



RESUMEN DE RESULTADOS AL SEGUIMIENTO DEL  
PLAN ANUAL DE TRABAJO INSTITUCIONAL 2019  
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE





## Contenido

I. Introducción.....	2
II. Pensamiento Estratégico.....	2
III. Principales Resultados del Seguimiento y Medición del Cumplimiento de Objetivos de CEL.....	4
IV. Principales Logros y Objetivos Operativos vinculados a los Objetivos Estratégicos.....	6
V. Justificaciones/Acciones Correctivas sobre el no cumplimiento de los Objetivos.....	10
VI. Conclusión.....	11

## I. Introducción

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es el instrumento utilizado para la Planeación Operativa Anual de la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL). El PAT es formulado de forma integrada con el Presupuesto Institucional, en el cual se establecen los objetivos operativos, metas, actividades y proyectos, en armonía con en el Pensamiento Estratégico (Misión, Visión, Valores, Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y las Políticas Estratégicas), aprobado en el Punto IV de la Sesión No. 3842 del 5 de noviembre de 2018.

Para evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos del 2019, se realizó el monitoreo, seguimiento y medición periódicamente, por medio de la ejecución de las actividades, metas y proyectos de inversión, registrados mensualmente por cada dependencia en el instrumento informático SISFPI (Sistema de Formulación Presupuestaria). En caso de cambios y/o no cumplimientos en los Planes de Trabajo, las dependencias realizaron oportunamente los ajustes/acciones correspondientes, considerando las prioridades o necesidades de CEL.

Este informe presenta el grado de cumplimiento de los Objetivos Institucionales para el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Para la medición del cumplimiento de los objetivos se ha determinado la siguiente escala de colores:

Parámetros:	Cumplimiento $\geq$ 90%	Cumplimiento $\geq$ 80 y $<$ 90%	Cumplimiento
-------------	-------------------------	----------------------------------	--------------

## II. Pensamiento Estratégico.

El Pensamiento Estratégico está constituido por la Misión, Visión, Valores, Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Políticas Estratégicas, definidos en armonía con la legislación aplicable y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos para el 2030 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) especialmente con el **ODS No.7, "Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos"**.

### Misión:

Generar energía sostenible para el desarrollo de El Salvador.

### Visión:

Ser un referente en la gestión integral de los recursos energéticos y humanos en la región.

#### Valores:

1. Prosperidad.
2. Justicia.
3. Pasión.
4. Integridad.
5. Respeto al Medio Ambiente.
6. Servicio.
7. Cultura.
8. Trabajo en Equipo.

#### Ejes Estratégicos:

- E.1. Procesos y Talento Humano.
- E.2. Economía Financiera.
- E.3. Ciudadanía.

#### Objetivos Estratégicos

- O.E.1 Desarrollar el Capital Humano.
- O.E.2 Fortalecer la Gestión Financiera.
- O.E.3 Incrementar la Producción Competitiva.

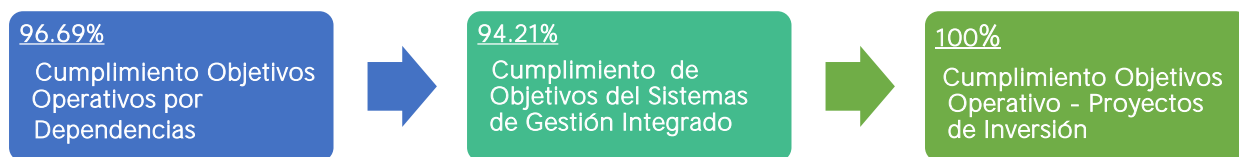
#### Políticas Estratégicas:

- P.E.1. Expandir la diversificación de la matriz energética con recursos naturales renovables y no renovables.
- P.E.2. Promover el consumo eficiente de energía eléctrica.
- P.E.3. Contribuir con la responsabilidad social y ambiental.
- P.E.4. Optimizar los costos fijos y variables.
- P.E.5. Potenciar la planificación dentro de la institución.
- P.E.6. Optimizar procesos y procedimientos.

### III. Principales Resultados del Seguimiento y Medición del Cumplimiento de Objetivos de CEL

#### Cumplimiento de Objetivos:

En el siguiente diagrama se presentan los resultados promedio generales de los objetivos (clasificados por tipo), producto del cumplimiento de las actividades y metas registradas en el Sistema Informático de Formulación Presupuestaria Institucional (SISFPI), del Plan Anual de Trabajo de CEL 2019.



#### Principales Resultados del Seguimiento y Medición del Cumplimiento de Objetivos de CEL:

En el siguiente cuadro se presentan los principales resultados de la energía generada en CEL, con lo cual contribuye al desarrollo económico del país.

Indicador	Resultado	Meta	Cumplimiento
Disponibilidad de las Unidades de CEL.	92.30%	>91.21%	+1.09%
Energía Producida	1,442.47 GWh	1622.58 GWh*	-11.1%
Participación en el mercado eléctrico	21.70%	26.56%	-4.86%

\*Hidrología seca

La alta **disponibilidad** de las unidades generadoras de 92.30%, contribuyó en la generación de energía eléctrica de 1.442.47 GWh con un cumplimiento del 79.48% respecto a la proyección de hidrología seca, 1,622.58 GWh con un cumplimiento del 88.9% y una participación en la matriz eléctrica nacional del 21.7%.

La diferencia en la generación, obedece a la reducción de influjos (lluvia), que se tuvo al inicio de la época seca, lo cual es una situación externa fuera del control de CEL.

## Cumplimiento Objetivos Operativos por Dependencia

En el periodo de enero a diciembre de 2019 se midieron 274 objetivos clasificados en Operativos por Dependencias, logrando un grado de cumplimiento promedio general de 96.69% de 14 dependencias (Coordinaciones y Unidades de apoyo a la Dirección Ejecutiva) que representan la Estructura Organizativa de CEL. La diferencia de 3.31 puntos porcentuales no alcanzados, se debe en su mayoría a causas las cuales se analizarán y se establecerán, de ser necesario las acciones correctivas correspondientes.

Tabla No. 1 Cumplimiento Objetivos Operativos por Dependencia

Cod. Entidad	Dependencia	PROM. PROG. (%)	CUMP. TOTAL (%)
004	Subdirección Ejecutiva	100.00	100.00
012	Coordinación Técnica	100.00	97.45
013	Coordinación Administrativa Financiera	100.00	97.88
014	Coordinación de Proyectos	100.00	94.08
049	Gerencia Legal	100.01	100.00
053	Gerencia de Responsabilidad Social	100.00	100.00
055	Unidad de Seguridad Ocupacional	100.01	100.00
061	Unidad de Comunicaciones e Información	100.00	94.97
069	Gerencia Comercial	100.00	91.78
098	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	100.00	89.06
126	Unidad de Gestión Integrada	100.01	99.85
445	Unidad de Género	100.00	89.06
456	Unidad de Seguridad y Vigilancia	100.00	99.58
459	Unidad de Estudios Hidrocarburíferos	100.00	100.00
<b>Promedio General:</b>		<b>100.00</b>	<b>96.69</b>

## Cumplimiento de Objetivos del Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Ambiental, y Seguridad y Salud en el Trabajo).

El Sistema de Gestión Integrado (SGI) es considerado como una de las acciones estratégicas de CEL, que contribuyen al logro de los Objetivos Institucionales. El resultado promedio del cumplimiento de los Objetivos del SGI fue de 94.21% de ejecución, según lo programado en el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019. La diferencia de 5.79 puntos porcentuales representan a actividades que no lograron completar los registros de información en SISFPI y actividades que se cumplieron relacionados con los objetivos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo que tiene un 91.67% de cumplimiento.

En la siguiente tabla se presenta el cumplimiento promedio de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado:

Tabla No. 2 Cumplimiento de Objetivos del Sistema de Gestión Integrado Año 2019

Tipo Objetivo		TOTAL PROG. Y REAL (%)	CUMP. TOTAL (%)
S. AMBIENTAL	Prog.	100.00	94.05
	Real	94.05	
S. CALIDAD	Prog.	100.00	97.15
	Real	97.15	
S. SEGURIDAD	Prog.	100.00	91.44
	Real	91.44	
<b>Total Prog.</b>		<b>100.00</b>	<b>94.21</b>
<b>Total Real</b>		<b>94.21</b>	

Tabla No. 3 Cumplimiento de Objetivos Operativos – Proyectos de Inversión

N°	Nombre del Proyecto	Dependencia Responsable	% de Cump.
1	Proyecto Hidroeléctrico el Chaparral.	Coordinación de Proyectos	100
<b>% Promedio de Cumplimiento</b>			<b>100</b>

Se obtuvo un incremento físico del Proyecto Hidroeléctrico El Chaparral de 10.85% con respecto a 70.43% de junio de 2019.

#### IV. Principales Logros y Objetivos Operativos vinculados a los Objetivos Estratégicos

A continuación, se presentan los principales logros por Objetivo Estratégico vinculados con los Objetivos Operativos por Dependencia responsable de su ejecución:

Cuadro No.1

Objetivo Estratégico No. 1: "Desarrollar el Capital Humano".	
Objetivos Operativos	Dependencias que contribuyeron al logro de este objetivo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover acciones que contribuyen al desarrollo del Capital Humano.</li> <li>2. Dirigir todos los planes, actividades y programas encaminados a potenciar la Gestión del Talento Humano de la Comisión.</li> <li>3. Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento orientado a prevenir los peligros y riesgos específicos de cada actividad, considerando todos los factores asociados al entorno laboral.</li> <li>4. Desarrollar y fortalecer en el personal el dominio de sus competencias técnicas, habilidades y actitudes, mediante acciones formativas para mejorar su desempeño laboral.</li> <li>5. Apoyar el desarrollo integral de los trabajadores y su grupo familiar en el cuidado y desarrollo de la salud mental, educacional, recreativa y cultural.</li> <li>6. Actualizar, mejorar, modernizar e innovar los procesos establecidos para la operación de CEL, de forma estandarizada y con enfoque a resultados para el logro de los Objetivos Institucionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación Administrativa Financiera.</li> <li>2. Gerencia de Desarrollo Humano.</li> <li>3. Área de Capacitación</li> <li>4. Área de Selección y Contratación.</li> <li>5. Unidad de Gestión Integrada.</li> </ol>
Logros	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cumplimiento de este objetivo, en promedio general fue de 96.70% con un resultado mayor al 90% de las actividades programadas.</li> <li>➤ Se dio seguimiento al proceso de Identificación de Necesidades de Capacitación, DNC, a nivel Institucional y se apoyó a las diferentes dependencias en el proceso de DNC del personal.</li> <li>➤ Se continuó impulsando el desarrollo del proyecto de mejora "Estandarización, revisión y actualización de los documentos normativos internos de CEL" a 384 documentos, en conjunto con las jefaturas responsables de dichos documentos, aplicando la mejora continua, logrando un avance al 31 de diciembre de 2019, de 37.24% y el 62.76% restante, corresponde a los documentos que están en proceso de revisión. Es importante mencionar, que se logró la reducción de 81 documentos equivalente a 21 puntos porcentuales del total de 384 y se espera que el número se reduzca aún más, en los que están en proceso de revisión.</li> </ul>	

Fuente: SISFPI/Matriz de indicadores de proceso de Desarrollo Humano



Cuadro No.2

Objetivo Estratégico No.2: "Fortalecer la Gestión Financiera".	
Objetivos Operativos	Dependencias que contribuyeron al logro de este objetivo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la sanidad financiera de la Comisión y la optimización de los recursos, para el logro de los fines institucionales.</li> <li>2. Mejorar los sistemas de control y operación de la Gerencia Financiera.</li> <li>3. Controlar el resultado de las transacciones comerciales, efectuadas en los mercados nacional y regional.</li> <li>4. Coordinar la elaboración y el control del presupuesto Institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación Administrativa Financiera.</li> <li>2. Gerencia Comercial.</li> <li>3. Gerencia Financiera.</li> </ol>
Logros	
<p>➤ El cumplimiento de este objetivo fue 96.17% en promedio general, basado en el cumplimiento de las actividades programadas. Se debe continuar con las acciones correspondientes para contribuir al fortalecimiento de la Gestión Financiera, según resultados de los indicadores y metas establecidas.</p>	

Fuente: SISFPI, Indicadores del Proceso de Gestión Financiera.

Cuadro No. 3

Objetivo Estratégico No. 3: "Incrementar la Producción Competitiva".	
Objetivos Operativos:	Dependencias que contribuyeron al logro de este objetivo.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar la Disponibilidad de las Unidades Generadoras para una producción con hidrología seca 1,622.58 GWh e hidrología Media 1,814.87 GWh en 2019.</li> <li>2. Coordinar oportunamente el incremento de capacidad instalada mediante el apoyo para estudios y diseños "El Chaparral", "Eólico Metapán", "Solar 15 de Septiembre" y "el Cimarrón".</li> <li>3. Coordinar y apoyar en la formulación, planificación y ejecución de proyectos encaminados a incrementar la capacidad instalada mediante recursos renovables.</li> <li>4. Coordinar proyectos y/o actividades requeridas por parte de la Gerencia de Producción, Unidad de Responsabilidad Social y Unidad Ambiental.</li> <li>5. Desarrollar estudios y proyectos para el aprovechamiento de fuentes renovables para generación eléctrica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación Técnica.</li> <li>2. Gerencia de Producción.</li> <li>3. Gerencia Comercial.</li> <li>4. Coordinación Administrativa Financiera.</li> <li>5. Coordinación de Proyectos.</li> <li>6. Gerencia Administrativa.</li> <li>7. Unidad de Seguridad Ocupacional.</li> <li>8. Unidad de Gestión Integrada.</li> <li>9. Unidad de Comunicaciones e Información.</li> </ol>

**Objetivo Estratégico No. 3: "Incrementar la Producción Competitiva".**

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mejorar la percepción de CEL contribuyendo a divulgar temas clave como: medio ambiente, desarrollo social, energías alternativas, turismo, proyectos nuevos, etc.</li> <li>7. Asegurar el uso óptimo del recurso hidroeléctrico, por parte del Administrador del Mercado Mayorista (UT).</li> <li>8. Proveer a la institución de una plataforma computacional como apoyo a los procesos de negocio y proceso de apoyo.</li> <li>9. Fortalecer el Sistema de Gestión Integrado adoptado como buena práctica internacional para el negocio de CEL (Sistema de Gestión de la Energía ISO-50001, Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001, Sistema de Gestión Ambiental ISO-14001, y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS- 18001).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Unidad de Informática Institucional.</li> </ol> |
|---|--|

**Logros**

- El cumplimiento promedio general fue de 96.58%, basado en cumplimiento de las actividades programadas.
- Alta disponibilidad de las unidades generadoras de 92.30% para una generación de energía eléctrica de 1.442.47 GWh con un cumplimiento del 79.48% respecto a la proyección de hidrología seca de 1622.58 GWh con un cumplimiento del 88.9% y una participación en la matriz eléctrica nacional del 21.7%.
- El avance físico acumulado del Proyecto Hidroeléctrico El Chaparral es de 81.28% a diciembre 2019.
- En el período de enero a diciembre 2019, el cumplimiento de indicadores ambientales fue de 100%.
- El cumplimiento promedio del cliente externo (Unidad de Transacciones) fue de 99% de satisfacción, superando la meta establecida de 97%. Se destaca que los criterios de calificación incluyen solamente los aspectos evaluados como Muy Bueno y Excelente, con fin de elevar los servicios de CEL, tanto internos como externos a un nivel de excelencia.
- Se midieron un total de 69 indicadores correspondiente a 16 procesos, obteniendo un cumplimiento anual promedio del 87%, 4 puntos porcentual abajo de la meta establecida de 91%. Las desviaciones presentadas por algunos procesos están siendo analizadas para implementación de acciones correctivas/preventivas y superar los incumplimientos.

## V. Justificaciones/Acciones Correctivas sobre el no cumplimiento de los Objetivos

Cuadro No. 4

Objetivo Estratégico No. 2: Fortalecer la Gestión Financiera					
N°	Objetivo Operativo	Dependencia Responsable	% de Cumplimiento Acumulado		Causa/Justificación
			Prog.	Real	
1	Revisar y validar la información asociada al subsidio a la energía eléctrica y al suministro a ANDA.	Gerencia Comercial	100	40.50	Esta actividad ya no será ejecutada, debido a que CEL ya no tiene responsabilidad de revisar, ni pagar el subsidio a la energía, CEL sólo proporcionará el suministro de energía a ANDA en el mercado mayorista. Por lo tanto, no aplica acción correctiva.
2	Planificar, ejecutar y dar seguimiento a las gestiones de adquisiciones y contrataciones de bienes, obras y/o servicios bajo las modalidades de licitación, concurso o libre gestión	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	100	88.08	Debido a modificaciones realizadas en septiembre de 2019 a la Estructura Organizativa de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, especialmente relacionadas con las compras por libre de gestión, ajustarán los planes de trabajo correspondientes al 2020.
3	Notarizar contratos generados por medio de libre gestión	Departamento de Licitaciones	100	58.33	Esta actividad fue trasladada al Departamento de Control y Gestiones Contractuales, a partir del mes de agosto de 2019.
4	Adquirir eficientemente por Libre Gestión los bienes, obras y/o servicios para los proyectos que realiza la Comisión, con base a lo establecido en la LACAP y su Reglamento.	Departamento de Compras de Proyecto	100	44.22	Debido a modificaciones realizadas en septiembre de 2019 a la Estructura Organizativa de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, especialmente relacionadas con las compras por libre de gestión, ajustarán los planes de trabajo correspondientes al 2020.

Cuadro No. 5

Objetivo Estratégico No. 3: Incrementar la Producción Competitiva.					
N°	Objetivo Operativo	Dependencia Responsable	% de Cumplimiento Acumulado		Causa/Justificación
			Prog.	Real	
1	Controlar y dar seguimiento en forma interrelacionada a la ejecución física y financiera de los proyectos contemplados en el Programa Anual de Inversiones de CEL y recomendar acciones preventivas y correctivas para el cumplimiento de las programaciones establecidas.	Unidad de Seguimiento de Proyectos	100	84.43	No se efectuaron visitas de campo. Se analizará la necesidad de incluir esta actividad en el 2020.
2	Implementar medidas ambientales para disposición final de desechos electrónicos, baterías usadas y llantas usadas.	Área de Almacén Central San Ramón	100	81.25	Las dependencias responsables implementarán nuevas alternativas para el 2020.
3	Controlar los factores de higiene ocupacional que inciden en el entorno laboral del personal, con el objeto de garantizar el bienestar de los mismos en el desarrollo de sus funciones.	Área de Almacén Central San Ramón	100	86.67	Esta actividad se reprogramará en el año 2020.
4	Actualizar la señalización de las diferentes áreas dentro de las instalaciones del Almacén Central San Ramón.	Área de Almacén Central San Ramón	100	80.00	La actividad se reprogramará para el año 2020.

## VI. Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye:

- ✓ El cumplimiento promedio del Plan Anual de Trabajo fue de 96.97%, según las actividades, metas y objetivos operativos, Sistema de Gestión Integrado y Proyectos de Inversión, establecidos por las dependencias.

- ✓ Se logró una alta disponibilidad de las unidades generadoras de 92.30% para una generación de energía eléctrica de 1.442.47 GWh con un cumplimiento del 88.9 respecto a la proyección de hidrología seca de 1622.58 GWh y, una participación en la matriz eléctrica nacional del 21.7%.
- ✓ La satisfacción del cliente externo es de 99%, superando la meta establecida de 97% para el 2019.
- ✓ El Proyecto Hidroeléctrico El Chaparral reporta un avance de 81.28% a diciembre 2019.
- ✓ Continuar con la identificación de acciones inmediatas y estratégicas para contribuir al fortalecimiento de la gestión financiera.
- ✓ Se deberán establecer las acciones correctivas correspondientes para los objetivos que no cumplieron el 100%, así como.