 2002.

1.1.a (2) REP se suscribió voluntariamente, en el año 2004, al Pacto Global; una iniciativa de compromiso ético, que tiene como objetivo lograr que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, 10 principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. En ese sentido, durante el año 2006, se realizaron acciones orientadas a asegurar el cumplimiento de estos principios, las cuales serán sustentadas debidamente ante la Secretaria Técnica del Pacto Global del Perú en mayo de 2007, fecha para entrega del reporte.

Así, la primera acción en pos de cumplir con los diez principios fue la difusión de los mismos entre nuestros colaboradores, proveedores y clientes; lo cual fue hecho en las reuniones con cada uno de ellos. Además, nuestros códigos y políticas internas, las acciones de bienestar social, de formación integral, los contratos y el plan social de la empresa son evidencia de nuestro progreso con respecto a la iniciativa que el Pacto Global promueve.

También en 2006, la gestión en responsabilidad social de REP fue evaluada a través de la medición de los Indicadores de RSE, solicitada a Perú 2021, organización dedicada a la difusión de la RSE como estrategia de gestión. Los resultados de estos indicadores, además de mostrar un nivel medio alto de cumplimiento de los compromisos de REP, nos brindan una clara idea de cuales son los puntos a mejorar para lograr una gestión empresarial socialmente responsable, la cual contribuya efectivamente al desarrollo sostenible.

En esta misma línea, REP prepara desde el 2005 un Reporte de Sostenibilidad. Éste es el compendio del avance de cumplimiento de los compromisos que la empresa ha adquirido con sus grupos de interés. Las acciones que aquí se reportan comprenden las del Pacto Global, la medición de indicadores de RSE y, en general, el avance de cumplimiento durante el año de reporte. A partir de la edición correspondiente del 2006, el informe se adecua a los

lineamientos del Global Reporting Initiative, de manera que la información allí contenida sea fácilmente comprensible, ubicable y comparable gracias a este estándar.

En los aspectos internos, se ha implementado el manual de “Códigos y Políticas” con el que la organización pretende hacer de conocimiento general, tanto las políticas locales como las de Grupo. En ella se han difundido a la fecha:

- a. Código de Ética
- b. Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- c. Política Ambiental
- d. Política Social
- e. Política para la Gestión Integral de Riesgos
- f. Política de Inversión
- g. Política de Control
- h. Política de Gestión Humana
- i. Política de Servicio
- j. Política de Información y del Conocimiento

De igual manera, REP especifica en su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) las normas de conducta que se espera de los trabajadores y en el mismo queda definida la conformación de un Comité de Asuntos Disciplinarios, cuya misión es la de evaluar acciones que según el RIT representan incumplimiento, para aplicar las sanciones que se estimen convenientes.

Adicionalmente, el desarrollo de los Talleres de valores facilita la aplicación práctica de la conducta ética en la organización. En estos talleres el personal participa activamente y a través de dinámicas lúdicas se facilita la interiorización de las conductas. Se ha trabajado en varios de estos con la participación activa del personal en grupos, habiéndose concluido con el desarrollo de los cuatro valores de la organización.

1.1.a (3) La alta dirección participa cada año en el proceso de formulación de los proyectos operativos a través del Despliegue de Objetivos (DDO), con lo cual se asegura que la mejora de los procesos y del desempeño de las personas esté alineados al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos, así mismo permite la aplicación de la innovación en cada una de las actividades realizadas por las personas de la organización lo que le da flexibilidad a la organización para cambiar de acuerdo a las circunstancias del entorno. Finalmente a través de la aplicación de estos proyectos operativos permite que el personal adquiera nuevos conocimientos y esto hará que el aprendizaje como organización siga creciendo.

1.1.b Comunicación y Desempeño Organizacional

1.1.b (1) Parte del cambio cultural esta orientado a desarrollar herramientas de gestión y dirección en los niveles directivos, haciendo actualmente un seguimiento cercano a través de reuniones grupales e individuales, para garantizar la homogenización de los estilos de liderazgo y potencializar sus habilidades en el uso de herramientas de retroalimentación (feedback).

El estilo de liderazgo, busca centrarse a mediano plazo en la consecución de resultados a través de una gestión en la cual se reconozcan los logros grupales e individuales. Con el empoderamiento y delegación de responsabilidades a todo nivel, se desarrolla la identificación con la empresa y que cada colaborador tenga claramente definido su aporte al negocio; asimismo, se busca lograr altos niveles de acercamiento y confianza que permitan una comunicación bidireccional, en la que los colaboradores sean capaces de proponer mejoras, potencializar procesos e incluso dar retroalimentación a sus superiores con respecto a su gestión y estilo de liderazgo.

Por otro lado, se vienen realizando esfuerzos para potenciar las vías de comunicación internas. Se han implementado mejoras continuas en los canales de comunicación internos con la finalidad de hacerlos más amigables, accesibles y que el personal se identifique rápidamente con ellos. El Plan de Comunicaciones presentado por el área de Comunicación e Imagen, busca potencializar las herramientas utilizadas en la actualidad, evaluando su impacto y acortando la brecha de lo que se quiere proyectar versus lo que se percibe en la realidad.

1.1.b (2) La alta dirección desarrolla un enfoque hacia la acción convirtiendo los elementos estratégicos, como Visión y Misión, en Objetivos Estratégicos que indiquen de una manera mas clara el norte de la organización y establezcan claramente las metas fijadas para cumplimiento.

Los Objetivos Estratégicos no serían claros sino estuvieran asociados a Indicadores de gestión, que a su vez representan el desempeño de la organización en términos de resultados reales..

El seguimiento del cumplimiento de dichos indicadores y objetivos estratégicos se realiza mensualmente, directamente por la Gerencia General y el comité de Gerencia, quienes identifican el nivel de avance logrado así como las causas de los no cumplimientos y acciones correctivas.

A fin del año – período de gestión – se evalúa el nivel de logro del planeamiento estratégico para lo cual se analizan los logros de cada objetivo y de cada perspectiva del Mapa Estratégico. El cálculo se realiza en función del logro de metas que cada indicador, relacionado a un objetivo estratégico, ha logrado. De la misma manera se realiza el seguimiento del avance de los proyectos estratégicos diseñados para el período de planeación.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, REP pone a disposición recursos necesarios en cada caso. De este modo, en forma paralela al proceso de Planeamiento se realiza el proceso de formulación de Presupuestos en la que se relaciona el sustento de ejecución, tanto para el mantenimiento del negocio como para el desarrollo y crecimiento del mismo. Durante el año se realiza el seguimiento de dicho plan presupuestal, considerando los aspectos de operaciones y de inversiones.

Durante el proceso de Despliegue de Objetivos, en el que son ya las áreas operativas de la organización las que diseñan planes y acciones detalladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos, es que se detalla también los recursos financieros y de soporte adicional que cada acción priorizada requiere.

Todo este proceso de despliegue de planeamiento incluye también las indicaciones de Líneas de acción operativas (Lineamientos), que ayudan a priorizar e incluir las expectativas de desempeño a todo nivel en la organización.

Finalmente, los resultados para las partes interesadas se garantizan en la etapa del diseño - en primer lugar - ligando el instrumento de Tablero de control (Balanced Scorecard) que contempla perspectivas asociadas a grupos de interés; y al seguimiento – en segundo lugar – que permite conocer el nivel de logro de los compromisos adquiridos con ellas, incluso a través de su participación en el logro de las estrategias diseñadas.

1.2 GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.2.a Gobierno Organizacional

1.2.a (1) La administración de REP está a cargo del Directorio y el Gerente General. El Directorio tiene todas las facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la Sociedad dentro de su objeto, con la sola excepción de los asuntos que la Ley o el Estatuto Social de la Compañía atribuyan a la Junta General de Accionistas. El Gerente General es responsable ante el Directorio de los resultados en las operaciones del negocio. Así mismo, es responsable de seleccionar, implementar y monitorear su cumplimiento, de políticas y lineamientos que el Comité de Gerencia debe implementar como parte de la gestión de las operaciones.

Respecto al Auditor Interno

Las funciones de auditoria interna y control de gestión en la organización son ejercidas por el área de Auditoria interna y la Contraloría respectivamente..

La Contraloría reporta al Gerente General y el área de Auditoria Interna reportará al Comité de Auditoria del Directorio, esto estará implementado en Junio del 2007.

Respecto al Auditor Externo

- El Directorio a través del Comité de Auditoría de REP, es el encargado de la evaluación de ofertas para el cargo de Auditor Externo y de presentar a la Junta Obligatoria Anual los resultados de este proceso de selección.
- El Comité de Auditoría es el responsable de la Evaluación del Auditor Externo.
- Deberá haber cambio de las firmas que ejercen el cargo de Auditor Externo por lo menos cada cinco años y siempre acatando lo establecido en la legislación vigente.
- Quien actúe como Auditor Externo en REP, no podrá realizar simultáneamente otros trabajos de auditoría o prestar servicios que estén prohibidos por la legislación vigente o que comprometan su independencia en el ejercicio del cargo.

No podrán prestar servicios de auditoría externa a REP quienes se encuentren inhabilitados o en conflicto de interés como práctica de aseguramiento de la independencia del auditor externo.

Podrán ser accionistas e inversionistas de REP todas las personas naturales o jurídicas de cualquier orden.

La Sociedad da el mismo trato en cuanto a petición, reclamación e información, a sus inversionistas y accionistas, independiente del valor de su inversión o el número de acciones que representen.

Todos los accionistas tienen derecho a participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas, en todos los temas que se traten en ella, y los privilegios sólo serán los económicos, en las condiciones que hayan sido fijadas por la Junta General de Accionistas.

1.2.a (2) Se entiende que la gerencia general utiliza como indicador de rendimiento de las diferentes gerencias, los resultados anuales de los indicadores de gestión asociados a objetivos estratégicos.

Asimismo, la gerencia general es evaluada – incluso a nivel grupo empresarial – con criterios similares en las que debe mostrar los resultados de la gestión en función a los planes de gestión formulados para cada filial.

En el 2006 se evaluaron las competencias humanas de los gerentes por medio de una consultora especializada, y el resultado obtenido se plasmó en un indicador de máximo nivel de la empresa. Estos resultados fueron entregados a cada gerente a través de una retroalimentación con todos ellos y se definió establecer un Programa de Desarrollo Directivo para mejorar las oportunidades encontradas. Este año 2007 se realizó la segunda evaluación de las competencias humanas y se tiene programado realizar en el mes de junio la evaluación de las competencias técnicas de los mismos a cargo del Gerente General.

1.2.b Conducta Legal y Ética

1.2.b (1) Las políticas y código de ética en REP definen los ejes centrales de actuación, en las cuales se enmarcan los objetivos estratégicos y operacionales. Una vez adoptados por el Comité de Gerencia, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento por parte de los colaboradores, cuyo propósito es reducir la incertidumbre, darle un sentido a la acción y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Compañía.

REP, en el marco de su Política Social y siendo coherente con los criterios que la rigen: responsabilidad, participación, solidaridad e institucionalidad; articuló un plan social del que se desprende el programa de convivencia que busca mantener óptimas relaciones y contribuir con el desarrollo de las 319 comunidades ubicadas dentro del área de influencia de las líneas de transmisión que forman parte del Contrato de Concesión de los Sistemas de Transmisión Eléctrica ETECEN – ETESUR. Cabe precisar que, en las gestiones que REP realiza se busca hacer partícipes tanto a pobladores, comunidades, municipios como a instituciones del Estado peruano.

Los aportes que REP realiza se encuentran principalmente dirigidos a brindar capacitación a los pobladores de las comunidades vecinas sobre los riesgos generados debido a la existencia de construcciones en las servidumbres, generar una cultura de respeto de las distancias de seguridad, así como a crear una cultura de conservación del medio ambiente, todo ello a través

de la ejecución de proyectos de agricultura urbana, de forestación y reforestación en las zonas de servidumbre, de información sobre servidumbres a pobladores y municipios de zonas urbanas, y a través de distribución de cuadernos, trípticos y almanaques.

La empresa aprovecha el contacto con la población para abordar temas con valor agregado como la purificación de agua a través de una metodología ecológica (método solar SODIS) y también difundir consejo para la óptima alimentación infantil.

Cabe indicar que en caso de presentarse queja alguna por parte de las comunidades ubicadas en la zona de influencia, REP posee dentro de su estructura organizacional personal encargado de absolver las quejas formuladas respecto a las servidumbres legalmente impuestas. En tal sentido, se procede a responder los reclamos teniendo en consideración los derechos establecidos por la Ley de Concesiones Eléctricas y su reglamento. Así mismo, REP cuenta con el procedimiento TA-P-01 "Gestión de invasiones nuevas de las fajas de servidumbre de líneas de transmisión", el cual tiene por objetivo, eliminar cualquier situación de riesgo eléctrico para las personas que viven en la zona de influencia, dicho procedimiento establece los pasos a seguir para dar solución a las nuevas construcciones ubicadas en las fajas de servidumbre de las líneas de transmisión de la concesión de REP.

Para medir la gestión REP cuenta con indicadores de gestión social y de servidumbres, los cuales están ajustados a la estrategia empresarial y a las políticas de grupo. Así mismo desarrolla su gestión en el marco del Pacto Global el que establece un compromiso en las áreas de trabajo, medio ambiente, derechos humanos y el tópico de anticorrupción. REP reporta anualmente un informe de progreso a la Organización de las Naciones Unidas con respecto al cumplimiento del Pacto Global.

1.2.b (2) REP mantiene relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades y sociedad en general. Establece en todos sus procesos y relaciones, la responsabilidad por las consecuencias que se derivan de sus decisiones empresariales.

REP privilegia las relaciones con empresas, entidades y organizaciones que en su gestión sean socialmente responsables y estén fundamentadas en el respeto a la dignidad humana y a la prevalencia del interés común, rechaza y consecuentemente denuncia ante la instancia competente cualquier práctica impropia que interfiera con la libre y sana competencia. REP rechaza y condena, en todos los casos, la práctica del soborno.

Constantemente la gerencia está atenta a asuntos que alteren el comportamiento ético de los miembros de la organización. Ante indicios de ocurrencia de actos no éticos, la gerencia responde y mitiga este hecho de inmediato.

A fin de asegurar el respeto de los inversionistas, la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento público de su gestión, en el 2005 la Junta General de Accionistas aprobó el Código de Buen Gobierno Corporativo. Esta estructura y compila las medidas específicas respecto del Gobierno de la Sociedad, su conducta y su información; tuvo en cuenta los Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la CONASEV así como los lineamientos de las tres empresas accionistas. En el 2006 REP participó en el concurso de Buen Gobierno Corporativo organizado por Procapitales y la UPC, siendo reconocidos como ganadores en la categoría: "Mejor comportamiento con el entorno interno y externo", dicha categoría evaluó la integración, compromiso activo y proyección con el entorno, incluyendo a empleados, proveedores, clientes y la comunidad.

1.2.c Respaldo a las Comunidades Clave

1.2.c (1) En el transcurso del año 2006, la gestión social de Red de Energía del Perú fue adquiriendo experiencia, madurez y liderazgo, encontrándose al finalizar el año más fortalecida y con la capacidad de lograr los objetivos propuestos inicialmente. El resultado de esto se puede ver en la evaluación realizada por Perú 2021 (Ver Criterio 7.6a(5)).

Compromisos de REP con los Grupos de Interés

La gestión de cada una de las áreas de REP se orientó hacia el cumplimiento de los compromisos que se mencionan en la figura 1.2-1.

Con respecto a los accionistas se puede afirmar que en la organización existe un gran convencimiento acerca de la importancia del comportamiento ético en su proceder. Asimismo se puede comprobar de la existencia de un mecanismo de gestión centrado en alcanzar los objetivos estratégicos y lograr las metas de planes y proyectos focalizados en agregar valor a la empresa.

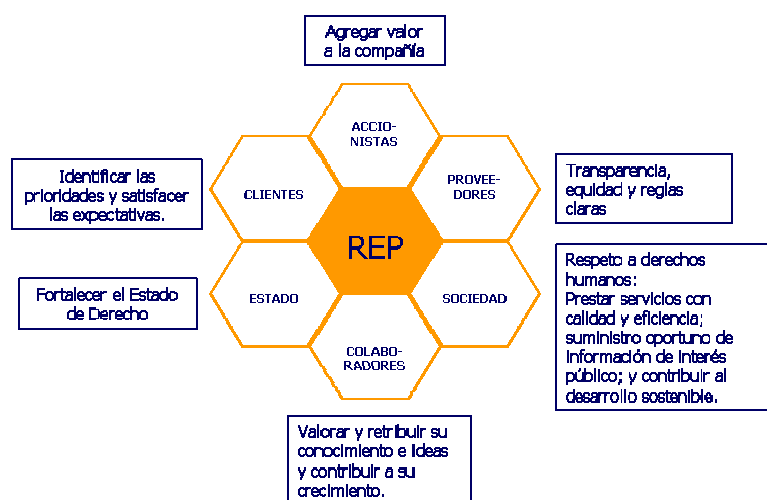


Figura .1.2-1 Compromisos con Grupos de Interés

Con los colaboradores se aprecia una participación activa en la toma de decisiones y operatividad de la empresa. También es valorada la preocupación por una constante capacitación lo que contribuye al crecimiento de los trabajadores. Con los proveedores, se ha logrado que ellos perciban a la empresa como transparente, normada a través de un régimen de contrataciones, lo que corrobora un compromiso de reglas claras.

Con respecto al grupo de interés gobierno, el cumplimiento de la ley y la transparencia en todas las operaciones de REP es su principal apoyo al Estado. Además, de su gran área de influencia, se encuentra en una posición estratégica para ser importante promotor del desarrollo y del fortalecimiento de las autoridades locales. Sobre el medio ambiente, se cuenta con una política validada por el Grupo ISA y actualmente se realizan monitoreos ambientales en las instalaciones y zonas aledañas.

Sobre el grupo de interés clientes, los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente 2006 evidencian que la organización satisface sus expectativas.

Y con respecto al grupo de interés Sociedad, la alta dirección ha dispuesto la formulación, implementación y supervisión de una Gestión Social, el que esta compuesto por un Programa de Desarrollo Comunitario, un Programa de Convivencia y un Programa de atención a los grupos de interés en su mayoría orientado a las comunidades del área de influencia y a la participación de los trabajadores en el desarrollo de las comunidades. Esta gestión social reportó en el último año un cumplimiento de 95% y lo detallamos a continuación:

Programa de Desarrollo Comunitario

El programa de desarrollo comunitario tuvo como objetivo elevar la calidad de vida de las poblaciones con escasos recursos económicos. Se identificaron, formularon e implementaron diversos proyectos de generación de renta en diferentes departamentos del país, impulsando el desarrollo económico local.

- Granja para Crianza de Conejos de Castilla.
Se construyó una crianza de conejos beneficiando a los 500 niños que alberga la Comunidad Sagrada Familia de Ventanilla.
- Programa para el fortalecimiento de la cadena agro exportadora de alcachofa en el área de influencia de Red de Energía del Perú. En sociedad con la ONG Technoserve se busco beneficiar a 60 agricultores en la exportación de un nuevo cultivo, la alcachofa.

- Tejiendo Oportunidades de Desarrollo para mujeres en Horacio Zevallos – Arequipa; se implementó un taller de tejidos de alpaca el que benefició a 32 mujeres.
- Implementación de módulos de producción de hortalizas y abonos orgánicos a escala familiar en Lambayeque. Benefició a 120 familias del departamento de Lambayeque.
- Otros proyectos que se implementaron fueron los de agricultura urbana, actualmente se cuenta con tres biohuertos que generan ingresos a más de treinta familias, se han desarrollado en el la parte sur de Lima y en terrenos desérticos que se ubican bajo las líneas de alta tensión. Para su implementación, la empresa contó con las autorizaciones de OSINERGMIN y del Ministerio de Energía y Minas. Los biohuertos son multipropósito ya que generan renta a la población, integran al mercado productivo a mujeres que no contaban con oficio y también protegen la servidumbre de la posibilidad de que sean invadidas. El 2006 se obtuvieron las primeras cosechas de hortalizas las que fueron vendidas por la población en ferias que organizaron la ONG IPES y la Municipalidad de Villa María del Triunfo ambos copromotores de Red de Energía del Perú.

Programa de Convivencia

Red de Energía del Perú creó este programa para mantener óptimas relaciones con las comunidades que se ubican en su área de influencia. REP realiza visitas anuales a los 319 centros poblados para el dictado de charlas en seguridad, medio ambiente, servidumbres y además capacitación sobre purificación de agua, lo que está vinculado con el tipo de enfermedad que ocurre en la mayoría de las comunidades (EDA Enfermedades diarreicas agudas y parasitosis), y se complementa este trabajo actualizando los datos demográficos de los mismos. Las charlas se convocan, y se dictan en la fecha prevista y se evalúan haciendo énfasis en el aprendizaje de la comunidad después del dictado.

La información referida a comunidades es formulada por personal profesional que acude a las mismas y detalla sin generar ninguna expectativa las necesidades y estado de cada una de ellas, es de esta forma en que las comunidades se ven fortalecidas por las actividades de Red de Energía del Perú.

El personal de la empresa se encuentra especialmente preparado para las relaciones con las comunidades, ya que recibe capacitación para estas situaciones, se le instruye con una cartilla de comportamiento adecuado con las comunidades y también se remite la documentación adecuada a los contratistas.

Las comunidades están plenamente identificadas y se conocen su déficit y fortalezas con respecto a salud, saneamiento, educación, entre otros.

Se distribuyeron miles de trípticos y almanaques preventivos – educativos, así como 20,000 cuadernos a diversas escuelas del país, los que no solo alcanzan datos preventivos sino también información histórica. Es así, que el reconocido arqueólogo Walter Alva, descubridor del Señor de Sipán, se dirigió a los niños del Perú a través de uno de los cuadernos de REP, narrándoles su descubrimiento e informándoles como vivían los antiguos peruanos.

Bajo los criterios de este mismo programa se realizaron diversas donaciones de equipos eléctricos y de informática a universidades del país. A través de acciones de voluntariado corporativo, se trabajó en la remodelación de infraestructura educativa en especial en los servicios higiénicos de los colegios vecinos a las subestaciones de Cuzco y Arequipa.

Una labor importante fue la realizada por todos los colaboradores de REP, quienes organizaron 18 fiestas del niño vecino a nivel nacional. Dicha actividad navideña que distribuyó juguetes, llevó alegría a más de 6000 niños.

Con respecto a los principios del Pacto Global, iniciativa de la ONU que invita a las empresas a cumplir con medidas en el cuidado medio ambiental, los derechos humanos, el trabajo y la anticorrupción; la empresa entregó y presentó el reporte de cumplimiento de dichos principios.,

En síntesis la organización ha desarrollado una gestión social importante y con impacto en más de 60,000 peruanos, sin embargo el horizonte se muestra más retador ya que Red de Energía del Perú cuenta con el anhelo de lograr el acompañamiento de otras organizaciones y de contribuir con mayor impacto en el desarrollo del Perú

2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

2.1.a Proceso de Desarrollo de Estrategias

2.1.a (1) REP realiza su proceso de Planeamiento Estratégico con el objetivo de poder identificar claramente acciones alineadas a estrategias basadas en el diagnóstico y análisis detallado de su situación interna y externa.

El primer insumo del Planeamiento en REP es el direccionamiento estratégico del Grupo Empresarial ISA que desarrolla un marco referencial para la actuación de las filiales del grupo. De esta manera, el resultado del Planeamiento Estratégico de REP es finalmente revisado y aprobado por su Directorio, del cual también forma parte Empresa de Energía de Bogotá S.A.

En cumplimiento de su visión empresarial y con cerca de 36,617 kilómetros de circuitos de alta tensión, el Grupo ISA se ha constituido en uno de los mayores transportadores internacionales de energía eléctrica de Sudamérica con redes de transmisión de energía en la comunidad andina. ISA busca la conformación de un mercado integrado de energía y telecomunicaciones en Latinoamérica con la utilización eficiente de los recursos energéticos y mayores oportunidades de negocios.

El esquema metodológico del Planeamiento Estratégica utilizado (figura 2.1-1) se presenta a continuación:



Figura 2.1-1 Esquema metodológico planeamiento estratégico

El primer paso para este análisis consiste en identificar los principales Escenarios Empresariales. La caracterización de cada escenario permite establecer la selección del más probable así como uno de contingencia, a los que se les realiza un análisis de impacto para REP en cada alternativa seleccionada.

Este ejercicio es realizado por los niveles más altos de la organización, con el compromiso de las líneas gerenciales. El último ejercicio de Planeamiento realizado abordó un período que alcanza hasta el 2011.

2.1.a (2) La elaboración del FODA EMPRESARIAL (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) permite a REP identificar las circunstancias y los elementos con los que cuenta y los que debe atacar para cumplir lo propuesto en su Visión y Misión empresariales. En el ejercicio FODA se desarrolla una metodología que permite no sólo identificar los componentes de cada elemento sino, calificarlos de acuerdo a criterios definidos en cada caso para poder evaluar – de manera general – su importancia y/o urgencia - que permita establecer prioridades de acciones a desarrollar.

Como primer paso, se reúne información relevante que permita realizar análisis objetivos sobre cada aspecto. Esta información esta relacionada a períodos de planeamiento y ejecución anteriores, la información utilizada es del tipo siguiente:

- Análisis de Entorno del negocio, que se monitorea mensualmente.

- Mapas estratégicos y FODA del período anterior.
- Resultados del Cuadro de Gestión Integral del período anterior.
- Resultados de Gestión de Riesgos: evaluación de riesgos residuales de acuerdo al mapa de riesgos detallado en el punto 6.2.b de este informe.
- Resultados del Modelo de Gestión REP del período anterior.
- Estado y oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de calidad.
- Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno

El análisis FODA de REP incluye la definición de LÍNEAS DE ACCIÓN formuladas a partir del resultado del enfrentamiento de los elementos FODA seleccionados.

2.1.b Objetivos estratégicos

2.1.b (1) A continuación se presenta el Cuadro de Gestión Integral que se encuentra vigente para REP, y sobre el cual se viene realizando seguimiento sobre su cumplimiento (figura 2.2-2).

2.1.b (2) La definición de Objetivos estratégicos en la organización nacen justamente de cómo se decide abordar o desagregar la estrategia. Producto de las líneas de acción identificadas en el análisis FODA resulta en la formulación de estrategias generales para REP. A continuación se presenta el mapa estratégico (figura 2.1-2) definido para la organización.

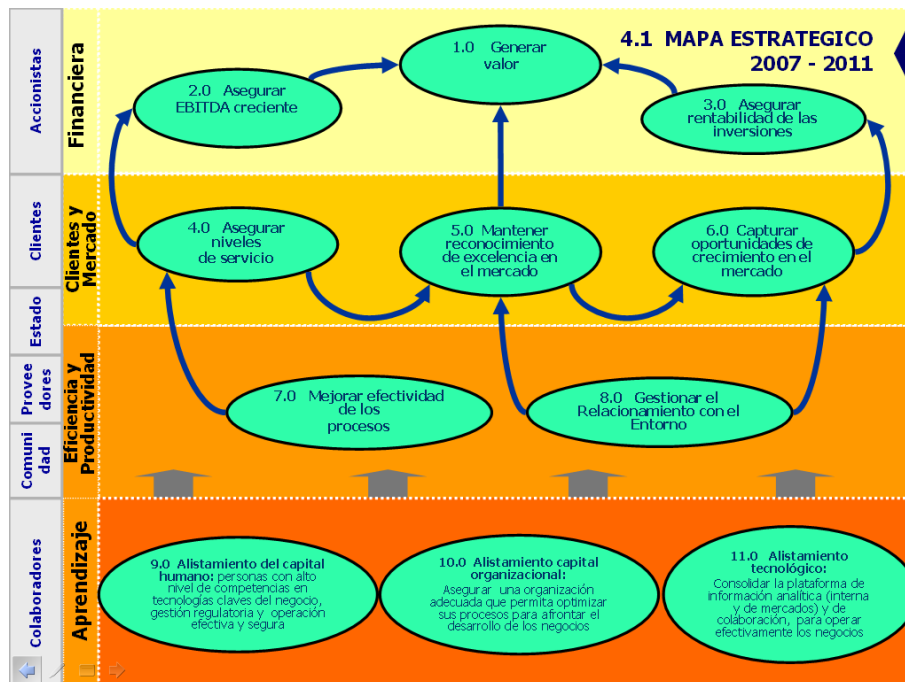


Figura 2.1-2 Mapa Estratégico 2007 - 2011

Como se puede observar, los objetivos estratégicos relacionados a las perspectivas, están asociados a las partes interesadas que se identificaron de tal modo que se asegura la atención a dichos grupos, considerando implícitamente los compromisos.

Adicionalmente, los objetivos estratégicos están relacionados a una relación de Iniciativas que permiten garantizar la realización de acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos y sus metas fijadas en indicadores de gestión asociados.

Estas iniciativas son diseñadas con un alcance que permite definir fases de desarrollo en los proyectos asociados, de tal modo que se logran fijar alcances de corto plazo con las acciones del año y se logran fijar alcances de mayor plazo considerando el periodo de planeamiento. Esta disgregación de acciones y su alcance permite plantearse logros parciales y futuros, para garantizar un balance de objetivos inmediatos y de mayores periodos – como el periodo de planeamiento – y permite dosificar las acciones a desplegar en la organización.

2.2 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

2.2.a Desarrollo y Despliegue de Planes de Acción

2.2.a (1) El proceso de Desarrollo y Despliegue de Objetivos (DDO) de REP se realiza mediante una metodología ya establecida, que es revisada y ajustada anualmente antes del inicio de este proceso (figura 2.2-1). El despliegue de objetivos, es un **proceso** en cascada en el cual se plantean los indicadores e iniciativas, bajando desde el comité de gerencia hasta las áreas operativas manteniendo un alineamiento con objetivos estratégicos. El último proceso de DDO se hizo más participativo y se incluyó a la totalidad del personal del área.

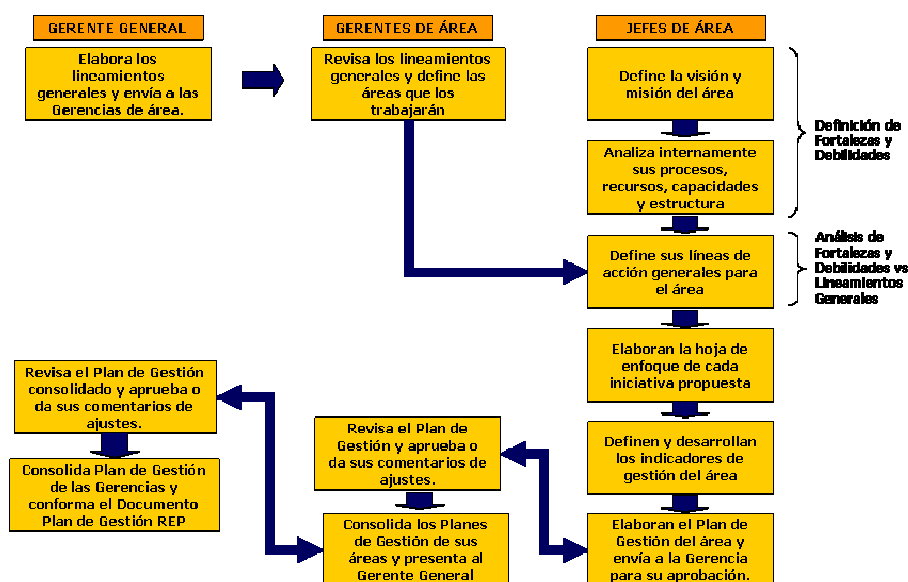


Figura 2.2-1 DDO

Los líderes del proceso del DDO son el comité de gerencia, asesorados por el Dpto. de Sistemas de Gestión Empresarial. El DDO toma como insumo el Cuadro de Gestión Integral (CGI) de máximo nivel, acciones relevantes detectadas en el FODA, lineamientos de la Gerencia General. Adicionalmente como referencia corporativa se toman los Cuadros de Gestión de ISA para que dentro de las posibilidades del contexto nacional alinear nuestro CGI, y seguir un mismo esquema de evolución corporativo. Como resultado del proceso se obtienen los CGI de primer y segundo nivel, junto con los proyectos operativos a desarrollar ese año.

Los gerentes de cada área revisan el CGI y analizan sus indicadores de primer nivel que estén asociados a los objetivos planteados en el CGI del año. Luego envían a los Jefes la propuesta de indicadores que deben trabajar. Estos revisan la propuesta de indicadores de primer nivel que deben trabajar, los complementan con el análisis previo que han realizado de sus áreas incluyendo la visión y misión del área y las fortalezas y debilidades que tienen; y analizan los indicadores de segundo nivel que necesitan trabajar y proponen o mantienen los que están asociados a los objetivos del CGI. En base al análisis realizado proponen proyectos que pueden mejorar el desempeño de dichos indicadores. Tomando en cuenta el impacto de estos y la disponibilidad de recursos se priorizan y se escogen cuales se van a ejecutar en el año. Luego elaboran y analizan la carga de trabajo de cada miembro del área que participará en dichos proyectos. En el caso el proyecto involucren otras áreas se tomarán en cuenta la disponibilidad de esta. Una vez analizada la carga de trabajo, se redacta un resumen del contenido del proyecto en una propuesta de la hoja de enfoque del proyecto y el cronograma de trabajo del mismo para un horizonte de tiempo de un año. En esta hoja se detallan elementos como: nombre del proyecto, líder del proyecto, objetivo relacionado del plan estratégico, objetivo del proyecto, participantes, impactos en indicadores, temas a analizar, un resumen de las etapas con sus entregables, responsables y presupuesto. Después se consolidan todos los indicadores y proyectos formando el Plan de Gestión del área y se envía a la Gerencia para su aprobación. La gerencia revisa el Plan de Gestión y aprueba o da sus comentarios de ajustes con cada una de las áreas. Este proceso es de ida y vuelta en el cual se negocian indicadores, proyectos y sus metas. Una vez aprobadas se consolidan los Planes

de Gestión de sus áreas y presenta al Gerente General. De igual manera este revisa el Plan de Gestión consolidado y aprueba o da sus comentarios de ajustes. Una vez realizados los ajustes a los planes de cada gerencia, el Gerente General, con el soporte del Departamento de Sistemas de Gestión Empresarial, consolida los Planes de Gestión de las Gerencias y conforma el Documento Plan de Gestión REP.

Finalmente el plan de gestión de toda la empresa es ingresado al Strategos, un aplicativo de Balanced Scorecard (BSC) mediante el cual se realizara el seguimiento y evaluación del plan de gestión de REP. El plan de gestión se ingresa por las 4 perspectivas del BSC, Financiera, Mercado, Interna y Aprendizaje. Los objetivos estratégicos se reparten en estas perspectivas y los indicadores y proyectos se alinean a los objetivos bajo los cuales fueron diseñados. Esta programación se realiza siguiendo los tres niveles de desarrollo del plan estratégico, máximo nivel (reporte al directorio), primer nivel (reporte comité gerencia) y segundo nivel (reporte interno del área).

Durante todo el proceso de despliegue de objetivos, cada área como dueño de sus propios procesos son responsables de realizar un análisis de estos para identificar los aspectos a mejorar, los proyectos que impulsarán estas mejoras y los indicadores que midan y ayuden a llevar la gestión con efectividad. El Departamento de Sistemas de Gestión Empresarial acompaña este proceso coordinando las reuniones de las áreas como facilitadores, asegurando así el correcto uso de la metodología, dándole agilidad al proceso y asegurando un despliegue efectivo. El proceso de DDO termina con la programación del plan de Gestión en la herramienta informática de seguimiento de esta que es el Strategos.

Como parte de la metodología de despliegue de objetivos se tiene en consideración un análisis de los recursos disponibles para la planificación y ejecución de las actividades. Dentro de los recursos más importantes que se consideran para el cumplimiento de los planes se encuentran la disponibilidad de recursos económicos y la disponibilidad de tiempo de los trabajadores. Los recursos económicos provienen de una actividad previa al proceso de despliegue de objetivos que es elaboración y formulación presupuestal liderada por el área de Finanzas. Esta actividad es planificada en coordinación con el grupo ISA. En este se elabora y aprueba las partidas presupuestales para las actividades y proyectos de todas las áreas para próximo periodo. Este presupuesto es tomado en cuenta al momento de plantear, diseñar a detalle y ejecutar las actividades y proyectos. En caso de algún proyecto o actividad se excediera del monto presupuestado se realiza una transferencia de aquellos proyectos o actividades que tengan un excedente. Como último caso se realiza una solicitud de ampliación presupuestal que es llevada ante el directorio de la empresa para su aprobación. Esto mismo aplica para las modificaciones en los proyectos o actividades que afecten de manera sustancial sus costos. La disponibilidad de tiempo de los trabajadores de REP es manejada por cada gerente. Estos designan a los miembros de su área según la afinidad de su especialidad para el proyecto tratando de distribuir la carga de trabajo de manera equitativa entre los trabajadores.

2.2.a (2) Si los planes de acción de las áreas se ven afectados por las circunstancias del entorno y comprometen la operación de la empresa, se procede rápidamente a planear y ejecutar las acciones necesarias, convocando a personas de diversas áreas que estén involucradas, y posteriormente se regularizan los tramites requeridos para estas actividades. En otro caso, las modificaciones en los planes de acción siguen un procedimiento normal en el cual los cambios deberán ser aprobados dependiendo de la magnitud de estos por el jefe o coordinador del área, gerente o comité de gerencia, y coordinado con todas las partes interesadas para asegurar su futura ejecución.

2.2.a (3) Los proyectos estratégicos de REP de corto y largo plazo se encuentran definidos en el Cuadro de Gestión Integral de máximo nivel (ver figura 2.2-2). Estos proyectos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos y responden a la necesidad de cubrir las brechas que nos alejan de estos objetivos. Estos proyectos están definidos en sus respectivas hojas de enfoque y están plasmadas en un cronograma de actividades para un periodo de un año. Los cambios claves en los servicios que brinda REP tienen directa relación con la evolución de la tecnología relacionada al negocio, que pueda afectar directamente el modo de transmitir energía o realizarle mantenimiento a los equipos. Dentro de los cambios claves en el

mercado se relacionan directamente con la normativa actual, que regula el comportamiento del mercado de energía, desde los productores hasta los distribuidores.

CUADRO DE GESTIÓN INTEGRAL DE MÁXIMO NIVEL - RED DE ENERGÍA DEL PERU S.A. 2007
--- INDICADORES DE MÁXIMO NIVEL ---

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	NOMBRE DEL INDICADOR	Peso Ind. Max. Nivel	Unidad	Responsabl e de Reporte	Frecuencia Reporte	Limite Inferior 2007	Intervalo Amarillo	Limite Esperado / Limite Superior 2007	
FINANCIERA	1. Generar valor	1.1 Realizar Optimización financiera y tributaria	1. EVA 2/.	100%	Miles USD	JF	Semestral				
		1.2 Obtener y Mantener la confianza de los inversionistas	2. Cumplimiento compromisos contractuales con inversionistas	80%	%	JF	Anual				
			3. Índice de Endeudamiento	20%	Veces	AG	Trimestral				
	2. Asegurar EBITDA creciente	2.1 Lograr la eficiencia operativa para las componentes A, O, M	4. EBITDA	100%	Miles USD	AG	Mensual				
		2.2 Incrementar Ingresos	5. Ingresos por servicio asociado	100%	Miles USD	LL	Mensual				
	3.-Asegurar rentabilidad de las inversiones	3.1 Incrementar la Rentabilidad	6. Rentabilidad Total 2/.	100%	%	JF	Semestral				
MERCADO	4.-Asegurar niveles de servicio	4.1 Cumplimiento con elementos objetivos del servicio	7. Índice de energía no suministrada - Rango (220 KV-138KV)	60%	MWh	AM	Mensual				
			8. Disponibilidad de la red	40%	%	AM	Mensual				
		4.2 Minimizar el pago de compensaciones	9. Pago de compensaciones	100%	USD	AM	Mensual				
			10. Oportunidad en la entrega de Proyectos: Ampliaciones 1 SE Chilca y San Juan y Líneas asociadas	60%	Fecha proyectada	JE	Mensual				
	5.-Mantener reconocimiento de excelencia en el mercado	4.3 Gestionar proyectos estratégicos de Infraestructura de REP	11. Reconocimiento del valor total de los proyectos (Ampliación 1 Chilca y obras asociadas)	40%	%	JE	Semestral				
			5.1 Lograr la satisfacción de todos los clientes	12. Evaluación de satisfacción Clientes Externos	100%	%	LL	Anual			
	6.-Capturar oportunidades de crecimiento en el mercado	5.2 Mantener Imagen satisfactoria entre los clientes	13. Imagen Empresarial	100%	%	CAN	Anual				
			6.1 Identificar oportunidades para el crecimiento de los servicios de transmisión y asociados	14. Incremento anual de Ingresos futuros gestionados por la empresa	100%	Miles USD	LL	Anual			
	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	7.-Mejorar efectividad de los procesos	7.1 Consolidar y Adoptar las mejores practicas del Modelo ECM	15. Puntaje en el Modelo (Empresa Clase Mundial)	100%	%	MPV	Anual			
				16. Grado de identificación, homologación, clasificación e implementación de mejores prácticas de Gestión Integral de Activos	55%	%	JE	Trimestral			
7.2 Adoptar las mejores prácticas y tecnologías claves de OM de la industria			17. Familia de Equipos con MCC terminado - Ejecutado	45%	%	JE	Trimestral				
8.-Gestionar el Relacionamiento con el Entorno		8.1 Articular y/o desarrollar gestión alrededor de los compromisos con grupos de interés	18. Cumplimiento del plan social	100%	%	MPV	Trimestral				
			8.2 Articular y/o desarrollar gestión alrededor de los compromisos con Stakeholders	19. Avance en solución de nuevas ocupaciones	100%	%	JE	Semestral			
APRENDIZAJE		9.-Alistamiento del capital humano: personas con alto nivel de competencias en tecnologías claves del negocio, gestión regulatoria y operación efectiva y segura	9.1 Desarrollar competencias organizacionales, técnicas y humanas	20. Brecha en el nivel de alistamiento del capital humano en competencias humanas.	50%	%	MPV	Anual			
	21. Brecha en el nivel de alistamiento del capital humano en competencias técnicas.			50%	%	MPV	Anual				
	10.-Alistamiento capital organizacional: Asegurar una organización adecuada que permita optimizar sus procesos para afrontar el desarrollo de los negocios	10.1 Mejorar el clima organizacional	22. Apreciación de Clima Organizacional	100%	%	MPV	Anual				
			23. Nivel de Alistamiento Organizacional	40%	%	MPV	Anual				
	10.2 Diseñar organizaciones eficientes	24. Seguridad Ocupacional: Índice de accidentalidad (frecuencia)	60%	%	JE	Trimestral					
11.-Alistamiento tecnológico: Consolidar la plataforma de información analítica (interna y de mercados) y de colaboración, para operar efectivamente los negocios	11.1 Implementar alistamiento tecnológico (capital tecnológico)	25. Grado de Implementación del Plan Tecnológico: Cumplimiento Plan Tecnológico Informático REP	100%	%	MPV	Anual					

Figura 2.2-2 Cuadro de Gestión Integral

2.2.a (4) Los principales planes claves relacionados al personal se encuentran plasmados en los proyectos estratégicos. Estos se enfocan en desarrollar las habilidades de los directivos y trabajadores para cubrir las brechas existentes entre el personal y sus puestos trabajo, y para cubrir las brechas culturales, que nos consolidarán como empresa y nos llevarán a cumplir nuestra visión empresarial.

2.2.a (5) Los indicadores claves que utiliza REP para gestionar sus actividades y proyecto se consolidan en el CGI de máximo nivel (figura 2.2-2). Estos apuntan a los objetivos estratégicos de la empresa que se encuentran distribuidos por las 4 perspectivas del BSC, y cada uno tiene asignado a un gerente que es responsable de su gestión. Cada indicador se define y estructura a través de su norma, la cual incluye: el nombre del indicador, definición de que es lo que expresa el indicador, fórmula matemática, niveles de referencia del indicador, las consideraciones de gestión (componentes rojo, amarillo y verde), periodicidad de reporte, los responsable de gestión y reporte de la información. Para el seguimiento de proyectos se disponen de cronogramas para identificar el avance de los mismos. Las actividades de cada proyecto tiene un impacto distinto sobre el mismo, por lo que a cada una se le asigna un peso de compensación.

La relación entre los indicadores de Máximo Nivel y los FCE definidos en el punto P.2.a2 es muy cercana puesto que el CGI de Máximo Nivel es una matriz balanceada que da en primer lugar el mayor peso a los indicadores que permiten asegurar la calidad de los niveles de servicio a través de la disminución del **Pago de Compensaciones**, así mismo aprovecha este proceso de priorización para dar valía a los indicadores para cubrir brechas técnicas y humanas; como también mide el aprovechamiento del conocimiento especializado en el desarrollo de proyectos de envergadura (indicador: **Oportunidad en la entrega de Proyectos: Ampliaciones 1 SE Chilca y San Juan y Líneas asociadas**) y participando en el proceso de evaluación de su gestión a través del Premio Nacional a la Calidad incorporando el indicador de **Puntaje en el Modelo (Empresa Clase Mundial)** que permiten a la vez medir el manejo profesional y la calidad de gestión del negocio; finalmente a través del recorrido de las perspectivas del CGI de Máximo Nivel podemos comprobar la existencia de indicadores que expresan el compromiso de REP con la medición permanente de su capacidad de capacidad de relacionarse con el entorno (ver indicadores: **Evaluación de satisfacción Clientes Externos, Cumplimiento compromisos contractuales con inversionistas, Cumplimiento del plan social, Apreciación de Clima Organizacional, entre otros**)

Cada área realiza el seguimiento mensual de su gestión las que periódicamente reportan a través del Strategos los resultados y explicaciones de la gestión de sus diversos planes operativos. Toda la información es accesible a través de la Internet siguiendo un simple protocolo de identificación por cada usuario.

2.2.b Proyección del Desempeño

Las proyecciones de desempeño de los indicadores se dan precisamente en la definición de metas y rangos de cumplimientos; es de este modo que se determinan los valores esperados a final de período (año).

Para el caso de la comparación con otras empresas, ésta se realiza a nivel Grupo de tal modo que se comparan los resultados entre empresas del grupo del sector eléctrico. El Grupo ISA mantiene también referentes a nivel internacional, con la data de las filiales en relación a los indicadores diseñados en el CGI. Estos comparativos son revisados en Comités Corporativos y dicha revisión permite realizar los ajustes por empresa y así como realizar seguimiento de la estrategia corporativa por unidades de negocio.

Mensualmente se realiza el seguimiento de los indicadores a más alto nivel (Directorio) en donde detalladamente se identifican las brechas de desempeño que pudiera haber, en comparación a lo planeado y – al acercarse el final del período – se realizan las proyecciones de los indicadores buscando conocer la capacidad de cumplimiento en cada caso.

Asimismo, para efectos de control y seguimiento, REP realiza un corte trimestral de Gestión de la Estrategia el cual tiene como objetivo validar la vigencia de los escenarios empresariales identificados y el contexto considerado para la definición de la estrategia. Adicionalmente, se busca conocer el nivel de avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos en función al cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores, soportados en el nivel de avance y cumplimiento de las iniciativas estratégicas.

Con dicho análisis de la gestión de la estrategia, es posible propiciar la oportunidad de realizar ajustes o acciones correctivas en función a los resultados obtenidos en cada periodo (trimestre) analizado.

3 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y MERCADO

3.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO

3.1.a Conocimiento del cliente y del mercado

3.1.a (1) Los servicios que brinda REP han sido descritos en P.1.a. Los grupos de clientes y segmentos del mercado son los que se indican en P.1.b.

La estrategia de crecimiento del Grupo ISA se concentra en el aprovechamiento de oportunidades en tres tipos de actividades:

- Inversión en activos: adquisiciones, concesiones e interconexiones internacionales.
- Promoción de mercados: viabilizar el desarrollo de proyectos con miras a la integración de mercados.
- Prestación de servicios: Servicios asociados al transporte de energía, administración y operación de mercados.

En alineación a la mencionada estrategia de crecimiento, REP identifica sus clientes objetivo, grupos de clientes y segmentos de mercado.

Como se puede apreciar en el cuadro presentado en la sección indicada (figura P.1-1), la primera distinción en nuestros clientes es por el tipo de servicio que reciben, es decir, clientes de transmisión, de operación, o de mantenimiento de instalaciones de transmisión. Existen clientes que reciben más de un servicio.

El servicio de transmisión por su naturaleza se ofrece a un conjunto de clientes cautivos sujetos a la regulación del sector, es decir, OSINERGMIN es quien establece las responsabilidades de pago a REP por los servicios de transmisión de energía. Asimismo, el mercado de servicios de Operación y Mantenimiento sí es competitivo.

Para el servicio de transmisión de energía los clientes se han segmentado en generadores (quienes corresponden la mayor parte de nuestros ingresos), distribuidores y clientes libres (principalmente del sector minero).

Los servicios de operación y mantenimiento se brindan a empresas propietarias de instalaciones de transmisión de energía similares a las de REP principalmente empresas de transmisión, así como también generadoras y algunas empresas mineras.

REP desde sus inicios ha decidido enfocarse en ampliar su participación en el negocio de transmisión de energía por lo que ha venido evaluando diversos proyectos de inversión en infraestructura de transmisión de energía y de esta manera ampliar la cartera de clientes y los ingresos de la empresa en este rubro.

Es así que REP elabora y presenta al Ministerio de Energía Minas (MINEM) los estudios del Plan de Expansión del Sistema de Transmisión Peruano en cumplimiento del compromiso definido en su Contrato de Concesión. Este plan considera las inversiones necesarias para evitar congestiones en un horizonte de 10 años.

Si bien es cierto, en el Contrato de Concesión original REP no tenía obligación de ejecutar estas inversiones, dentro de su estrategia de crecimiento buscó negociar con el MINEM una modificación al Contrato de Concesión que permita ejecutar inversiones en ampliaciones del sistema de transmisión entregado en concesión. El acuerdo obliga a REP por 5 años, a ejecutar las ampliaciones que priorice el Concedente a partir del Plan de Expansión que presenta REP cada 2 años.

A partir de este acuerdo actualmente se tienen en ejecución los siguientes proyectos:

- Implementación de la SE Chilca y Ampliación Capacidad de la LLTT San Juan – Chilca.
- Segunda Terna LL.TT. 220 kV Zapallal – Paramonga – Chimbote.

Asimismo, a partir de Junio de 2007 se ejecutarán 2 proyectos adicionales.

- Ampliación de Capacidad de Transformación de las SSEE Ica, Marcona y Juliaca.
- Compensación Reactiva en SE Santa Rosa y Chavarría.

Adicionalmente se vienen coordinando con el MINEM la suscripción de acuerdos para ejecutar otros proyectos necesarios para la operación del Sistema.

Por otro lado, en cumplimiento con la Política de Inversiones, REP maneja un portafolio de inversiones que incluyen nuevas concesiones a ser otorgadas por el Estado, proyectos solicitados por terceros y otras inversiones.

Para los servicios de Operación y Mantenimiento de Instalaciones de Terceros existe un relacionamiento directo con las empresas que tienen infraestructura de transmisión con características similares a las nuestras, sobre todo con las empresas que están ubicadas en zonas cercanas a nuestras instalaciones, las cuales son clientes potenciales de los servicios de operación y mantenimiento. Adicionalmente en REP estamos atentos a las Licitaciones y Concursos que convocan las empresas del sector para la contratación de estos servicios, y también a la atención de las solicitudes directas de servicios.

Mediante los mecanismos señalados anteriormente hemos incorporado como clientes de los servicios de operación y mantenimiento a importantes empresas como ANTAMINA y ETESELVA, que anteriormente efectuaban directamente sus actividades de operación y mantenimiento o tenían otro proveedor para estos servicios. Asimismo hemos aprovechado las sinergias que tenemos con ISA Perú y Consorcio TransMantaro como empresas del mismo Grupo, para incorporarlas a nuestra cartera de clientes de estos servicios.

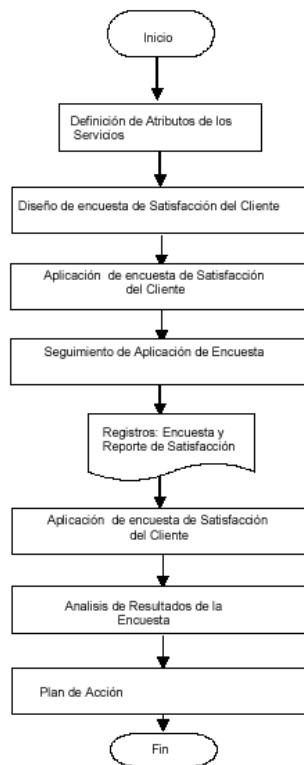
REP le hace seguimiento a los proyectos en transmisión eléctrica, que vienen desarrollando nuevos agentes que se conectan a la red de su concesión. En la mayor parte de los casos, se llegan a acuerdos para operar y mantener estas instalaciones, aprovechando las economías de escala de REP, así como la experiencia de su personal técnico y equipos de última generación. En el presente año se estará desarrollando un Estudio de Mercado de Servicios de O&M que permitirá hacer un planeamiento de mayor plazo y alcance.

3.1.a (2) Desde el inicio de las operaciones de REP, nos preocupamos por escuchar a nuestros clientes, para lo que se desarrolló el Proyecto Medición de la Satisfacción del Cliente Externo, como parte de este proyecto se validan los requisitos y expectativas de los clientes en cuanto a los servicios brindados por REP, estos requisitos y expectativas fueron denominados Atributos de los Servicios.

Los atributos de los servicios fueron planteados luego de un análisis del grupo de trabajo encargado del mencionado Proyecto al interior de REP y validados con las áreas encargadas de brindar los servicios. Una vez definidos, estos fueron remitidos a todos¹ nuestros clientes para que validen las definiciones de cada atributo, nos expresen aquellos adicionales que ellos valoran y que de acuerdo a su percepción asignen pesos a cada uno de ellos. Así mismo, se efectúan periódicamente actualizaciones de parte de los clientes a los pesos definidos.

El Proyecto antes descrito ha sido el punto de partida para el Procedimiento N-P-06 "Satisfacción del Cliente Externo", cuyo flujograma se presenta a continuación:

¹ Como se vio en P.1.b. el universo de clientes es relativamente pequeño por lo que se trabajó con la totalidad de clientes y no con una muestra.



Este procedimiento se aplica anualmente a los clientes de los servicios de transmisión, operación y mantenimiento. Cabe mencionar que para efectos de la Encuesta Anual de Satisfacción del Cliente, se ha definido como clientes del servicio de entrega de información a los entes reguladores y normativos del sector, vale decir OSINERGMIN, MINEM y COES.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se elabora un plan de acción para atender los principales temas de insatisfacción que perciben nuestros clientes, convirtiéndose en metas alcanzables en un próximo período anual.

Adicionalmente, como parte del Sistema de Gestión de Calidad, REP aplica el Procedimiento N-P-01 "Atención de Requerimientos del Cliente", mediante el cual se ha establecido el procedimiento de cómo deben atenderse las solicitudes, reclamos y sugerencias de los clientes. Según este procedimiento si el requerimiento clasificado es considerado un reclamo, adicionalmente al registro en el sistema se genera una Solicitud de Oportunidad de Mejoramiento (SOM) al área responsable de atender dicho reclamo; conforme a lo descrito en el Procedimiento G-P-04 "Administración de Acciones Correctivas y Preventivas". Según el procedimiento se debe realizar el análisis de causas del problema, para lo cual se apoya en el uso de la información técnica disponible y utilizando herramientas de calidad. Luego se evalúa la necesidad de tomar acciones correctivas o preventivas. Finalmente si procede, se elaborará un plan de acción en función a las causas identificadas.

3.1.a (3) El mercado de transmisión de energía es bastante estable, sin embargo REP está muy atento a los cambios que puedan haber en él ,sobre todo en la normatividad y en las relaciones entre los agentes del mismo.

REP evalúa permanentemente los proyectos de normas y resoluciones que afectan el mercado y en especial el negocio de transmisión de energía, sobre todo determinando el impacto que pueden tener las mismas en REP y sus clientes. Se participa activamente en la observación y aportes en las diferentes etapas de aprobación de las normas manteniendo comunicación permanente con las empresas y entes del sector especialmente las otras empresas de transmisión con quien se ha conformado un grupo para evaluar los temas de interés común.

La participación de REP como integrante del Comité de Operación Económica del Sistema (COES) también es muy importante para estar al día con los cambios en el mercado eléctrico.

3.2 SATISFACCIÓN Y RELACIONES CON EL CLIENTE

3.2.a Relaciones con los Clientes

3.2.a (1) Para el servicio de Transmisión, REP construye relaciones para mantener clientes a través de una participación activa y permanente en reuniones de trabajo con los agentes del sector y organismos del estado. Asimismo, esta gestión se refuerza con la elaboración y presentación de proyectos de inversión en ampliación y reforzamiento de la infraestructura de transmisión de energía al Ministerio de Energía y Minas. Es así que cada 2 años REP, elabora y presenta al Ministerio de Energía y Minas los Estudios del Plan de Expansión del Sistema de Transmisión Peruano para un horizonte de 10 años (conforme lo establecido en el Anexo 2 del Contrato de Concesión). El último estudio presentado fue en septiembre de 2006. Para el servicio de Operación y Mantenimiento, los clientes son identificados de acuerdo a las necesidades expresas o captadas en el sector, a través del conocimiento de información especialmente de los profesionales de negocios.

REP, previo análisis, ha identificado los requisitos que valora cada uno de sus Clientes y ha implementado diferentes mecanismos para atender a los Clientes, con ello busca satisfacer y exceder sus expectativas; es así que para el servicio de Mantenimiento se han establecido canales de comunicación directos con responsables de recibir y analizar los requerimientos; de la misma manera, para el servicio de Operación y de Transmisión. REP, a través de su Centro de Control, supervisa permanentemente la red (las 24 horas del día de los 365 del año) y los Clientes tienen acceso permanente para, coordinaciones operativas o informarse de cualquier evento o requerimiento de información, con ello se presta un valor agregado a los servicios contratados.

Asimismo, REP se interesa permanentemente por utilizar tecnología de vanguardia; es así que desde el inicio de sus operaciones ha adquirido equipos de última generación para el mantenimiento de equipos de patio de llaves y mantenimiento de líneas de transmisión y durante el año 2006 ha continuado la capacitación al personal técnico para la ejecución de Trabajos con Tensión.

REP cumple con los compromisos adquiridos con sus Clientes y añade valor a cada una de sus actividades a través de un trato cordial y oportuno, de esta manera busca incrementar la lealtad de sus Clientes y la repetición del negocio.

Se cuenta con una Directiva de N-D-01 "Atención al Cliente Externo" la cual ha sido difundida a toda la organización, para su conocimiento y aplicación, la cual además se encuentra disponible para los trabajadores en la Intranet.

3.2.a (2) REP ha establecido herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación con sus Clientes, considerando que son los medios más adecuados para la comunicación por las ventajas que representa: velocidad, costo y flexibilidad. Estas herramientas son: El portal Web de REP y los correos electrónicos.

En el Portal Web de REP se muestran los servicios que presta. La dirección electrónica atencionalcliente@rep.com.pe es el medio para recibir y atender los reclamos, consultas o requerimientos, el cual es derivado automáticamente a los responsables para atender al cliente.

Estos medios de comunicación han sido comunicados a los Clientes mediante cartas remitidas cada año conjuntamente con nuestra Promesa de Servicio al cliente; también han sido difundidas entre el personal que desempeña funciones relacionadas con la atención al Cliente.

La información recibida mediante correos electrónicos es utilizada para el cálculo del Indicador de gestión operativa: "Atención de Quejas del Cliente".

Asimismo, los Clientes a través del personal de los 4 Departamentos de Transmisión distribuidos a nivel nacional: DT Centro (Lima), DT Sur (Arequipa), DT Norte (Chiclayo) y DT

Este (Huanuco) son atendidos oportunamente en sus requerimientos de información, servicios y reclamos.

3.2.a (3) La atención de reclamos está establecida en el Procedimiento N-P-01 “Atención de Requerimientos de Clientes” y son canalizados a través de la Gerencia de Negocios.

El Proceso de atención de reclamos utiliza como sistema de apoyo el sistema MySAP, que permite atender y asegurar la rápida y efectiva resolución de los reclamos de los Clientes.

Los reclamos son recibidos y registrados en la base de datos del sistema y el seguimiento de su atención se realiza por fechas; adicionalmente al registro en el sistema, se genera una Solicitud de Oportunidad de Mejora dirigida al área responsable para atender dicho reclamo conforme al procedimiento G-P-04 “Administración de Acciones Correctivas y Preventivas”, el proceso se completa con la respuesta enviada al Cliente; las respuestas también son registradas en el sistema y se dan máximo luego de los tres días de recibido el reclamo.

Los reclamos son contabilizados para determinar el indicador de “Quejas atendidas a tiempo en REP” de la Gerencia de Negocios.

Existen algunos reclamos del servicio de Operación y del servicio de Mantenimiento generados por la entrega directa de información (Reportes diarios y detalles de las actividades de mantenimiento a ejecutar) por parte de la GO y GT a los Clientes. Los mencionados reclamos por su naturaleza y por ser menores y con la finalidad de satisfacer las exigencias del Cliente son atendidos directamente por las mencionadas Gerencias vía e-mail o comunicación telefónica.

El año 2005 se llevó a cabo el Proyecto de Mejora “Cumplimiento en la atención de quejas del Cliente”. Los resultados del mencionado Proyecto de Mejora fueron incorporados en el Plan de Gestión de la Gerencia de Negocios con la finalidad de mantener el control sobre dicho indicador.

La insatisfacción de los clientes y la pérdida de la repetición del negocio, en el caso del servicio de O&M, se minimiza atendiendo los servicios comprometidos en los plazos contractuales y/o establecidos en las órdenes de trabajo; atendiendo oportunamente los reclamos, y/o requerimientos y realizando el seguimiento con las áreas involucradas para su cumplimiento.

3.2.a (4) El mantenimiento de los mecanismos de acceso para los Clientes se realiza con los resultados de las encuestas de Imagen, las mismas que son elaboradas anualmente por la Coordinación de Comunicación e Imagen. En la mencionada encuesta se les hace preguntas directas a los Clientes sobre los medios que utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con REP. Asimismo, en la encuesta de “Satisfacción del Cliente Externo”, se incluyen preguntas para conocer los medios que utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con REP.

3.2.b Determinación de la Satisfacción del Cliente

3.2.b (1) Como ya se mencionó en 3.1. a.2., anualmente se aplica una encuesta de satisfacción del cliente, para lo cual se contrata una empresa encuestadora especializada en este tipo de trabajo, esto a fin que las respuestas de los clientes no sean parcializadas. Por otro lado, considerando que cada tipo de servicio que presta REP tiene una valoración de los atributos mejor valorados entre los clientes, se seleccionan además para cada entrevista a aquellos representantes de los clientes que reciben directamente el servicio, como son Gerentes de Operaciones, Transmisión, Explotación, etc.

La técnica utilizada es la entrevista a profundidad. Esta técnica corresponde a un nivel exploratorio, que brinda información básica y relevante de tipo cualitativo. Esta técnica permite lograr una importante cobertura de los alcances de la encuesta, en la medida que los entrevistados se pueden extender y profundizar sus respuestas y percepciones ante las preguntas e interrogantes del investigador.

La escala comparativa que se utiliza es la Top Two Boxes, la cual es usada por las empresas del Grupo ISA. Este tipo de medición considera todas aquellas calificaciones situadas entre los dos casilleros más altos de un total de cinco.

Cabe mencionar que se efectúa una encuesta diferenciada por tipo de servicio, y el objetivo es recoger la información necesaria para determinar que tan satisfechos están nuestros clientes con los servicios que reciben y que tan lejos o cerca estamos de cumplir con sus expectativas respecto a los atributos que ellos valoran y determinar también que aspectos debemos mejorar para aumentar su satisfacción.

Los resultados de la encuesta dan lugar a la definición de un Plan de Acción para Mejorar la Satisfacción del Cliente sobre la base de los aspectos en que los clientes hayan mostrado mayor insatisfacción y también haya habido coincidencia entre varios clientes.

Este Plan anual se va ejecutando y a medida que se van cumpliendo las metas y los temas requeridos por los clientes se les envía información respecto a las mejoras que se han venido dando.

Para el año 2006 el Plan de Acción que se definió en el Comité de Gerencia de acuerdo a los resultados de la Encuesta de Satisfacción de clientes del año 2005, incluyeron entre otras las siguientes acciones con sus respectivos cumplimientos a cierre del año:

- Mejorar el procedimiento OP-03 para optimizar entrega oportuna de informes preliminares (100%).
- Información permanente de las mejoras tecnológicas y las inversiones en transmisión a través del Boletín al cliente o Web site (95%).
- Desplegar y aplicar COLPA en GO, que permitirá contar con información ordenada para responder consultas de los clientes (96.39%).
- Homologar las mejores prácticas en la satisfacción del cliente con ISA Colombia.

Igualmente para el año 2007 el Plan de Acción que se definió en el Comité de Gerencia de acuerdo a los resultados de la Encuesta de Satisfacción de clientes del año 2006, incluye proyectos de mejora y proyectos operativos de las áreas responsables y tenemos entre otros los siguientes:

- Elaborar el proyecto de mejora “Reducir los tiempos de indisponibilidad para reponer activos después de falla”.
- Cumplimiento del envío del programa semanal al COES.
- Participar en Programas de Sinergias del Grupo ISA.
- Implementar interfase SIO – MYSAP.
- Seguimiento y reportes de compensación por NTCSE.
- Modernización de Protecciones – Etapa 3.
- Diseño de Modelo de Planeamiento de personal.
- Gestionar riesgo 14 “Errores humanos por operación”.
- Atención de reclamos y sugerencias a través de un sistema automático de recepción, registro y monitoreo.
- Seguimiento y propuesta de mejora al marco regulatorio.
- Promover la correcta aplicación del Contrato de Concesión.
- Mejorar información presentada en la Web site de REP.

Se envían comunicaciones a los clientes para informar sobre las acciones ejecutadas por REP con el fin de mejorar los servicios que brinda. En el año 2006 se les informó las ventajas que ha conllevado, las actividades en la nueva sede administrativa, las inversiones realizadas por la empresa para la modernización de las instalaciones de la concesión y la adquisición de equipos de mantenimiento de avanzada tecnología. Asimismo lo referente a la capacitación especializada que recibió el personal de la empresa para realizar trabajos de mantenimiento “en caliente”, lo cual se reflejará en la evolución favorable de los índices de operación del sistema de transmisión de REP. De la misma manera para el 2007 se efectuará próximamente

un desayuno con la participación de todos los clientes a fin de informarles eventos de mayor relevancia y que son de interés para el cliente.

Adicionalmente, para los servicios regulados que REP ofrece, OSINERGMIN realiza periódicamente auditorias de seguimiento al cumplimiento de los compromisos de servicios y cumplimientos de contrato. Los resultados obtenidos son también considerados para el planeamiento de las mejoras.

3.2.b (2) REP, en base a la información del programa computacional que se utiliza en el área operativa para registrar todos los eventos que ocurren en el sistema de transmisión denominado Sistema de Información de la Operación (SIO), elabora mensualmente estadísticas de la gestión operativa. Uno de los indicadores más utilizados es el número de fallas por cada 100 Km. /año, diferenciadas por el nivel de tensión. Otro de los indicadores que determina la calidad del servicio de transmisión es el porcentaje de disponibilidad de los equipos con relación a un período determinado. Para el 2007, las metas empresariales de fallas por cada 100 Km. /año y de disponibilidad de los equipos de alta tensión son las siguientes:

INDICADOR	220 kV	138 kV
Número de fallas por cada 100 Km. - año	1.10	4.20
Disponibilidad total de líneas de transmisión (%)	98.65	99.66
Disponibilidad total de transformadores de Potencia (%)	99.68	99.69

Los indicadores son reportados y explicados en el Comité de Gerencia a fin de tomar alguna medida correctiva en caso sea necesario.

De acuerdo a la Norma de Operación en Tiempo Real de los Sistemas Interconectados, REP informa al Coordinador de la operación del sistema interconectado de las salidas de servicio de los equipos ya sea por mantenimiento o por falla. El COES a su vez informa a sus integrantes, la mayoría clientes de REP, a través de su portal electrónico.

Por otro lado, tal como se mencionó en el numeral P.1.a del Perfil Organizacional, REP debe brindar a sus clientes su servicio de transmisión con calidad, oportunidad y continuidad. La calidad representada por la duración de las interrupciones del suministro después de una desconexión de un elemento del sistema de transmisión, la oportunidad a través de las inversiones para evitar las congestiones y la continuidad por la redundancia de equipos que debería tener y la buena gestión de los mantenimientos. Con respecto a la calidad, se tienen indicadores que hacen el seguimiento a las acciones para que luego de una interrupción por alguna falla del sistema el tiempo de respuesta sea lo más pronto posible, tanto para la recuperación de la carga así como para tomar las medidas correctivas posteriores.

Estos indicadores son los siguientes:

- Tiempo de reposición de una línea de transmisión, luego de una falla.
- Tiempo de envío al COES de los Informes de perturbaciones.
- Atención de quejas al sistema SCADA.

Asimismo, dentro de los servicios de operación y mantenimiento que presta REP a algunos clientes se establecen bonos anuales por la disponibilidad de las líneas de transmisión.

3.2.b (3) Como se comentó en el numeral P.2.a, REP al contar con el 46.52% de participación de la operación de las Líneas de Transmisión 200 kV y 138 kV , es una empresa que tiene conocimientos especializados en el servicio que presta, por lo que es una ventaja competitiva frente a potenciales competidores, ya que cada una es un monopolio natural

Existen empresas de transmisión que sólo operan para sus propias instalaciones o empresas mineras, que no tienen la capacidad tecnológica ni logística que tiene REP.

REP se referencia con las empresas del grupo ISA, adicionalmente de forma periódica y planificada se realiza sinergias a fin de ganar competencias.

3.2.b (4) Si bien la encuesta para la medición de la satisfacción del cliente es anual, REP mantiene abiertos durante todo el año los canales de comunicación con los clientes a través de las diferentes áreas de la empresa. Permanentemente se conversa con los clientes sobre sus requerimientos y necesidades relacionados al servicio que se les presta.

Por otro lado, la información de reclamos del cliente es muy importante para reevaluar los planes de acción e incorporar mejoras relacionadas a la atención de estos reclamos. Además se mantiene un canal on-line a través de la página Web de REP www.rep.com.pe diseñada para mantener contacto con nuestros clientes, brindándoles información actualizada y utilitaria, permitiendo recibir sus consultas, sugerencias o expresar sus reclamos, mediante la dirección electrónica atencionalcliente@rep.com.pe.

También se han tenido reuniones con especialistas en atención al cliente de nuestra matriz ISA para aprovechar las sinergias y sobre todo adoptar las mejores prácticas que ISA ha desarrollado en todos los años que tiene en el mercado.

4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.1 Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional

4.1.a Medición del Desempeño

4.1.a (1) REP tiene dos sistemas importantes para el seguimiento de las operaciones diarias, 1) SCADA, es un sistema que permite administrar las operaciones eléctricas y estado del sistema eléctrico 2) MySAP es un ERP que permite la administración del sistema administrativo y mantenimiento de REP, ambas efectuadas a través de procedimientos ISO-9001 normados por REP. Estos dos sistemas aún no se encuentran integrados.

Para el seguimiento del desempeño de la organización, se cuenta con el soporte del sistema Strategos. Este sistema es una aplicación de uso corporativo que permite visualizar la información de gestión estructurada en función al Cuadro de Gestión Integral y a los Planes de Gestión operativos que la organización maneja.

Strategos permite visualizar, a través de presentaciones ejecutivas, los avances parciales y acumulados de los indicadores e iniciativas diseñadas para cada nivel de la organización de tal modo que se puede ver – y monitorear – el grado de avance y cumplimiento de los objetivos establecidos.

El período de reporte y revisión de los niveles de avance y cumplimiento del Plan estratégico y los planes operativos es mensual, tanto en Comité de Gerencia como en los comités de áreas. La aplicación, que se aloja en la web, permite el acceso a un número de usuarios que reportan la información mensualmente y que tiene asignado un número de indicadores para poder ingresar sus valores y comentarios asociados.

Durante la etapa de diseño, en el Strategos se plasman las metas de avance - en algunos proyectos metas parciales que se reflejan en ‘curvas S’ – las cuales permiten conocer además el nivel de cumplimiento que se va presentando en relación a lo planificado.

A continuación (figura 4.1-1), un ejemplo de cómo se visualizan los avances agregados, en relación al plan.

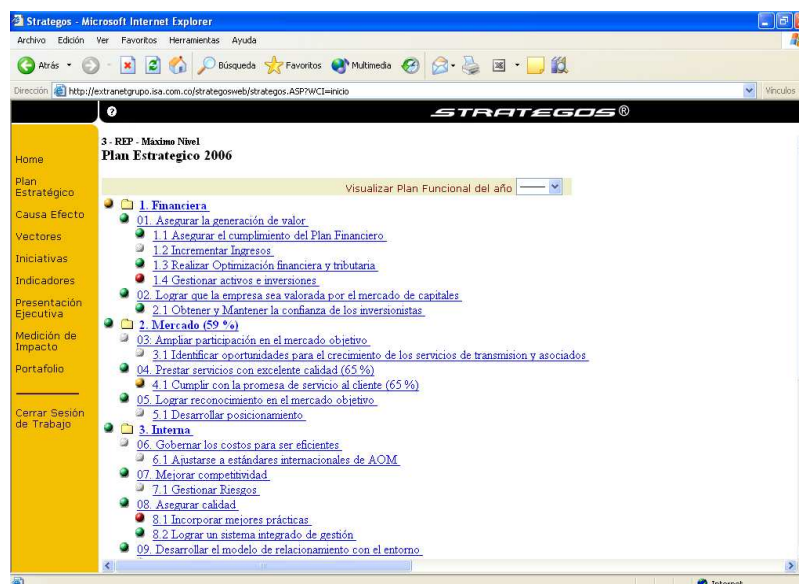


Figura 4.1-1 Semáforo indicadores y objetivos

Luego de la revisión mensual se identifican los posibles inconvenientes en cumplimiento, de tal modo que se pueden tomar acciones correctivas que permitan conseguir la meta propuesta, estas acciones pueden incluir reformular el proyecto. Una reformulación o ajuste durante la ejecución se realiza formalmente, con la presentación del debido sustento aprobado a nivel gerencial.

Mensualmente los indicadores de Máximo Nivel se reportan al Directorio de REP proceso que incluye la sustentación de las causas de incumplimiento, pronóstico de resultados y toma de decisiones respecto de los planes de acción frente a cada caso particular.

4.1.a (2) El sistema STRATEGOS administra la información del Cuadro de Gestión Integral, con el cual se gestiona los aspectos claves del plan estratégico de la empresa apoyado en los planes de gestión, cuyo seguimiento apoya la toma de decisiones en los niveles gerenciales, jefaturas y áreas mantener un control evolutivo de las actividades enfocadas y alineadas con el plan estratégico de la empresa, estos aspectos indicados se efectúan a través de reuniones y comités de trabajo.

Estos planes generan proyectos de mejora de procesos, modernización y ampliación del sistema eléctrico, los cuales tienen componentes tecnológicos que permiten mantener a REP aplicando las nuevas tecnologías en la modernización de sus activos.

4.1.a (3) Las revisiones de seguimiento sobre los planes de gestión y los resultados estratégicos y operacionales tienen frecuencia periódica. A nivel de la alta gerencia estas son mensuales mientras que a nivel áreas son semanales, dependiendo de la frecuencia posible de obtención de la data. Durante las mismas se realiza un análisis que permite ir validando el plan en curso así como la viabilidad de su ejecución, de este modo es posible identificar los cambios que pudieran afectar el sistema de medición de desempeño utilizado.

4.1.b Análisis y Evaluación del Desempeño

4.1.b (1) El desempeño es revisado mensualmente en sesiones de comité de gerencia y en comités de área. Dado que la herramienta de soporte brinda información sólida sobre el mismo, se analiza el grado de cumplimiento, avances, gráficos de cuadros comparativos y especialmente las explicaciones asociadas a la gestión mostrada. A continuación se puede observar uno de estos ejemplos (figura 4.1-2):

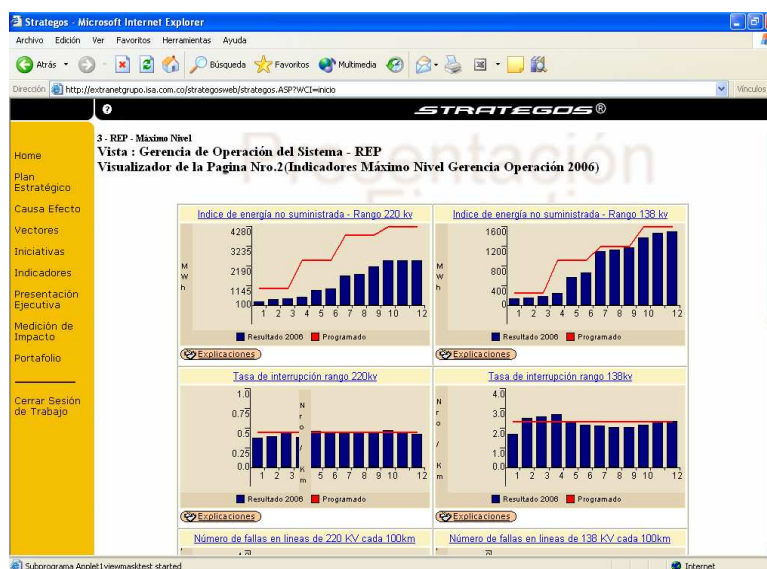


Figura 4.1-2 Presentación ejecutiva

En el 2005, se añadió el proceso de proyección de resultados de los indicadores e iniciativas del plan. Consistió en realizar un ejercicio de revisión de compromisos adquiridos para el plan y proyectar el nivel de cumplimiento que se obtendrá al final del periodo; el objetivo de este ejercicio no fue realizar ajustes sino asegurar la identificación a tiempo de acciones correctivas así como de visualizar de antemano los posibles no cumplimientos y explorar su inclusión en el planeamiento del siguiente período. En el 2006 se incluyó un proceso de revisión trimestral del plan estratégico de REP a fin de verificar si han cambiado los escenarios corporativos, el desempeño de la gestión de REP en cuanto a los proyectos definidos y si se pueden ver afectados los objetivos organizacionales.

4.1.b (2) Anualmente en el proceso de planeamiento de la empresa se realiza una revisión del desempeño organizacional integral para así poder desarrollar y reforzar los procesos y capacidades que la organización necesita para su desarrollo futuro. Esta información que se procesa se desprende de los reportes de: Cuadro de gestión integral, Gestión de Riesgos, Modelo de Gestión Malcolm Baldrige y Análisis de Entorno. Esta información ingresa al proceso de planeamiento estratégico dando como resultado todos los proyectos y actividades de nivel estratégico y operativo que apuntan a reforzar las debilidades detectadas en las diversas revisiones de desempeño.

Un énfasis particular es el caso de la Gestión de Riesgos pues se constituye en una herramienta de refuerzo en la gestión al mantener monitoreada la gestión pero desde el punto de vista de la exposición del negocio y la organización al no cumplimiento de los objetivos. Este proceso de monitoreo de la gestión desde este punto de vista mantiene a la organización alerta a los riesgos en curso y a la definición de planes de acción permanentes para la mitigación.

4.2 INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.2.a Disponibilidad de datos e información

4.2.a (1) La información necesaria para garantizar la operatividad y la gestión de REP se encuentra básicamente organizada y automatizada en los sistemas de información de plataforma de servicios internos. Entre estos los que destacan – y albergan la mayor cantidad de información operativa – son: MySAP y SCADA, anteriormente descritos.

Sin embargo, la organización también maneja información en otros medios internos, que se encuentran a disposición y de los cuales destacan los siguientes:

En el tema de procedimientos, el sistema de gestión de calidad ISO-9001 permite indicar a la organización los datos e información así como asignar la responsabilidad de su actualización y custodia. El sistema que permite su difusión es la intranet, así como directorios compartidos.

También se tiene como sistema de información para monitoreo integral de la gestión el Strategos, que permite monitorear las iniciativas e indicadores de gestión de cada área y provee de información para toma de decisiones en comité de gerencia.

Con respecto a los grupos de interés, se cuenta en nuestra página Web (www.rep.com.pe) información de interés para cada uno de estos como: conformación del grupo, operación del sistema, información financiera, servicios prestados, responsabilidad social, política ambiental, información y acceso a proveedores y clientes para consultas y pedidos, etc.

4.2.a (2) El hardware y software utilizado por REP esta dentro de las nuevas tecnologías y de marcas reconocidas y representativas que permiten su atención ante eventualidades mayores. REP actualiza sus equipos y software constantemente según se vayan detectando oportunidades de mejora. Dentro de las mejoras más resaltantes se tiene la implementación del sistema SCADA/EMS de los centros de control de Lima y Arequipa donde cada uno esta en capacidad de operar en forma independiente garantizando de esta manera confiabilidad y seguridad a la operación del sistema de transmisión de REP a nivel nacional.

El Hardware de nuestro sistema de operación esta configurado en redundancia para mantener la continuidad del servicio. Actualmente se disponen de dos centros de control donde uno de ellos es el centro de control principal (Lima) y el otro de respaldo (Arequipa), ambos disponen de redundancia de servidores y medios de comunicación.

Se mantiene asimismo un servicio de evaluación del servicio al usuario, en el que se puede recoger el nivel de satisfacción y comentarios de los usuarios con respecto a su interacción con las aplicaciones y servicios tecnológicos ofrecidos internamente.

Asimismo, el canal utilizado para recoger los requerimientos y consultas de los usuarios se encuentra centralizado en la Mesa de Ayuda – casilla 26900.

4.2.a (3) En el caso de la disponibilidad de la información de soporte operativo, se tiene establecido un Plan de Contingencias elaborado por REP que es la guía para los casos de falta de disponibilidad de los sistemas Operativos Eléctricos y Administrativos de REP.

En el caso de la información en general, el plan de contingencias está asociado a los procedimientos de respaldo de información, frecuencia de backups, archivos y bibliotecas de copias de respaldo.

Para todos los requerimientos de hardware, software y asesorías de uso de algún programa del área administrativa de REP se cuenta con el apoyo de la Mesa de Ayuda – casilla 26900, que atenderán estos requerimientos.

Asimismo para las fallas en el sistema operativo, se ha elaborado un plan de contingencias tomando en cuenta que se disponen de 2 centros de control con redundancia de hardware y medios de comunicación, por ello se han analizado los siguientes escenarios:

- Falla de comunicaciones entre Lima - Arequipa - San Juan: Cuando ocurre esta eventualidad se tiene previsto transferir el control parcial o total al centro de control de respaldo dependiendo de la falla y de que enlaces de comunicación se han visto afectados.
- Falla de servidores SCADA: Dependiendo de la naturaleza de la falla, si implica cambios de hardware se tiene repuestos mínimos para su reemplazo, si el problema es de software se tiene soporte externo vía contrato de mantenimiento.
- Falla del sistema de Energía: Se tiene autonomía de 2 horas para soportar toda la carga, en caso de corte del suministro eléctrico, si el tiempo es muy prolongado se transfiere el control completo al centro de control de respaldo.
- Mantenimiento Torre Wiese, otros siniestros: En estos casos se hace la transferencia de todo el control y supervisión del centro de control principal al centro de control de respaldo, se hace a nivel de hardware y software para ello se tiene implementado un procedimiento e instrucciones.

4.2.a (4) REP cuenta con una red LAN/WAN donde su personal tiene computadores personales con conexión de Internet, tiene suscripciones a información impresa de actualizaciones administrativas y tecnológicas, todos estos medios permiten a nuestro personal estar actualizados de las necesidades y tendencias del negocio.

REP mantiene una relación de cliente-proveedor con una empresa de prestadora del servicio informático - GM Data - el cual, brindar el soporte tecnológico y su desempeño es monitoreado a través del nivel de servicio que nos entregan.

4.2.b Gestión del conocimiento organizacional

4.2.b (1) El conocimiento organizacional en REP se maneja en cada gerencia; se gestiona de acuerdo a las necesidades operativas. La recolección y transferencia de información se realiza mediante diversos medios. Para la recolección interna y externa los métodos utilizados según la necesidad son: mediante entrevistas personales, cuestionarios, filmación de videos, toma de imágenes, informes, reportes de actividades y gestión; en medios físicos y digital. Como trabajos principales de recolección de datos se tienen: encuesta de imagen, encuesta de satisfacción de proveedores, encuesta de satisfacción de clientes externos, encuesta de responsabilidad social, encuesta de control interno, encuesta de clima laboral, encuestas de satisfacción de cliente interno de las áreas de soporte y los reportes de gestión. La transferencia de información se realiza mediante boletines informativos impresos o electrónicos, programas de difusión y presentaciones, publicación de proyectos y talleres de capacitación.

Dentro de los medios de transferencia más importantes tenemos:

- Pagina Web de la organización (www.rep.com.pe)
En la que se almacena información general relacionada a la organización que puede ser accedida por el público en general. Si bien la información es de carácter general, también tiene zona de acceso particular (para proveedores, por ejemplo) y acceso de correos del personal. Aquí se pone a disposición reportes anuales, elementos estratégicos de información pública, etc.
- Intranet de la organización (repnet.rep.com.pe)
En la que se almacena información general relacionada a la organización, que requiere ser accedida por el personal, tanto para la operatividad como información de elementos estratégicos que debe manejar la organización.
- Documentación Normativa del Sistema de Gestión de Calidad (en intranet)
Este sistema contiene información normativa de los procesos de la empresa, rige las operaciones y ordena las acciones en documentos descriptivos que corresponden a la

normatividad de la organización. Es de acceso general al interior de REP y cuenta con un mantenimiento constante dado que se encuentra certificado bajo la norma ISO 9001.

- El Búho ®
Es el software en el cual se centralizan las oportunidades de mejora resultado de las diferentes auditorias y revisiones internas y externas realizadas en la organización. Este software permite el seguimiento a la implementación de las acciones de mejora.
- Strategos ®
Es el Sistema de Información Gerencial de REP, el cual permite el seguimiento y continuo análisis a los planes de gestión y los indicadores relacionados, encaminados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Sistema MySAP (que es un ERP)
Es el sistema transaccional mayor en la organización, dirigido especialmente a los procesos de soporte administrativo y financiero, brindando también un soporte especial a procesos de Mantenimiento especializado.
- SCADA
Este sistema comprende el manejo de la información relacionada a la Operación del Sistema, consiste en un manejador experto de la base de datos detallada de la red.
- SIT: Sistema de Información Técnica (de uso especialmente de las Gerencias de Transmisión y de Operación del sistema).
Se refiere básicamente a un repositorio de información que es explotada, consultada y reportada por las áreas del negocio.
- Extranet, información compartida con el Grupo ISA
Dada la sinergia con el grupo ISA, a través de la extranet se tiene un acceso continuo y parametrizado, a información del Grupo tanto a nivel estratégico, funcional, operativo, de información general, etc.
- Portal del proveedor,
Es referido a una sección Web en la que el proveedor puede tener acceso a información de su interés.
- Memoria anual
Este documento se constituye en un importante material de reporte pues presenta las acciones y resultados de la organización de una manera completa y transparente. Boletín informativo Reportando (físico y electrónico) y NotiRep
- Esta publicación interna de la organización consta de varias secciones que resumen información de interés del personal, tanto administrativa, operativa, de gestión y social. La publicación en medio físico es bimestral y la electrónica es mensual.

El Grupo está concentrado en tres temas estratégicos principales: crecimiento, consolidación como Grupo Empresarial y eficiencia operativa.

En el 2006 se trabajó en la elaboración del plan estratégico de tecnología informática, con un horizonte de cinco años, este plan ha encontrado algunas áreas donde puede contribuir decididamente al despliegue de las estrategias del Grupo y la implementación se ha iniciado en el año 2007.

El Plan Estratégico, considera la optimización general de la tecnología; ampliar el alcance al Grupo y elevar la importancia estratégica de algunas iniciativas locales; enfocar esfuerzos en áreas donde se puede obtener mayor valor con el apoyo tecnológico; identificar el tipo de valor que se puede obtener de cada iniciativa de Tecnología de Información (TI); crear un canal de comunicación estratégico con las áreas de negocio y con las áreas informáticas de las empresas, involucrar a los directivos de negocio y directivos de TI de cada una de las empresas en las iniciativas de TI; identificar mecanismos de gestión para incrementar la posibilidad de éxito de las iniciativas, en el contexto de Grupo.

Con respecto a la transferencia de conocimiento a los clientes está se efectúa a solicitud de este y en cumplimiento de lo estipulado en los contratos de servicios con REP.

Con respecto al intercambio e implementación de las mejores prácticas está liderado por la empresa matriz ISA, a través del Grupo Informático, los cuales elaboran e implementan planes de las mejores prácticas técnicas y administrativas. Así mismo REP mantiene un sistema de proyectos de mejora los cuales se implementan a nivel de la empresa.

4.2.c Calidad de los datos, la Información y el conocimiento

4.2.c (1) Los sistema Operativos como el SCADA permiten adquirir datos operacionales exactos de la situación del estado del sistema eléctrico. Con respecto al sistema administrativo esta es a través del MySAP. Estas actividades cumplen con los procedimientos y auditorias ISO-9001 para asegurar la integridad y confiabilidad así como la oportunidad, seguridad y confidencialidad de los datos e información.

Adicionalmente, la información transferida por los diversos medios de entrega de conocimientos como reportes, boletines, difusiones, etc., es elaborada por los especialistas de cada tema con las coordinaciones necesarias a otras áreas, y estas son revisadas por los jefes, gerentes o responsables de cada tema, asegurando que esta sea exacta, integra y confiable. Dependiendo del tema a tratarse se maneja su seguridad y confidencialidad.

5 ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL

5.1 SISTEMAS DE TRABAJO

5.1.a Organización y Gestión del Trabajo

5.1.a (1) y (2) REP mantiene en desarrollo un Modelo de Gestión del Talento Humano, conformado por cinco centros claves que están orientados proveer a la organización de los recursos necesarios y desarrollarlos para que en conjunto se logre cumplir con la estrategia de la empresa y el plan de negocios.



Figura 5.1-1 Estrategia de GTH

A continuación se especifican las principales responsabilidades de cada centro y las principales acciones e iniciativas realizadas el 2006:

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD: Optimiza y estructura los resultados en la organización. Se centra en el estudio del diseño organizacional, sistema de competencias, indicadores de desempeño y sistema de compensaciones.

El principal proyecto desarrollado en el 2006 se refirió al alistamiento organizacional, centrándose en el desarrollo del estudio de procesos de la organización. Dicho estudio fue realizado con la participación de los equipos de trabajo a nivel de toda la organización y se logró validar la cadena de valor, construir el mapa de procesos, así como validar las funciones y estructura organizacional.

CENTRO DE TALENTO: Se centra en la atracción, selección y desarrollo de los colaboradores. Atiende el reclutamiento y selección, inducción, capacitación, planes de carrera y aplicación de herramientas de desempeño.

En el 2006 se desarrolló el programa “Conociendo nuestras competencias”, diseñado con el objetivo de identificar las brechas de competencias humanas en la organización. El programa fue desarrollado a nivel nacional y, mediante evaluaciones de 360°, se logró la participación masiva del personal.

El cumplimiento del plan de formación diseñado y el indicador de horas de capacitación presentan una adecuada ejecución de lo planificado. Asimismo, el índice de rotación de personal menor a 10% presenta una dinámica de ingreso de personal prevista. Cabe destacar el desarrollo de programas formativos internos dirigidos a grupos ocupacionales específicos; en el 2006 se llevaron adelante programas formativos, dirigidos a asistentes de subestación y a directivos, con contenidos particularmente diseñados para sus necesidades.

CENTRO DE SERVICIOS: Optimiza atención a colaboradores. Administra nóminas y beneficios, relaciones laborales, bienestar social.

En el 2006 se desarrollaron iniciativas de comunicación a la organización, basada en poner a disposición de los colaboradores información sobre los servicios laborales y procesos de gestión humana de REP. De este modo, se implementó el programa “El ABC laboral de REP”, el cual periódicamente presenta información detallada acerca de temas de interés común. Las actividades del área de bienestar social fomentaron la integración y cumplieron con el objetivo de fortalecer la unidad en la organización; asimismo, se desarrollaron programas informativos y de despliegue de beneficios al personal.

CENTRA DE CULTURA Y LIDERAZGO: Optimiza estilos y resultados de las personas. Gestiona desarrollo de liderazgo, comunicación y administración del cambio, gestión del conocimiento.

El enfoque de implementación de la visión cultural (ver figura 5.1-2) definida al 2008, alineada a la estrategia empresarial, implicó incidir en proyectos y acciones estratégicas que permitan continuar consolidando la cultura organizacional. De este modo, se logró un avance en la evaluación de cultura organizacional realizada a finales de año, incrementándose el valor a 86%.

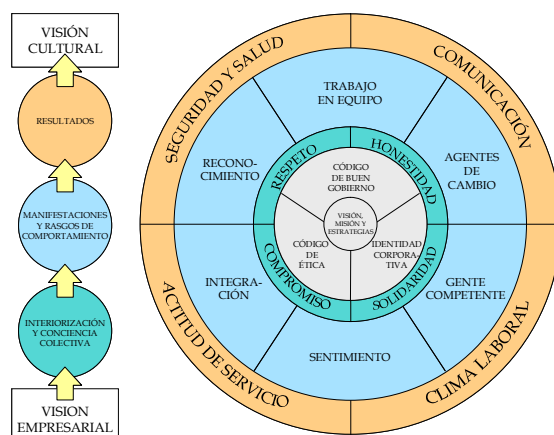


Figura 5.1-2 Visión Cultural

CENTRO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: Coordina con el Área de Tecnología la optimización de la gestión productiva del área y potencia los esfuerzos de los centros de productividad, talento, servicio, cultura y liderazgo.

Esta estructura interna, ayuda a entender como el Departamento de Gestión del Talento Humano debe actuar para contribuir al plan de negocio y, por tanto, a la estrategia de la empresa.

Al momento de implementar el modelo en REP, se definieron seis productos y servicios que conforman el portafolio del Departamento de Gestión del Talento Humano:

- Estructuras al servicio del negocio.
- Contratos laborales al servicio del negocio.
- Conocimiento al servicio del grupo.
- Cultura del trabajo al servicio del cliente.
- REP como empleador de elección.
- Desarrollo de líderes.

REP tiene definido un Manual de Descripción de Puestos (MDP) que especifica las responsabilidades y funciones de cada una de las posiciones de la Empresa. De igual manera, el MDP incluye las competencias técnicas y organizacionales. Las competencias técnicas han sido definidas en conjunto con cada gerencia, identificando las mismas como requisitos mínimos indispensables para ocupar un puesto en la Organización. El MDP especifica los procesos en los que cada una de las posiciones de REP esta involucrada y cómo se relaciona con las diferentes áreas de la Empresa; asimismo, se hace referencia a los indicadores sobre los cuales cada posición tiene injerencia o que son afectados directamente por su gestión.

La base del diseño de los perfiles de puestos es el mapa de procesos, el cual permite mantener actualizado las matrices de cargas de trabajo por puestos, basado en estudios de relevamiento de tareas, tiempos y frecuencias de las actividades realizadas en la organización. Esta información es parte de las iniciativas de Alistamiento Organizacional que permite, a su vez, diseñar con sustento una estructura funcional que soporte la estrategia empresarial.

De este modo, REP cuenta con una estructura funcional, orientada a los procesos. La estructura organizacional esta dividida por gerencias ,departamentos y coordinaciones, con responsabilidades y roles claramente definidos. Nuestra distribución geográfica soporta la definición de Departamentos de Transmisión por zonas. Contamos con cuatro departamentos de transmisión: Centro, Norte, Este y Sur.

REP promueve constantemente la innovación para lo cual hace participe, a todos los trabajadores de la empresa, de la definición de temas de alta relevancia que a corto, mediano o largo plazo permiten obtener resultados positivos y una mejora constante de nuestros procesos y servicios. Una aplicación de este nivel de compromiso, son las Jornadas de Calidad de Proyectos de Mejora que anualmente premian el ingenio y la creatividad de nuestros colaboradores. Asimismo, existe un claro compromiso de nuestro personal de hacerse responsables de las decisiones que se toman en los procesos en los que están involucrados. Prueba de ello, son los niveles de supervisión y coordinación de la operación del sistema que gestionan, planifican, coordinan y controlan las actividades relacionadas a la cadena de valor de la Empresa, en ausencia de niveles superiores, responsables directos de los procesos.

5.1.a (3) El Programa de Formación Integral (PFI) contempla capacitaciones internas aprovechando los conocimientos y experiencia interna de nuestros profesionales y técnicos. Parte del proyecto de capacitación y desarrollo para el 2006 fue el identificar personal con las condiciones necesarias para poder asumir el rol de instructores internos. A este grupo se le incluyó en un proceso de formación de capacitadores, siendo este grupo los participantes del dictado del Programa de Adecuación de Asistentes en Subestaciones (ver punto 5.2.a1)

5.1.b Sistema de Gestión del Desempeño de los Trabajadores

REP ha desarrollado dos principales sistemas de gestión del desempeño de los trabajadores, uno orientado al desempeño grupal y el otro orientado al desempeño individual.

La aplicación en la organización se viene implementando a través de metodologías difundidas oportunamente y presentadas de manera transparente a todos los niveles y unidades geográficas de la empresa.

Sistema de Gestión del Desempeño Grupal

Este sistema de desempeño está referido a las contribuciones de las gerencias, jefaturas y equipos de trabajo a los indicadores de gestión, asociado a una bonificación variable (BUP). Este es un bono variable que se otorga anualmente sobre la base del cumplimiento de indicadores de máximo, primer y segundo nivel de acuerdo a los porcentajes y pesos establecidos.

Tomando como base el cuadro de gestión integral de la organización, se identifican del "Máximo nivel" aquellos indicadores que correspondan a un desempeño directo de la organización en su conjunto. De este modo, se construye la llamada "Matriz Empresa" cuyo objetivo es monitorear el desempeño organizacional a través de los principales indicadores; esta matriz deberá sumar a otras matrices para las diferentes aplicaciones de la metodología de medición de desempeño a diferentes niveles.

De este mismo modo, tomando como base el cuadro de gestión integral de la organización pero en el Primer y Segundo nivel, se definen indicadores por área que correspondan a los principales procesos e iniciativas que cada área emprende en el año. Dichos indicadores conforman la llamada "Matriz Área" que, complementada con la "Matriz Empresa" brindará resultados ponderados del desempeño de cada área.

Es importante recalcar que la "Matriz Área" incluye los indicadores del cumplimiento de los principales proyectos e iniciativas emprendidas por el área.

La "Matriz Área" finalmente termina siendo a su vez un subconjunto del Plan de Gestión del año, que muestra mas detalladamente las acciones e indicadores de sustento para los

resultados. Cada fin de año se identifica las áreas que obtuvieron mejor desempeño y son reconocidas públicamente en un evento que refiere el cierre de año.

Sistema de Gestión del Desempeño Individual

REP enfoca el diseño del desempeño individual en dos elementos:

- La evaluación del desempeño, realizada por las jefaturas directas. Este proceso es realizado anualmente y recoge la percepción de las jefaturas sobre elementos de calidad, iniciativa y oportunidad referidos al trabajo realizado en el periodo anual. En este proceso, las jefaturas pueden plasmar en respuestas abiertas sus apreciaciones sobre eventos resaltantes del colaborador, aspectos fuertes y débiles, sustento de las calificaciones.
- En el año 2007, REP está incorporando la definición de Compromisos individuales para cada colaborador. Esta definición permitirá definir una “Matriz Individual” que, con la misma lógica de construcción de las anteriores matrices, basará su diseño en la identificación de indicadores que correspondan a los planes de gestión de las áreas. La mas importante característica de esta matriz es que corresponderá a su vez a los procesos en los que cada colaborador participa (los perfiles de puestos indican los procesos – del mapa de procesos organizacional – y las tareas a las que corresponden las funciones diseñadas para cada posición en la organización).

De este modo, la medición del desempeño individual contará con elementos numéricos y totalmente objetivos como con elementos de percepción que permitirán recoger estos resultados de manera completa.

Evaluación de Competencias

Shore Consulting, empresa consultora especializada en modelos de gestión humana, ayudó a definir las competencias organizacionales a nivel de empresas del Grupo ISA (figura 5.1-3). Esto con la finalidad de homologar competencias y asumir una metodología de evaluación de las mismas, más eficiente a nivel de Grupo y empresa.



Figura 5.1-3 Competencias Organizacionales

Se han definido los niveles de competencia para cada posición y una metodología de evaluación 360° para medir el nivel actual de estas competencias. La descripción de la metodología es descrita por el la figura 5.1-4.

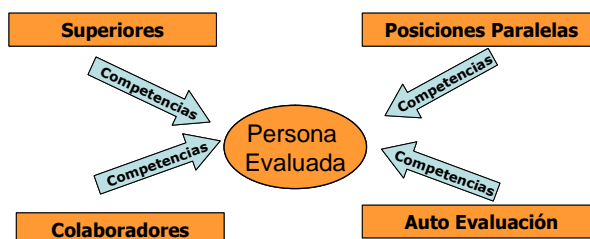


Figura 5.1-4 Evaluación 360°

Los resultados permitieron generar planes de acción y seguimiento para disminuir las brechas existentes y potenciar aquellas identificadas como fortalezas (figura 5.1-5). Se tiene realizada la aplicación de esta metodología para posiciones de niveles directivos y algunas posiciones

clave, se viene trabajando en la aplicación de la metodología para todas las posiciones de la Empresa.

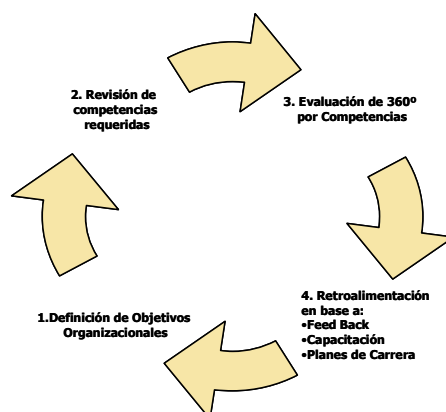


Figura 5.1-5 Retroalimentación evaluación 360°

Valorización HAY y Política Remunerativa

En REP se han definido a través de la metodología HAY (homologándonos con las empresas filiales) la valoración de los cargos, como base para el diseño de la Política Remunerativa. La metodología HAY, utiliza una serie de factores y elementos que nos ayudan a definir una puntuación para cada puesto, generándose con mayor facilidad los niveles y rangos salariales que deben existir en una organización.

La metodología HAY evalúa:

1. Conocimientos, experiencia y habilidades.
2. Capacidad de solución de problemas.
3. Nivel de responsabilidad (impacto y magnitud).

La política remunerativa apunta durante los primeros años a trabajar la equidad interna, para luego orientarnos hacia una política de competitividad. Actualmente se ha realizado la aplicación de la primera fase de ajustes salariales, considerando un incremento significativo en los puestos que presentaban mayor distorsión remunerativa, asimismo se aplicó un ajuste incremental general.

A partir del logro de la equidad remunerativa, la evaluación de desempeño juega un papel importante, ya que es una herramienta para la toma de decisiones al momento de proponer y priorizar incrementos salariales, en base a la contribución de cada colaborador.

5.1.c Contratación y Desarrollo de Carrera

5.1.c (1) Tal y como se mencionó, REP tiene definidas las competencias técnicas y organizacionales mínimas requeridas para cada posición. Estas son consideradas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en procesos internos o externos.

5.1.c (2) Existe un procedimiento que marca las pautas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal a cargo del Centro de Talento. Cuando se genera una vacante, la misma se trata de cubrir a través de convocatorias internas dando oportunidades de desarrollo a los actuales colaboradores; en caso la vacante no sea cubierta, se procede con la convocatoria externa.

REP cuenta con una red de contactos con instituciones educativas, que nos permiten tener acceso a bases de datos de postulantes calificados, y además del soporte de una consultora externa que evalúa las competencias requeridas y elabora un diagnóstico del perfil psicológico y psicotécnico de los postulantes.

La terna final es entrevistada por el área que generó el requerimiento, para contar con un elemento adicional para el cierre del proceso. En caso sea necesario, se aplican pruebas técnicas especializadas.

En el último trimestre del año 2005, se implementó la base de datos en la Web de la empresa, con el soporte informático de Laborum.com, empresa especializada en bases de datos y procesos de reclutamiento. Mediante esta nueva herramienta informática, los candidatos externos han estado postulando a nuestros procesos de selección abiertos o han ingresado a la base de datos general para procesos futuros.

REP como parte de su estrategia de retención de personal, ofrece un paquete de beneficios basado en retribuciones competitivas con respecto al mercado, programas de bienestar y salud y capacitación constante. Asimismo, ofrece una serie de actividades deportivas e integradoras para los trabajadores y sus familiares.

5.2 APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

5.2.a Capacitación, entrenamiento y Desarrollo de los trabajadores

5.2.a (1) REP cuenta con un Programa de Formación Integral (PFI) que se construye anualmente con el aporte de cada gerencia y que contiene una serie de acciones formativas, orientadas a disminuir las brechas técnicas identificadas. Las brechas se identificaron en conjunto con cada jefatura y gerencia, luego de haber sido definidas en el Manual de Descripción de Puestos. Este trabajo de identificación de brechas es uno de los principales insumos que se consideran en la elaboración del PFI.

El Programa de Formación Integral (PFI) ha incluido el desarrollo de un programa de Formación de Facilitadores y Capacitadores internos, que consiste en la identificación de personal con las condiciones necesarias para poder asumir este rol y poder desarrollar en ellos, a través de una capacitación dirigida, las competencias de entrenadores, entre otros.

En el 2006 se desarrolló el programa PROAAS, dirigido a la formación interna de Asistentes en Subestaciones quienes recibieron capacitación integral en diversas áreas de la organización y temas para soportar su trabajo por parte de los instructores internos preparados por REP. Este programa es una aplicación directa de la iniciativa de entrenamiento y capacitación interna, que a su vez forma parte de la gestión del conocimiento de la organización.

El PFI se constituye a su vez en una herramienta de planificación en cuanto implica un proceso de análisis y proyección del nivel de formación deseado en cada frente de la organización. Este PFI se construye tomando en consideración los siguientes elementos: plan estratégico, procesos y brechas técnicas. Se espera que este plan potencie las capacidades del personal y contribuya con la generación de nuevos aportes y mejoras en los procesos en los que cada colaborador esta inmerso.

5.2.a (2) El programa de inducción, tiene dos esquemas. Uno de ellos orientado específicamente a directivos y el segundo a profesionales y técnicos; ambos, diseñados para lograr un entendimiento, ambientación y toma de conocimiento de las operaciones de la organización y sus interrelaciones. Este programa se realiza durante dos días, e incluye charlas, presentaciones y visitas técnicas.

El contenido del programa de Inducción es presentado por personal de la organización, buscando que los temas presentados no sean sólo teóricos sino de aplicación práctica, relevantes al desarrollo de las operaciones de la empresa.

Se ha implementado, homologando nuestros procedimientos con los del Grupo, el proceso de empalme para posiciones directivas y expatriados (personal proveniente del extranjero, Colombia especialmente). Este programa apunta a garantizar que el proceso de inducción de este nivel de colaboradores, sea el más adecuado para asumir su rol y las funciones específicas que el puesto define.

5.2.a (3) REP cuenta con procedimientos del sistema ISO-9001, que opera dentro del sistema Modelo de Gestión del Talento Humano (figura 5.1-1), en la etapa de Centro de talento el cual genera el Plan de Formación Integral de REP, el cual permite a los colaboradores solicitar capacitación de acuerdo a formatos que permiten para solicitud de capacitación, entrenamiento y refuerzo de habilidades. Así mismo permite a las jefaturas priorizar y alinear los requerimientos de los colaboradores a los objetivos estratégicos.

Con respecto al aprendizaje organizacional la empresa utiliza los mecanismos de "Proyectos de Mejora" a nivel de todas las gerencias el cual son propuestos e implementados por el mismo

personal, la difusión de la documentación de los proyectos son a nivel de toda la empresa, así mismo se mantiene una sinergia con la empresa matriz el cual permite integrar e implementar las mejores practicas en el desarrollo de nuestras actividades.

Los activos de conocimiento como documentos, guías, políticas y procedimientos están en la Intranet de la organización, y contamos con información impresa y digitalizada de planos y estas se cuenta en el sistema de información técnica con acceso a través de la intranet por áreas funcionales, donde se encuentra, foros, presentaciones etc., que permiten recopilar, difundir temas relativos a las labores del personal.

5.2.a (4) La capacitación se provee en forma interna y externa, a nivel interno se identifican las necesidades y se coordina con el área que domina el tema y se programa durante el año para su capacitación y entrenamiento a nivel técnico.

La capacitación externa se provee a través de Instituciones técnicas, Universidades, conferencias internacionales.

El mecanismo de aporte de de colaboradores y sus jefaturas se da específicamente en áreas técnicas, con la finalidad de efectuar transferencia de conocimientos hacia el personal técnico de los Departamentos de Transmisión. Los mecanismos para proveer estos programas formales se efectúan de acuerdo a los requerimientos aprobados y presupuestados, los informales se efectúan de acuerdo a los temas no previstos como foros, cursos internacionales, ingreso de nueva tecnología a través de proyectos los cuales son aprobados por las gerencias respectivas.

5.2.a (5) El refuerzo en uso de conocimientos y habilidades se efectúa a través de capacitación internas y externas generadas por implementación de nuevos sistemas tecnológicos, así como aplicación de las mejoras prácticas a través de personal de la matriz.

REP mantiene dentro del Modelo de Gestión del Talento Humano un componente que permite efectuar la transferencia de conocimientos del personal que se retira al que ingresa, dentro de las labores de inducción y transferencia de cargo.

5.2.a (6) En REP, la efectividad de la capacitación se evalúa luego de haber terminado el entrenamiento, después de tres meses, enviando una encuesta al Jefe inmediato superior, para que nos informe sobre las mejoras en el desempeño del trabajador y su impacto positivo en los procesos en los que participa.

5.2.b Motivación y Plan de Carrera

En REP, el trabajo y el esfuerzo son reconocidos por los Gerentes como parte de su gestión. La motivación de sus colaboradores se realiza de manera integrada en los aspectos de beneficios, seguridad médica, infraestructura adecuada, actividades de integración, bonos por resultados, asignación de proyectos de mejora; todo esto con la finalidad de que el trabajador sienta que su contribución a la empresa es importante y valiosa. En el presente año se está trabajando en esquemas de premios y reconocimientos para ayudar a potenciar los niveles de satisfacción del trabajador.

Adicionalmente, la información de evaluación del potencial del nivel Directivo de la organización servirá como base para el diseño de planes y esquemas de consolidación de competencias y aseguramiento del desarrollo del negocio.

Dentro del plan de gestión del Departamento de Gestión de Talento Humano, se tiene previsto desarrollar para el 2007 un esquema de planes de carrera y de sucesión, identificando los cargos críticos de la organización y la estructura de cómo cada trabajador puede crecer profesionalmente, de manera lineal (ascenso en el nivel jerárquico) u horizontalmente (especializándose en otros temas vinculados a su profesión).

5.3 BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

5.3.a Ambiente de Trabajo

5.3.a (1) REP está forjando un lugar de trabajo seguro y saludable a través de un enfoque integral que trabaja el cambio cultural y la implementación de las herramientas clásicas de seguridad y salud ocupacional. Durante el 2006 se cumplió con el Programa Anual de

Seguridad e Higiene Ocupacional, charlas de sensibilización en seguridad para el personal de la empresa en su segunda etapa, reuniones del Comité de Seguridad y Subcomités.

En cuanto a los indicadores de gestión, el Índice de Accidentabilidad en el 2006 fue de 1.96, dicho indicador incluye los accidentes ocurridos al personal de REP, contratistas y terceros, tal índice tiene como base un factor de 240,000 horas hombre de trabajo. Tal factor es utilizado en común por las empresas del Grupo ISA con la finalidad de comparar el desempeño de las mismas bajo un solo estándar.

De los accidentes ocurridos en el 2006, el 82% de los accidentes ocurridos corresponden al personal de las empresas contratistas, de los cuales el 64% se debe a actos bajo el estándar, de seguridad razón por la cual se han establecido exigencias en la gestión de seguridad y salud en el trabajo de los contratistas que brindan servicios de mantenimiento en subestaciones y Líneas de Transmisión, de manera tal que se mantenga una gestión concordante con la normatividad vigente en el país, los estándares de REP y del Grupo ISA.

En tal sentido, REP considera que es de vital importancia continuar desarrollando programas priorizando la educación y entrenamiento para nuestros colaboradores, así como para el personal de las empresas contratistas, toda vez que el mayor porcentaje de los accidentes se deben a factores personales.

Para lo cual durante el 2006 a la fecha se ha desarrollado lo siguiente:

- **Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo**
Luego del proceso de elecciones a nivel nacional en este año se conformó el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cuál se reúne mensualmente en la Sede Central de manera presencial y no presencial; también se formaron 9 Subcomités de Seguridad y Salud en el Trabajo en las Sedes y Subsedes de los Departamentos de Transmisión, tales como San Isidro, San Juan de Miraflores, Pisco, Arequipa, Cuzco, Huanuco, Huayucachi, Chiclayo y Chimbote los cuales facilitan la comunicación y las coordinaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- **Formación de Facilitadores de Servidumbres, Ambiental y Seguridad – SAS**
Se consolidó la Formación de Facilitadores SAS, los cuales brindan el apoyo necesario para la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo los cuales se encuentran distribuidos en las sedes y subsedes tales como San Isidro, San Juan de Miraflores Chiclayo, Chimbote, Pisco, Arequipa, Cuzco, Huanuco, Huayucachi.
Organización de Brigadas para Casos de Emergencias
- **Asimismo se ha conformado las Brigadas para actuar en casos de Emergencias tales como Evacuación, Prevención y Control de Incendios y Primeros Auxilios distribuidos en las sedes y subsedes de Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Chimbote, Huanuco, Huayucachi, San Juan de Miraflores, Pisco y San Isidro en esta última contamos con tres brigadas debido a la cantidad del personal y a los riesgos asociados considerados en dichos eventos de emergencias.**
- **Sensibilización de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Iniciamos en el año 2005 el Programa de Sensibilización en Seguridad y Salud en el Trabajo, por ser éste tema uno de los pilares de la visión cultural de la organización, se desarrollaron 11 talleres de Sensibilización en Seguridad en el Trabajo a nivel nacional como primer paso en el logro de este objetivo.

Luego de culminar esa primera etapa se detectaron algunas competencias relacionadas a la interiorización de una cultura de seguridad, las cuales, fueron comunes entre todas las sedes y subsedes motivo por el cual en el 2006 se impartieron nuevos talleres con el mismo alcance.

En esta segunda etapa se reforzaron las competencias y subcompetencias identificadas como base personal y grupal para vivir en una cultura de seguridad laboral.

Durante los talleres, se trabajó con un sistema interno de refuerzo, donde los mismos participantes fueron los protagonistas del cambio dentro de una comunidad consecuente y atenta de las debilidades para ejercer una presión social positiva a través del feedback interactivo y asertivo. Se creó el taller “Siempre Alerta”, para tal fin se propuso el reto permanente de “Cuidar el equipo de protección personal” para utilizarlo en momentos

inesperados con la mayor prontitud y de la mejor manera posible reforzando la idea de que la seguridad depende de uno y de todos, frase con la que se concluyó cada taller

Otra herramienta de refuerzo de la importancia de la seguridad fue apelar a una lectura ceremoniosa de una serie de frases que reflexionan sobre la importancia de la seguridad en nuestras vidas, llamado "Seguricredo", adaptado especialmente para esa intervención y que cada facilitador de cada sede y subsele tiene la finalidad de reforzar en sus reuniones semanales.

Durante todo el taller y sus diversas estrategias metodológicas se procuró que los asistentes tengan que mantenerse en un estado de alerta constante y tomar decisiones preventivas, al conocer la posibilidad de riesgo.

Asimismo durante el taller se impartieron contenidos teóricos a por parte del equipo del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo y contó con la participación activa del facilitador de seguridad de cada sede quien ejerce un rol de dirección importante en las sesiones que realizan los equipos en sus propias sedes a fin de detectar posibles riesgos en el trabajo entre otros temas relacionados.

CUADRO COMPARATIVO DE ASISTENCIA		
SEDE	2005	2006
LIMA	56	89
PISCO	6	7
SAN JUAN	22	30
CHIMBOTE	11	9
CHICLAYO	22	19
HUANUCO	18	18
HUANCAYO	11	9
AREQUIPA	25	22
CUSCO	15	12
TOTAL	186	215

El porcentaje de asistencia respecto del año pasado se elevó en un 15.6% correspondientes a las sedes de Lima y San Juan ya que la participación en las sedes de provincia se vio en algunos casos disminuida.

CUADRO COMPARATIVO POR COMPETENCIAS		
	2005	2006
Cooperación y Colaboración	4,00	5,00
Compromiso y Responsabilidad	2,75	4,50
Honestidad y Respeto	1,50	4,00
Orden y Organización	1,30	3,00
Autocontrol	1,50	2,75
Concentración	2,00	3,00
Promedio Total	2,18	3,71

Muestra el puntaje general obtenido en cada una de las 6 competencias trabajadas.

- Entrenamiento de Brigadas de Emergencias

Los Brigadistas de Emergencias en las sedes y subsele realizan periódicamente practicas contra incendios de manera tal de estar siempre prestos a actuar en caso de incendios.

- Inspecciones de Seguridad

Parte de fundamental de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, son las inspecciones de seguridad realizadas a las subestaciones propias y de clientes, a las actividades de mantenimiento de líneas de Transmisión, proyectos de obras civiles de manera planificada y no planificada, las cuales sirven como herramientas para determinar los aspectos susceptibles a mejorar en términos de condiciones o actos debajo de los estándares de seguridad.

- Gestión de Proveedores de bienes y servicios:

Debido a que la mayor el 82% de los accidentes pertenecen a los contratistas en tal sentido actualmente se ha establecido en los requisitos de los contratos de mantenimiento de líneas de transmisión y subestaciones mayores exigencias de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente de manera tal cumplir con los requisitos legales nacionales aplicables vigentes y con la normatividad de REP.

Estos requisitos enmarcan la presentación de Planes, programas, procedimientos de seguridad, salud y medio ambiente, asimismo los reportes mensuales de estadísticas de seguridad, Asimismo los reportes dentro de los plazos establecidos por el ente fiscalizador OSINERGMIN tales como incidentes, accidentes y enfermedades profesionales.

Asimismo, se elaboró el Plan de Acción de Seguridad y salud en el trabajo con la finalidad de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la D.S. 009 2005 TR, – Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el reglamento de seguridad e higiene ocupacional del Ministerio de Energía y Minas, y hacerlo compatible con los requisitos OHSAS 18001, y algunos requisitos de las ISO 14001 y el SGC ISO 9001 certificado en REP.

Se han realizado exámenes ocupacionales en la sede central y están en proceso en las sedes y subsedes en provincias. Además, se cuenta con los protocolos pertinentes y los documentos del Grupo de Exposición Similar para los exámenes ocupacionales en personal administrativo, operativo y personal que brinda servicios a clientes del sector minero. También se han realizado estudios ergonómicos de las actividades tanto del personal de oficinas como de operaciones; asimismo, se ha hecho estudios del ciclo circadiano, con la finalidad de detectar a tiempo factores de estrés y riesgos psicosociales en el personal de REP, como consecuencia del normal desarrollo de sus actividades.

5.3.a (2) El Plan de Emergencia define medidas a tomar para prevenir o enfrentar cualquier emergencia que pudiera ocurrir como consecuencia de las actividades de operación y mantenimiento en las subestaciones o líneas de transmisión, incluyendo los impactos por fenómenos naturales. Este Plan permite prever cualquier emergencia y diseñar una respuesta organizada y competente para prevenir o minimizar cualquier daño a la salud humana o al medio ambiente.

El alcance del presente plan comprende todas las instalaciones de la empresa, principalmente: subestaciones, salas de control, torres de alta tensión, líneas de transmisión, las áreas de servidumbres y oficinas administrativas.

El desarrollo del plan está establecido sobre los siguientes supuestos de emergencias:

- Caída de conductores
- Invasión de la faja de servidumbre
- Derrame de aceite de los transformadores
- Incendio y explosiones
- Desastres naturales
- Atentados terroristas
- Robo de componentes de LLTT, TTAT, SSEE y Antenas Repetidoras
- Conflictos sociales.
- Accidentes de trabajo.

Los objetivos del Plan de Emergencias son los siguientes:

- Establecer las acciones a tomar para prevenir, controlar o minimizar cualquier emergencia que pudiera ocurrir.
- Formar un equipo de personas que actúen en forma inmediata y coordinada en caso de cualquier emergencia.

5.3.b Respaldo y Satisfacción de los trabajadores

5.3.b (1) Una vez al año se contratan los servicios de una consultora especializada, con la finalidad que nos de el soporte necesario en el proceso de medición del clima organizacional. La encuesta de clima organizacional tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca del espacio y las oportunidades para el desarrollo personal y profesional, la interacción, el aprendizaje y la sana socialización que propicia REP a través de los valores, las políticas y su cultura organizacional.

Asimismo, tiene por finalidad conocer la sensación de bienestar o malestar general en REP, que tiene una incidencia directa sobre el desempeño, el comportamiento y las decisiones en la organización y realizar un diagnóstico diferenciado por cada Sede, atendiendo a sus necesidades específicas y particulares.

La encuesta de clima organizacional es aplicada a todos los colaboradores de REP; es decir que no se define una muestra específica.

La encuesta de clima organizacional contempla las siguientes variables:

- **Percepción e Imagen de REP**

Involucra la percepción de la mejora de la organización desde su constitución, así como la creencia que la organización mejorará en el futuro. Implica la percepción de la buena imagen de REP frente a la comunidad, así como el orgullo del colaborador con la organización y su sentimiento de pertenencia.

- **Satisfacción del personal con su Trabajo**

Involucra cuestiones tales como: suficiencia de información para realizar el trabajo, identificación con los procesos de cada área, la percepción de la existencia de espacios de desarrollo profesional, reconocimiento económico, reconocimiento del trabajo de parte del superior, capacitación otorgada, carga de trabajo, entre otros temas vinculados.

- **Condiciones de Trabajo**

Contempla todas aquellas condiciones ambientales, de iluminación, ventilación, mobiliario, equipos, tecnología utilizada, seguridad laboral, instalaciones, ropa de trabajo y su adecuación al clima de cada región, que son necesarios para desempeñarse adecuadamente en el rol asignado.

- **Estilos de Liderazgo**

Implica la percepción de un liderazgo participativo, en el sentido de observar en el líder el esfuerzo por desarrollar vínculos de confianza con el personal, la promoción del trabajo en equipo, trato equitativo y justo, valoración del aporte personal, claridad en las instrucciones dadas al personal, delegación, preocupación por conocer los problemas personales de los colaboradores y retroalimentación al trabajo realizado.

- **Comunicación Interna**

Se evalúa la percepción que se tiene hacia la comunicación a diferentes niveles de la empresa y dentro de cada área de trabajo, información compartida con las diferentes áreas, la transmisión de opiniones con libertad dentro del área y fluidez en la comunicación con el superior, información horizontal dentro del área de trabajo, conocimiento de las expectativas del superior y adecuación de las políticas y procedimientos del área.

- **Cultura**

Involucra la percepción que se tiene respecto del ajuste y vivencia de la misión, visión y valores organizacionales, en cuanto a su cabal conocimiento y a la puesta en práctica de los mismos.

- **Relación con Pares**

Es la percepción de compañerismo y camaradería al interior de la empresa, el sentido de familia en la organización en su conjunto, participación de los colaboradores en actividades informales entre ellos, así como el afronte de conflictos interpersonales.

Los resultados obtenidos se presentan a todo nivel, contemplando aquellos temas que se identifiquen como debilidades organizacionales y un plan de mejoramiento asociado.

5.3.b (2) REP cuenta con un área de Bienestar Social, que conforma el Centro de Servicio, dedicada exclusivamente a identificar, implementar y mejorar los servicios y beneficios que se otorgan a los trabajadores. Existen una serie de beneficios que como organización se han definido como prioritarios, por ser imprescindibles para la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

En ese sentido, los principales beneficios están asociados a temas de salud y seguros: seguro médico a través de entidades prestadoras de salud y seguros complementarios de trabajo de alto riesgo, vida, accidentes personales, entre otros.

Asimismo, se desarrollan programas y actividades de integración y deportivas que complementan el desarrollo personal de nuestros colaboradores y sus familiares:

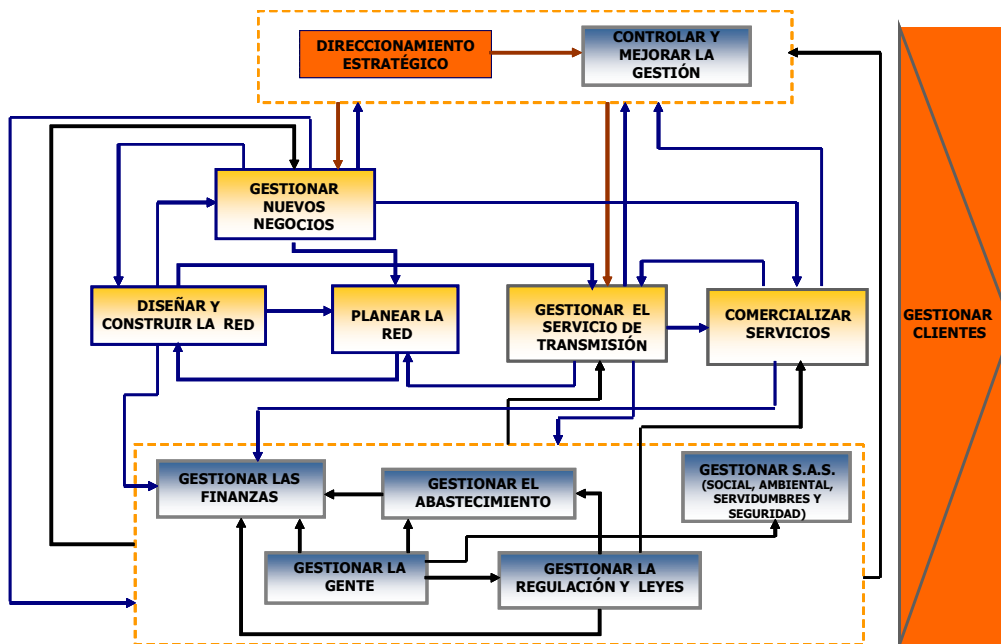
- Vacaciones útiles.
- Ferias de Bienestar Social.

- Programa de manos productivas.
- Celebración de días particulares: fiestas patrias, día del trabajo, aniversarios, navidad, etc.
- Campeonatos deportivos.
- Campañas médicas a nivel nacional.
- Programa de visitas domiciliarias para identificar sus principales necesidades.

5.3.b (3) La metodología utilizada como se mencionó con anterioridad, es una encuesta que se aplica de manera anual, con la colaboración de una consultora especializada. Esta es aplicada de manera uniforme para todos los niveles de la organización. A partir del año 2006, esta encuesta estará alineada adicionalmente al estándar internacional del esquema Great Place to Work.

6 GESTIÓN DE PROCESOS

Para la definición de los procesos de creación de valor de REP, claves y de soporte, se contaba ya con un esquema diseñado heredado de la antigua empresa ETECEN, la cual formaba parte del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000. En el proceso de recertificación del ISO 9001 este mapa de procesos fue revisado y modificado para adaptarse mejor a la nueva estructura que se maneja en REP. En este modelo se definen los principales procesos junto con los principales procedimientos que se ven involucrados en estos procesos. Como parte de la mejora continua que se ha ido manejando en estos primeros años de concesión se vio la necesidad de revisar este esquema de procesos y profundizarlo para tener una visión mas clara de los mismos. Para lograr esto se diseño un proyecto de mapeo de procesos que actualmente se encuentra en ejecución la segunda etapa del mismo (interrelaciones y mejoras). Este proyecto es de gran expectativa, pues a partir de este se tiene planeado utilizar sus resultados como punto de partida para otros proyectos.



6.1 PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR

6.1.a Procesos de Creación de Valor

6.1.a (1) y (2) REP definió los procesos claves mediante una revisión de los procesos que se venían trabajando en ETECEN y ETESUR en el marco de una redefinición de la visión de la empresa en el proceso de recertificación del ISO 9001. Este mapa de procesos modificado fue propuesto tras un análisis conjunto del Dpto. de Sistemas de Gestión Empresarial Empresarial (antes área de Estrategia y Calidad) y con el apoyo del área de Desarrollo Organizacional de ISA, y aprobado por el Comité de Gerencia. En la definición de los procesos primarios se consideran dos aspectos claves, los procesos que tienen relación con nuestros clientes y proveedores; y una señalización del flujo de información que existe entre ellas.

Los procesos primarios se realizan siguiendo los instructivos y procedimientos establecidos en el Manual de Calidad, los que se definieron en función al ordenamiento de la rutina ya establecida.

Los procesos primarios que agregan mayor valor a REP son 5:

1. Planear la Red:

El proceso de planear la red tiene como objetivo incrementar los ingresos de REP mediante la expansión del sistema de transmisión concesionado a REP e inversiones en nuevas instalaciones de transmisión.

La búsqueda de la expansión del sistema de transmisión de REP se inicia con la presentación de REP de un programa de equipamiento del Sistema de Transmisión

que permita garantizar la calidad, continuidad y oportunidad del Servicio de transmisión Eléctrica. Este plan de expansión es entregado al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) quien evalúa cuales inversiones son prioritarias para ser ejecutadas directamente por REP como ampliación al sistema de transmisión entregado en concesión para lo cual se deberá acordar y suscribir una cláusula adicional al Contrato de Concesión, que incluirá la aprobación del alcance del proyecto, el monto estimado de inversión, el plazo de ejecución y las penalidades en caso de incumplimiento.

Por otro lado, el Estado también podrá efectuar licitaciones públicas, para ejecutar proyectos que no son considerados como ampliaciones al Sistema de Transmisión entregado en concesión a REP, en las cuales podemos participar de acuerdo al procedimiento establecido por el Concedente para tal fin, para lo cual desarrollará una propuesta técnica-económica. Estas convocatorias públicas también pueden ser por instalaciones existentes en la que el Estado todavía mantenga la propiedad.

2. Gestionar Nuevos Negocios:

El proceso de gestionar nuevos negocios tiene como objetivo incrementar la participación de REP en el mercado de transporte de Energía Eléctrica, y a través de las sinergias existentes con otros negocios, incursionar en nuevos mercados, mediante el análisis y evaluación integral, toma de decisión y seguimiento de las nuevas inversiones, buscando que aseguren el crecimiento con rentabilidad, optimización en el uso de los recursos, transparencia en la toma de decisiones y permitan la generación de valor.

REP también atiende solicitudes de terceros para brindar servicios de transmisión de energía mediante la construcción de instalaciones de transmisión de uso exclusivo. En este caso REP prepara una oferta técnica económica y la pone en consideración del cliente. De ser aceptada la propuesta se suscribe un contrato de largo plazo considerando todas las garantías necesarias para el cumplimiento del mismo.

Adicionalmente, REP también participa en la evaluación, preparación y presentación de ofertas para la adquisición de instalaciones de transmisión de terceros.

Así mismo, en lo que se refiere a los servicios de operación y mantenimiento, se busca incrementar los ingresos de la empresa brindando estos servicios complementarios a la actividad de transmisión eléctrica, a clientes que cuentan con instalaciones de transmisión.

Las principales actividades que se efectúan son las siguientes:

- Recepción de los requerimientos de clientes.
- Canalización a las áreas involucradas en el posible servicio para establecer factibilidad y recursos necesarios.
- Establecer cotización por los servicios.
- De tratarse un servicio de largo plazo, elaboración del Contrato de Operación y/o mantenimiento respectivo y negociación con el cliente.
- Por otro lado también se participan en licitaciones y concursos para brindar este tipo de servicios.

3. Diseñar y Construir la Red:

El proceso de Diseñar y Construir la Red tiene como objetivo elaborar la Ingeniería, suministrar y construir la Red y obras conexas acorde al Plan de Expansión Bianual de REP y requerimientos del mercado eléctrico, para incrementar la capacidad y confiabilidad de las redes eléctricas, que permitan mejorar los ingresos anuales de REP.

Luego de la adjudicación de un contrato, sea de concesión o de empresas privadas, requiriendo desarrollos o infraestructura de transmisión o mantenimiento del sistema actual; el proceso inicia con el diseño e ingeniería llevando a cabo un estudio definitivo del proyecto, tomando en cuenta los aspectos del contrato y las posibilidades de inversión de la organización. Paso seguido, se realiza la gestión de suministros donde

se hace una evaluación técnica, así la supervisión y control del proyecto quedará supeditada por los resultados obtenidos anteriormente. Al finalizar el proyecto se hace la puesta en servicio y liquidación verificando su buen funcionamiento. Para poder medir el impacto de los resultados en los ingresos de REP, se efectúa una evaluación ex post, la que tiene por finalidad incrementar la capacidad y confiabilidad de los diseños y construcciones futuras.

4. Gestionar el Servicio de Transmisión:

El proceso de Gestionar el Servicio de Transmisión tiene como objetivo operar y mantener las instalaciones del sistema de transmisión de REP, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por: la normatividad peruana, directivas internas y del grupo ISA; además ofrecer servicios de mantenimiento, operación y otros relacionados a terceros, para brindar un servicio de transmisión de energía eléctrica oportuno, confiable y continuo; generando valor agregado al negocio. Para realizar la transmisión de energía se necesita que la operación y el mantenimiento del sistema se desarrollen de manera coordinada.

Para Operar la Red, se deben realizar las siguientes actividades:

- Planear la operación: Tiene como finalidad definir el Programa de Maniobras, indicando la secuencia y los pasos a seguir para la conexión o desconexión de equipos.
- Ejecutar la operación: Supervisar y controlar las variables eléctricas del sistema, los equipos del SCADA y las comunicaciones durante la ejecución de las maniobras. Posteriormente se registran los resultados y las posibles perturbaciones.
- Evaluar la operación: Se evalúa el cumplimiento de los programas y el SGC en el proceso de operación. El análisis de perturbaciones permite conocer las posibles pérdidas, y de ser necesario sustentarlo ante OSINERGMIN. Asimismo el Comité de Análisis de Fallas de REP propone un plan de mejora sobre aquellas causas raíz que ocasionaron las perturbaciones.
- Mejorar la operación: De haber determinado perturbaciones que afectan el servicio de transmisión de la red o a clientes externos, el Comité de Análisis de Fallas (CAF) del COES define cuales de las mejoras propuestas serán implantadas.

Para la operación del sistema de transmisión REP cuenta con dos Centros de Control, configurados como sistema principal en Lima y de respaldo en Arequipa. El SCADA cuenta con el software SINAUT SPECTRUM Versión 4.1 desarrollado por SIEMENS. Los dos centros de control están en capacidad de operar en forma independiente con toda la red. Los medios de comunicación que se disponen para transmitir la información al SCADA son: microondas, onda portadora, satélite y fibra óptica. La red LAN del sistema SCADA/EMS de REP, tiene una configuración de arquitectura distribuida, donde cada uno de los servidores tiene asignada una función específica, con la redundancia definida por el Sistema SINAUT SPECTRUM.

A través del Centro de Control de Lima se realizan las coordinaciones en tiempo real con el Coordinador de la Operación del Sistema para el monitoreo de las principales variables eléctricas, así como la realización de las maniobras que permitan controlarlas (flujo de potencia en las líneas, tensiones en las barras y carga en los transformadores). Asimismo, se coordina con las demás empresas la programación y ejecución de las maniobras en las instalaciones con propiedad compartida.

El Mantenimiento de la Red está comprendido por las siguientes actividades:

- Planificar y programar el mantenimiento de la red: Comprende la elaboración del programa anual, mensual, semanal y diario de mantenimiento de los equipos, siendo coordinados y aprobados por el COES para los casos que implique corte de energía suministrada. Lo que se busca es maximizar la disponibilidad de energía a los usuarios. La planificación es tomada como base para proyectar los índices de desempeño del sistema de transmisión esperados para el año.

- Ejecutar el mantenimiento de la red: El mantenimiento del sistema involucra ejecutar las actividades ya establecidas en el programa de mantenimiento. Este mantenimiento se realiza respetando las normas de seguridad y aspectos técnicos.
- Controlar el mantenimiento de la red: Medir la capacidad del proceso de mantenimiento, evaluando los resultados de la metrología, que asegura el buen mantenimiento y calibración de los equipos. Como resultados se pueden calcular diversos indicadores de disponibilidad en las líneas de transmisión, transformadores y equipos de compensación reactiva.
- Actuar en el mantenimiento de la red: Comprende la elaboración del plan de contingencia, consiguiendo el levantamiento de las no conformidades internas y observaciones de OSINERGMIN a través de la puesta en marcha de proyectos de mejora, empleando el método de los siete pasos, desarrollados en coordinación otras áreas de la empresa, especialmente la Gerencia de Transmisión.

5. Comercializar Servicios:

El proceso de Comercializar Servicios tiene por objetivo desarrollar y gestionar las estrategias comerciales en respuesta a las necesidades de servicios de transmisión, operación y mantenimiento de instalaciones eléctricas del mercado, con la finalidad de contribuir al crecimiento sostenido de los negocios de REP. El Proceso abarca tres grandes subprocesos:

La Planeación Comercial, que busca establecer el plan y estrategias de ventas en atención de las necesidades de transmisión, operación y mantenimiento del mercado objetivo, a fin de ofrecer servicios competitivos y rentables para la organización. Sus actividades implican establecer los lineamientos de la gestión comercial, definir los mercados, configurar los servicios, diseñar planes de mercado y planes de mejoramiento.

La Gestión de Ventas, orientada a gestionar las actividades de promoción y ventas en respuesta a los requerimientos y oportunidades del mercado, a fin de dar cumplimiento a los planes comerciales de REP. Teniendo como actividades la promoción de servicios, la programación de las ventas, la negociación de servicios, su facturación y finalmente la cobranza del mismo; y

Gestionar relaciones con Clientes, atendiendo los requerimientos de los clientes y evaluando la gestión comercial midiendo su grado de satisfacción, con la finalidad de fortalecer las relaciones comerciales.

6.1.a (3) Los Procesos de Creación de Valor se diseñan y realizan siguiendo la cadena de valor PHVA (Programar-Hacer-Verificar-Actuar), de tal forma que en las etapas de Programación se definen las acciones a realizar en la etapa del Hacer las cuales deben ser evaluadas y Verificadas para determinar si requieren acciones de corrección para Actuar.

La Tecnología ha sido incluida en estos procesos usando medios automatizados de registro y control de las actividades, para lo cual contamos con una Red Informática como soporte y software de gestión como el MySAP para el manejo de las actividades realizadas en los Procesos Claves de Mantenimiento, el SIO para el manejo y registro de eventos de las Actividades de Operaciones del Sistema Eléctrico, el SINAUD que permite gestionar el Servicio de Operaciones del Sistema, el Strategos para el seguimiento y control de los indicadores de los procesos y El Búho que permite hacer seguimiento a la implementación de las oportunidades de mejora que generan estos procesos.

El conocimiento organizacional y la flexibilidad de los procesos se incluyen en la gestión de REP por medio de los Proyectos de Mejora, en estos proyectos se identifican desviaciones, problemas o cambios (mejoras) y se plantea una solución en base al análisis, investigación y experiencia del personal. Anualmente cada departamento realiza una revisión de sus resultados, identificando puntos a mejorar, los cuales se evalúan e identifican los que se atacarán en el siguiente año con la Metodología de los 7 pasos del Proyecto de Mejora. REP incentiva este desarrollo mediante una Jornada anual de Calidad donde se hace difusión de las acciones realizadas y los resultados, además se premia uno de los proyectos cada año.

Para asegurar la productividad, la disminución de costos, la eficiencia y la efectividad dentro de los Procesos Claves de Mantenimiento propio y a terceros, se ha establecido la aplicación de la metodología del Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (MCC), esta metodología se viene implantando en forma paulatina. Así mismo se viene aplicando la metodología COLPA (5S's) en el ordenamiento y limpieza de las zonas críticas que soportan el proceso de mantener la red, en primera instancia en las sedes y subsedes de los Departamentos de Transmisión.

El sistema prevé el control del cumplimiento de los procesos, por medio de indicadores, con la finalidad de medir la productividad, costos, cumplimiento de plazos, satisfacción del cliente, disponibilidad de equipos, etc.

Con la implantación de los estándares del ISO-9000, se asegura el cumplimiento de de los procesos, contamos con certificación vigente. Además, como está establecido dentro de este estándar, se asegura el cumplimiento con auditorías internas y externas periódicas.

Adicionalmente nuestro proceso principal de Transmisión y Operación del Sistema son fiscalizados y controlados por los entes reguladores del servicio eléctrico (OSINERGMIN y COES) pues están sujetos a cumplimiento estricto de normas legales.

6.1.a (4) REP asegura el desempeño de la organización por medio de un Tablero de Control, con los indicadores asignados a cada proceso (figura 2.2-2).

Para un mejor control y seguimiento estos se han dividido en tres niveles:

- Máximo nivel
- Primer nivel y
- Segundo nivel

Estos indicadores son revisados por cada gerencia y su equipo de trabajo con la finalidad de reconocer las desviaciones e implementar las acciones correctivas pertinentes.

Estos indicadores son posteriormente revisados por el Comité de Gerencia, apoyados en el Departamento de Sistemas de Gestión Empresarial, con la finalidad de validar los resultados y establecer los compromisos para corregir estas desviaciones.

Para realizar este control se empleaban los Formatos de Planes de Gestión o F6, pero desde el año 2005 se está usando la herramienta informática STRATEGOS, que permite dar una mayor facilidad a los niveles de la organización a gestionar los indicadores y proyectos que están bajo su responsabilidad.

En los procesos claves de Transmisión y Operación del Sistema Eléctrico, REP brinda un tipo de servicio que es medido y verificado en forma continua y directa por el organismo regulador (COES) teniendo una retroalimentación en línea. En los servicios que no tienen esta supervisión se han establecido mediciones de satisfacción de los clientes, para poder determinar la desviación de nuestros procesos.

Con referencia a nuestros proveedores se han establecido procesos de calificación de proveedores y productos que nos permitan asegurar la calidad de los mismos.

6.1.a (6) A fin de mejorar los procesos de creación de valor, en REP se desarrollan en todas sus áreas proyectos de mejora, basándose en los resultados de los procesos y en la experiencia de sus colaboradores con la finalidad de utilizar mejor los recursos y así tender a brindar un servicio de transmisión y operación óptimas.

Con este fin, desde el año 2003, la Gerencia de Transmisión ha llevado a cabo 21 proyectos de mejora, mientras que la Gerencia de Operación del Sistema 10 proyectos orientados a disminuir los riesgos de fallas en determinadas líneas de transmisión, mejorar la calidad de las pruebas que se realiza a los equipos, reducir los tiempos de reposición de las líneas en caso desconexión por fallas y reducir los errores humanos en la operación del sistema. Este año

2007 se vienen trabajando 4 proyectos de mejora en la Gerencia de Transmisión y 2 proyectos de mejora en la Gerencia de Operación del Sistema.

Así mismo, a través de la denominada Solicitud de Oportunidad de Mejora (SOM), se revisan los procesos que están plasmados en los procedimientos tanto de operación como el mantenimiento de los componentes de las líneas de transmisión y subestaciones, los mismos que están enmarcados dentro de la Norma de Calidad ISO 9000-2001.

Por otro lado, con la finalidad de compartir las mejoras, orientados al aprendizaje, luego de una falla se reúne el Comité de Análisis de Fallas (integrada por profesionales de las gerencias de Transmisión y Operación del sistema) para analizarlas y emitir sus recomendaciones. Estas recomendaciones conjuntamente con las que emite el COES-SINAC por las mismas fallas, son enviadas a las áreas responsables de su implementación.

6.2 PROCESOS DE SOPORTE Y PLANEAMIENTO OPERACIONAL

6.2.a Procesos de Soporte

6.2.a (1) y (2) En REP estos procesos de claves de soporte los dividimos en dos grandes secciones, procesos de gerencia y procesos de soporte. En el primero se encuentran todos los procesos de dirección de interés directo de la gerencia general. En el segundo grupo se encuentran el resto de procesos de la organización que soportan la operación de los procesos principales. En el mismo proceso de recertificación de ISO 9001 se verificaron y modificaron los procesos de soporte que también fueron aprobados por el gerente general.

Los procesos claves de soporte son, dentro de los procesos directivos:

1. **Direccionamiento Estratégico:** Que tiene por objetivo definir, desplegar y monitorear los elementos estratégicos con el fin de establecer el direccionamiento de la organización y asegurar la generación de valor para los grupos de interés. Así mismo, construir y gestionar la imagen de liderazgo y modelo de gestión empresarial en REP contemplados en el entorno interno y externo. Estableciendo los subprocesos de definir el planeamiento, definir el contexto del negocio, plantación empresarial, gestionar riesgos y verificar el cumplimiento del proceso.
2. **Controlar y Mejorar la Gestión:** Define como objetivo evaluar la gestión y recomendar acciones de mejora en el uso eficaz y eficiente de los recursos, gestión de riesgos y gobierno corporativo, generando valor agregado en los procesos para el logro de los objetivos organizacionales. Los subprocesos que permiten cumplir con este objetivo son planear el control de la gestión y el sistema de control interno, ejecutar el control de gestión y el sistema de control interno, verificar el ejecución del control de gestión y del sistema de control interno y finalmente la mejora continua.

En los procesos de soporte se encuentran:

1. **Gestionar las Finanzas:** Se encuentra relacionado con la planificación y administración de los recursos económicos de la compañía, con el fin de garantizar una permanente generación de valor y rentabilidad para los accionistas. Es uno de los procesos de soporte que tiene mayor cantidad de subprocesos los que se detallan a continuación:
 - Planeación financiera.
 - Evaluación financiera de inversiones.
 - Gestionar los seguros patrimoniales.
 - Gestión presupuestal.
 - Gestión de costos.
 - Gestión contable.
 - Gestión tributaria
 - Gestión de tesorería.
 - Gestión de financiamiento.
2. **Gestionar el Abastecimiento:** Proceso que tiene por objetivo gestionar la atención de los requerimientos de los diferentes procesos de la organización respecto a los bienes, servicios y sistemas tecnológicos para proveer información del negocio, de manera oportuna, eficaz y eficiente, logrando la satisfacción de sus expectativas, de tal manera

que REP asegure la continuidad de las operaciones del giro del negocio y la competitividad de su entorno. El proceso se ha dividido en gestión de bienes y servicios y gestión de tecnologías de información.

3. **Gestión Social, Ambiental, Servidumbre y Seguridad Patrimonial:** Busca establecer procedimientos de la gestión social, ambiental, de servidumbres y de seguridad patrimonial que direccionen el accionar de la empresa a fin de optimizar las relaciones con las comunidades, aplicar y monitorear el plan de gestión ambiental, preservar las áreas de servidumbres de las líneas de transmisión y salvaguardar el patrimonio de la empresa. Está dividido en los siguientes subprocesos: gestión ambiental, gestión de servidumbres, gestión social y gestión de seguridad patrimonial.
4. **Gestionar la Gente:** Su objetivo es gestionar el desarrollo organizacional, alineado a la estrategia de la empresa, brindando y asegurando el capital humano competente, comprometido con su desarrollo integral y con los objetivos de la organización. En tal sentido, se han determinado los procesos de: desarrollo organizacional, desarrollar la cultura y liderazgo, desarrollar el talento humano y administrar el talento humano.
5. **Gestionar la regulación y leyes:** Su objetivo es generar las condiciones para que las normas legales y su aplicación sean justas y oportuna; con al finalidad que inversiones en el sector sean rentables para REP y permita un servicio que cumpla las exigencias de la NTCSE y otras normas relacionadas. Así mismo, lograr que todas las áreas de REP interioricen las normas aplicables al proceso del cual son responsables en la empresa para efectivizar la aplicación de las mismas, y no tener observaciones en las fiscalizaciones. Se distingue el subproceso de regulación y revisión de normas legales, atender procesos legales, asesorar temas legales, atender pendientes contrato concesión y finalmente atender requerimientos de entes externos.

Cada uno de estos procesos contribuye a la rentabilidad del negocio pues producen un valor agregado clave para la ejecución de los servicios que brinda REP que son de un alto grado de calidad y confiabilidad.

Puesto que REP recibe un pago anual fijo indexado por la concesión, el buen mantenimiento y operación de las instalaciones se realiza teniendo en cuenta no disminuir la calidad de los mismos, de manera que una falla no conlleve a elevadas compensaciones por aplicación de la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (NTCSE).

Por otro lado, se busca oportunidades de negocios por servicios conexos a la red de transmisión. Actualmente se brinda servicios de transmisión a ISA Perú, Consorcio TransMantaro, Compañía Minera Antamina, ETESELVA y ARES.

Los requerimientos claves para los procesos de soporte son identificados en evaluaciones internas representadas en herramientas implementadas y ya incorporadas en las operaciones o gestión diaria (sistema de gestión de calidad, encuestas de satisfacción del cliente interno, auditorías internas de control, seguimiento a planes de gestión, etc.). Sólo en el caso del proceso de Gestionar el abastecimiento que tiene un mayor contacto con los proveedores externos, los requisitos que se les exigen para los productos o servicios solicitados se encuentran en su mayoría estandarizados pudiendo variar dependiendo del bien o servicio a adquirir. Estos parámetros para bienes son, de manera general: Calidad, Oportunidad, Garantía, Acreditaciones y Experiencia. Mientras los parámetros exigidos a los proveedores de servicio son, de manera general: Competencia del personal, Equipos adicionales y Experiencia.

6.2.a (3) Los procesos son diseñados inicialmente producto de la operatividad necesaria; sin embargo, en el transcurso del desarrollo del ciclo PHVA que se da en diferentes momentos y periodicidades en la organización, se incorporan mejoras en el diseño.

Como se comentó la incorporación de las diferentes herramientas de gestión interna en la organización permite ir afinando el conocimiento de los requerimientos para mejorar los procesos.

- Con el sistema de gestión de calidad, las mejoras y conocimiento organizacional es incorporado especialmente luego de las auditorías internas y externas, así como de la implementación y seguimiento de las Solicitudes de oportunidades de mejoramiento.
- Con el seguimiento de los planes de gestión, la mejora de procesos se da principalmente luego de los seguimientos mensuales en los que se puede identificar los

principales inconvenientes para el cumplimiento de los objetivos y proyectos. De este modo, se puede reformular un proceso o ajustar algunas tareas, redefinir recursos o definir metas de eficiencias esperadas.

- Con el sistema de control interno, es posible establecer mejoras sobre los procesos a través del análisis de cumplimientos de normativas internas y control establecidos, especialmente luego de auditorías de control internas.

6.2.a (4) Los indicadores de desempeño de los procesos de apoyo clave son incluidos en los planes de gestión de las áreas, es decir en el planeamiento operativo.

Estos indicadores, relacionados a las operaciones y su eficiencia, son considerados de primer y segundo nivel según su aplicación en una gerencia o un área específica.

A continuación (figura 6.2-1) podemos ver algunos de ellos:

GESTIONAR LA GENTE		GESTIONAR EL ABASTECIMIENTO	
Primer Nivel: Cumplimiento de PFI Horas de capacitación promedio por trabajador Apreciación de Cultura Organizacional Índice de Promociones internas Índice de severidad de lesiones Incapacitantes Disponibilidad de red informática		Primer Nivel: Ajuste de Inventario General Negociaciones con proveedores Porcentaje de regularizaciones de procesos de compra Resultado de encuesta anual a proveedores Disponibilidad de Red Informática	
Segundo Nivel: Índice de rotación de personal Monto horas extras Horas Extras Compensadas		Segundo Nivel: Nivel del Servicio Compras Nivel del Servicio de SSGG Disponibilidad de Servidores Nivel de Servicio SAP Nivel de servicio Outsourcing Informático	
GESTIONAR LAS FINANZAS		GESTIONAR SAS	
Primer Nivel: Nivel de Recaudo Promedio Ejecución presupuestal del Gasto		Primer Nivel: Índice de severidad de lesiones Incapacitantes Índice de Contingencias en Servidumbres	
Segundo Nivel: Rentabilidad de los Excedentes de Liquidez Cumplimiento de compromisos de Información Cumplimiento del presupuesto de Inversión		Segundo Nivel: Índice de severidad de robos de componentes en líneas de transmisión y antenas (ISRCLLT) Índice de frecuencia de robo de componentes de líneas y repetidoras Cumplimiento del Programa Anual de Seguridad, Higiene Ocupacional y Medio Ambiente (SAS)	
GESTIONAR LA REGULACIÓN Y LEYES			
Segundo Nivel: Efectividad en el envío de las normas legales. Cumplimiento de plazos entrega de los requerimientos externos Cumplimiento de etapas de los temas pendientes MINEM- REP Cumplimiento de etapas procesales dentro del plazo legal Cumplimiento de Planes de Mejora del Sistema de Control Interno de REP			

Figura 6.2-1 Indicadores de Desempeño

El seguimiento del cumplimiento de estos indicadores está previsto dentro de las reuniones de revisión de los planes de gestión, que se realizan por cada gerencia semanalmente o quincenalmente.

En el caso del proceso de Gestionar el Abastecimiento, adicionalmente, se realizan inspecciones de los bienes y servicios que REP adquiere, para verificar que se están cumpliendo con los requisitos de desempeño. En el caso de los bienes que se utilizan en la operación y el mantenimiento del sistema vienen con un protocolo de prueba que respalda el buen funcionamiento del bien. Estos bienes cuando llegan al almacén de REP pasan por una inspección visual en la cual se verifican aspectos como color, dimensiones, pesos, etc. En caso se requiera una inspección mas especializada se asiste al mismo fabricante para realizar pruebas especializadas antes de la entrega del bien. En caso se desee hacer pruebas especializadas con un tercero se solicita el servicio a laboratorios especializados.

En REP se tiene especial cuidado con aquellos productos que se encuentran en la lista de “bienes y servicios que inciden en la calidad”. Para estos bienes y servicios se realizan evaluaciones anuales a los proveedores para calificar su desempeño y establecer su permanencia como proveedor de REP. Este sistema de evaluación se basa en uno de los requisitos del SGC. Esta evaluación los califica en una escala de la A a la D, teniendo como parámetros de esta evaluación: ver figura 6.2-2

Si el proveedor es calificado como A o B, sigue en la lista de proveedores para dichos productos, en caso sea calificado como C, se le envía una carta indicando que debe mejorar su

servicio y una copia de la evaluación con los aspectos en los cuales debe mejorar, como una forma de retroalimentación. En caso sea calificado como D, se les bloquea en el MySAP impidiendo que este proveedor pueda brindar bienes a REP de la lista de insumos críticos. Igualmente se les envía una carta indicando los aspectos a mejorar.

Adicionalmente para la compra de equipos de elevados costos, a partir de las 4 UIT, por directivas internas, se exigen una carta fianza de buen funcionamiento al proveedor que cubre a REP económicamente ante la falla del bien.

<p>Discrepancia en Calidad VP1 (100 puntos)</p>	<p>CA= Cantidad Aceptada = Cantidad recibida - cantidad devuelta CP= Cantidad Pedida o Pactada = cantidad recibida + cantidad devuelta o de reclamo $X_1 = \frac{C.A}{C.P}$ $X_1 = 1$ si, $CA \geq 1$; $X_1 = 0.7$ si, $0.8 \leq C.A < 1$ $X_1 = 0.4$ si, $0.5 \leq C.A < 0.8$; $X_1 = 0.1$ si, $C.A < 0.5$</p>
<p>Cumplimiento Fecha de Entrega VP2 (100 puntos)</p>	<p>Compras Nacionales e Importadas FR = Fecha Real de Entrega FP = Fecha prometida de Entrega (está sometida a las modificaciones que sufre el contrato) $X_2 = \text{Ratio}$ $X_2 = 1$ si, $FR \leq FP$; $X_2 = 0.7$ si, $0 < FR-FP \leq 15$ $X_2 = 0.4$ si, $15 < FR-FP \leq 30$; $X_2 = 0.1$ si, $FR-FP \geq 30$</p>
<p>Discrepancia en Cantidad Pactada VP3 (100 puntos)</p>	<p>CE = Cantidad recibida CP = Cantidad pedida o pactada $X_3 = \text{Ratio}$ $X_3 = 1$ si, $C.E \geq 1$; $X_3 = 0.7$ si, $0.8 \leq C.E < 1$; $X_3 = 0.4$ si, $0.5 \leq C.E < 0.8$; $X_3 = 0.1$ si, $C.E < 0.5$;</p>
<p>Calificación del proveedor CPR</p>	<p>$CPR = VP1 * X_1 + VP2 * X_2 + VP3 * X_3$ Rangos de calificación: 270 ≤ CPR ≤ 300 Muy bueno A 240 ≤ CPR < 270 Bueno B 210 ≤ CPR < 240 Regular C CPR < 210 Malo D</p>

Figura 6.2-2 Parámetros de evaluación de proveedores

6.2.a (5) Las auditorías del desempeño de los procesos son realizadas internamente y son incorporadas en los procesos de control correspondientes a las herramientas ya implementadas y sus ciclos de planeación, ejecución, verificación y control.

Los errores y reprocesamientos tienen que ser minimizados, especialmente con herramientas como las Solicitudes de oportunidades de mejora y las opciones de acciones preventivas.

El seguimiento a los planes de gestión son realizados en el Comité de Gerencia donde se comparten los avances, se analizan las causas y las relaciones entre sí de los resultados obtenidos. En este comité, al ser el seguimiento, análisis y discusión a un alto nivel, es posible identificar de forma conjunta las mejoras y compartir las necesidades, tendencias y requerimientos del negocio.

De este mismo modo, cada gerencia en sus respectivas áreas realiza la transferencia de información a los siguientes niveles, de acuerdo al nivel de aplicación y oportunidades de mejora y corrección.

Para el caso de minimizar los costos de las pruebas que se realizan a los bienes que nos entregan nuestros proveedores, estas se llevan a cabo preferentemente en los laboratorios de

los mismos fabricantes, y se asisten a las pruebas de protocolo para tener plena confiabilidad en la calidad de las pruebas y de los bienes que se adquieren.

6.2.b Planeamiento Operacional

6.2.b (1) REP asegura la disponibilidad adecuada de los recursos financieros que respalden sus operaciones a través de un detallado proceso de planeación financiera a corto, mediano y largo plazo. Este proceso es administrado por el área de Planeación Financiera, la cual brinda un importante insumo para la administración del efectivo por parte del área de Tesorería, resultados que son monitoreados de forma mensual por el área de Contabilidad.

Con el fin de poder gestionar de manera adecuada este proceso, se utilizan los siguientes mecanismos y fuentes:

- Presupuesto mensual detallado para el año corriente, incluyendo la proyección mensual de los estados financieros, incluyendo el flujo de efectivo.
- Elaboración y permanente actualización de modelos detallados de proyección de los Estados Financieros de REP, incluyendo el Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Efectivo, el cual incluye, el detalle mensual para los primeros 12 meses y anual por el periodo que resta de la concesión.
- Proyección de flujo de caja diario por periodos de 3 meses, elaborado por el área de Tesorería como complemento de la información anterior.
- Estados Financieros Mensuales, elaborados de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad.

La información que se utiliza para la preparación de las proyecciones financieras que se utilizan para realizar las estimaciones de caja, considera, entre otros los siguientes insumos: Estados Financieros auditados anuales y semestrales, Estados Financieros no auditados mensuales, presupuesto aprobado, Plan Estratégico, regulación de ingresos vigente, normas tributarias aplicables, contratos vigentes de préstamo y bonos, política de dividendos aprobada, Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas, informes del Banco Central de la Reserva, análisis económicos realizados por la casa matriz, estimaciones de costos de operación, administración y gastos de capital de acuerdo con las estimaciones realizadas por las áreas responsables por cada proceso y alineados con el Plan Estratégico de la compañía.

Las Proyecciones Financieras son sometidas a diversos análisis de escenarios, con el fin de poder garantizar los recursos de efectivo en escenarios de fluctuaciones de las variables macroeconómicas fuera de los rangos estimados.

Durante el período de aplicación de las metodologías descritas en los párrafos anteriores, se han obtenido resultados favorables a efectos de prever los requerimientos de recursos con la debida anticipación, respaldando de forma adecuada la operación del negocio.

Esta información es monitoreada de forma permanente, presentando al Directorio de forma mensual las estimaciones mensuales de caja y si no hay cambios materiales en los supuestos de las proyecciones, se le presenta una actualización semestral al directorio.

Las estructuras utilizadas son revisadas y mejoradas de manera permanente.

El monto de los recursos necesarios para responder a las obligaciones financieras está definido en los respectivos contratos suscritos con las entidades financieras y con los bonistas, para lo que corresponde a los bonos colocados en el mercado de capitales. Estos valores están considerados en el presupuesto anual aprobado por el Directorio y en las proyecciones anuales y son monitoreados de forma mensual. De otro lado, estas obligaciones están debidamente reflejadas en la contabilidad de la compañía y su gasto es devengado de forma mensual. De igual forma, se encuentran en la programación diaria / trimestral de la tesorería.

Las nuevas inversiones son evaluadas por la Gerencia de Negocios, la cual lidera la preparación de un “Plan de Negocio”, el cual deberá evaluar la viabilidad técnica y financiera de la inversión, garantizando así que la ejecución de este nuevo negocio genera un valor agregado a la organización.

Como parte de la evaluación financiera, se considera el esquema de financiamiento, el cual dependerá de la envergadura del negocio y de la coyuntura de la organización. En términos generales, las alternativas consideradas para financiar las nuevas inversiones son: Recursos Propios, Proveedores, Deuda Bancaria (corto o largo plazo), emisión de papeles comerciales o Bonos, Aportes de Capital o una combinación de los anteriores.

Es importante resaltar, que dependiendo del tamaño y del tipo de inversión, podrán existir algunas restricciones en los contratos de deuda vigente que deberán ser levantados de forma previa a la ejecución de la inversión. Estos tiempos, mas lo que toma la estructuración del esquema de financiamiento seleccionado, son considerados al momento de definir los cronogramas en el Plan de Negocio.

Con el fin de administrar los riesgos del negocio en REP se ha conformado un Comité de Riesgos y ha asignado al Departamento de Sistemas de Gestión la coordinación de la implementación de la Gestión Integral de Riesgos en la empresa.

REP cuenta con un Mapa de Riesgos como resultado del proceso de identificación de los mismos. (ver figura 6.2-3)

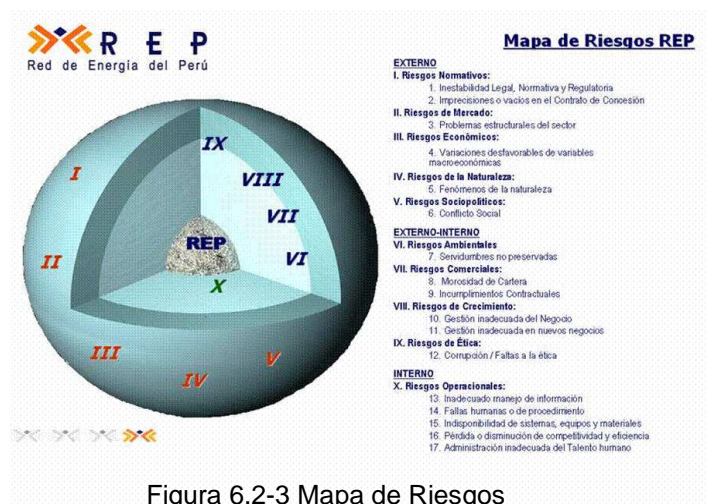


Figura 6.2-3 Mapa de Riesgos

En este se detallan diversos tipos y categorías de riesgo por lo que dentro de los eventos con mayor impacto se pueden mencionar la indisponibilidad de equipos, daños a personas en las servidumbres, fenómenos naturales, entre otros.

Como parte del proceso de evaluación de los riesgos a los cuales el negocio está expuesto también se muestra en la figura 6.2-4, la matriz de riesgos puros (sin mediar acción de mitigación alguna) y la matriz de riesgos residuales (luego de planes de mitigación). En ellas podemos apreciar la evaluación de cada uno de los riesgos y la evidencia de que existen planes de acción en la organización para atender cada uno de los riesgos que ella enfrenta.

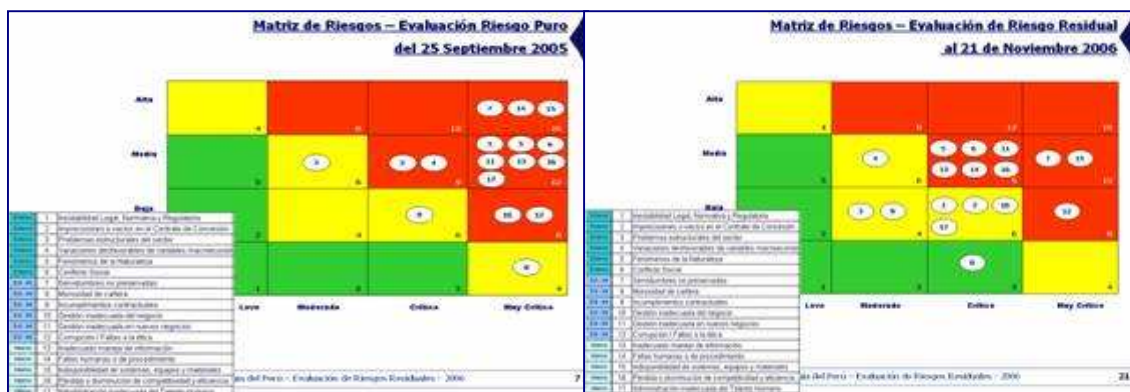


Figura 6.2-4 Matriz de riesgos puros 2005 y residuales 2006

Con el fin de mitigar el impacto financiero ante la ocurrencia de los eventos relacionados con fenómenos de la naturaleza, daño e indisponibilidad de equipos y daños a terceros en sus personas y sus bienes; REP ha contratado con Compañías de Seguro de primer nivel, las coberturas necesarias, a cambio de un pago anual por concepto de Prima y asumiendo una determinada parte de la pérdida, por concepto de deducible.

Con relación a los efectos que puedan generarse como resultado de la volatilidad en las variables macroeconómicas, REP analiza y evalúa su exposición ante estas variables, análisis que presenta a su Directorio y el cual incluye una evaluación de la naturaleza de sus activos, pasivos, estructura de ingresos y de costos. Como resultado de lo anterior, REP ha definido su moneda de financiamiento y la moneda funcional de su contabilidad, mitigando así los principales riesgos asociados a fluctuaciones en las principales variables macroeconómicas.

Una variable externa que tiene efecto en los resultados de REP, es el índice de ajuste de los ingresos que remuneran el pago de la concesión (Remuneración Anual Garantizada); esta variable presenta una importante correlación con la evolución del índice de precios en los Estados Unidos y ante la cual no se cuenta con cobertura específica. El uso de esta variable forma parte del contrato de concesión y no se espera mayor volatilidad en la misma.

Con relación a la fluctuación de las tasas de interés, REP mantiene la mayor parte de su portafolio de deuda en tasa fija o en tasa variable pero con contratos de cobertura que cambian esta tasa de variable a fija. Como resultado de lo anterior, REP ha venido mitigando así los principales riesgos asociados e fluctuaciones en las tasas de interés.

En relación con los riesgos asociados a los recursos que REP coloca en el sector financiero bajo las modalidades de depósitos a plazo, REP mantiene relaciones con bancos de clasificación de riesgo nacional superior a AA e Internacional con clasificación de riesgo A. De igual forma REP administra un portafolio diversificado en el cual busca mantener una concentración de no mas del 30% del total del portafolio en cada entidad, mantener una parte de los recursos en bancos locales y otra parte en bancos internacionales (en el exterior), balanceando las monedas en las cuales se mantienen los depósitos, dependiendo de la naturaleza de las obligaciones proyectada.

Con relación al riesgo financiero asociado a las nuevas inversiones, estos son manejados desde su Plan de Negocio, evaluando el mejor esquema de financiamiento y garantizando que el proyecto genere los beneficios necesarios para cubrir su costo y su operación.

6.2.b (2) Con el fin de asegurar la continuidad de la operación frente a eventos de emergencia, REP considera en sus estimaciones de caja un monto mínimo de seguridad de aproximadamente un mes de egresos, con el fin de poder atender las principales obligaciones en caso que se presente algún evento que afecte el ingreso de recursos financieros a la compañía; o, en caso que se presente algún evento que genere sobre-costos a la operación, mientras se efectúa el reembolso de las compañías de seguro, de ser aplicable.

De igual forma, REP mantiene con las entidades financieras con las que opera, Líneas de tesorerías pre-aprobadas, con el fin de que puedan ser utilizadas durante la ocurrencia de algún evento que ponga en riesgo la liquidez de la compañía.

7 RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

7.1.a Resultados de Orientación hacia el cliente

7.1.a (1) Desde el inicio de operaciones de REP (Septiembre 2002) se han aplicado encuestas de medición de satisfacción del cliente externo de manera anual.

Los valores de Satisfacción del Cliente registrados durante los años 2003 al 2006 se muestran en la siguiente gráfica (figura 7.1-1):

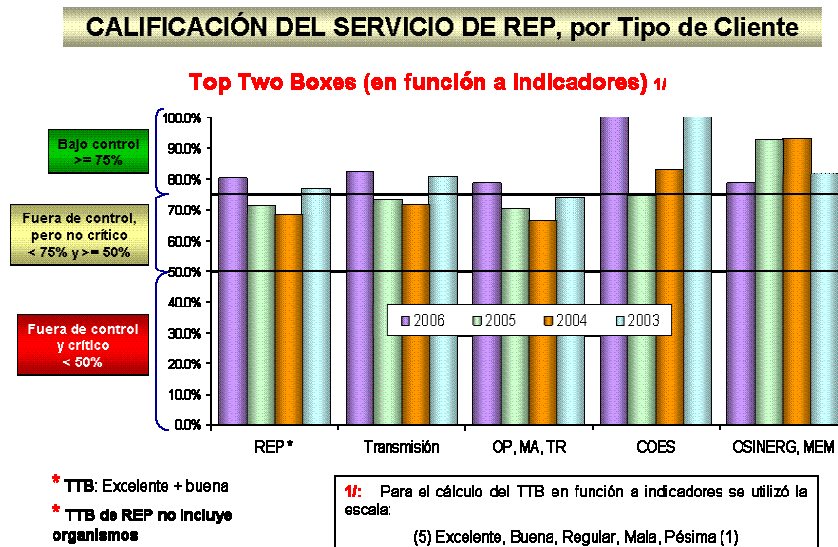
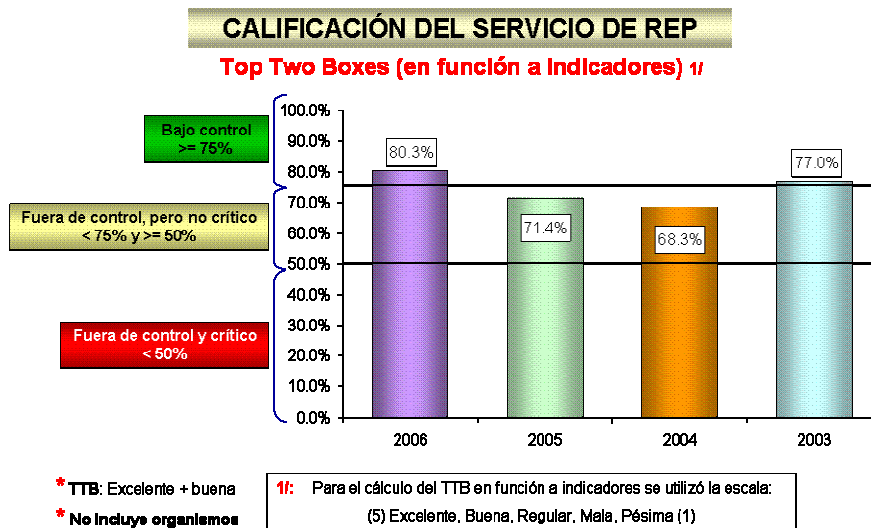


Figura 7.1-1 Índice de Satisfacción del Cliente

La medición del año 2006 refleja un incremento de los niveles de satisfacción de todos los tipos de clientes de REP.

7.2 RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

7.2.a Resultados de Productos y Servicios

Desde el inicio de sus operaciones, REP realizó esfuerzos a fin de mejorar los indicadores de calidad del servicio reflejada en el número de fallas por cada 100 Km. –año, así como la

disponibilidad porcentual de todos los equipos de 220 y 138 kV, cuyos resultados que se obtuvieron desde el año 2003 se muestran en la figura 7.5.1.

También existen otros indicadores que son importantes para la satisfacción de los clientes, cuyos resultados del año 2006 se muestran a continuación (figura 7.2-1):

INDICADOR	2004	2005	2006	Meta 2006
Tiempo de reposición después de una falla línea 220 kV (min.)	26	19	19	15
Errores humanos en la operación	3	1	2	0
Entrega oportuna de Informes al COES	NA	87%	91%	91%
Cumplimiento de perturbaciones analizadas	NA	95.68%	98.42%	96%

Figura 7.2-1 Indicadores de productos y servicios

7.3 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

Resultados Financieros

Durante los cuatro primeros años de operación comprendidos entre el 2002 y el 2006, Red de Energía del Perú ha venido consolidándose como la mayor compañía de Transmisión Eléctrica del país desde el punto de vista de niveles de calidad en la prestación del servicio, la seriedad en el cumplimiento de compromisos, su participación en la red y el incremento de servicios conexos.

Durante este período se ha cumplido por entregar, en las fechas establecidas por el concedente, las obligaciones de inversión contenidas en el Contrato de Concesión: el cambio de conductores de la línea Lima – Chimbote, la construcción del tramo peruano de la primera interconexión internacional en alta tensión, con Ecuador, y la instalación de una compensación en Azángaro, destinada a mejorar el servicio de voltaje para la región.

Los resultados financieros de Red de Energía del Perú durante el periodo 2002 - 2006 reflejan una gran solidez, como resultado del esquema garantizado de sus ingresos (figura 7.3-1), baja volatilidad en sus gastos, sana estructura de financiamiento y orientación a los resultados.

Durante el año 2006 Red de Energía del Perú alcanzó un excelente desempeño, lo cual se refleja en todos sus indicadores, en la confianza del mercado al tomar el 100% de los bonos a tasas competitivas y en la clasificación de riesgo AAA de nuestros papeles. Todo lo anterior aporta de manera significativa en el proceso de generación de valor de Red de Energía del Perú.

Los resultados financieros de REP, tal como se puede apreciar en la siguiente grafica (figura 7.3-1), han venido mejorando cada año, además que se caracterizan por su baja volatilidad, fruto del carácter garantizado de los ingresos y la gestión permanente de sobre los costos.

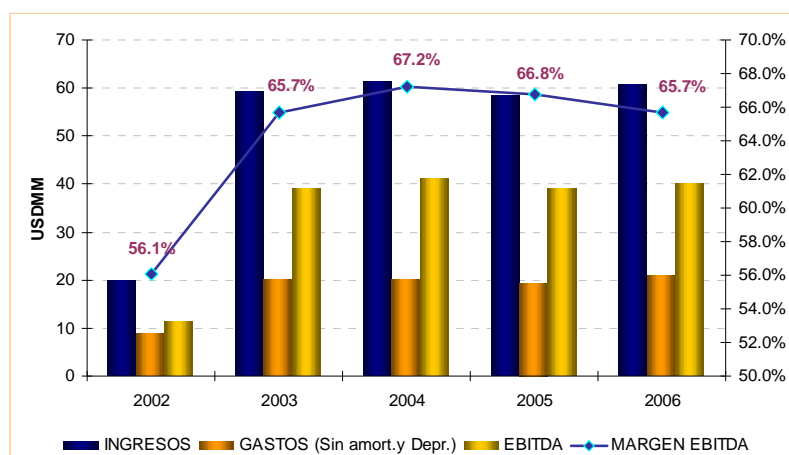


Figura 7.3-1 Ingresos, Gastos, EBITDA, Margen EBITDA

Si bien los resultados operacionales son bastante estables, con relación a la Utilidad Neta se presenta una mayor volatilidad, generada principalmente por el efecto del Resultado por Exposición a la Inflación, el cual es generado por una alta inflación registrada en el 2004 frente a los resultados del 2003. Con el fin de estabilizar los resultados finales y optimizar el efecto tributario de los Ajustes por Inflación, se procedió a cambiar, a partir del primero de enero del año 2005, la moneda de la contabilidad de Nuevos Soles a Dólares. Como resultado de lo anterior, se observa (figura 7.3-2) la eliminación del rubro, Resultado por Exposición a la Inflación, para el 2006.

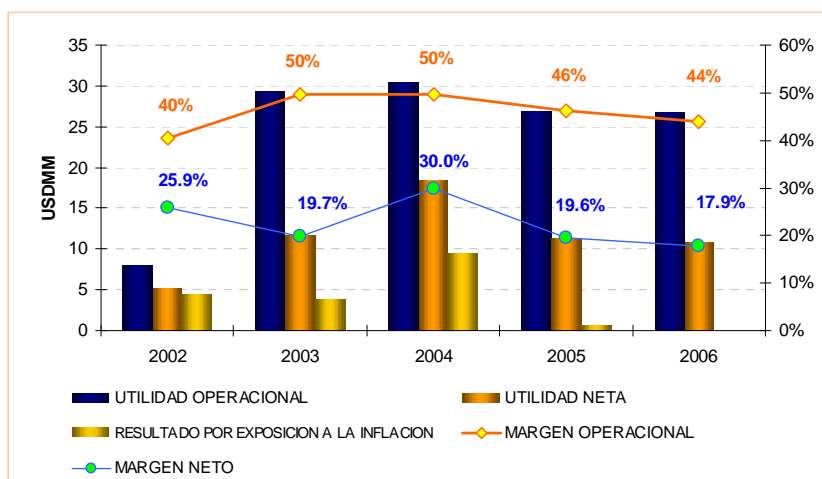


Figura 7.3-2 Utilidades y Márgenes

Los Activos en REP se conforman principalmente por el valor de la concesión y los proyectos obligatorios. Los Pasivos se conforman principalmente por el primer programa de bonos, deuda bancaria y otros pasivos de la operación.

Se observa (figura 7.3-3) una disminución en la participación de los pasivos de un año a otro, como resultado de la amortización de los préstamos y por el mantenimiento del patrimonio resultado de las utilidades retenidas.

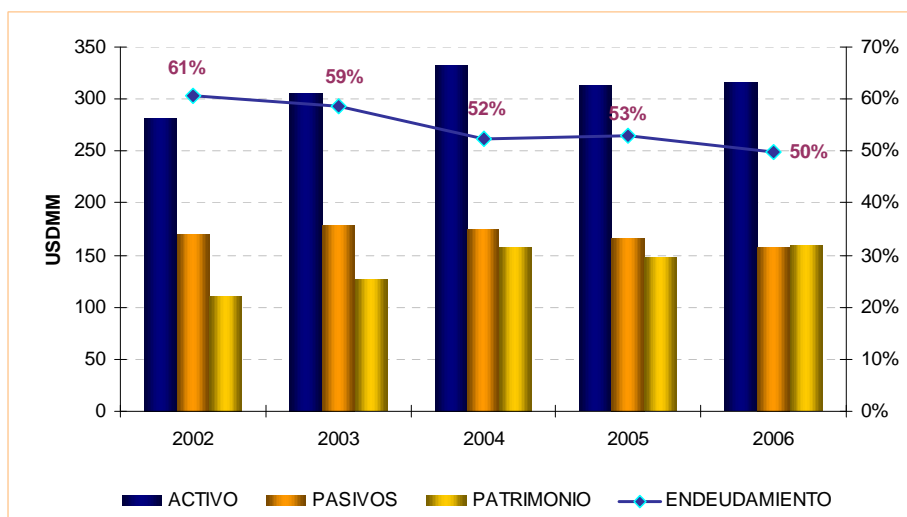


Figura 7.3-3 Activos, Pasivos, Patrimonio, Endeudamiento

Con el fin de obtener mejores resultados y bajar su costo de financiamiento, entre el 2003 y el 2005, REP reemplazó deuda bancaria y con accionistas del orden de los USD100 MM mediante 4 emisiones de bonos corporativos de largo plazo y clasificación AAA.

Compromisos con Bancos y Bonistas: Durante el periodo 2002 -2006, los indicadores pactados con los bancos y los contratos de Bonos, han alcanzado las metas establecidas. La estabilidad

de los resultados de REP ha permitido mantener por segundo año consecutivo el mayor nivel de clasificación local, AAA, por parte de las Clasificadoras de Riesgo Apoyo y Equilibrium.

A continuación (figura 7.3-4) presentamos el comportamiento de los principales indicadores financieros a lo largo del tiempo:

COVENANTS BANCOS Y BONISTAS	2002	2003	2004	2005	2006
FDC SINDICADO/SERVICIO DE LA DEUDA (*)	2.87	2.29	2.09	1.38	1.32
EBITDA BONOS/ SERVICIO DE DEUDA	-	2.86	1.84	1.85	1.93
EBITDA SINDICADO-BONOS/ INTERESES	3.16	3.89	3.46	3.94	4.48
DEUDA NETA / PATRIMONIO	1.47	1.39	1.08	1.09	1.01
PATRIMONIO NETO USD	111.00	127.00	159.36	149.14	160.45
RATIO DE LIQUIDEZ	1.98	1.73	2.23	1.29	1.38

Figura 7.3-4

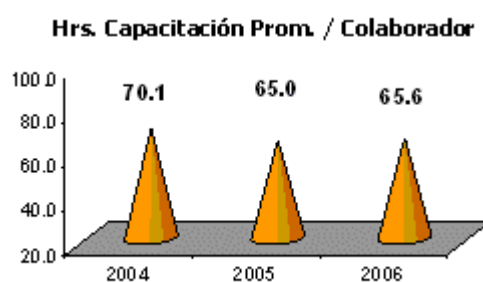
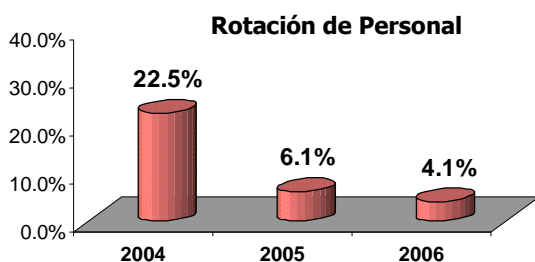
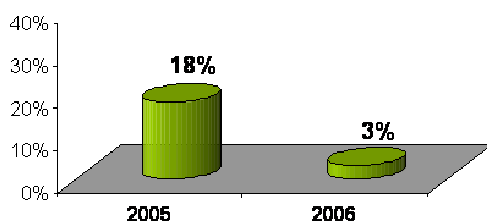
7.4 RESULTADOS DEL PERSONAL

7.4.a Resultados del Personal

7.4.a (1) Los indicadores para la medición del desempeño son aplicables a nivel áreas organizacionales. Estos indicadores de desempeño del trabajo están asociados a la medición del BUP (Bono Único de Productividad).

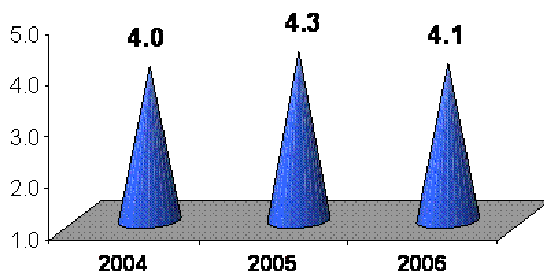
7.4.a (2) REP cuenta con dos indicadores de máximo nivel que miden el acercamiento de las brechas existentes entre competencias humanas y técnicas para los directivos y equipos de trabajo, los cuales se muestran a continuación:

Brechas de Competencias Humanas: Directivos

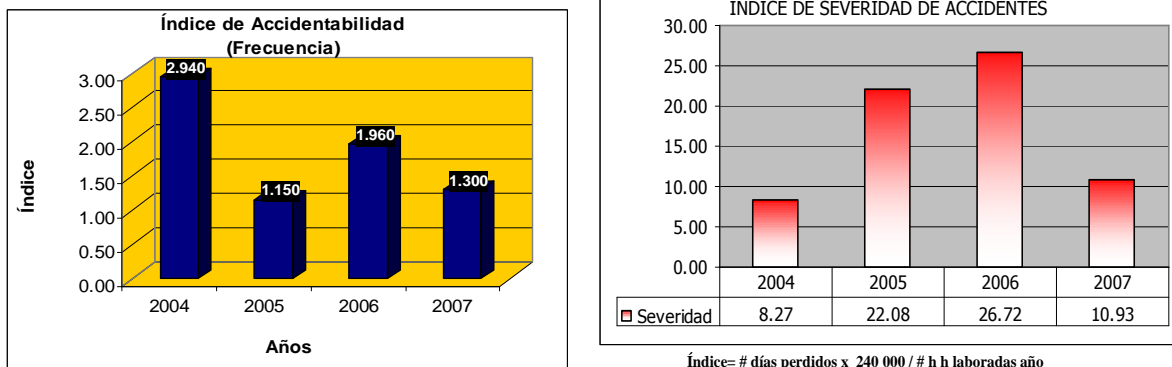


7.4.a (3) La tendencia de de las mediciones de clima organizacional son las siguientes:

Clima Organizacional



En el caso de los indicadores de seguridad y salud ocupacional, se muestran los resultados de los indicadores índice de accidentabilidad (frecuencia) e índice de severidad de accidentes del año 2004 a Abril del 2007:



Así mismo dentro de la Encuesta de Cultura Organizacional, en lo referido a la Seguridad y Salud Ocupacional se obtuvo el 82.88% en el 2006 contra 77.66% del año 2005. Esto significa que la percepción de nuestro personal con respecto a este tema es que se ha avanzado mucho. Las personas son más conscientes de la importancia de hacerse de una vida con hábitos seguros y se percibe una madurez en el tema. El mensaje de cuidar la vida, denota una real preocupación por las personas, mas allá de lo funcional o conveniente para los resultados de la empresa. Con este tema se ha reeducado al personal en aspectos que debieron ser aprendidos en la niñez o juventud.

7.5 RESULTADOS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

7.5.a Resultados de la Eficiencia Organizacional

7.5.a (1) Desde el inicio de su operación en septiembre de 2002, REP se comprometió en mejorar los indicadores de gestión de sus procesos claves, Transmisión y Operación. Dentro de estas acciones se realizó el reemplazo de tramos de conductores de las líneas de transmisión que vienen de la Central Hidroeléctrica del Mantaro; también se realizó limpieza de Conductores.

En el año 2006, REP continuó mejorando el estándar de calidad del servicio de transmisión eléctrica recibido en concesión. De este modo, el indicador de número de fallas por cada 100 km-año para las líneas de 220 kV se situó en 0.9, valor que representa una reducción de 27% en comparación con el obtenido en el año 2003. Para las líneas de 138 kV, el indicador obtenido fue 4.78, que representa una reducción de 30% respecto al año 2003. En la figura 7.5.1 se muestra la tendencia decreciente de este indicador en los últimos cuatro años.

Número de Fallas por cada 100 km-año

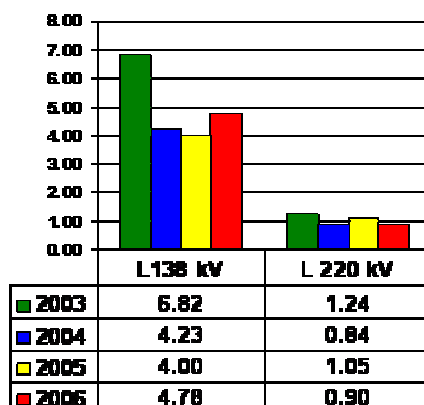


Figura 7.5-1 Número de Fallas por cada 100 km año

Asimismo, los equipos de transmisión han mantenido una alta tasa de disponibilidad. Los resultados del año 2003 al 2006 se muestran en la siguiente figura 7.5-2:

**Disponibilidad de Red
Tendencia Anual**

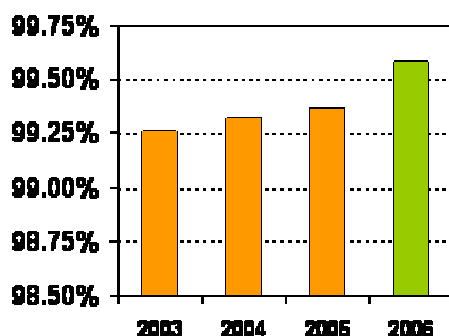


Figura 7.5-2 Disponibilidad de la Red

Como resultado de los proyectos de modernización de las instalaciones, desarrollo de procedimientos operativos y las acciones de mantenimiento, la indisponibilidad de los equipos de REP originada por fallas, ha continuado con una tendencia decreciente, tal como se muestra en la siguiente figura 7.5.3. En el año 2006 la tasa de indisponibilidad para las líneas de 220 kV, originada por fallas, fue de 0.0135%, que equivale a una indisponibilidad de 70 minutos anuales y representa una reducción del 44% respecto a la obtenida antes del inicio de la concesión, que fue 0.0240% (126 minutos anuales).

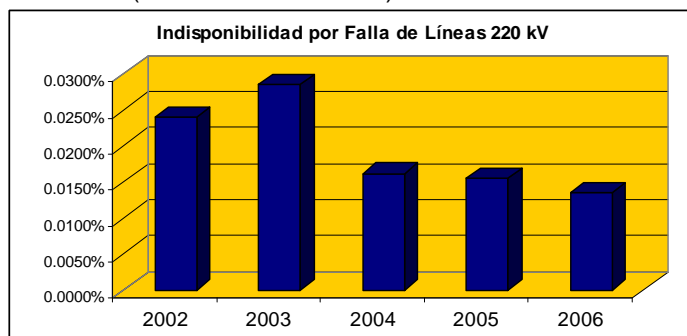


Figura 7.5-3

Otro indicador que se controla es el Porcentaje de Compensación Anual por aplicación de la NTCSE con respecto a la Remuneración Anual Garantizada (RAG) que percibe REP en virtud a su contrato de concesión, cuyos resultados se muestran en la figura 7.5-4:

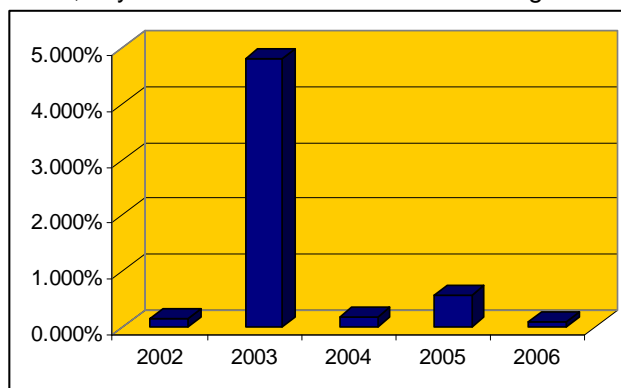


Figura 7.5-4 % Compensación Anual NTCSE vs. RAG

Nuestro límite en este indicador no debe superar el 0.5% de la RAG, como se puede ver en el cuadro el segundo semestre de 2003 se superó este límite porque en septiembre del 2003 se produjo, en forma súbita un evento de fuerza mayor en el transformador de la subestación Huanuco, cuya reposición tuvo una duración de 13 días, por lo que las compensaciones por la Norma Técnica estuvo limitada al 10% de los ingresos semestrales de dicho año.

7.5.a (2) Los Gastos de Administración Operación y Mantenimiento de REP, se conforman principalmente de la siguiente manera (figura 7.5-5):

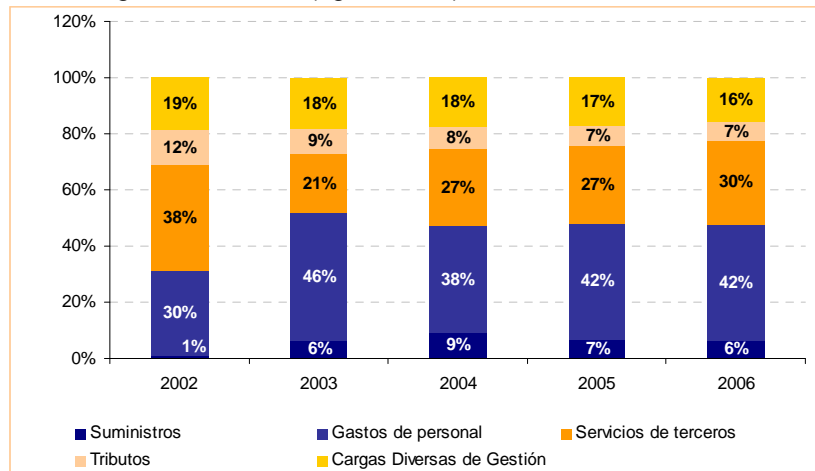


Figura 7.5-5 Participación de Gastos AOM

Durante los años 2003 al 2006 sobresale la estabilidad de los costos, lo cual se refleja en el EBITDA y en los gastos de AO&M, tal como aprecia en la gráfica (figura 7.5-6).

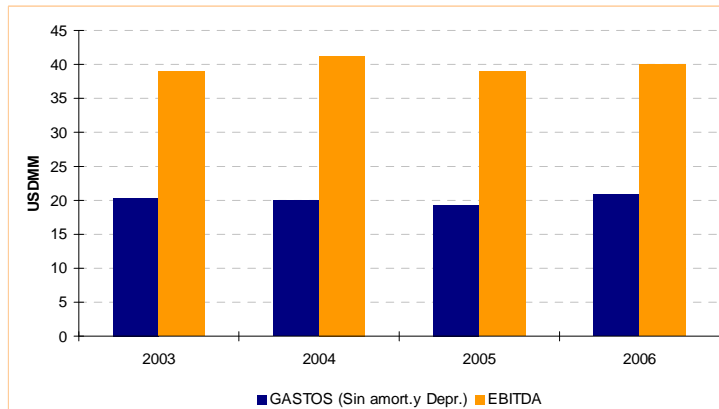
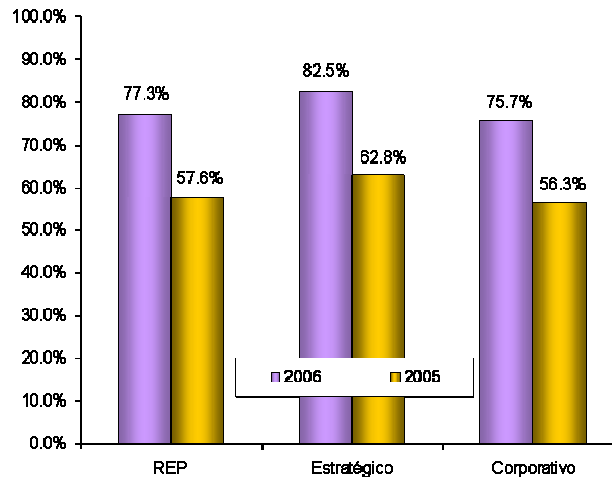


Figura 7.5-6 Gastos AOM y EBITDA

Por otro lado, los **índices de satisfacción de los proveedores** han subido notoriamente en relación a la medición anterior reflejando la mejora en la atención por parte de REP.

El 77.3% de los proveedores de REP, (82.5 en estratégicos) califica como MUY BUENA y EXCELENTE la CALIDAD GENERAL de su relación con REP. Debido que aún no hemos alcanzado la meta, este año se ha planteado mejorarlo a través de la realización del proyecto “Mejoramiento la calidad de la relación con nuestros proveedores”, el cual tiene como objetivo implementar acciones de mejora en los aspectos evaluados débilmente por los proveedores.



7.6 RESULTADO DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

7.6.a (1) Es interesante resaltar que en REP se realiza también el seguimiento del cumplimiento de los indicadores, en función al cumplimiento de las perspectivas del Mapa Estratégico planteado. Para visualizar este seguimiento se hará referencia a los resultados del 2006:

		Valor al Cierre 2006
PERSPECTIVA FINANCIERA	(35%)	91 %
PERSPECTIVA DE MERCADO	(35%)	93 %
PERSPECTIVA DE PRODUCTIVIDAD	(15%)	13 %
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	(15%)	80 %
CUMPLIMIENTO CGI REP CIERRE 2006:		78 %
CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS 2006:		88 %

Figura 7.6-1.- Resultados 2006 – Perspectivas del Plan 2006

Al cuantificar nuestro Plan, de acuerdo a los pesos de importancia que se asignaron en su oportunidad a cada Perspectiva, Objetivo e Indicador de Máximo nivel, se puede concluir que el avance de REP en alcanzar su Visión en el año 2006 tuvo un cumplimiento de 78 %.

Este valor resulta de analizar cada perspectiva y estrategia separadamente (figura 7.6-3) y analizar los resultados 2006.

El mismo análisis se desarrolla cada trimestre lo cual permite acondicionar las acciones que ayuden a lograr las metas comprometidas para el período.

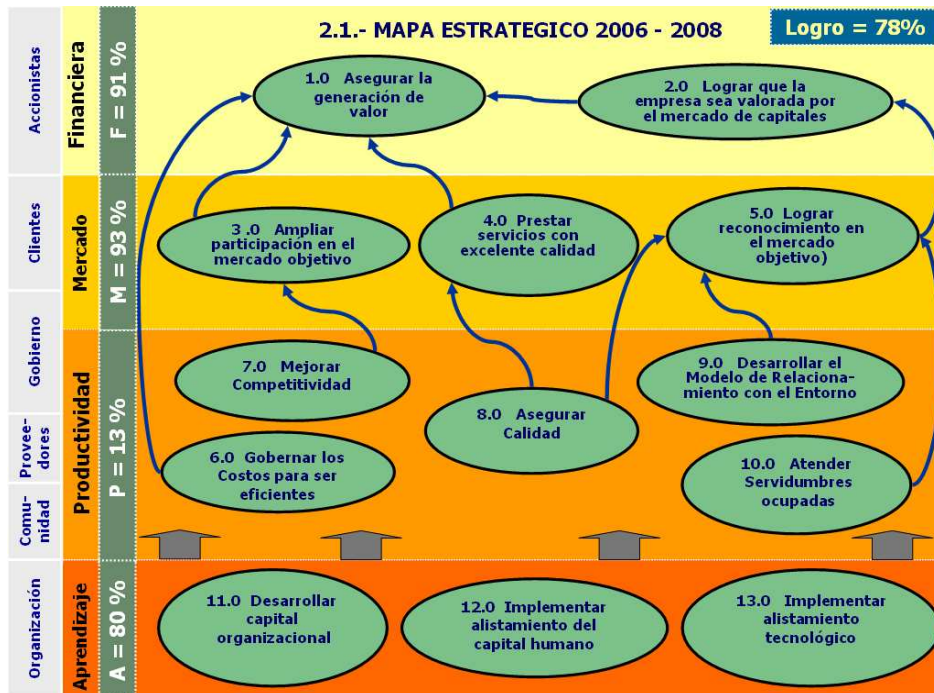


Figura 7.6-2 Resultados Plan Estratégico 2006

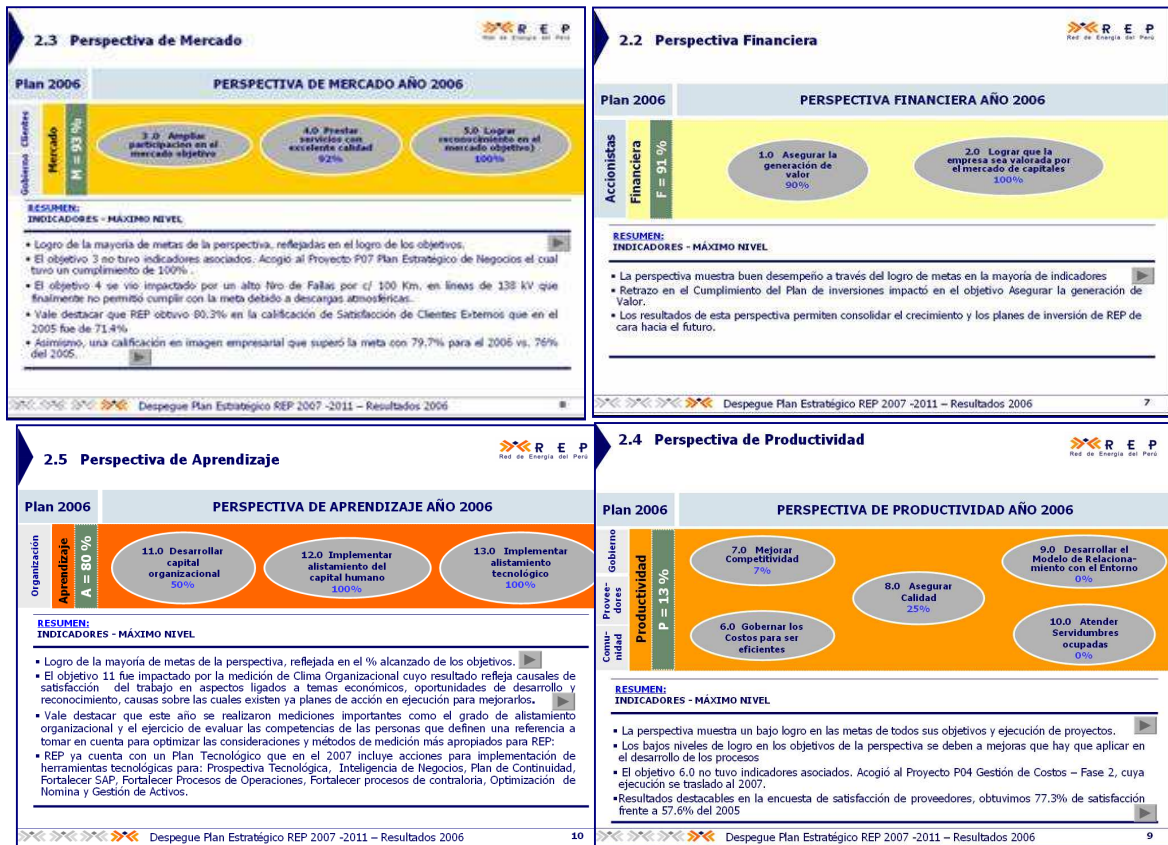


Figura 7.6-3 Cumplimiento de Estrategias 2006 por Perspectivas

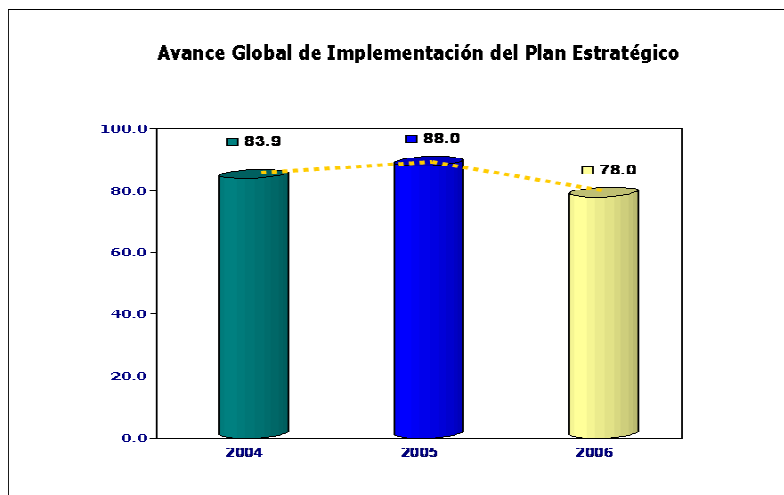


Figura 7.6-4 Cumplimiento del Plan Estratégico 2004 - 2006

Durante el año 2005 la organización se centró y priorizó dos acciones relacionados a temas de gestión: actualización del modelo de gestión tomando como base el modelo de excelencia Malcolm Baldrige y, la aplicación de un nuevo método de evaluación más estricto y completo. En la gráfica adjunta (figura 7.6-5) se puede apreciar los incrementos año tras año del puntaje del modelo de gestión, evaluado internamente.

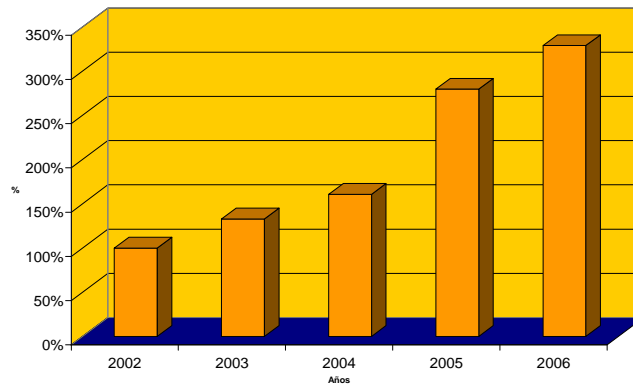


Figura 7.6-5.- Incremento del Puntaje del Modelo de Gestión REP 2002- 2006

Asimismo, la evaluación de la imagen empresarial dada por los grupos de interés externos ha ido mejorando a través de los años como muestra la figura 7.6-6.

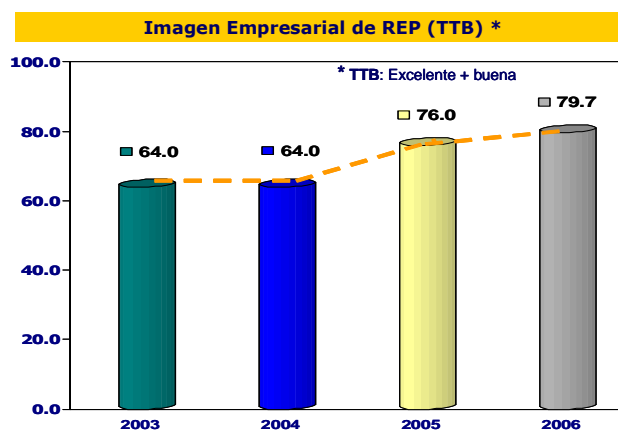


Figura 7.6-6

7.6.a (2) La gerencia promueve la transparencia en el suministro de información financiera y no financiera a entes reguladores, accionistas y partes interesadas, promoviendo en todo momento el cumplimiento de normas legales, societarias y contables (figura 7.6-7).

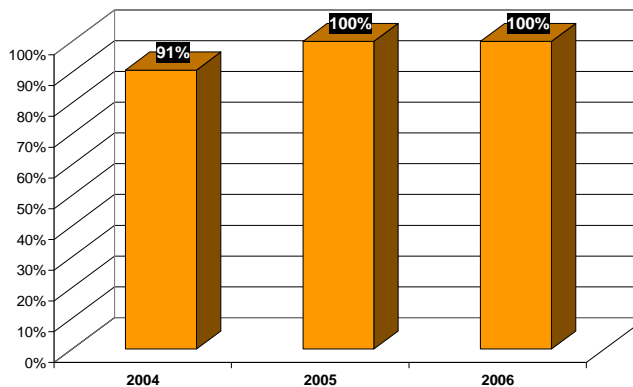


Figura 7.6-7 Entrega información Entes Regulatorios

7.6.a (3) En el caso de los indicadores de gestión que miden nuestro cumplimiento fiscal manejamos la oportunidad de cierre contable, que desde que el inicio de nuestras operaciones (2002) se han mantenido la entrega del cierre contable dentro del 3er día del siguiente mes y en el caso del cumplimiento de obligaciones tributarias mensuales también se mantiene al 100% sin ningún incumplimiento.

7.6.a (4) Dentro de lo acordado con el Estado, manejamos el control de las nuevas invasiones que se pudieran producir a las servidumbres que mantenemos como REP y gestionamos las mismas, si es que se produjeran , a través del indicador mostrado en el figura 7.6-8.

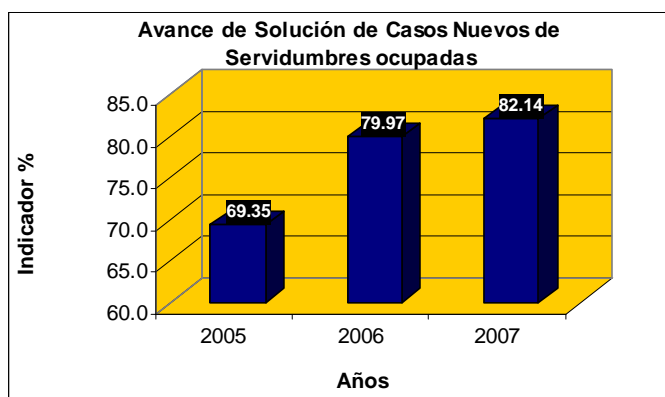


Figura 7.6-8

7.6.a (5) Con la finalidad de diagnosticar de manera objetiva la gestión social de REP, se realizó a finales del año 2006 el estudio de indicadores de Responsabilidad Social realizado por Perú 2021 – patronato en el cual se encuentran adscritas las instituciones socialmente responsables del Perú. La calificación general otorgó un valor de 4.93 sobre 6 y específicamente la figura 7.6-9 presenta los resultados de la medición frente a cada uno de los grupos de interés de REP.

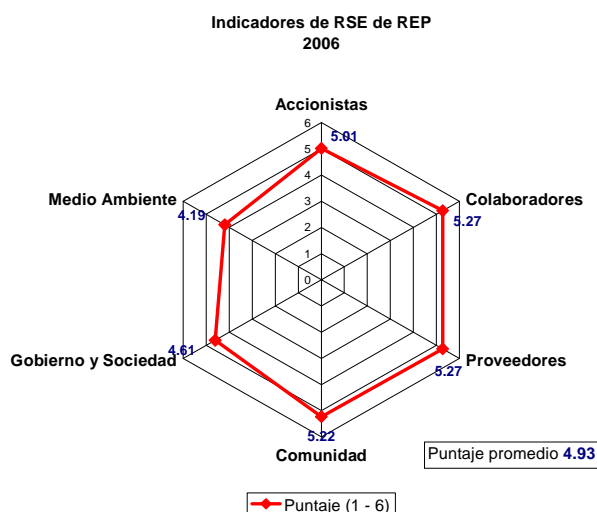


Figura 7.6-9 Indicador de Gestión Social REP

Esta calificación indica que la responsabilidad social en REP marcha por el camino adecuado y está en condiciones de llevar a cabo, en un horizonte muy próximo, una gestión más focalizada para el mejor cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés:

Asimismo, se mantiene un indicador referido al **ÍNDICE DE INVERSIÓN SOCIAL** que mide el uso del presupuesto asignado a esta función, que es proporcional a la utilidad operativa del período en análisis (ver figura 7.6-10).

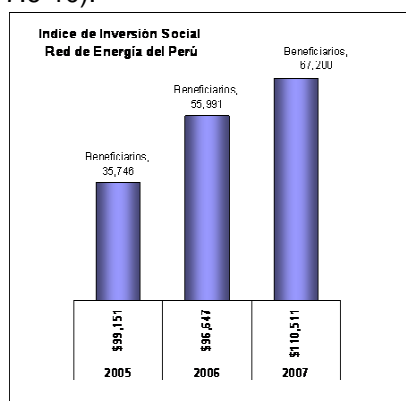


Figura 7.6-10.- Índice de Inversión Social