



Plan Estratégico

Institucional

**CESSA**

2016 - 2025



# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>I. LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE CESSA S.A.</b>	<b>7</b>
1.1. EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE CESSA	7
<b>II. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA COMPAÑÍA ELÉCTRICA SUCRE S.A.</b>	<b>8</b>
2.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO – CONDICIONES ACTUALES	8
2.1.1. <i>Político</i>	8
2.1.2. <i>Socio - Económico</i>	8
2.1.3. <i>Sector Eléctrico en Bolivia</i>	13
2.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA COMPAÑÍA ELÉCTRICA SUCRE SOCIEDAD ANÓNIMA	15
2.2.1. <i>Marco Legal</i>	15
2.2.2. <i>La Gestión Administrativa</i>	24
2.2.3. <i>La Gestión Comercial</i>	28
2.2.4. <i>La Gestión Técnica</i>	32
2.2.5. <i>La Gestión Económica Financiera</i>	36
2.2.6. <i>La Gestión Jurídica y el Control Empresarial</i>	43
2.2.7. <i>Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	43
2.3. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS	43
2.4. ACTORES RELEVANTES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL	44
2.5. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	48
<b>III. MARCO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>53</b>
3.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE RIGEN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL	53
3.2. MISIÓN INSTITUCIONAL	54
3.3. VISIÓN INSTITUCIONAL	54
3.4. ÁREAS DE ÉXITO	55
3.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES (POR ÁREA DE ÉXITO)	55

<b>IV.</b>	<b>MARCO OPERATIVO – ELECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>57</b>
4.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57
4.2.1.	<i>Área de Éxito 1: Perspectiva de Cliente</i>	61
4.2.2.	<i>Área de Éxito 2: Perspectiva de Procesos Internos</i>	69
4.2.3.	<i>Área de Éxito 3: Perspectiva de Potenciales – Aprendizaje y Crecimiento</i>	77
4.2.4.	<i>Área de Éxito 4: Perspectiva Financiera</i>	88
<b>V</b>	<b>IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>91</b>
5.1.	ARTICULACIÓN PEI - POA	91
5.2.	MONITOREO Y EVALUACIÓN	92
<b>VI</b>	<b>GASTOS E INVERSIONES</b>	<b>92</b>
<b>VII.</b>	<b>ARTICULACIÓN DEL DESARROLLO DE CESSA A LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y DEPARTAMENTAL</b>	<b>94</b>
7.1.	<i>Nivel Nacional</i>	94
7.2.	<i>Nivel Departamental</i>	96
7.3.	<i>Nivel Sectorial</i>	96

## PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional de la Compañía Eléctrica Sucre, S. A. es el resultado de un esfuerzo coordinado y conjunto de la Empresa, con sus áreas comercial, administrativa, técnica y el apoyo de la Universidad de San Francisco Xavier que implicó el desarrollo de actividades que incluyeron: el conocimiento de la situación actual y los resultados alcanzados al presente en el Análisis del Entorno de la Compañía; la construcción de la Misión y Visión, así como la formulación de objetivos estratégicos que deberán servir para la articulación de los objetivos de mediano y corto plazo para el periodo 2016 - 2025 en los capítulos del Marco Estratégico de Desarrollo de la Compañía y Marco Operativo - Elección Estratégica.

En el marco de las disposiciones gubernamentales en vigencia, la Planificación Estratégica toma una vital relevancia en la búsqueda del cumplimiento y alcance de la Misión y la Visión, por cuanto nos ha permitido con base a la experiencia de la Universidad de San Francisco Xavier respecto al enfoque de Gestión por Resultados y calidad: establecer un horizonte temporal de largo plazo, priorizar estrategias y recursos, definir indicadores, metas y unidades responsables.

De esta forma, la estructura del nuevo Plan Estratégico Institucional 2016 - 2025 de CESSA, busca responder a los desafíos actuales de coordinación y complementariedad de las áreas administrativas y técnica, en función de unas estrategias definidas bajo criterios de impacto, y eficiencia.

Finalmente esperamos que el documento que presentamos, responda de la mejor manera a los desafíos del país en materia de gestión de la energía eléctrica para nuestra área de operación en los próximos nueve años; nuestro objetivo: Alcanzar las metas establecidas para nuestro sector en la Agenda 2025.

Ing. José Anave León  
Gerente General Compañía Eléctrica Sucre S.A

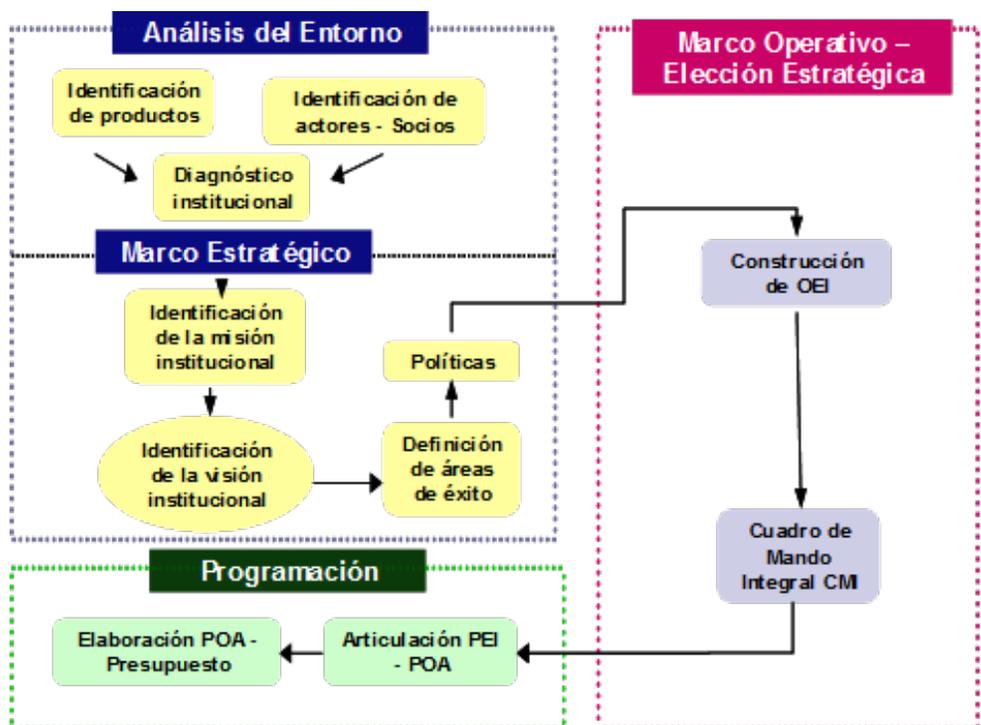


# I. LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE CESSA S.A.

## 1.1. El Plan Estratégico Institucional de CESSA

Por decisión del Directorio de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima, se decide elaborar el nuevo Plan Estratégico Institucional 2016 - 2025, en el marco de un proceso de planificación permanente, donde el instrumento de planificación incorpora los consensos necesarios para el fortalecimiento y desarrollo de la Compañía.

Metodológicamente, la elaboración del PEI de CESSA toma el siguiente desarrollo:



Este proceso de planificación a largo plazo, permite a la Compañía contar con una Agenda Empresarial que debe ser cumplida a través de la planificación anual.

Esta Agenda Empresarial elaborada participativamente con todos los estamentos de la Compañía, se ocupa de aclarar, fijar, establecer y ejecutar la visión estratégica de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima, y a la vez se constituye en un marco de referencia esencial para el desarrollo del sector eléctrico del área de operación de la empresa y por ende contribuye al logro de los desafíos establecidos en las políticas públicas de los niveles nacional - departamental - municipal, referidos a la prestación y cobertura del servicio eléctrico.

## II. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA COMPAÑÍA ELÉCTRICA SUCRE S.A.

### 2.1. Análisis de Contexto – Condiciones Actuales

#### 2.1.1. Político

Resultado de más de 10 años de implementación del nuevo modelo del “Socialismo Comunitario para Vivir Bien”, se han logrado consolidar políticas de desarrollo que han configurado escenarios diversos entre formatos de economía de mercado como de desarrollo comunitario con una fuerte aplicación de línea estatal, cuyo peso en los presupuestos fiscales es progresivo.

Un logro de la política económica consistió en un mayor dominio de la propiedad de los recursos naturales no renovables, permitiendo incrementos importantes en los presupuestos de gestión, logrando quintuplicar la masa de maniobra de gastos, que más allá de los efectos positivos resultado de la bonanza económica favorable durante la década, se visualiza un nuevo Estado Plurinacional con grandes ventajas en el manejo de las responsabilidades públicas, lo cual debe ir acompañado con aliados estratégicos privados que permitan cumplir los grandes desafíos establecidos en la Agenda Patriótica 2025 definida por el Gobierno Nacional como en el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 - 2020 en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien.

El Sector eléctrico, como una de las grandes prioridades, moviliza al conjunto de actores públicos como ministerios, entidades autónomas territoriales departamentales y municipales, cuyas metas trazadas establecen que debe reforzarse todo el andamiaje institucional para hacer de Bolivia el centro estratégico de provisión de energía en Latinoamérica.

#### 2.1.2. Socio - Económico

Producto Interno Bruto de Chuquisaca

Cinco sectores generan casi del Producto Interno Bruto (PIB) de Chuquisaca: Minas (que incluye hidrocarburos), Industria, Agricultura, Administración Pública, y Transporte.

## Producto Interno Bruto de Chuquisaca por actividad económica, 2014 (p).

Descripción	Miles de Bs (de 1990)	%
<b>PIB (pdm)</b>	<b>2,097,880</b>	<b>100.0</b>
Extracción de Minas y Canteras	380,859	18.2
Industrias Manufactureras	328,031	15.6
Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	321,445	15.3
Servicios de la Administración Pública	291,055	13.9
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	213,377	10.2
Establecimientos Financieros, Seguros, Bs. Inmuebles y Servicios a Empresas	177,883	8.5
Comercio	135,282	6.4
Construcción	66,544	3.2
Restaurantes y Hoteles	37,439	1.8
Electricidad, Gas y Agua	31,698	1.5
Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	5,831	0.3

Fuente: INE

(p): Preliminar

En los últimos años, el PIB de Chuquisaca ha ido creciendo a una tasa superior a la media del país.

### Tasa de crecimiento del PIB (%). Departamento vs. País

Descripción / Año	2012	2013	2014
BOLIVIA	5,12	6,80	5,46
CHUQUISACA	8,38	10,97	7,71

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La participación de Chuquisaca en el PIB del país se mantiene significativamente baja, sin poder superar (ya desde 2003) la barrera del 5 %.

### Participación departamental en el PIB del país. (%)

Descripción / Año	2012	2013	2014
BOLIVIA	100,00	100,00	100,00
CHUQUISACA	4,52	4,84	4,97

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El PIB per cápita de Chuquisaca estimado para 2014 era de 2.687 \$us, inferior al nacional (3.071), ubicando al departamento en el 5<sup>a</sup> lugar en este escenario, detrás de Tarija, Santa Cruz, Oruro y La Paz.

### Inversión pública en Chuquisaca

La inversión pública programada en 2015 para Chuquisaca alcanzaba a 314 Mill \$us, el 5% de la inversión pública del país, uno de los niveles de inversión departamental más bajos en el país, superior solo a la de Beni y Pando. Por entonces, los sectores

de mayor inversión eran: Agropecuaria, 218 Mill Bs (50%, incluyendo programas de microriego); transportes, 89,6 (21%); educación, 36 (8%); y energía, 32 (8%).

El Cuadro anterior ayuda a tener una visión más integral acerca de la dinámica y la composición de la inversión pública ejecutada en el departamento. En general, durante 2010-2014 esta creció de modo significativo (salvo una ligera caída en 2012), aunque a un ritmo decreciente. La inversión se plasmó principalmente en las áreas Social e Infraestructura, relegando a la Productiva; y, sectorialmente, se dirigió mayoritariamente a Transportes, Educación, Agropecuaria y Energía.

**Evolución de la ejecución de la inversión pública en Chuquisaca, según distribución sectorial (Mil Bs.)**

Sector / Año	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Productivo</b>	<b>163,763</b>	<b>191,189</b>	<b>166,954</b>	<b>267,957</b>	<b>300,526</b>
Agropecuaria	58,315	101,190	119,224	157,121	243,464
Industria y turismo	3,780	3,710	2,299	3,897	7,799
Hidrocarburos	101,668	86,289	45,431	106,939	49,263
<b>Infraestructura</b>	<b>344,170</b>	<b>641,423</b>	<b>477,831</b>	<b>519,524</b>	<b>662,450</b>
Energía	71,793	85,099	65,935	57,221	151,529
Transportes	259,027	522,965	395,016	422,686	478,422
Comunicaciones	2,288	749	-	-	-
Recursos hídricos	11,062	32,610	16,880	39,617	32,499
<b>Social</b>	<b>217,973</b>	<b>236,805</b>	<b>348,570</b>	<b>526,589</b>	<b>746,546</b>
Salud y seguridad social	24,696	14,508	36,753	86,021	85,264
Educación y cultura	70,139	83,296	109,601	190,205	245,960
Saneamiento básico	57,499	54,624	77,090	81,277	119,903
Urbanismo y vivienda	65,639	84,377	125,126	169,086	295,419
<b>Multisectorial</b>	<b>40,262</b>	<b>29,125</b>	<b>29,206</b>	<b>36,766</b>	<b>32,521</b>
Comercio y Finanzas	799	15	869	3,106	-
Administración general	-	29	37	470	546
Justicia y policía	13,681	9,994	7,223	5,694	3,453
Defensa nacional	-	-	598	2,342	85
Multisectorial	25,782	19,087	20,479	12,387	19,988
Rec. Naturales y M. ambiente	-	-	-	12,767	8,449
<b>Total (Mil Bs)</b>	<b>766,168</b>	<b>1,098,542</b>	<b>1,022,561</b>	<b>1,350,836</b>	<b>1,742,043</b>
<b>Tc</b>	<b>7.00</b>	<b>7.07</b>	<b>6.87</b>	<b>6.86</b>	<b>6.86</b>
<b>Total (Mill \$us)</b>	<b>109.5</b>	<b>155.4</b>	<b>148.8</b>	<b>196.9</b>	<b>253.9</b>

Fuente: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

## Exportaciones de Chuquisaca

Las exportaciones de Chuquisaca en 2015 alcanzaron a 72.6 Mill \$us, inferior en 33.8 % a las de 2014 (109,5), una caída por tercer año consecutivo y principalmente atribuible a una contracción en las exportaciones de gas natural, aunque atenuada por el incremento en las exportaciones de minerales y productos no tradicionales.

El gas natural constituye el principal producto de exportación, con una ponderación superior al 90% durante el período 2005-2010, disminuyendo luego a medida que surgen las exportaciones de minerales y, en los últimos años, a raíz del descenso en los precios internacionales del petróleo.

## Políticas monetaria y fiscal

El gobierno nacional dispone de estos dos instrumentos básicos para mantener el equilibrio macroeconómico.

En el país, tradicionalmente la política monetaria ha sido expansiva. Sin embargo, por alrededor de una década la inflación se mantiene bajo control. Los expertos explican que existen sectores rurales que han ingresado en la economía monetaria reteniendo una importante cantidad del dinero, y que las familias mantienen un importante ahorro financiero en moneda nacional, por lo que su gasto no presiona el nivel de precios. Sin embargo, las expectativas de inflación persisten siempre latentes.

Otra característica es el tipo de cambio fijo ya por varios años, política cuestionada en algunos círculos: ‘El valor de la moneda no debería ser decidido políticamente, ya que distorsiona el funcionamiento de la economía, sino reflejar las condiciones de inserción de la economía en los mercados internacionales; hoy, cualquier modificación podría provocar nerviosismo en los agentes económicos’.

Por otra parte, en la última década el Estado ha mantenido unos altos niveles de inversión pública, aunque sin el impacto esperado sobre el crecimiento de la economía. Se afirma que el modelo actual alentó la expansión de actividades económicas no motivadas por la búsqueda de utilidades, sino por proyectos de gasto público que no necesariamente toman en cuenta la relación costo-beneficio, sino los rendimientos políticos.

El Cuadro siguiente describe la evolución de estas variables en los últimos 6 años.

### Evolución de las variables macroeconómicas en Bolivia, 2010-2015

Variable /Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inflación Acumulada (%)	7.18	6.90	4.54	6.48	5.19	2.95
Tasa de crecimiento del PIB (%)	4.13	5.20	5.12	6.80	5.46	5.05
Inversión pública (Mill \$us)	1,521	2,182	2,897	3,781	4,507	6,179

Fuente: Infografía La Razón, La Paz, 7.1.16

## Número de Industrias en Chuquisaca

El siguiente cuadro ilustra acerca de la composición y las dimensiones del sector industrial del departamento, dato importante para el sector eléctrico.

### Número de empresas en Chuquisaca por tipo de actividad

Actividad	N°
Actividades artísticas de entretenimiento y recreativas	81
Actividades de alojamientos y servicios de comidas	753
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	324
Actividades inmobiliarias	33
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	54
Construcción	2,412
Exploración de minas y canteras	54
Industria manufacturera	844
Información y comunicaciones	746
Intermediación financiera y seguros	26
Otras actividades de servicio	99
Servicios de educación	132
Servicios de salud y de asistencia social	60
Servicios profesionales y técnicos	877
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aires acondicionados	6
Transporte y almacenamiento	593
Venta por mayor y por menor: Reparación de vehículos automotores y motocicletas	3,706
<b>Total</b>	<b>10,804</b>

Fuente: FEPCH, UAE, 2015.

## Nivel de pobreza

En 2012, el 54.5 % de la población de Chuquisaca se situaba en estado de pobreza, nivel muy por encima de la media del país (44.9 %).

### Población según condición de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Ámbito	Población no pobre (%)			Población pobre (%)			
	NBS	Umbral	Total	Moderada	Indigente	Marginal	Total
<b>Bolivia</b>	25.2	29.9	<b>55.1</b>	35.3	9.2	0.4	<b>44.9</b>
<b>Chuquisaca</b>	21.9	23.5	<b>45.4</b>	38.2	15.6	0.7	<b>54.5</b>

Fuente: Instituto Nacional Estadística, UDAPE, CNPV 2012

## Educación

En 2012, 89 de cada 100 chuquisaqueños de 15 años o más sabían leer y escribir, mientras que asistían a establecimientos educativos 85 de cada 100 chuquisaqueños entre 6 y 19 años.

## Tasas de Alfabetismo y Asistencia Escolar

Concepto	%
Tasa de alfabetismo	89
Tasa de asistencia escolar	85

Fuente: Instituto Nacional Estadística, CNPV 2012

Acerca del nivel de instrucción, por cada 100 chuquisaqueños de 19 años o más, 16 no tenían ningún nivel de instrucción, 33 cursaron la primaria, y 25 la secundaria; 25 alcanzaron un nivel de instrucción superior, y apenas 1, el posgrado.

## Nivel de instrucción alcanzado

Nivel de instrucción	%
Ninguno	16.3
Primaria	33.3
Secundaria	24.8
Superior	25.1
Otro	0.4

Fuente: Instituto Nacional Estadística, CNPV 2012

Por último, la escolaridad, o promedio de estudio de la población de 19 años o más, era 7.7 años.

## Servicios Básicos

Según el INE, por cada 100 viviendas (hogares) en Chuquisaca, 69 tenían servicio de energía eléctrica, 57 cocinaban con gas en garrafa o cañería, 68 accedían al agua por cañería de red, y 57 contaban con servicios sanitarios. Esto implica que Chuquisaca está bastante rezagada respecto a las metas establecidas por el Plan Nacional 2020.

## Disponibilidad en Servicios Básicos

Concepto	%
Servicio de energía eléctrica	69
Gas en garrafa o cañería	57
Agua por cañería de red	68
Servicio sanitario	57

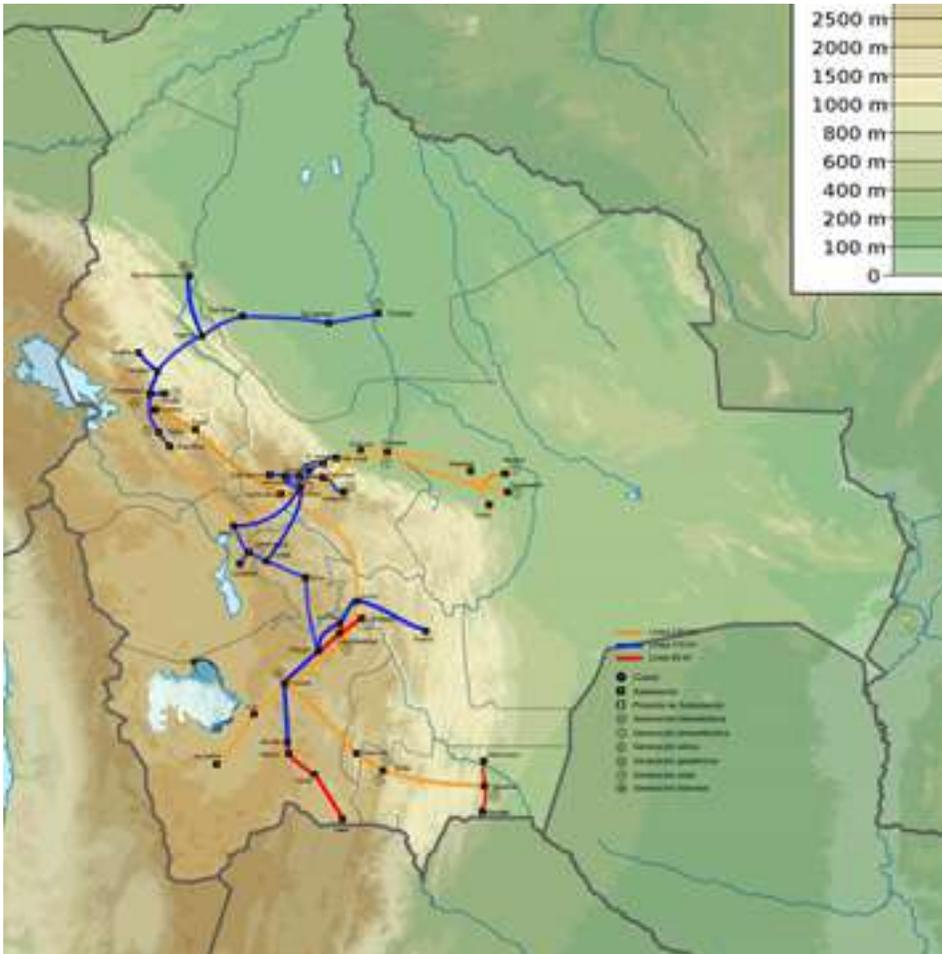
Fuente: Instituto Nacional Estadística, CNPV 2012

## 2.1.3. Sector Eléctrico en Bolivia

Según ENDE, la industria eléctrica en Bolivia se encuentra dividida en tres tipos de actividades: generación, transmisión y distribución. La especialización en estos grupos ha resultado en una mayor confiabilidad del suministro eléctrico para el consumidor final. Por otra parte, el sostenido crecimiento de la demanda eléctrica requiere de una inversión constante y significativa en la infraestructura eléctrica.

La red de transmisión operada por ENDE TRANSMISIÓN articula el Sistema Interconectado Nacional (SIN), permitiendo la conexión de 27 agentes del mercado eléctrico bajo la modalidad de acceso abierto. Junto con otros 3 agentes transmisores, esto asegura la dotación de energía termo e hidroeléctrica a siete empresas distribuidoras y cuatro consumidores no regulados, y por doce agentes generadores.

### Red de Transmisión Nacional



Fuente ENDE

Según el INE, Bolivia en 2014 generó un total de 8,560 Gwh, correspondiendo 73.6 % a la termoeléctrica, 26.3 a la Hidroeléctrica y un 0.1 a las energías alternativas.

Del total generado, Chuquisaca solo capta 250 Gwh para un total de 88,085 abonados.

### Bolivia: Generación De Energía Eléctrica, Según Fuente (Gwh)

Descripción / Año	2010	2011	2012	2013	2014(p)
<b>TOTAL</b>	<b>6.970</b>	<b>7.219</b>	<b>7.661</b>	<b>8.069</b>	<b>8.560</b>
Hidroeléctrica	2.152	2.324	2.352	2.535	2.251
Termoeléctrica	4.818	4.895	5.308	5.534	6.300
Energía Alternativas					9

Fuente: Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad; Instituto Nacional de Estadística

## Bolivia: Ventas y Número de Abonados de Energía Eléctrica, según Departamento

Descripción / Año	2010	2011	2012	2013	2014(p)
<b>CONSUMO (Gwh)</b>					
La Paz	1.245	1.327	1.370	1.379	1.529
Cochabamba	870	910	1.322	1.071	1.164
Santa Cruz	1.885	2.089	2.230	2.339	2.520
Oruro	327	353	378	410	419
Chuquisaca	179	196	208	227	250
<b>NÚMERO DE ABONADOS (N°)</b>					
La Paz	447.209	468.289	494.571	508.937	608.476
Cochabamba	382.264	414.381	436.680	448.914	488.518
Santa Cruz	373.704	403.429	432.482	448.319	486.287
Oruro	69.794	74.326	79.401	82.203	92.067
Chuquisaca	67.249	72.241	77.171	80.294	88.085

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

(p): Preliminar

Nota: El número de abonados del año de referencia corresponde al promedio de la gestión.

### Bolivia: Índice de Consumo de Energía Eléctrica (1990 = 100)

Descripción / Año	2010	2011	2012	2013	2014(p)
Cantidad	349,34	378,32	401,48	424,01	456,88
Precio	312,83	322,13	324,66	339,75	358,91
Valor	1.092,48	1.218,07	1.303,27	1.440,81	1.658,43

Fuente: ELECTROPAZ, ELFEC, CRE, ENDE Y CESSA, Instituto Nacional de Estadística

(p): Preliminar

## 2.2. Diagnóstico Institucional de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima

### 2.2.1. Marco Legal

#### Marco Legal Nacional

El marco legal de las actividades de la industria eléctrica en el Estado Plurinacional de Bolivia y específicamente del Mercado Eléctrico Mayorista Boliviano comprende:

#### Constitución Política del Estado

##### Artículo 1.

Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.

### **Artículo 20.**

I. Toda persona tiene derecho al acceso universal y equitativo a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, electricidad, gas domiciliario, postal y telecomunicaciones.

II. Es una responsabilidad del Estado, en todos sus niveles de gobierno, la provisión de los servicios básicos a través de entidades públicas, mixtas, cooperativas o comunitarias. En los casos de electricidad, gas domiciliario y telecomunicaciones se podrá prestar el servicio mediante contratos con la empresa privada. La provisión de servicios debe responder a los criterios de universalidad, responsabilidad, accesibilidad, continuidad, calidad, eficiencia, eficacia, tarifas equitativas y cobertura necesaria; con participación y control social.

### **Artículo 52.**

I. Se reconoce y garantiza el derecho a la libre asociación empresarial.

II. El Estado garantizará el reconocimiento de la personalidad jurídica de las asociaciones empresariales, así como las formas democráticas organizativas empresariales, de acuerdo con sus propios estatutos.

IV. El patrimonio de las organizaciones empresariales, tangible e intangible, es inviolable e inembargable.

### **Artículo 378.**

I. Las diferentes formas de energía y sus fuentes constituyen un recurso estratégico, su acceso es un derecho fundamental y esencial para el desarrollo integral y social del país, y se regirá por los principios de eficiencia, continuidad, adaptabilidad y preservación del medio ambiente.

II. Es una facultad privativa del Estado el desarrollo de la cadena productiva energética en las etapas de generación, transporte y distribución, a través de empresas públicas, mixtas, instituciones sin fines de lucro, cooperativas, empresas privadas, y empresas comunitarias y sociales, con participación y control social. La cadena productiva energética no podrá estar sujeta exclusivamente a intereses privados ni podrá concesionarse. La participación privada será regulada por la ley.

### **Artículo 379.**

II. El Estado garantizará la generación de energía para el consumo interno; la exportación de los excedentes de energía debe prever las reservas necesarias para el país.

### **Artículo 407.**

Son objetivos de la política de desarrollo rural integral del Estado, en coordinación con las entidades territoriales autónomas y descentralizadas:

13. Proveer infraestructura productiva, manufactura e industrial y servicios básicos para el sector agropecuario.

## **Ley de Electricidad N<sup>a</sup> 1604**

Todas las personas individuales y colectivas dedicadas a la Industria Eléctrica, cualquiera sea su forma y lugar de constitución, están sometidas a la Ley No. 1604

de fecha 21 de diciembre de 1994. Dicha Ley norma las actividades de la Industria Eléctrica y establece los principios para la fijación de precios y tarifas de electricidad en todo el territorio boliviano.

De fecha 21 de diciembre de 1994, define los principios, la organización institucional, la estructura operativa y modelo económico del sector eléctrico boliviano. La Ley de Electricidad esta complementada por Reglamentos aprobados que regulan sus aspectos operativos:

- Reglamento de Operación del Mercado Eléctrico (ROME) (Decreto Supremo N° 26093 de 2 de marzo de 2001)
- Reglamento de Precios y Tarifas (RPT) (Decreto Supremo N° 26094 de 2 de marzo de 2001)
- Reglamento de Concesiones, Licencias y Licencias Provisionales (D.S. N° 24043 de 28 de junio de 1995)
- Reglamento para el uso de Bienes de Dominio Público y Constitución de Servidumbres (D.S. N° 24043 de 28 de junio de 1995)
- Reglamento de Calidad de Distribución (D.S. N° 24043 de 28 de junio de 1995) (Decreto Supremo N° 26607 de 20 de abril de 2002)
- Reglamento de Infracciones y Sanciones (D.S. N° 24043 de 28 de junio de 1995)
- Reglamento de Calidad de Transmisión (Decreto Supremo N° 24711DE 17 de julio de 1997)
- Reglamento de Comercialización e Interconexiones Internacionales de Electricidad (Decreto Supremo n° 25986 de 16 de noviembre de 2000)
- Nuevo Reglamento de Electrificación Rural (Decreto Supremo N° 28567 de 22 de diciembre de 2005)
- Reglamento de Servicio Público de Suministro de Electricidad (RSPSE) (Decreto Supremo n° 26302 de 1 de Septiembre de 2001)
- Reglamento Específico de la Ley N° 453 de 04/12/2013 Ley General de los Derechos de las usuarias y usuarios de las consumidoras y consumidores para el Sector de Hidrocarburos y Electricidad.

Asimismo, la Ley de Electricidad se complementa con Normas Operativas, elaboradas por el Comité Nacional de Despacho de Carga y aprobadas por la Superintendencia de Electricidad con el objetivo de fijar procedimientos detallados para la coordinación y la administración del Mercado Eléctrico:

1. Programación de la Operación
2. Determinación de la Potencia Firme
3. Determinación de Costos Marginales, Remuneración y Asignación de Costos de Energía
4. Operación en Tiempo Real
5. Programación y Coordinación de Mantenimientos
6. Restitución del Sistema Interconectado Nacional
7. Indisponibilidad de Unidades Generadoras
8. Sistema de Medición Comercial
9. Transacciones Económicas en el Mercado Eléctrico Mayorista
10. Transacciones Económicas de Agentes del MEM que operan fuera del Sistema Troncal de Interconexión
11. Condiciones Técnicas para la Incorporación de nuevas Instalaciones al SIN
12. Determinación del Costo Marginal en casos de Operación no Coordinada con el CNDC
13. Tratamiento de excedentes de energía de Autoproductores
14. Cálculo de Tasa Arancelaria de Equipo Electromecánico
15. Determinación de la Reserva Fría
16. Grabación de Conversaciones Telefónicas Operativas en el Centro de Despacho de Carga
17. Protecciones
18. Remuneración por el uso de la Transmisión en el STI
19. Determinación del Precio Básico de la Potencia de Punta
20. Complemento Resolución AE 305/2012
21. Habilitación de Agentes para Operar en el Mercado Eléctrico Mayorista
22. Unidades Generadoras con Potencia de Punta Generada
23. Indexación de valores máximos de los costos de operación y mantenimiento de referencia
24. Modificación a la Norma Operativa N<sup>a</sup> 22
25. Temperatura Máxima Estimada
26. Conexiones entre Agentes del Mercado
27. Modelo de Contrato de Conexión entre Agentes
28. Cálculo de Factores de Penalización por Vertimiento
29. Boleta de Garantía para Consumidores No Regulados que operan en el Mercado Spot
30. Declaración Semestral de Agentes
31. Requisitos técnicos mínimos para proyectos de generación y transmisión
32. Procedimiento para Medir y Determinar la Potencia Efectiva de las Centrales de Generación Hidroeléctrica, Consumos Propios y Pérdidas
33. Procedimiento para medir y determinar la potencia efectiva de las centrales de Generación Termoeléctrica, consumo propio y pérdidas
34. Procedimiento para medir y calcular el Heat Rate de Unidades de Generación Termoeléctrica
35. Compensación por Ubicación a Unidades Generadoras Termoeléctricas a Gas Natural

Al margen de las normas operativas, se cuentan con procedimientos Operativos por áreas de Concesión:

Procedimiento para pruebas de validación de modelos matemáticos de unidades generadoras:

- Instructivo de Restitución N<sup>o</sup> 3 - Área Norte
- Instructivo de Restitución N<sup>o</sup> 1 - Área Central
- Instructivo de Restitución N<sup>o</sup> 2 - Área Oriental
- Instructivo de Restitución N<sup>o</sup> 4A - Área Sur
- Instructivo de Restitución N<sup>o</sup> 4B - Área Sucre
- Instructivo de Restitución N<sup>o</sup> 5 - Área Oruro

## **Procedimiento Operativo Proyección de la Demanda**

- Modificaciones al funcionamiento y organización del Comité Nacional de Despacho de Carga CNDC, acorde con prioridades estratégicas del sector en el Plan Nacional de Desarrollo (Decreto Supremo N<sup>o</sup> 29624 del 02/07/2008).
- Refundación de la Empresa Nacional de Electricidad ( ENDE ); Decreto Supremo N<sup>o</sup> 29644 del 16/07/2008, que tiene como objetivo y rol estratégico en la participación de toda la cadena productiva de la industria eléctrica, así como la importación y exportación de electricidad en forma sostenible con promoción del desarrollo social y económico del país.
- Reglamento a la Ley SIRESE (Decreto Supremo N<sup>o</sup> 24504 de 21 de febrero de 1997)
- Extinción la Superintendencia de Electricidad, mediante el Decreto Supremo N<sup>o</sup> 0071 del 9 de Abril de 2009, derivando sus competencias y atribuciones a la creada Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad.

## **Estructura Nacional de la Actividad Eléctrica**

La actividad eléctrica está conformada por Agentes regulados y no regulados. Los primeros son aquellos cuya actividad se encuentra normada y controlada por los organismos y las entidades nacionales en la materia; estos agentes llegan a conformar el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), conformado por Empresas Generadoras, Empresas Transmisoras, Empresas Distribuidoras y Consumidores No Regulados. Se denominan Agentes del MEM, y actualmente, son los siguientes:

### **Empresas de Generación**

- Compañía Boliviana de Energía Eléctrica S.A. (COBEE)
- Empresa Eléctrica ENDE Guaracachi S.A. (ENDE GUARACACHI)
- Empresa Eléctrica Corani S.A. (CORANI)
- Empresa Eléctrica Valle Hermoso S.A. (VHE)
- Compañía Eléctrica Central Bulu Bulu S.A. (CECBB)
- Empresa Río Eléctrico S.A. (ERESA)
- Hidroeléctrica Boliviana S.A. (HB)
- Sociedad Industrial Energética y Comercial Andina S.A. (SYNERGIA)
- Servicios de Desarrollo de Bolivia S.A. (SDB)

- Guabira Energía S.A. (GBE)
- ENDE ANDINA SAM (ENDEANDINA)
- Empresa Nacional de Electricidad - Generación (ENDE)

## **Empresas de Transmisión**

- Ende transmisión S.A. (ENDE T)
- Interconexión Eléctrica ISA Bolivia S.A (ISA)
- San Cristóbal TESA (SCTESA)
- Empresa Nacional de Electricidad - Transmisión (ENDE)

## **Empresas de Distribución**

- Cooperativa Rural de Electrificación Ltda. (CRE)
- Distribuidora de Electricidad La Paz (DELAPAZ)
- Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica Cochabamba S.A. (ELFEC)
- Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica Oruro S.A. (ELFEO)
- Compañía Eléctrica Sucre S.A. (CESSA)
- Servicios Eléctricos Potosí S.A. (SEPSA)
- Empresa Nacional de Electricidad - Distribución (ENDE)
- Servicios eléctricos de Tarija (SETAR)
- Empresa de distribución de energía eléctrica Santa Cruz (EMDEECRUZ)
- Empresa de distribución eléctrica Ende DELBENI S.A.M. (ENDE DELBENI)

## **Marco Legal Interno**

### **Creación de la compañía**

Inicialmente, la Compañía Eléctrica Sucre S.A. fue constituida como Cooperativa, mediante Escritura Pública de 9 de julio de 1951. El 14 de diciembre de 1996, la Junta Extraordinaria de Accionistas decide transformar la Cooperativa en Sociedad Anónima. Las Escrituras Públicas N<sup>o</sup> 364 y 535 de 23 de abril y 17 de junio de 1997, respectivamente, efectúan la adecuación jurídica de la Cooperativa a Sociedad Anónima con el nombre de Compañía Eléctrica Sucre S.A.

### **Título Habilitante**

CESSA suscribió el Contrato de Título Habilitante para ejercer la actividad de Servicio Público de Distribución de Electricidad con la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad en fecha 5 de enero de 2011 mediante el Testimonio N<sup>o</sup> 02/2011 de la Notaría de Gobierno del departamento de Chuquisaca, cuyo domicilio legal y principal es la ciudad de Sucre.

Dicho contrato brinda a CESSA la seguridad jurídica para dedicarse a la actividad de distribución de electricidad por 40 años en las provincias Belisario Boeto, Hernando Siles, Oropeza, Yamparaez, Zudáñez, Azurduy y Tomina del Departamento de Chuquisaca, la provincia Cornelio Saavedra del Departamento de Potosí, y la provincia Campero del Departamento de Cochabamba, conforme establece la Resolución AE N<sup>o</sup> 028/2015 de 21 de enero de 2015.

## Área de operación

CESSA está conformada por dos sistemas de distribución de energía eléctrica. Primero posee 5 alimentadores, con un total de 10.5 KV, abasteciendo a la zona central de la ciudad de Sucre. El segundo, 4 alimentadores, con un máximo de 24.9 KV, a zonas industriales y domiciliarias de las áreas Urbana y Rural.

## Composición de accionistas

La empresa está compuesta por socios accionistas de acuerdo con el tipo de serie de acciones; entre ellos, se encuentran la Serie 'A' (Gobierno Autónomo Municipal de Sucre), la 'B' (Empresa Nacional de Electricidad y Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca), la 'C' (Usuarios de categoría residencial), la 'D' (Usuarios de categoría rural), la 'E' (Usuarios de categoría industrial y comercial), la 'F' (Usuarios de categoría institucional), la 'G' (Trabajadores de CESSA), distribuidas como se detalla a continuación:

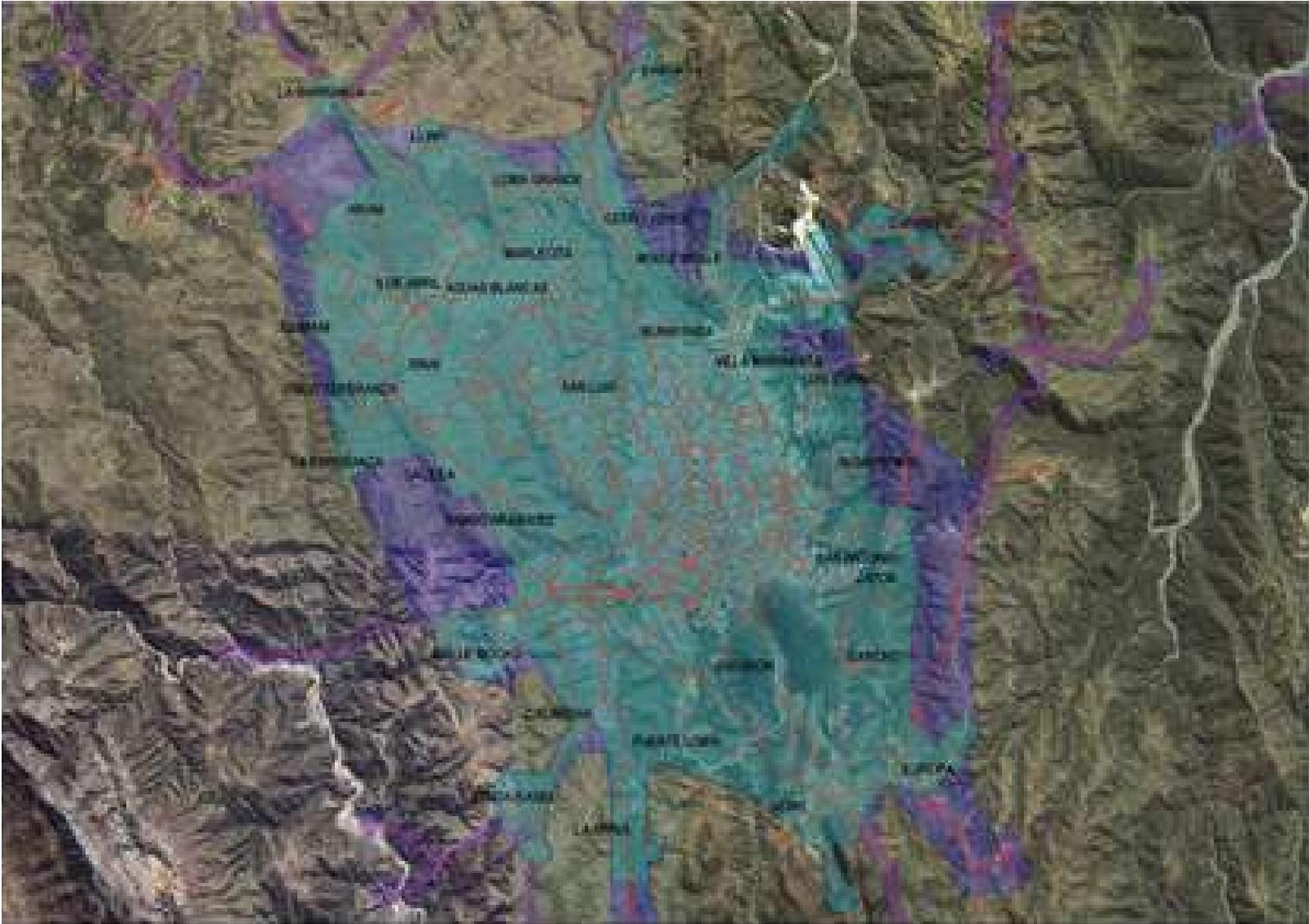
Nombre	Serie	Nro. de Acciones	% de Acciones
Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	A	80.000	13.31
Empresa Nacional de Electricidad	B	80.000	13.31
Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca	B	9.500	1.58
Usuarios de categoría residencial	C	301.676	50.18
Usuarios de categoría rural	D	58.329	9.70
Usuarios de categoría industrial y comercial	E	17.471	2.91
Usuarios de categoría institucional	F	52.324	8.7
Trabajadores de CESSA	G	1.903	0.32

Fuente: CESSA

## Abastecimiento en el área Rural

El alcance del servicio en el área Urbana Rural puede apreciarse en la siguiente imagen, proporcionada por CESSA.





## Abastecimiento en el área Urbana

La cobertura Urbana, a noviembre de 2014 es del 93.6%, como se detalla a continuación.

## Sistema de Programación de Operaciones

La empresa no cuenta con un Sistema de Programación de Operaciones; tiene un sistema integrado con los subsistemas de presupuesto y contabilidad. Carece de una reglamentación específica para la elaboración del Programa Operativo Anual.

## Sistema de Presupuesto

El presupuesto no está articulado con la planificación operativa y solo se define de acuerdo con el requerimiento de las unidades, específicamente las Gerencias. Se divide en Presupuesto de Ingresos, Presupuesto de Gastos y Presupuesto de Inversión.

El presupuesto se basa en la ejecución de la gestión anterior y una estimación de incremento.

La Responsabilidad se define solo en el Manual de Funciones.

## Administración de Bienes y Servicios

La empresa cuenta con un Reglamento de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, mismo que se encuentra aprobado por el Directorio.

## Reglamento Interno de Personal

Está integrado en uno solo: Reglamento Interno de Personal en el que se incluyen disposiciones tanto de administración de personal, como de garantía de los derechos laborales. El Reglamento interno es un documento que no está debidamente aprobado, lo que puede generar contingencias en el ámbito judicial.

Si bien los reglamentos internos de personal no están siendo visados por el Ministerio del Trabajo, la no aprobación por parte de la máxima instancia institucional puede generar contingencias en el ámbito judicial y laboral.

## Normas en proyectos

La ejecución de Proyectos es mixta; en algunos casos, se hace por administración directa y, en otras, por administración delegada.

Sin bien a nivel interno no se cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, esta situación es subsanada por la existencia de la normativa pertinente en cada área a nivel nacional (Ley de electricidad), la que en alguna medida define contenidos mínimos para la elaboración de proyectos de inversión.

Los proyectos para la extensión y las ampliaciones, que pueden considerarse de carácter recurrente hacen pedidos de forma semestral, y los insumos son provistos semestralmente.

Se observa que las normas nacionales, por ser de carácter genérico, no llegan a especificar las responsabilidades por funciones, situación que si bien es subsanada en parte por el Manual de Organización y Funciones, no llega al nivel de definir responsabilidades.

En lo referente al contenido mínimo de los Proyectos, lo establece la Autoridad Nacional de Electricidad, entidad que también hace el control de proyectos anualmente.

La Autoridad Nacional también fija metas para que la Empresa llegue a cubrir su área de concesión.

## Manual de Organización y Funciones

Es un documento con el que cuenta la empresa, aunque no es un documento aprobado formalmente.

## Sistema de Planificación

CESSA no cuenta con un sistema de planificación de mediano y largo plazos ni su correlación con la planificación de Corto plazo, por lo que en la actualidad el principal referente que orienta la gestión de la empresa es el Plan de Inversión, cuyas metas han sido fijadas por la Superintendencia del Sector.

## Procesos y Procedimientos

La empresa no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos aprobado formalmente, por lo que los procedimientos se guían por la experiencia de la práctica reiterada. No obstante, existe una importante base en la regulación de los procedimientos establecidos por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (Regulación Administrativa) y el Comité Nacional de Despacho de Carga (Regulador Operativo). Estas dos instancias de carácter nacional emiten resoluciones que sirven como parámetros y directrices técnicas operativas.

### 2.2.2. La Gestión Administrativa

El Directorio está estructurado en función de la estructura accionaria, siendo la instancia máxima de control de la compañía; está conformado como sigue:

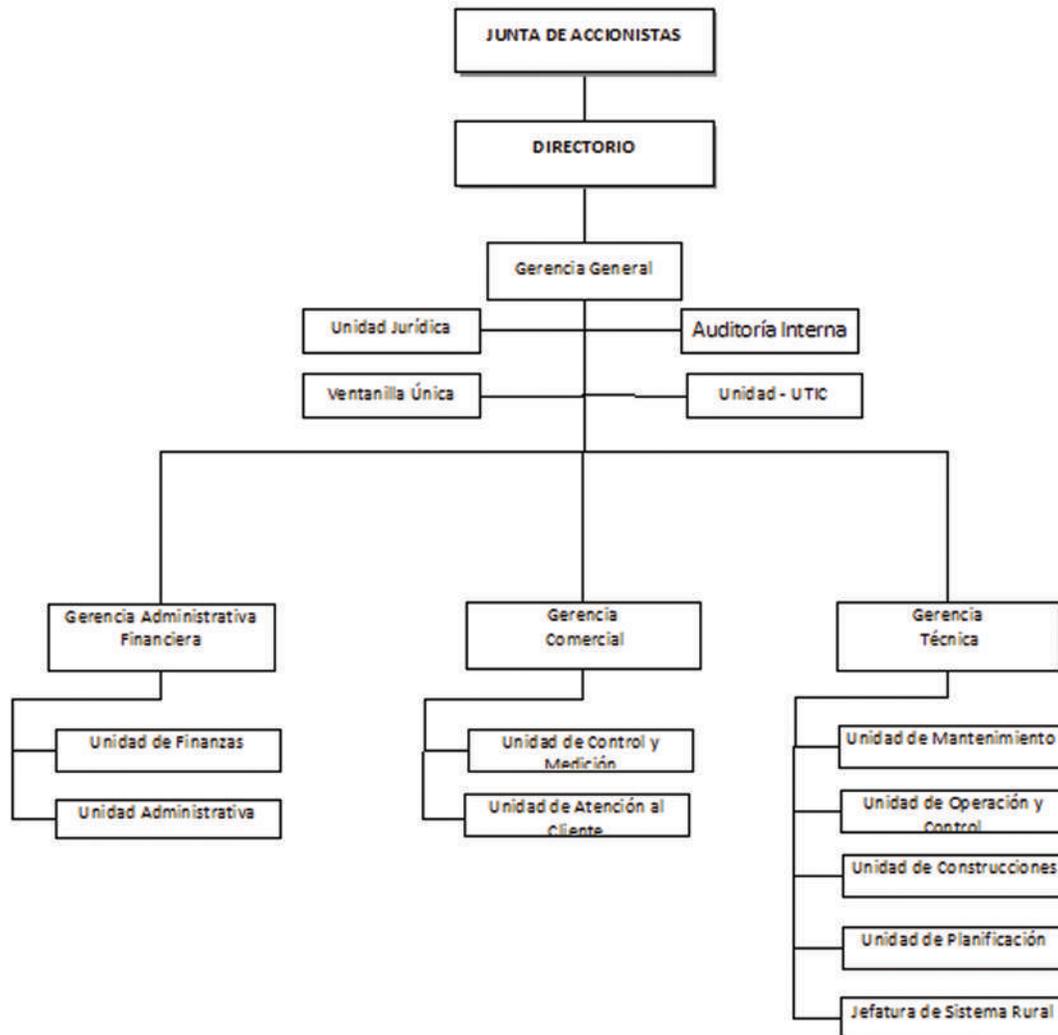
Accionista	Tipo de serie
Gobierno Autónomo Municipal de Sucre	A
Empresa Nacional de Electricidad	B
Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca	B
Usuario Categoría Residencial	C
Usuario Categoría Rural	D
Usuario Categoría Industrial y Comercial	E
Usuario Categoría Institucional	F
Trabajadores de CESSA	G

Fuente: POA CESSA

## Estructura Organizacional

La Compañía en la actualidad cuenta con una estructura organizativa Piramidal, donde el Directorio, conformado por distintos actores, tanto internos como externos, tiene como representante funcional a la Gerencia General, Unidad encargada de dirigir a las tres Gerencias importantes para el buen funcionamiento de la Compañía: Administrativa y Financiera, Comercial y Técnica.

# Organigrama Actual



La compañía adopta una estructura organizacional de carácter piramidal, estando con la primera mitad comprendida entre los niveles 1 y 5; donde se encuentran el Gerente General, los Gerentes de área, y los jefes de unidades. La segunda mitad, entre los niveles 6 y 13, se encuentra copada por el personal de menor jerarquía. Estos últimos niveles jerárquicos sirven de parámetros para establecer el haber básico dentro de la Compañía.

Los niveles salariales fluctúan entre Bs. 2,332, en el nivel 13, y Bs. 21,345.2, en el 1.

## Recursos Humanos

La Compañía para la gestión 2014, contaba con un total de 152 personas, las cuales figuraban en planillas como personal permanente, y al mes de mayo de la gestión 2016 la Compañía empleaba a 24 personas bajo la modalidad eventual, cuyo número

varía de acuerdo a requerimiento en ciertas épocas. Para la gestión 2015, se observa una disminución de -12.8% del número total de trabajadores.

### Evaluación de números de trabajadores 2009-2014

Categoría/Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Permanentes	118	117	116	116	124	152	150
Eventuales	22	23	25	34	42	24	
Total	140	140	141	150	166	172	150

Fuente: POA CESSA



Se observa que la tasa de crecimiento promedio anual de los trabajadores permanentes fue de 4.08%, de los trabajadores eventuales 1.51% y en general de 3.81%

Resulta importante anotar, que el personal contratado a plazo fijo, es variable de acuerdo a las necesidades de la compañía.

### Relación Cliente / Empleado

Año	Clientes	Empleados	Relación Cliente/ empleado
1999	37589	109	345
2000	38769	112	346
2001	40374	109	370
2002	42038	109	386
2003	43463	107	406
2004	45268	107	423
2005	47170	102	462
2006	49268	102	483
2007	51341	101	508
2008	56964	105	543
2009	62730	118	532
2010	67157	117	574
2011	72299	120	602
2012	77177	116	665
2013	82797	125	662
2014	87697	152	577
2015	94219	150	628

Fuente: CESSA 2015

En el siguiente cuadro se puede observar que la empresa en los últimos 16 años solo incremento su capital humano en un 37,6% mientras los clientes subieron en un 150,7%, lo que demuestra una mayor productividad de la mano de obra.

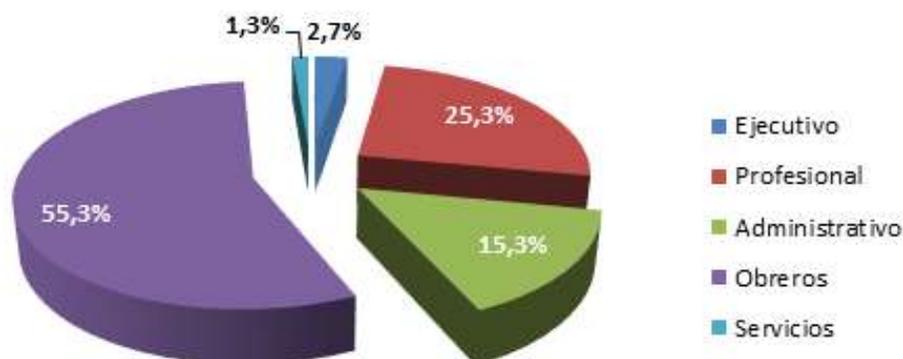
### Número de personal por área

En la actualidad la compañía Eléctrica CESSA, cuenta con la siguiente estructura de personal en las diferentes áreas de la empresa.

**Personal actual en la compañía CESSA de 2015**

N°	Áreas	N° de Personas
1	Ejecutivo	4
2	Profesional	38
3	Administrativo	23
4	Obreros	83
5	Servicios	2
<b>TOTAL</b>		<b>150</b>

Fuente: CESSA 2015



El personal de la compañía recibe una capacitación permanente en todas las áreas, esto con el fin de tener un personal actualizado en las funciones que desempeñan y tener un resultado eficiente de cumplimiento de las tareas establecidas.

### Control de asistencia

La compañía, cuenta con un sistema Biométrico (Reconocimiento facial más Huella Digital) para el control de asistencia del personal, instalados en el edificio administrativo, almacenes y la Gerencia Técnica (ex planta Diesel).

### Parque automotor

La Compañía cuenta con un parque automotor de 49 unidades, entre camionetas, camiones, vagonetas, furgonetas, Jeeps, motos y camionetas grúa, reportando al 2016 un total de 14 unidades en buen estado, 24 en estado regular y 11 en mal

estado y tienen una antigüedad variable de más / menos 9 años; por tanto urge el cumplimiento de un plan de reposición en función a la disponibilidad financiera actual y futura.

### 2.2.3. La Gestión Comercial

La Compañía Eléctrica Sucre S.A. participa en el retiro del Sistema Interconectado Nacional con el 3.63% del total.

Durante la gestión 2015, el total de energía comprada en el MEM por CESSA fue de 279,620 kWh para un total de 94,219 clientes, y una demanda máxima de 50,222 kW.

El área de operación abarca a tres Departamentos (Chuquisaca, Potosí y Tarija), comprendiendo siete provincias y 19 municipios.

Las ventas totales de energía para el 2015 son de 102,234 MWh en Media Tensión y 153,736 en Baja Tensión.

#### Información Comercial - Cobertura

Detalle	Unidad	2015	2014	2013
<b>Índices de Gestión</b>				
Cientes		94.219	87.697	82.797
Compra de Energía Eléctrica	MWh	279.620	271.639	247.326
Venta de Energía Eléctrica	MWh	255.971	248.370	226.979
Demanda Máxima (DM)	kW	50.222	48.114	45.884
Demanda Máxima Coincidental con el SIN	kW	43.416	47.767	44.925
Fuerza Laboral Permanente	Trabajador	150	152	124
Pérdida de energía promedio anual	%	0	8.57%	8.23%
<b>Área de Operación</b>				
Departamentos	Número	3	3	3
Provincias (Chuquisaca)	Número	7	7	7
Municipios (Chuquisaca)	Número	19	19	19
Ventas	MWh	255.970	248.370	226.979
- Media Tensión (MT)	MWh	102.234	104.196	93.690
- Baja Tensión (BT)	MWh	153.736	144.174	133.289

### Clientes de CESSA

En 2015, CESSA se desenvuelve en un escenario conformado por 94,219 clientes, entre los que sobresalen numéricamente las categorías Domiciliaria y General I.

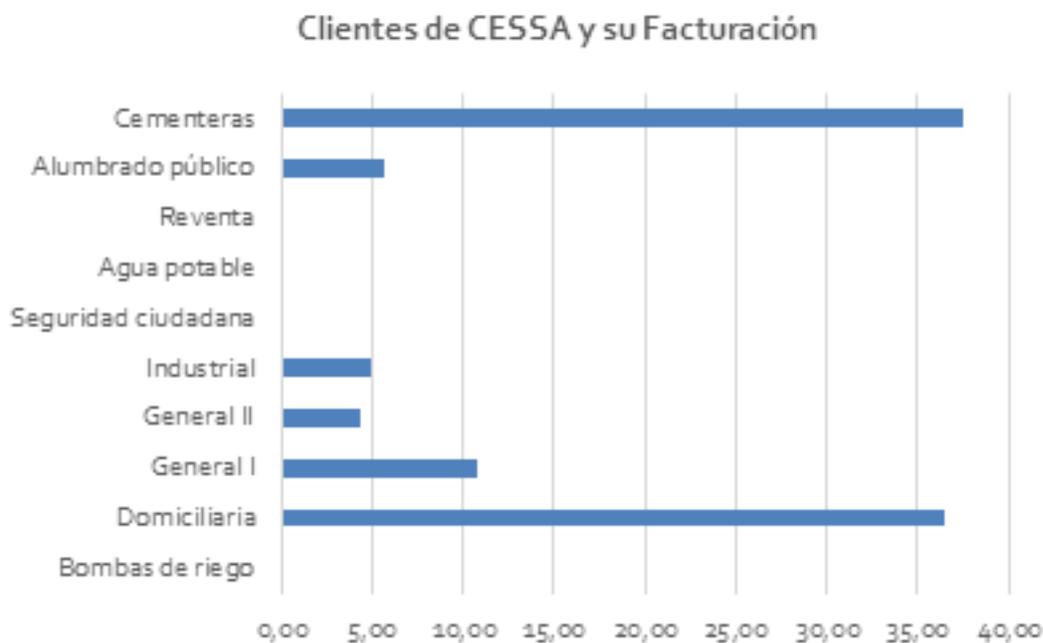
Sin embargo, en relación con el mercado que se atiende, las principales categorías son: FANCESA, Domiciliaria y General I. De hecho, la primera absorbe más que el 1/3 de la energía facturada por CESSA, reflejando su carácter estratégico para la compañía; y entre las dos primeras, casi las partes de esa energía. Luego, aparecen con alguna significación Alumbrado público e Industrial (esta última, excluyendo a FANCESA).

### Cientes de CESSA, 2015: Categoría, Número y Facturación

Categoría	Número		Facturación	
	Nº	%	Mwh	%
Bombas de riego	26	0.03	355	0.14
Domiciliaria	82,611	87.68	93,562	36.55
General I	10,724	11.38	27,573	10.77
General II	383	0.41	10,994	4.30
Industrial	403	0.43	12,782	4.99
Seguridad ciudadana	29	0.03	48	0.02
Agua potable	7	0.01	51	0.02
Reventa	3	0.00	104	0.04
Alumbrado público	32	0.03	14,538	5.68
Cementerías	1	0.00	95,965	37.49
<b>Total</b>	<b>94,219</b>	<b>100.00</b>	<b>255,972</b>	<b>100.00</b>

Fuente: CESSA

El Gráfico da una visión comparada, según la facturación, de los clientes de CESSA.



Actualmente, FANCESA proyecta la instalación de una nueva planta en Sucre, con una capacidad productiva de 2.000 ton / día y una inversión de alrededor de 220 Mill \$us. El proyecto se encuentra en proceso de licitación.

## Número de usuarios de CESSA

### Número de Usuarios

Categoría-año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Residencial	58,715	63,146	67,435	72,489	76,717	82,611
General	7,945	8,666	9,272	9,853	10,536	11,173
Industrial	495	463	443	425	412	403
Alumbrado Público	21	24	27	30	31	32
<b>TOTAL</b>	<b>67,176</b>	<b>72,299</b>	<b>77,177</b>	<b>82,797</b>	<b>87,697</b>	<b>94,219</b>

Fuente: CESSA

## Servicios prestados en el Área Comercial

Debido al crecimiento de la Compañía, se observa un crecimiento de operaciones del orden de 21.67% en los últimos tres años.

### Servicios prestados en el Área Comercial

Tipo de Orden de Servicio	2015	2014	2013
Contrato Nuevo	7.656	6.947	6.387
Cambio de Medidor	2.770	1.953	2.486
Suspensión de Servicio	234	197	235
Rehabilitación del Servicio	3.861	4.364	2.823
Cambio de Acometida	1.620	1.434	1.449
Rescisión de Contrato	428	1.050	432
Traslado en la misma casa	1.958	1.761	1.901
Traslados de domicilio	561	34	62
Revisión de medidor in situ		2	5
Instalación varilla de tierra		2	4
Reubicación de la nueva red de acometida	754	554	518
Modificación de acometida	172	150	147
<b>Total</b>	<b>20.014</b>	<b>18.448</b>	<b>16.449</b>

Fuente: CESSA

## Puntos de Cobranza

La Compañía cuenta con 12 puntos de cobranza que operan tanto en áreas urbana y rural (7 en área urbana y 5 en áreas urbana y rural).

Para las áreas rurales que no disponen de entidades financieras, la Compañía cuenta con un sistema de Comisiones de Cobranza, que cubre las diferentes localidades del área de operación.

## Puntos de Cobranza de CESSA

Puntos de Cobranza	Área	Localidades Rural
Supermercado SAS	Urbana	
Banco Mercantil Santa Cruz	Urbana	
Ecofuturo	Urbana y Rural	Serrano Monteagudo
Banco Solidario	Urbana y Rural	Zudáñez, Tomina
Banco Ganadero	Urbana	
Banco FIE	Urbana y Rural	Padilla, Zudáñez
PRODEM	Urbana y Rural	Padilla, Monteagudo
Mutual La Plata	Urbana	
Fondo FASSIL	Urbana	
Fortaleza	Urbana	
Cooperativa San Roque	Urbana y Rural	Sopachuy, Padilla, Serrano, Muyupampa
Cooperativa Magisterio Rural	Urbana	
Comisión de Cobranza Rural	Diferente localidades	

Fuente: CESSA

## Estudio Tarifario aprobado

La Compañía cuenta con un estudio tarifario aprobado en fecha 28 de Octubre a través de la Resolución AE N° 587/2015 que en su Cláusula Primera Resuelve: “Aprobar para la Compañía Eléctrica Sucre S.A. (CESSA) los resultados de la proyección de clientes, demanda de energía y valores de demanda máxima de potencia para el periodo 2015 - 2016, conforme al Anexo N° 1 de la Presente Resolución”. En su Cláusula Segunda Resuelve: “Aprobar para la Compañía Eléctrica Sucre S.A. el Programa de Inversiones de CESSA para el periodo 2016 - 2019 que alcanza a un valor de Bs. 112,244.11 (Ciento doce millones doscientos cuarenta y cuatro mil seiscientos cuatro 11/100 Bolivianos) conforme al Anexo N° 2 de la Presente Resolución”.

En este sentido la Compañía debe cumplir con las siguientes proyecciones:

### Resultados de Proyección de la Demanda de CESSA

Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Residencial	76.722	82.340	88.910	94.944	101.173	107.603
General	10.531	11.153	11.867	12.574	13.325	14.126
Industrial	412	435	480	506	533	562
Cementera	1	1	1	1	1	1
A. Público	22	18	19	19	19	19
<b>Total</b>	<b>87.688</b>	<b>93.947</b>	<b>101.277</b>	<b>108.044</b>	<b>115.051</b>	<b>122.311</b>

Fuente: CESSA - Estudio Tarifario

### Número de Consumidores Promedio

Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Residencial	74.721	79.531	85.991	91.928	98.058	104.389
General	10.204	10.842	11.536	12.221	12.950	13.726
Industrial	419	424	468	493	520	547
Cementera	1	1	1	1	1	1
A. Público	30	20	19	19	19	19
<b>Total</b>	<b>85.375</b>	<b>90.818</b>	<b>98.015</b>	<b>104.662</b>	<b>111.548</b>	<b>118.682</b>

Fuente: CESSA - Estudio Tarifario

### Consumo de Energía (MWh)

Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Residencial	89.111	92.294	97.697	104.367	111.523	119.015
General	36.350	39.345	42.986	46.522	50.362	54.531
Industrial	12.370	13.680	14.908	16.077	17.310	18.613
Cementera	97.695	106.158	115.355	125.347	136.206	148.005
A. Público	12.843	13.695	14.642	15.618	16.662	17.779
<b>Total</b>	<b>248.369</b>	<b>265.172</b>	<b>285.588</b>	<b>307.931</b>	<b>332.063</b>	<b>357.943</b>

Fuente: CESSA - Estudio Tarifario

### Resultados de Proyección de la Demanda Máxima de Potencia CESSA (kW)

Año	Venta de Energía MWh - año	Pérdidas aprobadas en E.T.	Consumo Propio	Compras de Energía MWh Ventas (1. Pérdidas)	Factor de Carga del E.T.	Demanda Máxima KW (Compras * 1000) / (Factor de carga * 8760)	Tasa de crecimiento demanda máxima
2014	248.370	8.5%	199	271.639	0,644	48.133,7	
2015	265.173	8.8%	209	290.925	0,638	52.017,3	8,11
2016	285.587	8.8%	224	313.321	0,638	56.021,6	7,70
2017	307.932	8.8%	240	337.834	0,638	60.404,5	7,82
2018	332.064	8.8%	257	364.307	0,638	65.137,9	7,84
2019	357.943	8.8%	275	392.698	0,638	70.214,1	7,79

Fuente: CESSA - Estudio Tarifario

## 2.2.4. La Gestión Técnica

### Demanda Máxima de Potencia

La Demanda Máxima para la gestión 2015 fue de 50.22% MW, superior en un 74.68% con relación a 2016.

#### Evolución de la Demanda Máxima en MW

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Máx. Demanda</b>	28,07	28,75	30,49	35,74	35,13	37,21	40,26	39,67	45,88	48,11	50,22

Fuente: CESSA

### Pérdidas de Energía

Durante los últimos 10 años, las pérdidas de energía eléctrica alcanzan un promedio de 9.61 %, observándose una evolución en torno al 10% hasta 2010 y luego una disminución controlada en torno al 8% a partir de 2011.

## Pérdidas de energía en el Sistema CESSA

Año	Pérdidas (KWh)	%
2005	13.844.533	9,88
2006	15.781.644	10,33
2007	16.353.667	10,35
2008	18.435.395	10,67
2009	20.110.828	10,55
2010	20.686.210	10,35
2011	18.877.437	8,77
2012	19.425.834	8,53
2013	20.346.380	8,2
2014	23.027.131	8,48
2015	23.648.990	8.46

Fuente: CESSA

## Calidad del Servicio

Con relación al nivel de tensión, durante la gestión 2015 se realizaron 96 mediciones de calidad de tensión: 60 en Baja Tensión y 30 en Media. El 95% resultó aceptable en BT y el 97.22%, en MT, mostrando una tendencia a mejorar la calidad del servicio con relación a pasadas gestiones.

### Baja Tensión 2015

Detalle / Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Mediciones Programadas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Cumple RCD	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5
No cumple RCD	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
Fallidas	0	0	0	3	4	0	3	1	0	0	1	2

Fuente: CESSA

### Media Tensión 2015

Detalle / Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Mediciones Programadas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cumple RCD	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
No cumple RCD	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Fallidas	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	0	0

Fuente: CESSA

## Suministro e interrupciones

Según las estadísticas, las de mayor magnitud son las fallas, tanto en frecuencia como en tiempo: 65% y 49%, respectivamente, hecho que merece tomarse en cuenta.

### Limites Admitidos - Índices de Continuidad 2015

Sistema	Frecuencia	Tiempo
Calidad 1	7	6
Calidad 2	14	12

Fuente: CESSA

## Frecuencia de Interrupciones, 2015

Motivo	2014		2015	
	Cant.	%	Cant.	%
Falla	3.177	65	3.523	53.51
Interrupción por Expansión	415	9	509	7.73
Mantenimiento preventivo	111	2	35	0.53
Otros y/o terceros	1.051	22	2.507	38.08
Por maniobras sin aviso	100	2	10	0.15
<b>Total General</b>	<b>4.854</b>	<b>100</b>	<b>6.584</b>	<b>100</b>

Fuente: CESSA

## Tiempo Total de Interrupción 2015

Motivo	2014		2015	
	Cant.	%	Cant.	%
Falla	2.698	49	3433	51.33
Interrupción por Expansión	1.072	19	1532	22.91
mantenimiento preventivo	111	2	82	1.23
Otros y/o terceros	1.488	27	1641	24.54
Por maniobras sin aviso	176	3	0.27	0
<b>Total General</b>	<b>5.545</b>	<b>100</b>	<b>6688.27</b>	<b>100</b>

Fuente: CESSA

## Operación y Mantenimiento

La operación y mantenimiento de las instalaciones de distribución, está orientada a minimizar los fallos en la red, además de permitir una mejora permanente de en la calidad del servicio.

Las actividades principales se asocian con los trabajos técnicos en la Subestación de Aranjuez, Subestación Sucre, Subestación, Planta Diesel, redes de distribución y centros de transformación.

Por el crecimiento de la Compañía, se observa un crecimiento importante de las operaciones de mantenimiento, alcanzando en 2014 un total de 208 en el caso de estructuras de MT, 644 en BT, y 138 Centros de Transformación.

Entre 2014 y 2015, se observa un decrecimiento importante en las operaciones de mantenimiento del orden de 62.5% y en Estudios, Inspecciones, Energización y Supervisión de Proyectos un incremento de 63.4%.

### Número de Programas de Mantenimiento 2014

Estructura / Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Media Tensión	9	13	18	16	22	20	24	18	17	19	20	12	208
Baja Tensión	21	35	55	53	61	67	60	74	68	59	53	38	644
Centros de Transformación	6	9	11	14	15	12	10	9	13	9	13	17	138

Fuente: CESSA

### Número de Programas de Mantenimiento 2015

Estructura / Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Media Tensión	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	31
Baja Tensión	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4		29
Centros de Transformación	6	5	6	5	4	5	5	6	6	5	5	5	63

Fuente: CESSA

### Estudios, Inspecciones, Energización y Supervisión de Proyectos 2014

Actividad / Mes	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estudios	42	60	44	65	53	54	79	53	42	53	32	16	593
Inspección p/ terceros	1	3	0	1	2	4	0	4	3	4	5	2	29
Energización por terceros	0	3	0	1	2	1	0	2	2	1	2	1	15
Supervisión de proyectos propios	21	14	11	16	23	43	30	21	26	20	34	55	314

Fuente: CESSA

### Estudios, Inspecciones, Energización y Supervisión de Proyectos 2015

Actividad	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Dic.
Estudios	29	23	45	22	40	33	54	28	30	70	41	26	441
Inspección p/ terceros	2	1	11	10	10	5	10	2	5	0	1	0	57
Energización por terceros	8	8	3	4	6	10	6	2	6	4	2	0	59
Supervisión de proyectos propios	21	16	19	45	24	11	26	19	62	62	70	138	513

Fuente: CESSA

### Información Técnica

DETALLE / AÑO	Unidad	2015	2014	2013
<b>Sistema Eléctrico</b>				
Subestaciones de Distribución (SED)	Número	2	2	2
Potencia Instalada en SED	MVA	65,5	65,5	65,5
Redes de Distribución	km	4.558	3.495	2.770
- Baja Tensión (BT)	km	1.807	1.350	1.093
- Media Tensión (MT)	km	2.751	2.145	1.677
- MT 10 kV	km	82	76	75
- MT 24.9 / 14.4kV	km	2.670	2.069	1.602
Centros de Transformación (CT)	Número	2.313	1.797	1.606
Potencia Instalada de CT	MVA	136	119	115

Fuente: CESSA

## Energía Acumulada Facturada (MWh) Hasta el 31 de Diciembre de la Gestión

Categoría / Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Residencial	69,345	74,592	78,263	82,767	89,180	93,562
General	25,557	28,701	30,820	33,440	36,254	39,124
Industrial	74,100	83,149	88,887	99,026	110,090	108,747
Alumbrado Público	10,057	9,982	10,303	11,626	12,846	14,538
<b>TOTAL</b>	<b>179,058</b>	<b>19,6425</b>	<b>208,272</b>	<b>226,859</b>	<b>248,624</b>	<b>255,971</b>

Fuente: CESSA

## Tarifa Promedio (Bs/kWh)

Categoría / Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Residencial	45.62	47.54	47.96	48.58	51.55	54,2
General	86.36	90.28	91.12	94.58	98.73	104,6
Industrial	41.04	42.01	41.73	44.87	47.87	49,7
Alumbrado Público	63.37	66.10	66.69	68.91	71.63	75,4
<b>SISTEMA CESSA</b>	<b>50.54</b>	<b>52.39</b>	<b>52.62</b>	<b>55.15</b>	<b>57.86</b>	<b>56.81</b>

Fuente: CESSA

## Importe Facturado (Bs) Hasta el 31 de diciembre de la Gestión

Categoría-Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Residencial	3,163,7488	35,462,460	37,535,436	4,103,5641	47,705,842	5,047,3084
General	22,070,642	25,912,061	28,083,733	31,627,515	37,285,820	40,330,151
Industrial	30,410,220	34,933,821	37,095,765	44,430,947	54,920,436	55,321,841
Alumbrado Público	6,372,909	6,598,197	6,871,003	8,011,659	9,560,733	10,829,010
<b>TOTAL</b>	<b>90,493,268</b>	<b>102,908,549</b>	<b>109,584,949</b>	<b>125,107,775</b>	<b>149,472,831</b>	<b>156,954,086</b>

Fuente: CESSA

## 2.2.5. La Gestión Económica Financiera

### Ingresos, Gastos e Inversiones

#### • Estructura de Ingresos, Gastos (por fuentes)

Durante el período 2011-15, un gran porcentaje de los ingresos provienen de la distribución (explotación) de electricidad en el departamento, con una participación promedio de 86%, lo que evidencia una escasa diversificación de las fuentes de ingreso, reflejando en la práctica una administración inercial, debido principalmente al límite de utilidades fijado por el Estado a la concesión.

Los Ingresos por distribución han crecido durante el período de modo permanente e importante, a diferencia de los otros rubros, que han mostrado un comportamiento más bien aleatorio.

### Estructura de Ingresos, CESSA, 2011-2015 (Miles de Bs)

Concepto / Año	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por distribución	102,797.3	109,523.7	125,086.8	143,373.9	156,954.1
Otros ingresos de distribución	2,552.3	2,614.2	3,089.8	3,781.0	2,843.2
Otros ingresos por actividades	161.4	254.7	50.6	200.4	213.1
Intereses financieros	10.5	13.5	19.1	26.4	24.8
Venta /Retiro activos fijos	2.3	1.8	13.0	2.2	2.8
Ajuste por inflación	24,721.2	13,792.3	17,528.2	20,862.6	18,240.3
Ingresos extraordinarios	2,856.1	1,297.6	1,435.1	942.3	792.0
<b>Total</b>	<b>133,101.0</b>	<b>127,497.7</b>	<b>147,222.7</b>	<b>169,188.8</b>	<b>179,070.3</b>

Fuente: CESSA

Con relación a la estructura de gastos, el más importante se refiere a la compra de electricidad, con una participación del 64 % en el total de gastos.

En general, puede observarse para el período un crecimiento en el gasto Compra de electricidad y en Costos de distribución (en este caso, se ve un incremento importante en 2015), y con ambos, en el costo de operación.

### Estructura de Gastos, CESSA, 2011-2015 (Miles de Bs.)

Concepto / Año	2011	2012	2013	2014	2015
Compra de electricidad	57,417.1	61,423.3	68,862.8	78,938.4	83,260.5
Costos de distribución	10,755.8	10,666.7	13,250.0	16,380.5	22,158.9
Gastos administrativos (de distribución)	3,682.1	4,387.4	4,692.2	5,750.6	6,025.6
Donaciones, multas y sanciones	1,308.8	1,300.3	1,661.9	1,530.0	1,786.7
Otras deducciones	531.3	594.0	605.4	538.6	452.1
Amortización, descuentos y gastos sobre	2,582.7	0.0	0.0	0.0	0.0
Perdida por retiro o venta de bienes	472.1	283.0	679.4	1,042.1	271.4
Ajustes por inflación	22,896.2	12,688.7	15,842.1	19,394.5	16,410.3
<b>Total</b>	<b>99,646.2</b>	<b>91,343.5</b>	<b>105,593.8</b>	<b>123,574.7</b>	<b>130,365.6</b>

Fuente: CESSA

La tasa de crecimiento de Ingresos comparada con la de Gastos, expresa un crecimiento de ambos a partir de 2013, aunque los ingresos a una tasa mayor que la de los gastos.

### Tasa de crecimiento de Ingresos y Gastos, CESSA, 2012-2015(%)

Concepto / Año	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	-	-4.2	15.5	14.9	5.8
Gastos	-	-8.3	15.6	17.0	5.5

Fuente: Elaboración propia

## Inversiones realizadas.

### Inversiones realizadas, CESSA, 2011-2015 (En Bs.)

Línea de proyectos	2011	2012	2013	2014	2015
Expansión Área Urbana AT	2,027,301	0	0	12,326,402	3,169,380
Expansión MT y BT	2,531,146	5,744,634	4,614,546	8,323,269	24,690,690
Calidad del Servicio	10,915,053	637,296	33,387	674,982	
Reemplazos MT y BT		4,203,112	3,468,584	3,424,976	
Tecnología informática		1,369,541	329,984	499,334	
Propiedad General	2,829,697	225,238	1,314,431	3,094,669	3,127,099
Medidores y acometidas		1,959,309	2,525,744	2,357,642	
<b>Total</b>	<b>18,303,197</b>	<b>14,139,130</b>	<b>12,286,676</b>	<b>30,701,274</b>	<b>30,987,169</b>

Fuente: Memoria CESSA, gestiones 2011-2015

La dinámica empresarial permitió un crecimiento importante en las inversiones, casi un 150%, a partir de la gestión 2014, en relación con las gestiones anteriores, principalmente como resultado de un incremento en los proyectos de expansión de alta, media y baja tensión.

En la gestión 2015, la inversión ascendió a 31 Mill Bs., de la cual casi el 80% se destinó a proyectos de expansión de media y baja tensión.

Cabe resaltar que la ejecución financiera del plan de inversiones de las gestiones 2011 al 2015 fue del orden de 129% superando bastante la meta de gasto de capital comprometida a través de la Autoridad Eléctrica.

### Resumen Total de Inversiones Gestión 2011 - 2015 (En Bs.)

Tensión	Presupuestado	Ejecutado
Alta tensión	14,467,200	5,196,681
Baja Tensión	36,603,031	60,108,700
Media Tensión	16,107,593	21,045,446
<b>Total</b>	<b>67,177,824</b>	<b>86,350,826</b>

Fuente: CESSA

Se cuenta con un Programa de inversiones para el periodo 2016-2019, aprobado por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad, con Resolución AE N° 587/2015. Un resumen:

### Programa de inversiones, periodo 2016-2019 (En Bs.)

Descripción	2016	2017	2018	2019	Monto total
Alta tensión	0.00	0.00	15,588,105.00	0.00	15,588,105.00
Media tensión	6,373,744.00	7,092,980.00	21,726,133.00	4,383,807.00	39,576,664.00
Baja tensión	9,026,137.00	9,414,205.00	9,818,566.00	10,241,072.00	38,499,980.00
Propiedad general	8,016,844.00	5,046,268.00	1,800,571.00	3,716,173.00	18,579,856.00
<b>Total general</b>	<b>23,416,725.00</b>	<b>21,553,453.00</b>	<b>48,933,375.00</b>	<b>18,341,052.00</b>	<b>112,244,605.00</b>

Fuente: CESSA

## • Activos Principales (Edificaciones, equipos motorizados).

El 67 % del patrimonio en activos fijos están concentrados en el rubro Equipo de transporte, con un monto de 4.1 Mill Bs.

### Activos principales de CESSA, gestión 2015 (En Bolivianos)

Descripción	Monto
Terrenos y derechos sobre terrenos	909,154.84
Edificios, estructuras y mejoras	1,045,463.88
Equipo de transporte	4,100,266.19
<b>Total general</b>	<b>6,054,884.91</b>

Fuente: CESSA

## • Principales indicadores financieros

Indicador	2014	2015
<b>Liquidez</b>		
Corriente	1.36	1.47
Pura	0.14	0.19
<b>Solvencia</b>		
Bienes de uso a activo total	79.37%	71.77%
Patrimonio a activo total	74.99%	69.97%
<b>Rentabilidad</b>		
Rentabilidad operativa	4.56%	5.77%
Margen de utilidad bruta	27.32%	28.96%
Rentabilidad de los activos (ROA)	2.74%	3.23%
Rentabilidad patrimonial (ROE)	3.66%	4.61%
<b>Endeudamiento</b>		
Pasivo a activo total	25.01%	30.03%

Fuente: CESSA

## • Balance General y Estado de Resultados 2012 - 2015

El comportamiento histórico del manejo empresarial, se refleja en la dinámica de los balances de gestión, que muestran una tendencia variable de la Utilidad del Ejercicio, primero con un comportamiento creciente hasta el 2014 y luego una caída durante la gestión 2015, que implica estar atentos a la situación económica de Bolivia.

**Balance General al 31 de Diciembre (En Bs.)**

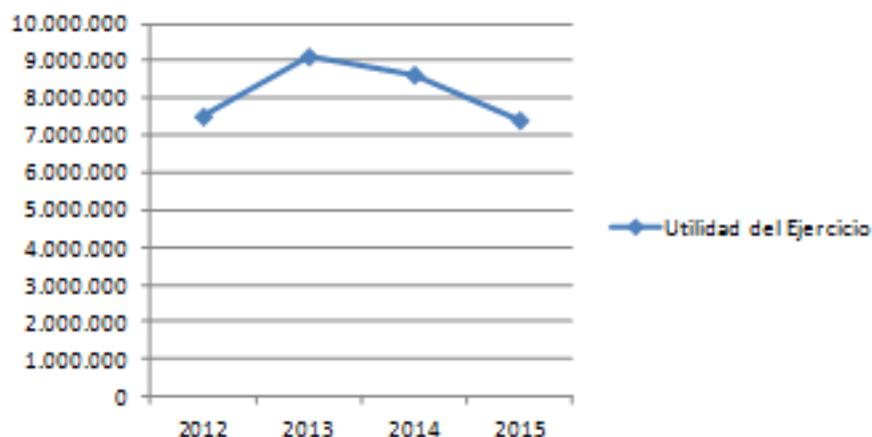
	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Disponibilidades	10.635.204	12.576.901	8.775.834	5.608.380
Cuentas por cobrar, neto	17.186.026	20.344.860	20.082.568	20.118.425
Otras cuentas por cobrar, neto	15.574.146	16.213.378	20.276.553	8.832.669
Inventarios	14.389.849	15.232.810	18.866.694	19.207.759
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>57.785.225</b>	<b>64.367.949</b>	<b>68.001.649</b>	<b>53.767.233</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Inversiones permanentes	91.284	86.520	86.520	86.620
<b>Activo fijo, neto</b>	<b>159.755.756</b>	<b>163.021.084</b>	<b>192.136.498</b>	<b>214.666.204</b>
Cargos diferidos	4.010.516	6.436.521	7.472.437	1.842.200
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>163.857.556</b>	<b>169.544.125</b>	<b>199.695.455</b>	<b>216.595.024</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>221.642.782</b>	<b>233.912.074</b>	<b>267.697.104</b>	<b>270.362.257</b>

<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Deudas comerciales por pagar	31.120.301	33.124.622	25.517.804	27.378.348
Deudas financieras corto plazo			6.000.000	
Deudas fiscales y sociales	3.935.891	5.113.433	4.152.021	4.585.574
Otras provisiones	5.714.802	7.376.310	7.638.575	6.153.179
Adelantos de clientes	2.335.136	848.152	2.230.410	1.317.848
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>43.106.130</b>	<b>46.462.517</b>	<b>45.538.810</b>	<b>39.434.949</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Deudas financieras	771.037	417.600	10.300.800	14.302.431
Previsiones	11.301.509	10.836.592	12.431.213	10.976.526
Otras obligaciones				2.282.710
Cuenta de acumulación				547.442
Créditos diferidos	6.681.629	8.981.108	12.128.832	
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>18.754.176</b>	<b>20.235.300</b>	<b>34.860.845</b>	<b>28.109.109</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>61.860.306</b>	<b>66.697.817</b>	<b>80.399.655</b>	<b>67.544.058</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Pagado	6.012.030	6.012.030	6.012.030	6.012.030
Reservas	89.568.518	89.513.360	94.669.699	3.506.015
Ajustes de Capital				4.961.331
Aportes por Capitalizar				18.120
Contribuciones de terceros				10.930.771
Ajuste global del patrimonio				33.192.465
Ajuste de reservas patrimoniales				36.970.169
Recompra deuda TGN				9.013.514
Resultados Acumulados	64.201.927	71.688.867	86.615.720	98.213.784
<b>Total Patrimonio</b>	<b>159.782.476</b>	<b>167.214.257</b>	<b>187.297.449</b>	<b>202.818.199</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>221.642.782</b>	<b>233.912.074</b>	<b>267.697.104</b>	<b>270.362.257</b>
<b>Cuentas de orden deudoras y acreedoras</b>	<b>69.999.096</b>	<b>76.475.440</b>	<b>91.694.593</b>	<b>123.406.943</b>

## Estado de Resultados al 31 de Diciembre (En Bs.)

	2012	2013	2014	2015
	(Reexpresado)			
Venta de energía Eléctrica	115.554.054	125.086.830	143.373.934	156.954.086
Ingresos por otros servicios prestados	304.289	3.089.754	3.780.977	3.083.850
	<b>118.596.945</b>	<b>128.176.584</b>	<b>147.154.911</b>	<b>160.037.936</b>
Costos de energía comprada	-76.059.264	-68.862.763	-78.938.405	
Costos de distribución				-105.419.416
Costos de distribución	-11.159.383	-13.250.035	-16.380.455	
	<b>-87.218.647</b>	<b>-82.112.798</b>	<b>-95.318.860</b>	<b>-105.419.416</b>
<b>Utilidad</b>	<b>31.378.298</b>	<b>46.063.786</b>	<b>51.836.051</b>	<b>54.618.520</b>
Gastos Administrativos	-8.783.622	-11.270.288	-13.783.778	-14.529.884
Gastos de Consumidores de Distribución	-15.309.158	-10.085.970	-11.101.295	-12.794.729
Otros gastos no afectos a la concesión				-2.510.234
Otros gastos de distribución				-19.988.481
Otros gastos de consumidores de distribución	-2.297.180	-15.805.410	-17.839.788	
	<b>-26.389.960</b>	<b>-37.161.668</b>	<b>-42.724.861</b>	<b>-49.823.328</b>
<b>Utilidad</b>	<b>4.988.338</b>	<b>8.902.118</b>	<b>9.111.190</b>	<b>4.795.192</b>
<b>Ingresos extraordinarios</b>				
Otros no afectos a la concesión	1.369.021	-2.980.319	-3.110.715	
Otros ingresos		1.517.863	1.171.311	792.026
Ajuste por inflación y tenencia de bienes	1.164.326	1.686.130	1.468.041	1.830.038
	<b>2.533.347</b>	<b>223.674</b>	<b>-471.363</b>	<b>2.622.064</b>
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>7.521.685</b>	<b>9.125.792</b>	<b>8.639.827</b>	<b>7.417.256</b>

### Utilidad del Ejercicio



## 2.2.6. La Gestión Jurídica y el Control Empresarial

### Unidad Jurídica

La Unidad Jurídica, está avocada a la defensa legal de la empresa en general, tanto en los asuntos internos como externos. En la misma, destaca la amplia experiencia del personal en asuntos vinculados con el sector eléctrico, no obstante, y con una visión estratégica, se estima necesario el fortalecimiento de la Unidad, considerando que al momento del relevamiento de la información, cuenta con solo dos personas, el asesor legal y un auxiliar, aspecto que estimamos insuficiente, considerando el tamaño de la empresa y la responsabilidad que reviste la gestión legal de la misma.

### Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna realiza sus funciones en el marco de las regulaciones del sector privado. Está constituida por dos personas; el Auditor Interno de la empresa y un auxiliar. Ésta limitada composición, condiciona en alguna medida el ejercicio de acciones de auditoría, que si bien se encuentran dentro de parámetros aceptables, se encuentra limitada en su función de control tanto en la oficina central de la empresa como en área rural del área de concesión, aspectos que deben ser considerados en el marco estratégico, dotando de personal suficiente y de la capacitación permanente en la Unidad.

## 2.2.7. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE es una política prioritaria para la Compañía Eléctrica Sucre, aspecto que es reconocido y valorado a partir de las actividades y el apoyo económico a diversas áreas de requerimiento, siendo las principales: la educación, orientada a la capacitación abierta en el ámbito eléctrico, como la prevención de accidentes y el uso eficiente de la energía eléctrica; los aspectos institucionales de apoyo a sectores y actividades, tales como ferias, actividades culturales, productivas; el aspecto social de apoyo, principalmente a familiares del personal de la empresas; de corte empresarial, de mejora de los ambientes de servicios (Atención al cliente, ODECO entre otros); y de recreación - extensión en función de la habilitación de un área de reuniones con proyección externa.

## 2.3. Identificación de Productos

Los productos son los resultados parciales de la Compañía, emergentes de su mandato legal (Estatuto de Creación), se materializan en servicios, que deben ser producidos para las entidades empresariales afiliadas, así como para la población en su conjunto.

La importancia de la identificación de productos está orientada a aclarar el mandato legal de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima, que en función a las atribuciones generales, se precisan las áreas de responsabilidades específicas, denominadas Facultades, que son particulares y privativas de éste nivel.

Los productos centrales son:

**Normas:**

- Reglamentos y resoluciones internas.

**Bienes:**

- Construcción de infraestructura de apoyo para la comercialización de energía eléctrica.

**Servicios:**

- Suministro de energía eléctrica a consumidores regulados.

## 2.4. Actores Relevantes del Desarrollo Empresarial

La Compañía, como resultado del trabajo institucional ha logrado un reconocimiento importante de instituciones locales, nacionales y departamentales, logrando un creciente nivel de relacionamiento, coordinación y articulación.

Desde la perspectiva institucional, a cada uno de los actores se les ha dado una valoración en función al poder que tienen respecto a su capacidad de influir en las políticas de la Compañía como también al interés de sumarse y apoyar el desarrollo eléctrico de CESSA, configurando un escenario donde se debe trabajar de acuerdo a la siguiente dinámica:

Actores clave que hay que incorporarlos en todo el proceso de desarrollo de la Compañía debido a que presentan alto poder e interés en relación al trabajo institucional:

Actores Públicos	Actores Privados	Actores Sociales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gobierno autónomo departamental de Chuquisaca (Electrificación Rural)</li><li>• ENDE</li><li>• Gobiernos Municipales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FANCESA</li><li>• Comité Nacional de despacho de Carga</li></ul>	

Actores a los que hay que satisfacer, que tienen alto poder, pero demuestran un bajo interés en la Compañía:

Actores Públicos	Actores Privados	Actores Sociales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad</li></ul>		

Actores que hay que mantenerlos informados sobre el avance de las estrategias y logros de CESSA debido a que muestran un alto interés pero un bajo poder.

Actores Públicos	Actores Privados	Actores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Hidrocarburos y Energía</li> <li>Viceministerio de Electricidad</li> <li>Empresas municipales de Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interconexión Eléctrica ISA Bolivia S.A (ISA Bolivia)</li> <li>Empresas de transmisión eléctrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sindicato de trabajadores de CESSA</li> </ul>

Actores que no son tan relevantes para el desarrollo de CESSA:

Actores Públicos	Actores Privados	Actores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad USFXCH</li> <li>SEDES</li> <li>Ministerio de Trabajo</li> <li>Policía Nacional</li> <li>Fiscalía</li> <li>Fiscalía de Distrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación radiales televisivos y escritos</li> <li>Servicios Eléctricos Potosí S.A.</li> <li>CAINCO Chuquisaca</li> <li>Bancos y Cooperativas – Entidades financieras</li> <li>Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca</li> <li>Fábricas</li> <li>Empresas de Servicios Privados</li> <li>Cooperativa Servicios Monteagudo Ltda.</li> <li>Proveedores de Materiales</li> <li>Universidad Andina</li> <li>INFOCAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones urbanas – FEDJUVE</li> <li>Comité Cívico CODEINCA – CIDEPRO</li> <li>Central Obrera Departamental</li> <li>Federación de trabajadores de Servicios</li> <li>Confederación trabajadores de Servicios</li> <li>Instituciones de Control Social</li> <li>Organizaciones rurales</li> </ul>

### Actores Públicos:

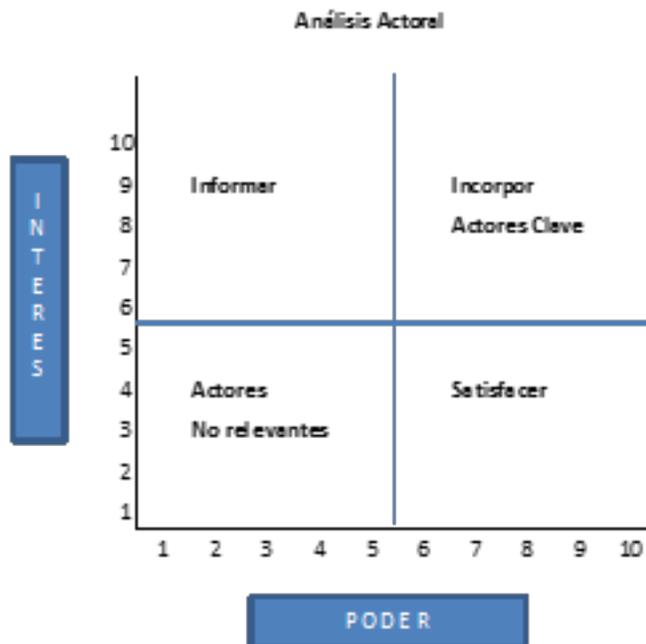
Nro.	Actor	Poder	Interés
1	Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad	9	5
2	Ministerio de Hidrocarburos y Energía	5	6
3	Viceministerio de Electricidad	5	7
4	ENDE	9	6
5	Ministerio de Trabajo	5	2
6	Gobierno autónomo departamental de Chuquisaca (Electrificación Rural)	9	7
7	Gobiernos Municipales de Sucre, Yamparáez, Tarabuco, Presto, Zudañez, Tomina, Padilla, Monteagudo, Villa Serrano, Alcalá, Sopachuy, Tarvita, Azuduy, Yotala, Mojocoya, Huacareta, Betanzos, Aiquile (Alumbrado Público)	6	7
8	Policía Nacional	2	3
9	Fiscalía	2	3
10	Fiscalía de Distrito	2	2
11	SEDES	5	4
12	Universidad SFXCH	4	5
13	Empresas municipales de Servicios	4	6

## Actores Privados:

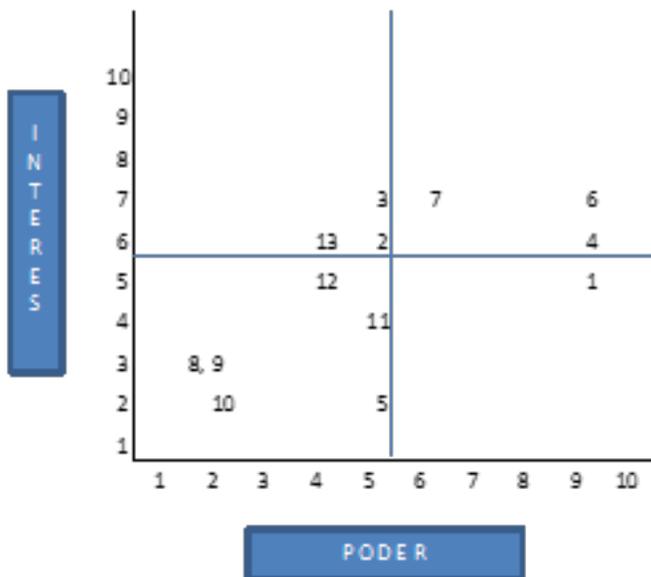
Nro.	Actor	Poder	Interés
1	Comité Nacional de despacho de Carga	8	8
2	Empresas de transmisión eléctrica	5	6
3	Servicios Eléctricos Potosí S.A.	3	4
4	Cooperativa Servicios Monteagudo Ltda.	2	2
5	Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca	2	4
6	CAINCO Chuquisaca	2	4
7	FANCESA	8	9
8	Bancos y Cooperativas - Entidades financieras	2	3
9	Empresas de Servicios Privados	2	2
10	INFOCAL	1	1
11	Medios de comunicación radiales televisivos y escritos	5	3
12	Universidad Andina	1	1
13	Fábricas	1	4
14	Interconexión Eléctrica ISA Bolivia S.A (ISA Bolivia)	5	7
15	Proveedores de Materiales	1	2

## Actores Sociales:

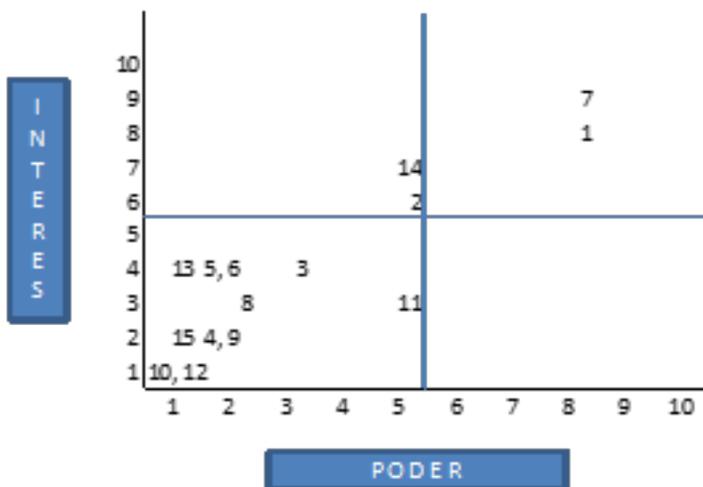
Nro.	Actor	Poder	Interés
1	Sindicato de trabajadores de CESSA	5	7
2	Federación de trabajadores de Servicios	4	2
3	Confederación trabajadores de Servicios	4	2
4	Instituciones de Control Social	4	2
5	Comité Cívico CODEINCA - CIDEPRO	4	5
6	Central Obrera Departamental	4	4
7	Organizaciones rurales	4	2
8	Organizaciones urbanas - FEDJUVE	5	4



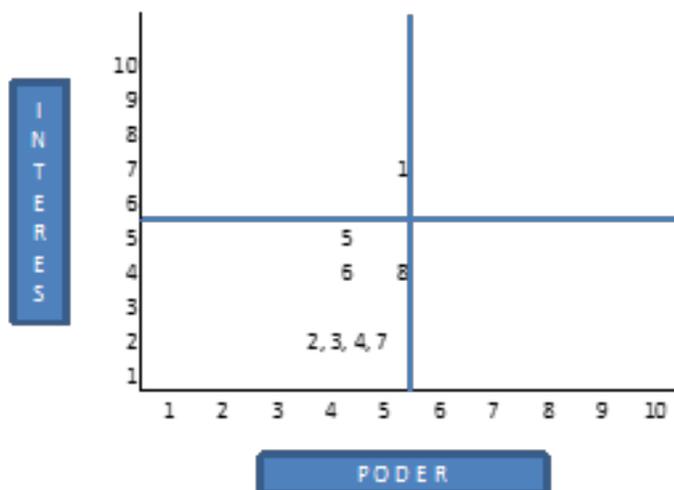
Actores Públicos



Actores Privados



Actores Sociales



## 2.5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La sistematización del análisis se ha basado estrictamente en los siguientes conceptos:

Las **oportunidades** son los factores externos que condicionan positivamente el desempeño de un potencial.

Las **amenazas** son los factores externos que condicionan negativamente el desempeño de un potencial.

Las **fortalezas** son las condiciones internas positivas que la Compañía presenta para el desempeño del potencial.

Las **debilidades** son las condiciones internas negativas constituidas por las restricciones, las limitaciones o las condiciones desfavorables para el desempeño de un potencial.

### Análisis del Entorno General

Ámbito de Análisis	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020 del Estado Plurinacional de Bolivia, en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien”.</li> <li>Plan Eléctrico del Estado Plurinacional de Bolivia – 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Injerencia política partidaria en todos los ámbitos.</li> <li>Falta de condiciones para emprender.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de empresas monopólicas.</li> <li>Proyectos del sector productivo. Este sector registra el mayor consumo de energía eléctrica.</li> <li>Mecanismos de transferencia de recursos económicos para obras de transmisión eléctrica y otros del sector.</li> <li>Alto potencial energético en el área de concesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución del crecimiento del PIB.</li> <li>Energías alternativas en áreas rurales (dispersas).</li> </ul>
Técnico - Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiente capacidad de generación de energía eléctrica.</li> <li>Desarrollo de nuevos proyectos de inversión eléctrica en Chuquisaca (El Carrizal).</li> <li>Mejora constante de técnicas y procesos.</li> <li>Implementación del programa SAR y SCADA.</li> <li>Comunicación a través de la fibra óptica.</li> <li>Tecnología para la implementación de grupos de trabajos con línea energizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de energías renovables.</li> <li>Reducida transferencia tecnológica hacia entornos locales.</li> </ul>

Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa de regulación de empresas eléctricas (Ministerio de Hidrocarburos &amp; Energía, además de las regulaciones establecidas por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE), y operativo establecido por el Comité Nacional de Despacho de Carga (CNDC), entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualidad de aspectos legales dificulta la toma de decisiones. (aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual).</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura del servicio básico de electricidad.</li> <li>• Aliados estratégicos.</li> <li>• La prestación del servicio eléctrico se realiza sin discriminación de: género, etnia, edad, culto religioso o de cualquier otra índole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses particulares perjudican los emprendimientos.</li> <li>• Empoderamiento de los sectores sociales.</li> <li>• Cumplimiento parcial de las normas técnicas y reglamento de seguridad en obras eléctricas.</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa vigente.</li> <li>• Planes anuales de manejo ambiental, base para la implementación de medidas de protección del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento e incumplimiento de las normas.</li> <li>• Fenómenos naturales y climáticos generan Interrupciones del servicio.</li> </ul>

## Análisis del Entorno Operativo

Ámbito de Análisis	Oportunidades	Amenazas
Actores políticos, sociales e Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo gubernamental para la expansión a nuevas zonas de operación.</li> <li>• Marco regulatorio estable y continuo.</li> <li>• Estabilización de las tarifas.</li> <li>• Inversiones en infraestructura eléctrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revocatoria del título habilitante.</li> <li>• Inseguridad jurídica en la Ley de Electricidad.</li> <li>• Competencia en la distribución de COSERMO, ENDE Los Cintis, CRE y SEPSA.</li> <li>• Nacionalización o Estatización de la compañía.</li> <li>• Alta dependencia de la transferencia de recursos económicos.</li> </ul>
Usuarios de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento permanente de la demanda.</li> <li>• Monopolio del mercado.</li> <li>• FANCESA, cliente estratégico.</li> <li>• Oportunidades de negocio por la explotación cementera, genera mayor consumo de energía eléctrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia importante de la industria del cemento. Generación de energía por FANCESA.</li> </ul>
Población en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de las comunidades en las zonas de operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención de organizaciones sociales.</li> <li>• Crecimiento desordenado de las redes de distribución rurales.</li> <li>• Accidentes de tránsito afectan la continuidad del servicio.</li> </ul>

## Identificación de Fortalezas y Debilidades por Área Funcional

### a) Área Funcional: Gerencia General – Dirección Estratégica

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa monopólica en la distribución de energía eléctrica en constante crecimiento.</li> <li>• Título habilitante.</li> <li>• Área de operación exclusiva.</li> <li>• Tarifas y rentabilidad reguladas.</li> <li>• Buenos indicadores de gestión.</li> <li>• Predisposición a alinearse con objetivos y metas del Ministerio de Hidrocarburos &amp; Energía, AE y CNDC.</li> <li>• Consumo de energía de FANCESA.</li> <li>• Capacidad técnica y experiencia de sus funcionarios.</li> <li>• Estabilidad laboral del personal de CESSA.</li> <li>• Personal con experiencia y capacidades técnicas.</li> <li>• Capacidad de generación de empleos en la ciudad de Sucre y en las provincias.</li> <li>• Pilar fundamental para el desarrollo económico – social.</li> <li>• Aceptación de CESSA a nivel Departamental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de visión empresarial de la Compañía.</li> <li>• Débil coordinación entre macroprocesos.</li> <li>• No se cuenta con políticas orientadas hacia una gestión por resultados.</li> <li>• Injerencia (política) del Directorio y los Síndicos en la toma de decisiones.</li> <li>• Injerencia sindical en la gestión técnica y administrativa de la compañía.</li> <li>• Débil coordinación y comunicación entre las unidades de la empresa y hacia el exterior de la misma.</li> <li>• Normativa de operación y funcionamiento de la empresa no actualizada ni aprobada (Reglamentos, manuales, procedimientos y otros).</li> <li>• Débil motivación por parte de los ejecutivos.</li> <li>• Débil liderazgo ejecutivo.</li> <li>• Bajo compromiso del talento humano con CESSA.</li> <li>• Sedentarismo del personal en general.</li> <li>• No se cuenta con políticas de incentivos y capacitación efectivas.</li> <li>• Incumplimiento de los cronogramas de capacitación al personal.</li> <li>• Clima laboral tenso.</li> <li>• No se dispone de áreas de recreación para el personal (salud física y emocional).</li> <li>• No se cuenta con una política comunicacional para la difusión de los servicios prestados.</li> <li>• Débil comunicación y entendimiento entre las unidades.</li> <li>• Débil planificación de la Compañía.</li> <li>• Alta frecuencia de interrupción del servicio.</li> <li>• No se cuenta con Reglamento Interno aprobado.</li> </ul>

## b) Área Funcional: Gerencia Administrativa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas informáticos acordes a las necesidades de la Compañía.</li> <li>• Empresa económicamente estable.</li> <li>• Amplia solvencia para créditos.</li> <li>• Pago puntual de planillas de haberes al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil organización de la Compañía (indefinición de funciones y responsabilidades).</li> <li>• No se respeta el orden jerárquico de mando.</li> <li>• Contratación del personal, sin el perfil apropiado, e inadecuada asignación de funciones.</li> <li>• Nivel Ejecutivo sin títulos profesionales.</li> <li>• Alto índice alto de personal en etapa de jubilación.</li> <li>• Bajos niveles salariales que ocasiona la fuga del personal calificado.</li> <li>• Débil inducción en la rotación de puestos.</li> <li>• Procesos de trabajo no sistematizados.</li> <li>• Deficiente control en la adquisición de materiales e insumos.</li> <li>• Demora en la provisión de materiales (compra).</li> <li>• Dotación tardía de insumos.</li> <li>• Relativa Capacidad económica financiera de la Compañía.</li> <li>• Deficiente administración de recursos económicos de gestiones anteriores.</li> <li>• Demora en la asignación de recursos.</li> <li>• No se respeta el presupuesto.</li> <li>• Ilíquidez de la Compañía.</li> </ul>

## c) Área Funcional: Gerencia Comercial

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de usuarios (áreas urbana y rural) continuo.</li> <li>• Base de información de consumidores actualizada.</li> <li>• Fidelidad de los clientes, especialmente FANCESA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada atención al cliente.</li> <li>• Deficiente atención al cliente rural.</li> <li>• Crecimiento de la mora.</li> <li>• Débil gestión en la recuperación de la mora institucional.</li> <li>• No se cuenta con una política efectiva sobre robo y pérdida de energía.</li> <li>• Codificación no actualizada de cuentas de clientes.</li> </ul>

## d) Área Funcional: Gerencia Técnica

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva de potencia suficiente para atender el crecimiento de la demanda (Capacidad de potencia en subestaciones).</li> <li>• Disponibilidad de energía eléctrica por más de 10 años.</li> <li>• Extensa infraestructura física lineal.</li> <li>• Confiabilidad en la distribución del sistema.</li> <li>• Experiencia y fuerza.</li> <li>• Infraestructura solvente para el área urbana.</li> <li>• Capacidad de expansión en redes eléctricas.</li> <li>• Desarrollo tecnológico de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con una política efectiva y eficiente de mejoras a la infraestructura eléctrica.</li> <li>• No se cuenta con una línea permanente de mantenimiento en área rural (AR).</li> <li>• Limitada expansión de la red eléctrica en el área rural.</li> <li>• Débil Control de calidad en la distribución de energía eléctrica.</li> <li>• No se cuenta con un sistema informático integrado.</li> <li>• Débil planificación y coordinación entre macro procesos (de inversión y atención al cliente).</li> <li>• Tardanza en la toma de decisiones técnicas.</li> <li>• Débil capacitación técnica específica.</li> <li>• Ausencia de planes de contingencias.</li> <li>• Insuficiente equipamiento para trabajo.</li> <li>• Insuficiente y obsoleto parque automotor (ineficiente).</li> <li>• Continuas interrupciones de suministro de energía (forzadas y programadas).</li> <li>• Atención a solicitudes de los usuarios no oportuna.</li> <li>• Stock limitado de materiales. Dotación insuficiente de materiales y suministros.</li> <li>• Debilidad en la preparación de especificaciones técnicas para la adquisición de herramientas de calidad.</li> <li>• Demora en la presentación de informes: técnicos de recepción de materiales.</li> <li>• No se cuenta con servicios de trabajo en línea viva (caliente).</li> <li>• Insuficiente número de personal capacitado para atención de los sistemas rurales.</li> <li>• Incumplimiento de las recomendaciones de las auditorías ambientales.</li> <li>• Existencia de líneas de subtransmisión y redes eléctricas de distribución que implican riesgo para la ciudadanía.</li> <li>• No se cuentan con manuales actualizados de procedimientos para actividades operativas.</li> </ul>

### III. MARCO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA

Es el momento en el cual la empresa se reconoce a sí misma, reconoce cuál es el mandato para el que fue creada y establece su propia dinámica sobre cómo cumplir esa responsabilidad (Misión). Es, por tanto, el momento donde se inicia la propia estrategia de la entidad y conlleva un alto análisis de la situación en la que se encuentra.

#### 3.1. Principios Fundamentales que rigen el desarrollo institucional

Los principios que rigen la institución son:

- **Honestidad**

- Ser veraz en la rendición de cuentas y los actos.
- Ser sincero con uno mismo y con los demás.
- Actuar con transparencia.

- **Lealtad**

- Obrar en beneficio de los intereses de la institución.
- Ser confiable.
- Mantener el compromiso con el cumplimiento de las actividades asignadas.

- **Respeto**

- Valorar los intereses y las necesidades de los demás.
- Aceptar y comprender a los demás.
- Ser tolerante con posiciones y opiniones diferentes.
- Permitir la participación de todo el personal en las actividades de la Empresa.

- **Actitud de servicio**

- Atender al cliente con calidez, calidad, eficiencia y empatía.
- Llegar al consumidor con servicios de energía en forma eficiente.
- Registrar y solucionar quejas y reclamaciones.
- Tener iniciativa y ser creativo para solucionar requerimientos.
- Impulsar proyectos de mejora continua para la calidad del servicio.
- Brindar al usuario criterios para el uso eficiente de la energía.

- **Compromiso institucional**

- Trabajar con orgullo.
- Identificarse y apropiarse de la Misión, la Visión, los Objetivos y las Metas.
- Dar un valor agregado a cada actividad.
- Cumplir los compromisos adquiridos.

- **Responsabilidad social y ambiental**

- Cumplir las leyes, instituciones y organismos de control.
- Cumplir los planes de manejo ambiental.
- Apoyar el desarrollo de un ambiente laboral favorable.
- Cumplir los acuerdos con los grupos de actores.

- **Solidaridad**

- Colaborar en las actividades de los demás cuando éstos lo requieran.
- Impulsar el trabajo y crecimiento de su equipo.

- Compartir los conocimientos.
- Ser equitativo en el trato a los trabajadores.
- **Integridad**
- Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, los compañeros de trabajo y autoridades.
- **Transparencia**
- Desarrollar todos los actos de manera transparente y ajustados a la normativa empresarial establecida en el Reglamento Interno.

### 3.2. Misión Institucional

La Misión Institucional es la razón de ser de la Institución, el elemento que la define, la distingue de otras y la contextualiza con relación a lo que la población le ha delegado; refleja la demanda de las entidades empresariales afiliadas y el empresariado privado en general.

La Misión definida para la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima es:

#### Misión

*“Somos una empresa privada, regulada, que presta servicios de suministro de energía eléctrica - en su área de operación- con calidad, confiabilidad, seguridad y continuidad, contribuyendo al desarrollo del sector eléctrico regional y nacional”*

Su Rol: Prestador de Servicios de suministro de Energía Eléctrica

#### Visión

*“Una empresa líder a nivel nacional, con capacidades plenas, que presta servicios de suministro de energía eléctrica con eficiencia, confiabilidad, tecnología de punta y responsabilidad socioambiental”*

### 3.3. Visión Institucional

Representa la situación deseada y factible que la Compañía pretende alcanzar hasta el 2025; expresa sus aspiraciones, retos y valores sobre los que asentará su trabajo. Es el principio que guía a tanto la asignación de los recursos, como el esfuerzo y la motivación de todos los miembros del Directorio.

La Visión a ser alcanzada hasta el 2025 es:

### 3.4. Áreas de Éxito

Las Áreas de Éxito constituyen los pilares fundamentales. Son definidas por el nivel Ejecutivo de la Compañía y son en las que se invertirá la mayor atención y recursos durante los próximos años.

**Las Áreas de Éxito son:**

1. Perspectiva de Clientes
2. Perspectiva de Procesos Internos
3. Perspectiva de Potenciales (Aprendizaje y Crecimiento)
4. Perspectiva Financiera

**Que implican lo siguiente.**

- Área de Éxito 1: Perspectiva de Cliente. El desarrollo de una estrategia competitiva orientada a la satisfacción del cliente (usuario), de manera de ofrecer valor en los servicios que presta la Compañía, a través de una participación laboral comprometida con los objetivos de la misma y altamente motivada.
- Área de Éxito 2: Perspectiva de Procesos Internos. El desarrollo de todas las operaciones que implican la prestación de los servicios de suministro eléctrico con perspectiva de una mejora continua hacia la gestión de la calidad esperada por los usuarios. Incorpora los procesos de gestión operativa, gestión de clientes, gestión de la innovación, y gestión de procesos sociales.
- Área de Éxito 3: Perspectiva de Potenciales (Aprendizaje y Crecimiento). El desarrollo de los activos intangibles de la Compañía, como el factor humano, los sistemas (capital de información) y el clima organizacional (capital organizativo) que requieren potenciarse para alcanzar los procesos de creación de valor, es así que refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para prestar los servicios eléctricos, como también para cambiar y aprender.
- Área de Éxito 4: Perspectiva Financiera.- El desarrollo de las capacidades de describir los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, dando el soporte técnico para responder si se están alcanzando los resultados económico - financieros que se esperan.

### 3.5. Políticas Institucionales (Por Área de Éxito)

Las políticas institucionales se refieren a decisiones programadas que guiarán el accionar de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima, durante las gestiones 2016 - 2025. Estas son:

#### Área de Éxito 1: Perspectiva de Cliente

- Cumplir el Contrato de Título Habilitante.
- Cumplir el programa de inversiones.

- Incrementar la satisfacción del cliente (usuarios).
- Promover el consumo eficiente de energía eléctrica y la cultura del pago el servicio.
- Dinamizar y optimizar la calidad de la prestación de servicios de atención al cliente.
- Brindar atención personalizada a clientes importantes (FANCESA e industriales).
- Ampliar los servicios de atención al cliente en área rural.
- Optimizar la gestión jurídica general.
- Generar valor institucional y promover la responsabilidad social empresarial.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa.

## Área de Éxito 2: Perspectiva de Procesos Internos

### Administrativa

- Modernizar la gestión administrativa.
- Implementar una gestión por resultados y rendición de cuentas con seguimiento permanente.

### Comercial

- Mejorar los sistemas de control de la mora por concepto de uso del servicio.
- Reducir la mora por vía directa y sistema judicial.
- Establecer sanciones sobre acciones de robo y pérdida de energía.
- Implementar planes de reducción de pérdidas no técnicas de energía eléctrica.
- Recodificar el registro de usuarios.
- Mantener el sistema de medición de las acometidas.
- Incrementar gradualmente el cargo de reconexión, hasta el valor aprobado.
- Renovar el parque automotor del área Rural.
- Mantener el sistema de medición a las acometidas.

### Técnica

- Fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad de los procesos técnicos de la compañía.
- Desarrollar planes de reducción de pérdidas de energía eléctrica.
- Estabilizar la oferta actual del servicio de suministro de Energía Eléctrica en el área de Operación – Asegurar la continuidad del Servicio.
- Homologar y optimizar procesos y procedimientos.
- Ejecutar programas de mantenimiento correctivo de circuitos de distribución en zonas de alta incidencia de fallas
- Modernizar la infraestructura (parque automotor y equipamiento).
- Implementar programas de prevención de riesgos
- Mejorar los mecanismos de control permanente de producto y servicio técnico en el área rural.
- Reducir los impactos socioambientales de la Compañía.

### Área de Éxito 3: Perspectiva de Potenciales (Aprendizaje y Crecimiento)

- Fortalecer el compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Gestión de la Calidad en la Compañía.
- Promover la cultura de la planificación, la coordinación y la evaluación.
- Promover alianzas estratégicas.
- Mejorar los procesos de capacitación al personal encargado de la comercialización de energía eléctrica.
- Aplicación de la ergonomía laboral y la asistencia alimentaria en las operaciones de la empresa.
- Promover la investigación y la innovación tecnológica y potenciar el talento humano a través de procesos de capacitación permanente y especializada.

### Área de Éxito 4: Perspectiva Financiera

- Generar información confiable y oportuna.
- Optimizar la rentabilidad de la Compañía.
- Aumentar la recaudación sobre la base de una facturación y gestión de cobros óptimos.
- Optimizar los costos fijos y variables.

## IV. MARCO OPERATIVO – ELECCIÓN ESTRATÉGICA

El marco operativo corresponde al segundo momento de la planificación en el que la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima debe elegir su estrategia es decir, tomar decisiones críticas respecto a los escenarios hacia los cuales debe desplazarse para cumplir su Visión

Los Objetivos Estratégicos (OE), las estrategias y los Controles de Mando forman parte de este desarrollo.

Para cada área de éxito se construyen objetivos estratégicos articulados a las Áreas de Éxito (Perspectivas); de esta forma, la Compañía a través del PEI lidera el desarrollo en el marco de sus competencias, establecidas en la normativa actual.

### 4.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los efectos que la institución debe lograr en un período de tiempo específico, con miras a cumplir la Misión y alcanzar la Visión institucionales. Contribuyen a las políticas identificadas y viabilizan la ejecución del Plan. Expresan el cambio que se quiere lograr a partir de la ejecución de las políticas institucionales.

## Área de Éxito 1: Perspectiva de Cliente

- 1.1. La Compañía incrementa la satisfacción cliente.
- 1.2. La Compañía dinamiza la gestión comercial interna.
- 1.3. La compañía mejora su posicionamiento institucional y fortalece su imagen corporativa.
- 1.4. La compañía incorpora la responsabilidad social empresarial en el desarrollo de sus actividades.
- 1.5. La Compañía amplía su área de operación.

## Área de Éxito 2: Perspectiva de Procesos Internos

### Administrativa

- 2.1. La Compañía moderniza los procesos de gestión operativa interna y cuenta con certificación ISO 9001 en los procesos de organización centrales.

### Comercial

- 2.2. La Compañía establece mecanismos de recuperación de la mora.
- 2.3. La Compañía reduce las pérdidas no técnicas de electricidad.

### Técnica

- 2.4. La Compañía mejora la eficiencia operacional en el suministro de energía eléctrica.
- 2.5. La compañía ejecuta eficientemente el plan de inversiones.

### Inventarios

- 2.6. La compañía optimiza la gestión de inventarios.

### Ambientales

- 2.7. La Compañía reduce los impactos socio ambientales en sus intervenciones.

## Área de Éxito 3: Perspectiva de Potenciales – Aprendizaje y Crecimiento

- 3.1. La Compañía implanta sistemas de gestión para la dirección empresarial (Modelo de Gestión por Resultados).
- 3.2. La Compañía cuenta con un mecanismo de planificación, seguimiento y coordinación permanente.
- 3.3. La Compañía desarrolla un proceso permanente de aprendizaje y crecimiento del talento humano
- 3.4 La compañía aumenta la motivación de la fuerza de trabajo y mejora el clima organizacional (Fomenta la satisfacción interna).
- 3.5. La Compañía Amplia el Sistema Informático Integrado ERP
- 3.6. La Compañía fomenta la innovación tecnológica en todas las áreas técnicas.

3.7. La Compañía mejora la infraestructura física tecnológica y renueva el parque automotor del área rural.

## Área de Éxito 4: Perspectiva Financiera

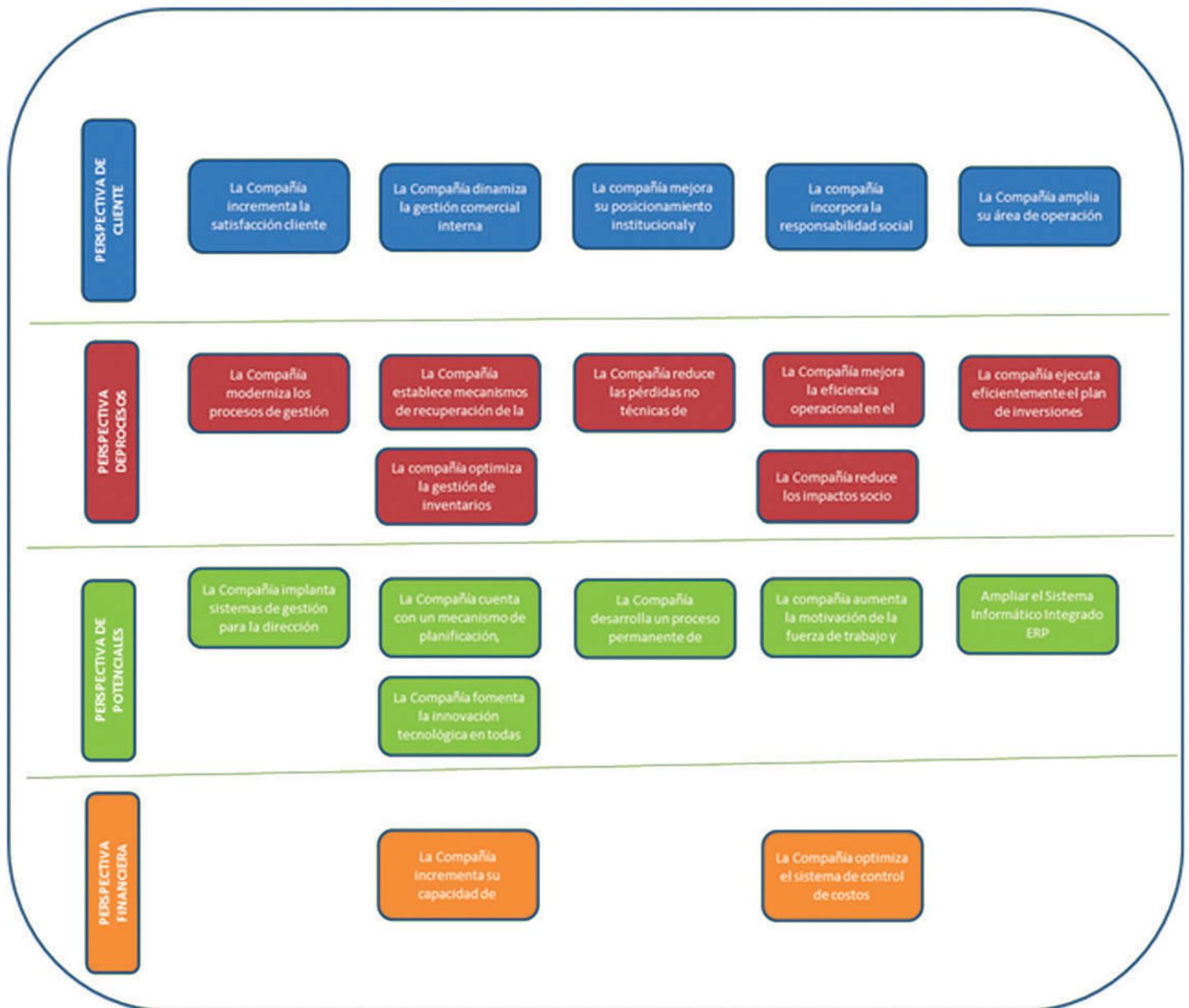
4.1. La Compañía incrementa su capacidad de generación de ingresos y su eficiencia en el uso de los presupuestos de gestión – Incrementa la rentabilidad financiera.

4.2. La Compañía optimiza el sistema de control de costos.

Con estos objetivos se pretende:



## Red de Objetivos Estratégicos



### 4.2. Estrategias y Control de Mando Integral

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, definidos por la institución, se requiere de estrategias concretas que permitan plasmarlos en resultados esperados, a fin de crear “Valor Público” en cumplimiento de sus mandatos. La estrategia debe convertirse en una práctica diaria para cada funcionario de la Compañía, y materializarse en programas y proyectos que se incorporen a la programación de corto plazo y el presupuesto.

Las estrategias se construyen a partir de los Objetivos Estratégicos, por Área de Éxito.

## 4.2.1. Área de Éxito 1: Perspectiva de Cliente

### Estrategia OE 1.1.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía incrementa la satisfacción cliente	Elaboración de encuesta de evaluación de satisfacción cliente	USFXCH	Asesoramiento
	Detección de las necesidades de los clientes	GAMS – GADCH	Participación
	Elaboración del Plan de Mejora de Atención al Cliente	CAINCO	Asesoramiento
	Aplicación del Plan de mejora de Atención al Cliente	Autoridad de Fiscalización y Control Social	Control Social y Fiscalización
	Rendición de cuentas permanente	Autoridad de Fiscalización y Control Social	Control Social y Fiscalización

### Control de Mando Integral OE 1.1.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta	Responsable
La Compañía incrementa la satisfacción cliente	Grado de satisfacción del cliente	N/D	(Año 2020)	Gerencia General
			(Año 2025)	
			60%	
			75%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaboración de encuesta de evaluación de satisfacción cliente	Encuesta realizada	N/E	100%		100%		Relaciones Públicas
Detección de las necesidades de los clientes	Estudio Realizado	N/E		100%		100%	Relaciones Públicas
Elaboración del Plan de Mejora de Atención al Cliente	Plan elaborado	N/E	100%				Gerencia Comercial
Aplicación del Plan de mejora de Atención al Cliente	Gestión	N/E	60%	80%	90%	100%	Gerencia Comercial
Rendición de cuentas permanente	Rendición de cuentas efectuada	Se cumple parcialmente	Permanente / Oblig.	Permanente / Oblig.	Permanente / Oblig.	Permanente / Oblig.	Todas las instancias de la Compañía

## Estrategia OE 1.2.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía dinamiza la gestión comercial interna	Elaboración de estudio sobre la optimización del sistema comercial	USFXCH	Asesoramiento
	Depurar y mantener actualizado el registro de usuarios - Recodificación de usuarios	-	
	Establecimiento de un sistema de incentivos para el personal	-	
	Mejorar los procesos de recaudación y recuperación de cartera	-	
	Mejorar la infraestructura de comercialización	CADECO / Soc. de Ingenieros	Prestación de Servicios
	Ampliar atención de Servicios al área rural	Entidades Financieras	Prestación de Servicios
	Renovar el parque automotor del área rural	-	
	Elaboración y aplicación del Plan de Reducción de Pérdidas de Energía Eléctrica	-	
	Implementar procesos de lectofacturación	Usuario	Prestación de Servicios
	Blindar las acometidas	-	
	Diseñar y ejecutar planes anuales de control de usuarios industriales	-	
	Incorporar nuevos procesos tecnológicos a la comercialización	-	

## Control de Mando Integral OE 1.2.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía dinamiza la gestión comercial interna	Incremento de Ventas Totales	Bs. 157 Millones (2015)	(Año 2020)	Gerencia Comercial
			15%	
			(Año 2025)	
			30%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaboración de estudio sobre la optimización del sistema comercial	Estudio elaborado	N/E		100%				Gerencia Comercial
Depurar y mantener actualizado de usuarios - Recodificación de usuarios	Actualización realizada	N/E	20%	40%	80%	90%	100%	Gerencia Comercial
Establecimiento de un sistema de incentivos para el personal	Sistema operando	N/E	20%	40%	60%	80%	100%	Gerencia General
Mejorar los procesos de recaudación y recuperación de cartera	Medidores electro-mecánicos	+2%	+2%	+2%	+2%	+2%	+2%	Gerencia Comercial
	Medidores digitales	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	+1%	
Mejorar la infraestructura de comercialización	Ambientes mejorados	N/E	2		2		2	Gerente General
Ampliar atención de Servicios al área rural	Nro. de servicios implementados	5		7	7	9	9	Gerente General
Renovar el parque automotor del área rural	Nro. de unidades adquiridas	14	2	2	2	2	2	Gerencia Administrativa y Financiera
Elaboración y aplicación del Plan de Reducción de Pérdidas de Energía Eléctrica	Elaboración de documento	N/E		100%				Gerencia Comercial
Implementar procesos de lectofacturación	Sistema implementado	N/E				100%		Gerencia Comercial
Blindar las acometidas	Acometidas blindadas	N/E					100%	Gerencia Comercial
Diseñar y ejecutar planes anuales de control de usuarios industriales	% de usuarios industriales controlados	403	20%	40%	45%	50%	50%	Gerencia Comercial
Incorporar nuevos procesos tecnológicos a la comercialización	Nro. de procesos asistidos	N/E	2	4	6	6	6	Gerencia Comercial

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La compañía mejora su posicionamiento institucional y fortalece su imagen corporativa	Elaborar un plan comunicacional	USFXCH	Asesoramiento
	Difundir e implementar programas de uso eficiente de energía	Medios de Comunicación	Prestación de Servicios
	Difundir los derechos y deberes del cliente	Medios de Comunicación	Prestación de Servicios
	Implementar el plan comunicacional	Gobierno Departamental y Gobiernos municipales	Participación
	Adoptar mecanismo de participación ciudadana en los proyectos de inversión	Comunidades	Participación
	Incorpora mano de obra comunitaria en los proyectos de inversión rurales	Comunidades	Mano de obra

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La compañía mejora su posicionamiento institucional y fortalece su imagen corporativa	Aceptación del servicio (Encuesta)	N/D	<b>(Año 2020)</b>	Directorio y Gerencia General
			60%	
			<b>(Año 2025)</b>	
			75%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaborar un plan comunicacional	Plan elaborado	N/E	100%					Relaciones Públicas
Difundir e implementar programas de uso eficiente de energía	Nro. de programas anuales	1	1	1	1	1	1	Relaciones Públicas
Difundir los derechos y deberes del cliente	Nro. de programas anuales	1	1	1	1	1	1	Relaciones Públicas
Implementar el plan comunicacional	Plan implementado	N/E		40%	60%	80%	90%	Relaciones Públicas
Adoptar mecanismo de participación ciudadana en los proyectos de inversión	Nro. de eventos anuales realizados	N/E		1	2	4	4	Gerencia General
Incorpora mano de obra comunitaria en los proyectos de inversión rurales	Nro. de Comunidades que participan	N/E		2	4	6	8	Gerencia General

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La compañía incorpora la responsabilidad social empresarial en el desarrollo de sus actividades	Elaborar planes anuales de Responsabilidad Social para CESSA	-	
	Aplicar los planes de Responsabilidad Social Empresarial	Comunidad	Participación – Beneficiarios

## Control de Mando Integral OE 1.4.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La compañía incorpora la responsabilidad social empresarial en el desarrollo de sus actividades	% del presupuesto asignado para RSE	N/E	(Año 2020)	Directorio
			1%	
			(Año 2025)	
			> 1	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaborar planes anuales de Responsabilidad Social Empresarial para CESSA	Plan anual ejecutado	N/E	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia General
Aplicar el plan de Responsabilidad Social Empresarial	% de ejecución del plan	N/E	60%	65%	70%	75%	80%	Gerencia General

## Estrategia OE 1.5.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía amplía el área de operación	Realización de un estudio de alternativas de ampliación del área de operación	Ministerio de Electricidad y Gobiernos departamentales y municipales	Participación
	Elaborar el plan de expansión del servicio para un horizonte de 10 años	Autoridad Eléctrica	Participación – Aprobación
	Gestión de solicitud de ampliación del área de operación	-	
	Implementar planes anuales de expansión del sistema de suministro.	Gobiernos departamentales y municipales	Inversión en líneas de transmisión

## Control de Mando Integral OE 1.5.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía amplía el área de operación	Incremento del número de usuarios	94,219 (Gestión 2015)	(Año 2020) 10%	Directorio y Gerencia General
			(Año 2025) 20%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Realización de un estudio de alternativas de ampliación del área de operación	Elaboración de estudio	N/E		100%				Gerencia General
Elaborar el plan de expansión del servicio para un horizonte de 10 años	Elaboración de Estudio	N/E			100%			Gerencia General
Gestión de solicitud de ampliación del área de operación	Gestión de aprobación realizada	N/E			100%			Directorio y Gerencia General
Implementar planes anuales de expansión del sistema de suministro	% de aplicación del plan	N/E				50%	100%	Gerencia General

## 4.2.2. Área de Éxito 2: Perspectiva de Procesos Internos

### Estrategia OE 2.1.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía moderniza los procesos de gestión operativa y cuenta con certificación ISO 9001 en los procesos centrales de organización	Elaborar un diseño de optimización organizacional vinculado a procesos estratégicos	USFXCH	Asesoramiento
	Aplicación del rediseño de procesos	-	
	Actualización de reglamentos, procedimientos y manuales	-	
	Identificación de procesos sujetos a certificación	Autoridad Eléctrica	Asesoramiento
	Optimizar los procesos seleccionados	-	

### Control de Mando Integral OE 2.1.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía moderniza los procesos de gestión operativa y cuenta con certificación ISO 9001 en los procesos centrales de organización	Productividad de la Mano de obra	628	<b>(Año 2020)</b> 700 2	Gerencia General
	Nro. de procesos certificados	N/E	<b>(Año 2025)</b> 800 4	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaborar un diseño de optimización organizacional vinculado a procesos estratégicos	Documento elaborado	N/E		100%				Gerencia General
Aplicación del rediseño de procesos	% de aplicación	N/E		30%	60%	100%		Gerencia General
Actualización de reglamentos, procedimientos y manuales	% de normativa actualizada	N/D	20%	60%	90%	100%		Unidad Jurídica
Identificación de procesos sujetos a certificación	Documento de identificación elaborado	N/E		100%				Unidad Jurídica
Optimizar los procesos seleccionados	% de procesos optimizados	N/E		60%	100%			Unidad Jurídica y Gerencia Administrativa

### Estrategia OE 2.2.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía establece mecanismos de recuperación de la mora	Elaboración de un Plan de Recuperación de la Mora	-	
	Aplicación del Plan de Recuperación de la Mora	-	

### Control de Mando Integral OE 2.2.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía establece mecanismos de recuperación de la mora	% de Mora	28.03% Mayor a dos meses sobre importe facturado	(Año 2020) 15%	Gerencia Administrativa y Financiera
			(Año 2025) 10%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaboración de un Plan de Recuperación de la Mora	Plan elaborado	N/E	100%					Gerencia Comercial
Aplicación del Plan de Recuperación de la Mora	% de aplicación del Plan	N/E		50%	70%	80%	80%	Gerencia Comercial

### Estrategia OE 2.3.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía reduce las pérdidas no técnicas de electricidad	Elaboración de un Plan de Reducción de Pérdidas Anuales de Energía Eléctrica	-	
	Aplicación del Plan de Reducción de Pérdidas Anuales de Energía Eléctrica	-	

### Control de Mando Integral OE 2.3.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía reduce las pérdidas no técnicas de electricidad	% de pérdidas de electricidad anual	8.57% (Gestión 2014)	<b>(Año 2020)</b>	Gerencia Comercial
			8%	
			<b>(Año 2025)</b>	
			< 7 %	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaboración de un Plan de Reducción de Pérdidas Anuales de Energía Eléctrica	Plan elaborado	N/E		100%				Gerencia Comercial
Aplicación del Plan de Reducción de Pérdidas Anuales de Energía Eléctrica	% de aplicación del plan	N/E			60%	70%	80%	Gerencia Comercial

### Estrategia OE 2.4.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía mejora progresivamente la eficiencia operacional en el suministro de energía eléctrica	Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad de Servicio Técnico	-	
	Optimizar la calidad del producto técnico	-	
	Optimizar los procedimientos operativos y de mantenimiento	-	
	Fortalecer la implementación de trabajo de cuadrillas de Línea Viva	-	
	Fortalecer los centros de operaciones	-	
	Implementar la Unidad de Seguridad Industrial	Autoridad Eléctrica	Asesoramiento
	Mejorar las condiciones de trabajo del personal operativo	-	

### Control de Mando Integral OE 2.4.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía mejora la eficiencia operacional en el suministro de energía eléctrica	Estado de Carga de Líneas y centros de transformación	57%	<b>(Año 2020)</b> 60%	Gerencia General
	Estado de carga de subestaciones de potencia	45%	<b>(Año 2025)</b> 65%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad de servicio técnico	Fs: Frecuencia de Interrupción  Ts: Tiempo de interrupción	Fs1 = 7.4 Fs2 = 18.01  Ts1 = 9.22 Ts2 = 69.56	Fs1 = 7.4 Fs2 = 18.01  Ts1 = 9.22 Ts2 = 69.56	Fs1 = 7 Fs2 = 14  Ts1 = 6 Ts2 = 12	Fs1 = 7 Fs2 = 14  Ts1 = 6 Ts2 = 12	Fs1 = 7 Fs2 = 14  Ts1 = 6 Ts2 = 12	Fs1 < 7 Fs2 < 14  Ts1 < 6 Ts2 < 12	Gerencia Técnica
Optimizar la calidad del producto técnico	Estado de carga de Centro de Transformación	90% Voltaje +5%	90% +5%	90% +5%	< 90% +5%	< 90% +5%	< 90% +5%	Gerencia Técnica
Optimizar los procedimientos operativos y de mantenimiento	Actualización de unidades constructivas	60%	80%	80%	100%	100%	100%	Gerencia Técnica
Fortalecer la implementación de trabajo de cuadrillas de Línea Viva	Nro. De brigadas de trabajo	N/D		2	4	6	6	Gerencia Técnica
Fortalecer los centros de operaciones	Nro. de Centros de Operaciones fortalecidos	2		4	4	5	6	Gerencia Técnica
Implementar la Unidad de Seguridad Industrial	Unidad industrial implementada	N/E	30%	60%	100%	100%	100%	Gerencia General
Mejorar las condiciones de trabajo del personal operativo	Herramientas y Equipos		30%	40%	60%	70%	80%	Gerencia Administrativa y Financiera
	Ropa de trabajo – Protección persona		60%	70%	80%	80%	80%	

## Estrategia OE 2.5

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La compañía ejecuta eficientemente el plan de inversiones	Renovar la líneas eléctricas troncales al cumplimiento de su vida útil	-	
	Establecimiento de un sistema de control de las inversiones eléctricas	-	
	Ejecutar el Plan de Inversiones aprobado por la Autoridad Eléctrica	Gobiernos departamentales y municipales	Financiamiento

## Control de Mando Integral OE 2.5.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La compañía ejecuta eficientemente el plan de inversiones	Porcentaje de Ejecución de inversiones	129% (Gestiones 2011 - 2015)	<b>(Año 2020)</b>	Gerencia General
			100%	
			<b>(Año 2025)</b>	
			100%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Renovar la líneas eléctricas troncales al cumplimiento de su vida útil	% de renovación de las líneas troncales	40%	20%	40%	60%	80%	100%	Gerencia Técnica
Establecimiento de un sistema de control de las inversiones eléctricas	Sistema de control diseñado y aplicado	N/E		100%				Gerencia Técnica
Ejecutar el Plan de Inversiones aprobado por la Autoridad Eléctrica	% de ejecución del Plan de Inversiones	41.84%	50%	60%	70%	75%	80%	Gerencia General

## Estrategia OE 2.6.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La compañía optimiza la gestión de inventarios	Realización de un estudio actuarial de inventarios	-	
	Incorporación de la información a los presupuestos económicos y balances anuales	-	

## Control de Mando Integral OE 2.6.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La compañía optimiza la gestión de inventarios	Gestión de inventarios optimizada	En ejecución	<b>(Año 2020)</b> 90%	Gerencia Administrativa
			<b>(Año 2025)</b> 100%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Realización de un estudio actuarial de inventarios	Estudio realizado	N/E	100%					Gerencia Administrativa
Incorporación de la información a los presupuestos económicos y balances anuales	Información de activos incorporada al presupuesto	En ejecución	100%					

## Estrategia OE 2.7.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía reduce los impactos socio ambientales en sus intervenciones	Elaborar Planes Ambientales Anuales para todo el accionar de la Compañía	Asociación Sucrense de Ecología	Asesoramiento
	Ejecutar las acciones de prevención y remediación de los impactos ambientales	Gobiernos Municipales	Participación

## Control de Mando Integral OE 2.7.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía reduce los impactos socio ambientales en sus intervenciones	% de cumplimiento del Plan Ambiental	N/E	<b>(Año 2020)</b>	Gerencia General
			50%	
			<b>(Año 2025)</b>	
			60%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaborar Planes Ambientales Anuales para todo el accionar de la Compañía	Plan elaborado	N/E	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia General
Ejecutar las acciones de prevención y remediación de los impactos ambientales	% de ejecución del plan anual	N/E	50%	50%	60%	60%	60%	Gerencia General

## 4.2.3. Área de Éxito 3: Perspectiva de Potenciales – Aprendizaje y Crecimiento

### Estrategia OE 3.1.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía implanta sistemas de gestión para la dirección empresarial (Modelo de Gestión por Resultados)	Diseñar el sistema de gestión por resultados (uso y aplicación de indicadores de gestión)		
	Aplicación del sistema de gestión por resultados		
	Optimizar el sistema de información interna inter gerencial	-	
	Aplicar el sistema de información inter gerencial	-	
	Elaborar el Plan Estratégico de Tecnologías Información (PETI)	AE	Asesoramiento
	Aplicar el Plan Estratégico de Tecnologías Información (PETI)	-	

### Control de Mando Integral OE 3.1

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía implanta sistemas de gestión para la dirección empresarial (Modelo de Gestión por Resultados)	Sistema de información aplicado	N/E	<b>(Año 2020)</b>	Gerencia General
			80%	
			<b>(Año 2025)</b>	
			100%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Diseñar el sistema de gestión por resultados (uso y aplicación de indicadores de gestión)	Sistema diseñado	N/D		100%				Gerencia General
Aplicación del sistema de gestión por resultados	Sistema aplicado	N/E		30%	70%	100%		Gerencia General
Optimizar el sistema de información interna inter gerencial	Sistema optimizado	N/E	100%					Gerencia General
Aplicar el sistema de información inter gerencial	% de aplicación del sistema	N/E		100%				Gerencia General
Elaborar el Plan Estratégico de Tecnologías Información (PETI)	PETI Elaborado	N/D		100%				Unidad de Tecnologías Informáticas UTI
Aplicar el Plan Estratégico de Tecnologías Información (PETI)	PETI Ejecutado	N/D		30%	70%	100%		Gerencia General y UTI

### Estrategia OE 3.2.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía cuenta con un mecanismo de planificación, seguimiento y coordinación permanente	Diseñar el sistema de planificación y seguimiento de corto y mediano plazo	USFXCH	Asesoramiento
	Elaborar los instrumentos de planificación y seguimiento	USFXCH	Asesoramiento
	Aplicar la planificación anual y operativa y el seguimiento permanente	-	
	Aplicar la planificación de mediano plazo y el seguimiento permanente	-	
	Establecer reuniones inter gerenciales permanentes	-	

### Control de Mando Integral OE 3.2

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía cuenta con un mecanismo de planificación, seguimiento y coordinación permanente	Mecanismo implementado	N/E	(Año 2020) 100%	Gerencia General
			(Año 2025) 100%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Diseñar el sistema de planificación y seguimiento de corto y mediano plazo	Mecanismos diseñados	N/E	100%					Gerencia General
Elaborar los instrumentos de planificación y seguimiento	Nro. de Instrumentos elaborados	2 (Plan de Inversiones y Estudio Tarifario)		1 (Sistema de Seguimiento)				Gerencia General
Aplicar la planificación anual y operativa y el seguimiento permanente	Planificación operativa realizada	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia General
Aplicar la planificación de mediano plazo y el seguimiento permanente	Planificación realizada	100%					100%	Gerencia General
Establecer reuniones inter gerenciales permanentes	Cumplimiento de convocatorias	40%	90%	900%	90%	90%	90%	Gerencia General

### Estrategia OE 3.3.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía desarrolla un proceso permanente de aprendizaje y crecimiento del talento humano	Elaborar un Plan de Desarrollo de Capacidades y Competencias para todos los niveles de la Compañía	Autoridad Eléctrica	Asesoramiento
	Aplicar el Plan de Desarrollo de Capacidades y Competencias para todos los niveles de la Compañía	Autoridad Eléctrica	Capacitación

### Control de Mando Integral OE 3.3

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía desarrolla un proceso permanente de aprendizaje y crecimiento del talento humano	% de funcionarios capacitados	25%	<b>(Año 2020)</b>	Gerencia General
			50%	
			<b>(Año 2025)</b>	
			70%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Elaborar un Plan de Desarrollo de Capacidades y Competencias para todos los niveles de la Compañía	Plan elaborado	N/E	100%					Gerencia General
Aplicar el Plan de de Desarrollo de Capacidades y Competencias para todos los niveles de la Compañía	% de aplicación del plan	N/E	20%	40%	45%	60%	70%	Gerencia General

### Estrategia OE 3.4.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La compañía aumenta la motivación de la fuerza de trabajo y mejora el clima organizacional (Fomenta la satisfacción)	Implementar programas anuales de bienestar de los recursos humanos y salud ocupacional	-	
	Realizar encuestas sobre bienestar del personal	-	
	Mejorar la cultura organizacional - Realizar actividades de confraternización del personal – Actividades deportivas	-	
	Eliminar las vulnerabilidades de injerencia sindical y política en las decisiones técnico – operativas de la Compañía	-	

### Control de Mando Integral OE 3.4

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La compañía aumenta la motivación de la fuerza de trabajo y mejora el clima organizacional (Fomenta la satisfacción)	Índice de satisfacción del personal	N/D	<b>(Año 2020)</b> 60%	Gerencia General
			<b>(Año 2025)</b> 70%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Implementar programas anuales de bienestar de los recursos humanos y salud ocupacional	Programa anual realizado	N/E	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia General
Realizar encuestas sobre bienestar del personal	Encuesta anual- realizada	N/E	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia General
Mejorar la cultura organizacional - Realizar actividades de confraternización del personal - Actividades deportivas	% de actividades realizadas	N/E	30%	40%	50%	60%	70%	Gerencia General
Eliminar las vulnerabilidades de injerencia sindical y política en las decisiones técnico – operativas de la Compañía	Reducción de casos observados anualmente	N/D	60%	80%	100%			Todas las instancias de la Compañía

### Estrategia OE 3.5.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía amplía el Sistema Informático Integrado ERP	Ampliar el diseño del Sistema que integrado, incorporando nuevos módulos (subsistemas informáticos).	USFXCH	Asesoramiento
	Aplicar el sistema integrado de manejo y administración de información gerencial de CESSA	-	

### Control de Mando Integral OE 3.5

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía Amplia el Sistema Informático Integrado ERP	Sistema integrado operando	80%	<b>(Año 2020)</b> 100%	Gerencia General / UTIC
			<b>(Año 2025)</b> 100%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Ampliar el diseño del Sistema que integrado, incorporando nuevos módulos (subsistemas informáticos).	Sistema integrado optimizado	Sistema Operando		100%				Gerencia General
Aplicar el sistema integrado de manejo y administración de información gerencial de CESSA	% de aplicación del sistema integrado	N/E		40%	100%			Gerencia General

### Estrategia OE 3.6.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía fomenta la innovación tecnológica en todas las áreas técnicas	Realizar procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, acorde con la responsabilidad del suministro de energía eléctrica	Autoridad eléctrica	Asesoramiento
	Elaborar un portafolio de proyectos que incorporen nuevas tecnologías del sector eléctrico	Autoridad eléctrica	Asesoramiento
	Intensificar campañas de sustitución de equipos de baja eficiencia energética por equipos de alta eficiencia	-	

### Control de Mando Integral OE 3.6

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía fomenta la innovación tecnológica en todas las áreas técnicas	Porcentaje de procesos innovados	5 procesos anuales	<b>(Año 2020)</b>	Gerencia General
			60% del total de procesos	
			<b>(Año 2025)</b>	
			70% del total de procesos	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Realizar procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, acorde con la responsabilidad del suministro de energía eléctrica	Aplicación del proceso de innovación tecnológica	N/E	20%	40%	60%	70%	70%	Gerencia General
Elaborar un portafolio de proyectos que incorporen nuevas tecnologías del sector eléctrico	Portafolio plurianual de proyectos elaborado	1					1	Gerencia Técnica
Intensificar campañas de sustitución de equipos de baja eficiencia energética por equipos de alta eficiencia	Campaña anual-realizada	1	1	1	1	1	1	Gerencia Comercial

### Estrategia OE 3.7.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía mejora la infraestructura física tecnológica y renueva el parque automotor del área rural	Construcción del campo de adiestramiento técnico	Autoridad Eléctrica	Asesoramiento
	Implementación de laboratorio para pruebas de equipos	Autoridad Eléctrica	Asesoramiento
	Adecuación y redistribución de ambientes en general	-	
	Diseñar el Programa Estratégico de Mantenimiento y Reposición del parque automotor	-	
	Ejecutar el Programa Estratégico de Mantenimiento y Reposición del parque automotor		
	Mejorar la infraestructura de las regiones de distribución	-	

### Control de Mando Integral OE 3.7.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía mejora la infraestructura física tecnológica y renueva el parque automotor del área rural	% de atención de mejoras y renovación	20% del total	<b>(Año 2020)</b> 35%	Gerencia General
			<b>(Año 2025)</b> 40%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Construcción del campo de adiestramiento técnico	Campo construido	N/E				100%		Gerencia General
Implementación de laboratorio para pruebas de equipos	Laboratorio implementado	N/E			100%			Gerencia General
Adecuación y redistribución de ambientes en general	% de adecuación de ambientes	1 Ambiente al año		1		1		Gerencia Administrativa y Financiera
Diseñar el Programa Estratégico de Mantenimiento y reposición del parque automotor	Plan diseñado 49 Motorizados Estado: Bueno 14 Reg. 24 Malo 11	N/E	100%					Gerencia Técnica
Ejecutar el programa Estratégico de Mantenimiento y reposición del parque automotor	% de ejecución del plan		20%	40%	70%	90%	100%	Gerencia General
Mejorar la infraestructura de las regiones de distribución	Nro. de infraestructuras mejoradas	1 Infraestructura al año		1		1		Gerencia General

## 4.2.4. Área de Éxito 4: Perspectiva Financiera

### Estrategia OE 4.1.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía incrementa la capacidad de generación de ingresos y eficiencia en el uso de los presupuestos de gestión – Incrementa la rentabilidad financiera	Incrementar los ingresos económicos de la Compañía	-	
	Implementar herramientas e gestión	-	
	Gestionar fuentes alternativas de financiamiento		
	Implementar mecanismos de planificación financiera	-	

### Control de Mando Integral OE 4.1.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía incrementa la capacidad de generación de ingresos y logra mayor eficiencia en el uso de los presupuestos de gestión – Incrementa la rentabilidad financiera	Incremento de Ingresos totales	Bs. 179 millones	(Año 2020) 30%	Gerencia General
			(Año 2025) 45%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Incrementar los ingresos económicos de la Compañía	Incremento de ingresos por ventas	Bs. 179 millones	5%	10%	15%	20%	25%	Gerencia General
Implementar herramientas de gestión	Nro. de herramientas de gestión desarrolladas	3 (Contabilidad, Presupuestos y Tesorería)		1 (Planificación Financiera)				Gerencia Administrativa y Financiera
Gestionar fuentes alternativas de financiamiento	Gestión permanente	1	1	1	1	1	1	Gerencia General
Implementar mecanismos de planificación financiera	Mecanismo implementado	N/E	40%	100%				

#### Estrategia OE 4.2.

Objetivo Estratégico	Acción Crítica	Actor Externo Involucrado	Aporte
La Compañía optimiza el sistema de control de costos	Optimizar el sistema de contabilidad	-	
	Diseñar un sistema de control de costos por actividades	-	
	Aplicar el sistema de control de costos por actividades	-	
	Reducir horas extras	-	
	Actualizar los costos de mano de obra y vehículos	-	

## Control de Mando Integral OE 4.2.

OE	Indicador de efecto	Línea de base	Meta del indicador de efecto	Responsable
La Compañía optimiza el sistema de control de costos	Control de costos implementado	N/E	<b>(Año 2020)</b> 100%	Gerencia Administrativa y Financiera
			<b>(Año 2025)</b> 100%	

Acción Crítica	Indicador de acción	Línea de base	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Responsable
Optimizar el sistema de contabilidad	Sistema de contabilidad optimizado	N/E		100%				Gerencia Administrativa y Financiera
Diseñar un sistema de control de costos por actividades	Sistema diseñado	N/E	100%					Gerencia Administrativa y Financiera
Aplicar el sistema de control de costos por actividades	% de aplicación del sistema	N/E		40%	80%	100%		Gerencia Administrativa y Financiera
Reducir horas extras	% de horas reducidas	N/E	20%	50%	100%			
Actualizar los costos de mano de obra y vehículos		N/E	50%	100%				

## V IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

La implementación del PEI consiste en ejecutar todo el marco estratégico y operativo a través de la programación de operaciones y los presupuestos de gestión empresarial de cada año, de manera que cada gestión tenga una secuencia racional de cumplimiento de las actividades y los proyectos para alcanzar los efectos deseados.

La mejor vía para ejecutar las acciones planificadas, consiste en conformar un equipo institucional, con la participación de las distintas unidades organizacionales de la empresa, a fin de acordar las prioridades estratégicas que deben incorporarse en cada gestión.

Operativamente, deberán incorporarse en la programación operativa de la Compañía, todas las decisiones que surjan del proceso de análisis, mismas que -en función de su complejidad- requerirán reuniones conforme a los niveles de decisión establecidos en el Estatuto.

### 5.1. Articulación PEI - POA

Para garantizar el cumplimiento de las estrategias del Plan, deben incorporarse en la programación operativa de la Compañía todas las decisiones, siendo por tanto la Dirección la responsable de su cumplimiento.

Para el efecto, sobre las prioridades estratégicas definidas por la instancia que corresponde, se deberán trabajar los siguientes aspectos (no limitativos):

- La Programación Operativa deberá tener un formato igual que el de las áreas identificadas en el PEI, y luego articular las propuestas de mediano plazo del PEI con las operaciones anuales.
- Para cada área de política y Objetivo Estratégico definidos en el PEI, se debe formular un Objetivo de Gestión y, para garantizar su cumplimiento, establecer el correspondiente marco operacional necesario y suficiente. Es importante que este marco de operaciones esté respaldado por las capacidades
- En número y en calidad- de recursos humanos, cuya vinculación con la Organización (áreas de trabajo) es vital.
- La referencia directa para la formulación de los Objetivos de Gestión son las acciones críticas del Control de Mando Integral.
- Para cada Objetivo de Gestión deberá elaborarse un presupuesto de gasto suficiente, que prevea recursos para todos los grupos de gasto en función del Manual de Cuentas de la Compañía.
- Por último, resulta necesario elaborar una programación financiera anual, para atender con prontitud los gastos que se requieran realizar.

## 5.2. Monitoreo y Evaluación

Para el monitoreo de la ejecución del PEI de la Compañía Eléctrica Sucre Sociedad Anónima, debe implementarse a la brevedad posible un sistema compatible con la complejidad de manejo de los indicadores y las metas que establece el Cuadro de Mando Integral.

Es importante establecer que la Gerencia General tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento a la ejecución del PEI, año tras año, durante su vigencia, utilizando como herramienta la ejecución de la programación operativa y su correlación con las matrices de Control del Cuadro de Mando Integral del PEI. Para el efecto, se deben designar autoridades (responsables) que manejen los cronogramas de ejecución del Plan Estratégico Institucional y efectúen el seguimiento permanente.

Del seguimiento realizado, se elaboran reportes de resultados, que deben ser presentados al Directorio de la Compañía, para que tome medidas preventivas o correctivas oportunamente sobre la ejecución del PEI.

Concluida la vigencia del PEI, debe realizarse una evaluación de su cumplimiento, para determinar el grado de ejecución, cumplimiento de objetivos y su aproximación al logro de la Visión institucional.

El informe de evaluación y los reportes de resultados, son insumos fundamentales para la formulación del plan estratégico de la institución.

## VI GASTOS E INVERSIONES

En el marco de los objetivos y las acciones establecidos en el PEI, y considerando la organización interna propuesta, se ha estimado el requerimiento de presupuesto, estableciendo el personal óptimo con el que debería contar la Compañía.

En esta perspectiva, se ha calculado el presupuesto considerando la necesidad de ir institucionalizando el personal, debido a los efectos de contar con personal permanente.

El presupuesto estimado para los primeros cinco años de ejecución del Plan es de Bs. 897 millones y para el segundo quinquenio un estimado de Bs. 886 millones. Esto implica que desde el segundo semestre de 2016, la Compañía debe incorporar el conjunto de tecnología sugerida para mejorar el desempeño global.

### Presupuesto de Ingresos 2016 – 2025 (En Miles de Bs.)

Concepto / Año	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2021 2025
Ingresos por distribución	178.928	142.773	149.423	154.290	156.474	771.060
Otros ingresos de distribución	3.241	3.114	3.214	3.239	3.130	15.912
Otros ingresos por actividades	243	192	180	206	207	1.008
Intereses financieros	19	21	22	23	22	108
Venta /Retiro activos fijos	3	5	5	4	4	21
Ajuste por inflación	19.029	17.890	18.710	18.946	18.563	93.146
Ingresos extraordinarios	903	1.074	1.029	948	949	4.904
<b>Total</b>	<b>202.366</b>	<b>165.069</b>	<b>172.583</b>	<b>177.655</b>	<b>179.349</b>	<b>886.158</b>

Elaboración propia

El nivel de gasto e inversiones para el primer quinquenio se presenta con un total requerido de Bs. 785 millones (80.3% para la prestación del servicio, 17.9% para las inversiones y 1.7% para otros gastos de capital requeridos por el Plan). Para el segundo quinquenio se estima un monto de Bs. 787 millones.

### Presupuesto de Gastos e Inversiones 2016 – 2025 (En Miles de Bs.)

Concepto / Año	2016	2017	2018	2019	2020	Total 2021 2025
Compra de electricidad	87.424	75.982	78.893	80.900	81.292	401.945
Costos de distribución	23.267	17.145	18.440	19.478	20.098	97.022
Gastos administrativos (de distribución)	6.327	5.437	5.646	5.837	5.855	28.910
Donaciones, multas y sanciones	1.876	1.631	1.697	1.704	1.739	8.581
Otras deducciones	475	533	521	504	497	2.537
Perdida por retiro o venta de bienes	285	512	558	534	432	2.423
Ajustes por inflación	17.446	16.356	17.090	17.339	16.928	85.121
<b>Total Gasto Operativo y Administrativo</b>	<b>137.099</b>	<b>117.595</b>	<b>122.846</b>	<b>126.296</b>	<b>126.840</b>	<b>626.538</b>

Inversiones Eléctricas	23.417	21.553	48.933	18.341	28.646	143.660
Responsabilidad Social Empresarial	500	750	750	1.500	1.700	8.500
Responsabilidad Ambiental	100	200	100	100	100	500
Tecnología Organizacional	750	1.000	500	1.000	500	4.000
Activos	1.000	1.000	500	500	1.000	3.500
<b>Total Inversiones + Otros Gastos</b>	<b>25.767</b>	<b>24.503</b>	<b>50.783</b>	<b>21.441</b>	<b>31.946</b>	<b>160.160</b>
<b>Total General</b>	<b>162.866</b>	<b>142.098</b>	<b>173.629</b>	<b>147.737</b>	<b>158.787</b>	<b>786.698</b>

Elaboración propia

## VII. ARTICULACIÓN DEL DESARROLLO DE CESSA A LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y DEPARTAMENTAL

### 7.1. Nivel Nacional

El proceso de planificación de CESSA, aporta al “Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 del Estado Plurinacional de Bolivia, en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien” a través de la articulación en dos pilares de referencia:

Pilar 2: Universalización de los servicios básicos, que en el punto 2.3. Electricidad, busca un acceso universal y equitativo al servicio de electricidad.

Los resultados programados en este Pilar son:

META	RESULTADOS
META 3: El 100% de las bolivianas y los bolivianos cuentan con servicios de energía eléctrica y luz.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha alcanzado un 97% de cobertura de energía eléctrica y luz a nivel nacional.</li> <li>2. Se ha logrado el 100% de cobertura de energía eléctrica y luz en el área urbana.</li> <li>3. Se ha logrado el 90% de cobertura de energía eléctrica y luz en el área rural</li> </ol>

Para cumplir los resultados, propone implementar las siguientes acciones:

- Extender y diversificar las redes en las áreas urbana y rural.
- Aplicar energías alternativas en el área rural dispersa, facilitando el acceso a paneles solares en comunidades más alejadas.

Pilar 7: Soberanía sobre nuestros recursos naturales, que en el punto 7.4 Eléctrico, plantea como el mayor desafío el potenciamiento del Sector para satisfacer la generación de energía eléctrica, a fin de cubrir la totalidad de la demanda interna, lo que permitirá hacia el 2020 posicionar a Bolivia como un centro energético regional con el reto de cambiar la matriz energética a través de la diversificación de las fuentes de generación eléctrica (energías alternativas y renovables).

Los resultados programados para este Pilar hasta el 2020 son:

META	RESULTADOS
<p>META 2: Fortalecimiento de los procesos de industrialización y transformación en armonía y equilibrio con la Madre Tierra: Eléctrico.</p>	<p>20. Se ha alcanzado una potencia efectiva de hasta 4.878MW para garantizar el abastecimiento de la demanda interna y generar excedentes para la exportación mediante la implementación de proyectos de generación. Se ha incrementado la generación de electricidad a 2.954MW en Hidroeléctricas, Termoeléctricas y Energías Alternativas.</p> <p>21. Se ha incrementado la potencia efectiva que permite la generación de 2.592 MW de energía eléctrica para la exportación a países vecinos, posicionando al país como un centro energético de la región.</p> <p>22. Se ha extendido las líneas de transmisión adicionales de 4.043 km (2.822 km Nacional y 1.221 km de Exportación), totalizando 7.483 km. Ampliando el sistema de transmisión y mejorando la confiabilidad en el suministro de energía en nuestro país.</p>

### El Plan Nacional Propone:

- Construir y operar las plantas hidroeléctricas para generar 1,447 MW.
- Implementar plantas termoeléctricas mediante ciclos combinados y turbinas de gas para generar 1,096 MW.
- Implementar plantas de generación mediante energías alternativas: eólica, biomasa, geotermia y solar para generar 411 MW.
- Realizar la construcción de 2,822 km de líneas de interconexión nacional y 1,221 Km de línea de exportación, para la ampliación del sistema interconectado Nacional.

En este proceso se prevé la participación de ENDE y todas las entidades territoriales autónomas y el sector privado, en alianzas estratégicas.

## 7.2. Nivel Departamental

El nuevo Plan Territorial de Desarrollo de Chuquisaca para Vivir Bien (PTDI) 2016 - 2020 para el Sector Eléctrico establece en el Pilar N° 1 de “Erradicación de la Extrema Pobreza” la política b) de Servicios para Todos: “Asegurar que todas las localidades del departamento tengan acceso a energía eléctrica” y en la política e) Por un departamento productivo, industrializado y con empleo con relación a las Hidroeléctricas: “El Gobierno Departamental promoverá en el marco de sus competencias y en concurrencia con otros niveles del Estado, la inversión en la generación hidroeléctrica en el departamento”.

Operativamente propone alcanzar al año 2020 una cobertura de electrificación rural del 80% y un total de Bs. 88.7 millones.

## 7.3. Nivel Sectorial

El Plan Eléctrico del Estado Plurinacional de Bolivia 2025, señala la universalización del acceso al servicios de energía eléctrica, y da un rol social a las empresas distribuidoras de energía para dinamizar las políticas referidas al acceso de los servicios básicos, lo que permitirá disminuir la brecha de inequidad y desigualdad. Igualmente, incorpora una línea importante, la de considerar de manera prioritaria los requerimientos de suministro de energía eléctrica, para infraestructura social especialmente en los sectores de salud, educación y telecomunicaciones.

El Ministerio de Hidrocarburos y Energía, cuenta con una Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015 denominado “Energía con Soberanía”; en su perspectiva n° 1, Desarrollo del Sector y Potencial Energético, expresa una política orientada a lograr el Desarrollo de todas las fuentes de energía disponibles para diversificar la matriz y asegurar el suministro de energía en forma sustentable y con equidad. Plantea tres Objetivos Estratégicos: Garantizar la seguridad energética con soberanía y equidad; Cambio de la Matriz Energética; y Promover el uso y la producción eficientes de la energía.







