



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

**TEMA: IMPLEMENTACION DEL BALANCE SCORE CARD (BSC)
PARA LA MEDICION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA, TECNICA
Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE SA.
PARA EL AÑO 2010**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CPA.

AUTORA: Teresita del Pilar Arciniegas Paspuel

DIRECTOR: Dr. Eduardo Lara V. Msc.

Ibarra, Enero 2011

DECLARACION

Yo, TERESITA DEL PILAR ARCINIEGAS PASPUEL, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

.....

FIRMA

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Asesor del Trabajo de Grado presentado por la egresada Teresita del Pilar Arciniegas Paspuel, para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoría, cuyo tema es **“IMPLEMENTACION DEL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA LA MEDICION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA, TECNICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE SA. PARA EL AÑO 2010”**.

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 30 días del mes de noviembre de 2010

Firma

Dr. Eduardo Lara V. Msc.

C.I 1000748317

AGRADECIMIENTO

A los Docentes de la Universidad Técnica del Norte por compartir sus invaluable conocimientos, quienes siempre fomentaron valores como la ética y responsabilidad para ser puestos en práctica en el desarrollo profesional.

Al Dr. Eduardo Lara V. Msc., tutor del presente trabajo, por su inigualable apoyo, motivación, orientación y asesoría.

A los Accionistas, Directivos y funcionarios de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. por brindarme apertura para realizar la Implementación Del Balance Score Card (Bsc) Para La Medición De La Gestión Administrativa, Técnica Y Financiera De La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. Para El Año 2010.

Pilar.

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mis padres José y Olguita, mi esposo Jorge, y mis hijos: Naomi Sofía y Gabriel Sebastián, personas que dan sentido a mi vida y quienes están apoyando siempre el cumplimiento de mis metas.

Pilar

INDICE GENERAL

	Portada	i
	Declaración	ii
	Informe del Director del Trabajo de Grado	iii
	Agradecimiento	iv
	Dedicatoria	v
	Índice General	vi
	Índice de Cuadros	ix
	Resumen Ejecutivo	x
	Executive Summary	xi
	Presentación	xii
	CAPITULO I	
1	Diagnostico	1
1.1	Antecedentes	
1.2	Objetivos	2
1.2.1	General	
1.2.2	Específicos	
1.3	Variables diagnosticas	
1.3.1	Identificación de las variables	
1.3.2	Aspectos descriptivos de las variables	3
1.3.2.1	Instrumentos administrativos	
1.3.2.2	Sistema integrado de información	
1.3.2.3	Indicadores de medición	
1.3.2.4	Financiamiento de obras	
1.4	Matriz diagnostica	4
1.5	Operaciones del diagnostico	5
1.5.1	Identificación de la población	
1.5.2	Muestra de la población	
1.5.3	Información primaria	
1.5.4	Información secundaria	
1.5.5	Análisis de la información	6
1.5.5.1	Encuesta realizada a los accionistas, directores de área, jefes departamentales y trabajadores de EMELNORTE S.A.	
1.5.5.2	Entrevista al Ing. Marco Lara experto en balance score card	22
1.5.6	Evaluación de la información	24
1.6	Construcción de la matriz FODA	25
1.6.1	Fortalezas (internas)	
1.6.2	Oportunidades (externas)	
1.6.3	Debilidades	26
1.6.4	Amenazas	
1.7	Cruce estratégico FA-FO-DO-DA	27
1.8	Identificación del problema diagnostico con causas y efectos	32
	CAPITULO II	
2	Bases teóricas científicas	33
2.1	Empresa Eléctrica Regional Norte	

2.2	Normativa	34
2.3	Consejo Nacional de Electricidad CONELEC	
2.3.1	Funciones y facultades	35
2.4	Planeación Estratégico	38
4.5	Control de Gestión	39
2.5.1	Importancia de la gestión	40
2.5.2	Gestión administrativa	41
2.5.3	Gestión financiera	42
2.5.4	Gestión técnica	43
2.6	Tablero de comando	44
2.6.1	Perspectivas del cuadro de mando integral	45
2.6.1.1	Perspectiva financiera	46
2.6.1.2	Perspectiva del cliente	47
2.6.1.3	Perspectiva del proceso interno	48
2.6.1.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	49
2.6.2	Mapa estratégico	50
2.6.3	Indicadores de gestión KPI	52
2.6.3.1	Tipos de indicadores	55
2.6.4	Iniciativa	56
2.6.5	Alineamiento	
2.6.6	Seguimiento	58

CAPITULO III

3	Balance score card en EMELNORTE S.A	59
3.1	Introducción	
3.2	Metodología del balance score card	
3.3	Balance score card en EMELNORTE	60
3.3.1	Visión	61
3.3.2	Misión	
3.3.3	Valores	
3.3.4	Temas estratégicos	
3.3.5	Perspectivas	62
3.4	Objetivos estratégicos	63
3.5	Mapa estratégico	64
3.6	Matriz de objetivo	67
3.7	Establecimiento de metas de los indicadores	68
3.8	Indicadores	71
3.8.1	Indicadores desde la estrategia	72
3.8.2	Indicadores desde el talento humano	78
3.8.3	Indicadores desde la administración	90
3.8.4	Indicadores desde el balance	94
3.8.5	Indicadores desde el producto – servicio	96
3.8.6	Indicadores desde el entorno económico y social	104
3.8.7	Parametrización de indicadores	106
3.9	Medición de la matriz	108
3.10	Eficacia del objetivo	110
3.11	Eficacia del tablero de comando	115

3.12	Gráficos de impacto	116
3.13	Priorizar iniciativas	
3.14	Asignación de presupuesto	
3.15	Seguimiento del plan operativo a junio 2010	118

CAPÍTULO IV

4	Impactos	121
4.1	Niveles de impacto	
4.2	Impacto científico	122
4.3	Impacto ético	123
4.4	Impacto económico	124
4.5	Impacto general del proyecto	125
	Conclusiones	126
	Recomendaciones	127
	Glosario	128
	Fuentes de información	131
	Anexos	134

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	REFERENICA	PÁG.
1	Encuesta realizada a los accionistas, Directores de área, Jefes Departamentales y representante de trabajadores EMELNORTE	6
17	Estructura Organizacional	33
18	Marco del Cuadro de Mando Integral	51
19	Indicador clave del desempeño KPI	54
20	Tipos de indicadores	55
21	Formato de Temas Estratégicos	62
22	Formato Perspectivas	63
23	Objetivos Estratégicos	64
24	Funciones de áreas	65
25	Mapa estratégico	66
26	Matriz de objetivos	67
27	Meta de Objetivos	69
28	Niveles de impacto	121
29	Impacto científico	122
30	Impacto ético	123
31	Impacto Económico	124
32	Impacto general	125

RESUMEN EJECUTIVO

La Implementación Del Balance Score Card (Bsc) Para La Medición De La Gestión Administrativa, Técnica y Financiera se sustenta en la investigación y aplicación efectuada en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. cuya actividad principal es la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica para el norte del país. En las encuestas realizadas a los accionistas, Ejecutivos, Directores, Jefes departamentales y representante de los trabajadores se identificó las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; y se determinó que la empresa no dispone de una herramienta administrativa para realizar la medición de la Gestión Administrativa, Técnica Y Financiera de La Empresa; por lo que basándose en principios, normas, conceptos científicos, criterios técnicos se propone LA IMPLEMENTACION DEL BALANCE SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, TÉCNICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL NORTE S.A. PARA EL AÑO 2010, en donde se establece lineamientos en la implementación para la aplicación de esta herramienta administrativa que servirá para realizar un seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos para la toma de decisiones para optimizar los recursos existentes y brindar un servicio continuo y de calidad a sus clientes, así como también para entregar informes exigidos por el Consejo Nacional de Electricidad, Centro Nacional de Control de Energía y Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, los impactos que este proyecto muestran a nivel científico, ético y económico que permitirá a la Empresa situarse como una de las mejores del sector energético.

EXECUTIVE SUMMARY

The implementation of the Balanced Score Card (Bsc) for the measurement of the administrative, technical and financial management sustains in the investigation and application conducted in the EMELNORTE ELECTRICAL COMPANY whose main activity is the generation, distribution and commercialization of electrical energy for the north of country. In the surveys carried out to the shareholders, Directors, Chief Department, representative of the workers who identified the strengths, opportunities, threats and weaknesses; and he determined himself that the company does not have an administrative tool to make the measurement of the administrative Management, reason why based on ethical principles, norms, concept, technical criteria to the Implementation of Balanced Score Card, will place EMELNORTE ELECTRICAL COMPANY in the 2010 year, as the best company in the power sector. This will allowa pursuit of the goals and objectives for the quality and decision making to optimize the existing resources and to offer a continuous service to their clients, as well as to give information demanded by CONELEC, CENACE and Ministry of electricity and renewable energy.

PRESENTACION

El presente trabajo muestra el contenido y desarrollo de la investigación realizada a la Implementación Del Balance Score Card (Bsc) Para La Medición De La Gestión Administrativa, Técnica Y Financiera De La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. Para El Año 2010, el mismo que contiene los siguientes aspectos:

CAPITULO I: DIAGNOSTICO.- Se indica la metodología de investigación que se siguió, en el cual se aplicó encuestas a los accionistas, Ejecutivos, Directores, Jefes departamentales y representante de los trabajadores de la empresa, la entrevista a un experto del tema investigado, factores que sirvieron de base para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para identificar el problema tema de investigación.

CAPITULO II: MARCO TEORICO.- Se describe la fundamentación científica con conceptos, criterios y más aspectos que son necesario conocer para utilizar en el desarrollo de la presente investigación, se ha utilizado textos, folletos y páginas Web, entre otros.

CAPITULO III: PROPUESTA.- En este capítulo se describe el proceso de Implementación del Balance Score Card (Bsc): el que tiene como base el Plan Estratégico Existente en la empresa, se definió los temas estratégicos, las perspectivas, y los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas, se elaboró el Mapa Estratégico, la matriz de objetivos, los indicadores para la medición de la gestión Administrativa, Técnica y Financiera, asignación presupuestaria y metas de cada iniciativa del Plan Operativo y la parametrización de los mismos utilizando la técnica de semaforización, se obtiene también la medición de la matriz y la eficacia del tablero de comando y la graficación de los datos.

CAPITULO IV: IMPACTOS.- De acuerdo a la técnica para la valoración de impactos, se realiza un análisis del proyecto considerando los ámbitos científico, ético y económico.

En la parte final se plantea conclusiones las cuales resumen la profundización de este trabajo y se plantea recomendaciones a fin de que este proyecto sea considerado como una base para la medición de la Gestión Administrativa, Técnica Y Financiera de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. para el año 2010.

CAPITULO I

1. DIAGNOSTICO

1.1. ANTECEDENTES

La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. es una empresa de servicio dedicada a la comercialización y distribución de energía eléctrica en un área de 11.979 Km² distribuidas en las provincias de Imbabura, Carchi y norte de Pichincha, cuenta con 480 empleados permanentes y 99 ocasionales.

El accionista mayoritario es el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables con el 67,06%, Los Consejos Municipales y Gobiernos Provinciales tienen el 31,94% y el 1% corresponde a los accionistas minoritarios.

La elaboración del presente trabajo permitirá evidenciar la situación actual de la empresa, aplicando técnicas y procedimientos que permitan determinar aspectos relevantes referentes al funcionamiento administrativo, técnico y financiero para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

EMELNORTE para el cumplimiento de sus metas y objetivos establece lineamientos y procedimientos, que constan en el plan estratégico y operativo, en el que se refleja los parámetros establecidos por cada una de las Direcciones y jefaturas departamentales a cumplirse. Para poder medir el cumplimiento del plan estratégico y operativo se deberá contar con una herramienta administrativa moderna como es el Balance Score card, que servirá para mejorar la gestión administrativa, técnica y financiera.

En la realización del presente diagnóstico participan directamente los accionistas, empleados y trabajadores; quienes aportan con información real que se requiere para la realización de este proyecto en la ciudad de Ibarra oficina principal, y en las diferentes agencias que tiene la empresa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. GENERAL

Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A para identificar la metodología que se utiliza en el control de cumplimiento del plan estratégico y operativo.

1.2.2. ESPECIFICOS

- a) Verificar los instrumentos administrativos utilizados en la empresa para el control de metas y objetivos del plan estratégico.
- b) Determinar la existencia de un sistema integrado que permita medir la gestión administrativa.
- c) Identificar los indicadores de medición utilizados en el cumplimiento de metas.
- d) Conocer el financiamiento de obras y proyectos que ejecuta la empresa.

1.3. VARIABLES DIAGNOSTICAS

1.3.1. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

- a) Instrumentos administrativa
- b) Sistema integrado de información
- c) Indicadores de medición
- d) Financiamiento de obras

1.3.2. ASPECTOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES

- a) Instrumentos administrativa
- b) Sistema integrado de información
- c) Indicadores de medición
- d) Financiamiento de obras

1.3.2.2. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

- a) Plan Estratégico
- b) Plan Operativo

1.3.2.3. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN

- a) Balance Scorecard
- b) Software integrado

1.3.2.4. INDICADORES DE MEDICION

- a) Administrativos
- b) Técnicos
- c) Financieros

1.3.2.5. FINANCIAMIENTO DE OBRAS

- a) Plan Expansión
- b) Valor Agregado de Distribución
- c) Presupuesto General del Estado

1.4. MATRIZ DIAGNOSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	ASPECTO INDICADOR	FUENTE	TECNICAS	PUBLICO META
Verificar los instrumentos administrativos utilizados en la empresa para el control de metas y objetivos del plan estratégico	Instrumentos administrativa	Plan Estratégico Plan Operativo	Primaria	Encuesta Observación directa Entrevista Investigación documentada	Accionistas Directivos Funcionarios Empleados
Determinar la existencia de un sistema integrado que permita medir la gestión administrativa	Sistema integrado de información	Balance Score Care Software integrado	Primaria	Encuesta Observación directa Entrevista Opinión de Experto	Accionistas Directivos Funcionarios Empleados
Identificar los indicadores de medición utilizados en el cumplimiento de metas.	Indicadores de medición	Administrativos Técnicos Financieros	Primaria	Encuesta Observación directa Entrevista Investigación documentada	Directivos Funcionarios Empleados
Conocer el financiamiento de obras y proyectos que ejecuta la empresa.	Financiamiento de obras	Plan Expansión Valor Agregado de Distribución Presupuesto General del Estado	Primaria	Encuesta Observación directa Entrevista	Directivos Funcionarios Empleados

1.5. OPERACIONES DEL DIAGNOSTICO

1.5.1. IDENTIFICACION DE LA POBLACION

Para determinar la población o universo motivo del presente trabajo se tomará en cuenta a los Accionistas y funcionarios:

Miembros del Directorio 8,
Presidente Ejecutivo 1,
Directores de Área 8,
Jefes departamentales 19,
Representante de trabajadores 1.

1.5.2. MUESTRA DE LA POBLACION

Para la presente investigación se utilizará el censo en consideración a que la población a ser investigada es de 37 personas, y al ser un número mínimo se verificará el 100%.

1.5.3. INFORMACIÓN PRIMARIA

En la recopilación de la información se utilizó técnicas como: Encuesta aplicada a Accionistas, Presidente Ejecutivo, Directores de Área, Jefes departamentales, jefes de sección, empleados y trabajadores.

1.5.4. INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para la obtención del diagnóstico organizacional de EMELNORTE, se tomo como base el Plan Estratégico de la institución, la normativa interna, Leyes, Reglamentos,

Resoluciones de Directorio y Junta, los mismos que contribuyeron con información para el desarrollo del proyecto.

1.5.5. ANALISIS DE LA INFORMACION

1.5.5.1. ENCUESTA REALIZADA A LOS ACCIONISTAS, DIRECTORES DE AREA, JEFES DEPARTAMENTALES Y TRABAJADORES DE EMELNORTE S.A.

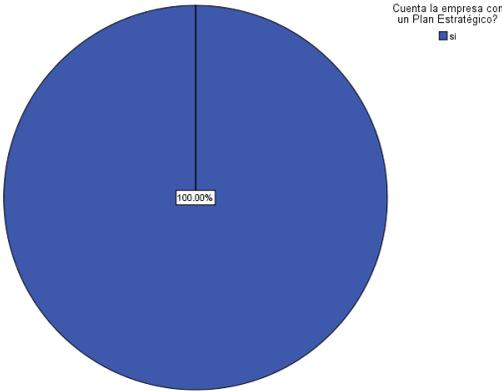
P1 ¿Cuenta la Empresa cuenta con una Plan Estratégico?

FIGURA No. 1

OPCION	FRECUENCIA
SI	37
NO	
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



a) ANALISIS

Aplicada la encuesta se puede observar en la figura No. 1 que todos los encuestados manifiestan que la empresa Eléctrica Regional Norte si tiene un Plan Estratégico en el que están plasmados Misión, Visión, Políticas institucionales, Objetivos Institucionales.

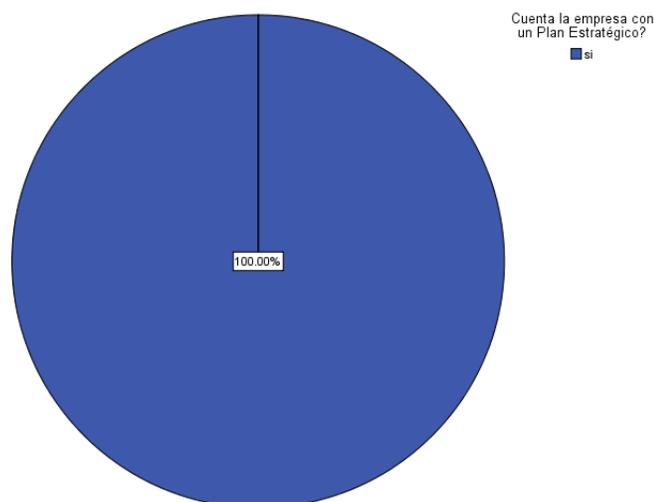
P2 ¿Se elabora anualmente los Planes Operativos?

FIGURA No. 2

OPCION	FRECUENCIA
SI	37
NO	
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



b) ANALISIS

La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. si elabora anualmente el Plan Operativo como se puede evidenciar en la Figura No.2 en donde el 100% manifiestan esta respuesta; es decir la empresa cuenta con Planes, Proyectos, los que incluyen actividades, tiempos y responsables.

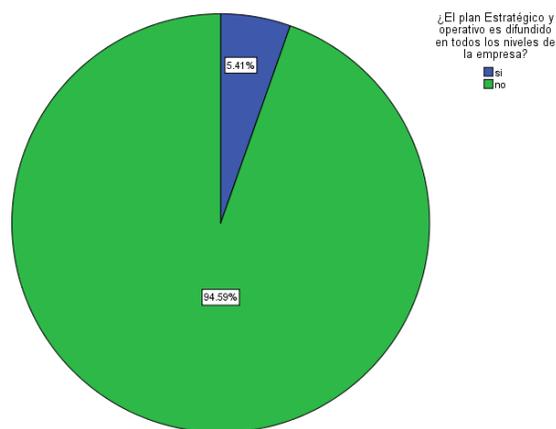
P3 ¿El Plan Estratégico y Operativo es difundido en todos los niveles de la Empresa?

FIGURA No. 3

OPCION	FRECUENCIA
SI	2
NO	35
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



c) ANALISIS

En la figura No. 3 podemos observar que la mayoría de los encuestados manifiestan que el Plan Estratégico y Operativo no es difundido en todos los niveles de la Empresa, lo que refleja una debilidad ya que si un plan no es difundido a todos

los niveles muy difícilmente se estaría trabajando para conseguir los fines perseguidos por los directivos de la institución en los planes Estratégico y Operativo.

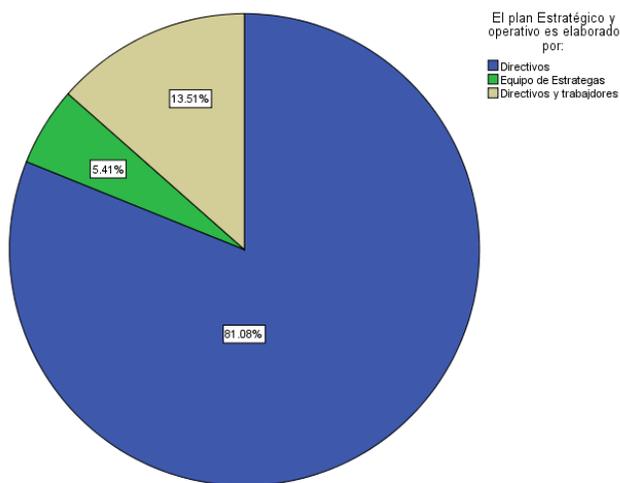
P4 ¿El Plan Estratégico y Operativo es elaborado por:

FIGURA No. 4

OPCION	FRECUENCIA
DIRECTIVOS	30
EQUIPO DE ESTRATEGIAS	2
CONSULTOR EXTERNO	
DIRECTIVOS Y TRABAJADORES	5
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



d) ANALISIS

Estos resultados evidencian la falta de participación de todos los niveles de la empresa para la elaboración de los planes Estratégico y Operativo lo que es poco probable que los proyectos se generen con conocimiento de los niveles operativos; y

se nota que el plan es elaborado únicamente con los Directores y en muchos casos desconocen desde los jefes departamentales.

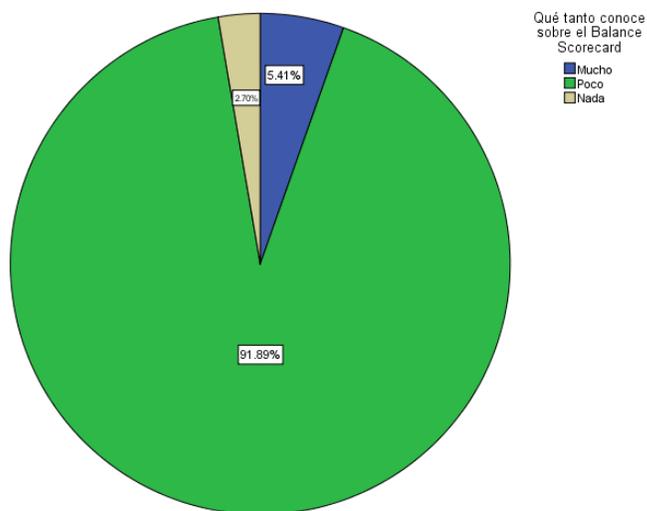
P5 ¿Qué tanto conoce sobre el Balance Scorecard?

FIGURA No. 5

OPCION	FRECUENCIA
MUCHO	2
POCO	1
NADA	34
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



e) ANALISIS

Como se puede observar en la Figura No.5 los encuestados en su mayoría no conoce respecto a la herramienta administrativa financiera de evaluación como

es el Balance Scorecard, siendo esto una de las debilidades con las que EMELNORTE tiene para medir la gestión administrativa, económica y técnica de sus actividades.

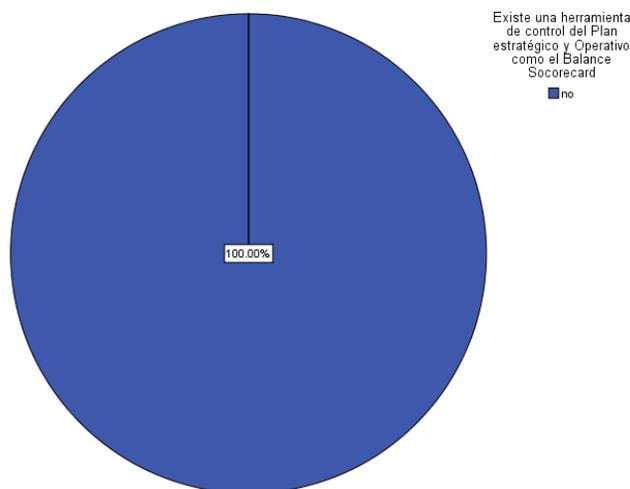
P6 ¿Existe una herramienta de control del Plan estratégico y Operativo como el Balance Scorecard?

FIGURA No. 6

OPCION	FRECUENCIA
SI	
NO	37
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



f) ANALISIS

El resultado de esta pregunta es que el 100% de los encuestados manifiestan que en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. no existe una herramienta de control para la evaluación del Plan Estratégico y Operativo que tiene la Empresa; por lo que no se puede controlar ni medir el cumplimiento de los planes estratégico y operativo.

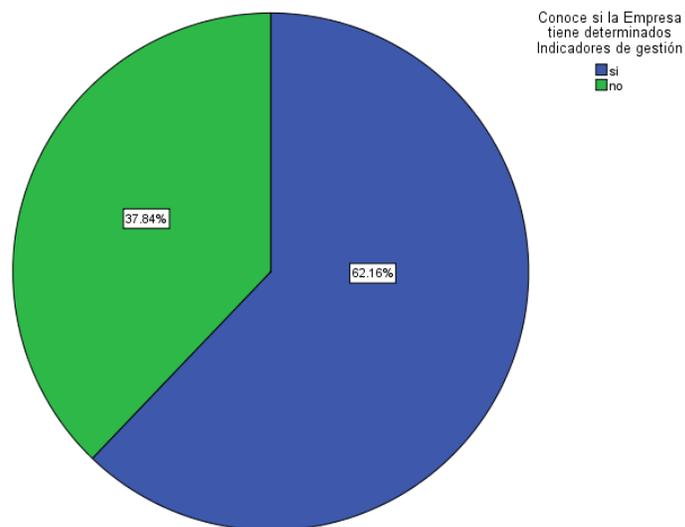
P7 ¿Conoce si la Empresa tiene determinados Indicadores de gestión?

FIGURA No. 7

OPCION	FRECUENCIA
SI	14
NO	23
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



g) ANALISIS

El 62,16% de los encuestados responden que la Empresa no tiene determinado los Indicadores de Gestión, y el 37,84 indican que la Empresa si tiene determinado los Indicadores de Gestión; lo que evidencia que existe diferencia de criterios sobre la pregunta planteada siendo una debilidad ya que como directivos debería conocer la existencia o no de este tipo de indicadores para tener un control en base a esta herramienta.

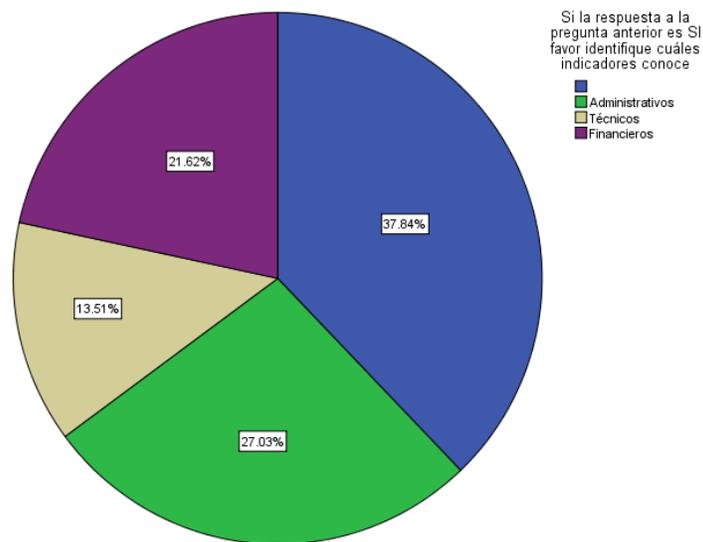
P8 ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es SI favor identifique cuáles indicadores conoce?

FIGURA No. 8

OPCION	FRECUENCIA
ADMINISTRATIVOS	10
TECNICOS	5
FINANCIEROS	8
NINGUNO	14
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



h) ANALISIS

La respuesta a esta pregunta planteada tiene diversos criterios ya que dependiendo de las áreas a las cuales se encuestó fue la respuesta es así que el 27,03% indican conocer sobre indicadores Administrativos, el 13,51% conocen los indicadores

técnicos, el 21,62% conocen los indicadores financieros y el 37,84% que es el mayor porcentaje manifiesta que la Empresa no tiene identificado los indicadores de gestión e indican que los indicadores a los que se refieren son los comunes que podrían aplicarse a su área de trabajo.

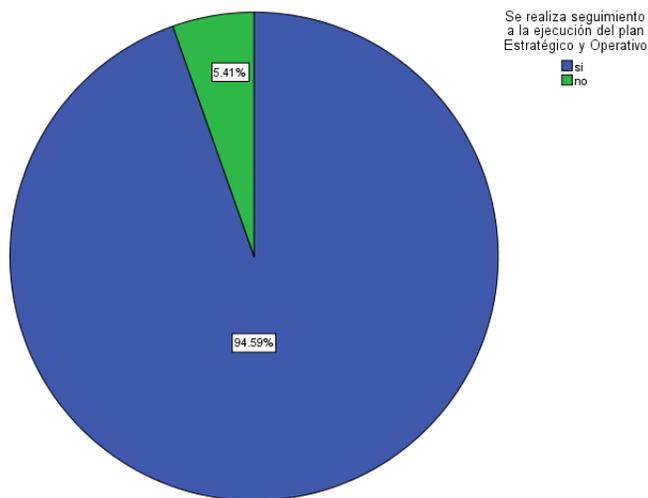
P9 ¿Se realiza seguimiento a la ejecución del plan Estratégico y Operativo?

FIGURA No. 9

OPCION	FRECUENCIA
SI	2
NO	35
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



i) ANALISIS

La mayoría de los encuestados manifiestan que no se hace un seguimiento al Plan Estratégico y Operativo que tiene la Empresa, y un pequeño porcentaje del 5,4% indican que si se realiza el seguimiento esta respuesta es consecuencia de que el plan estratégico y operativo no tiene la suficiente difusión en todos los niveles jerárquicos por lo que desconocen de los avances de esta herramienta administrativa.

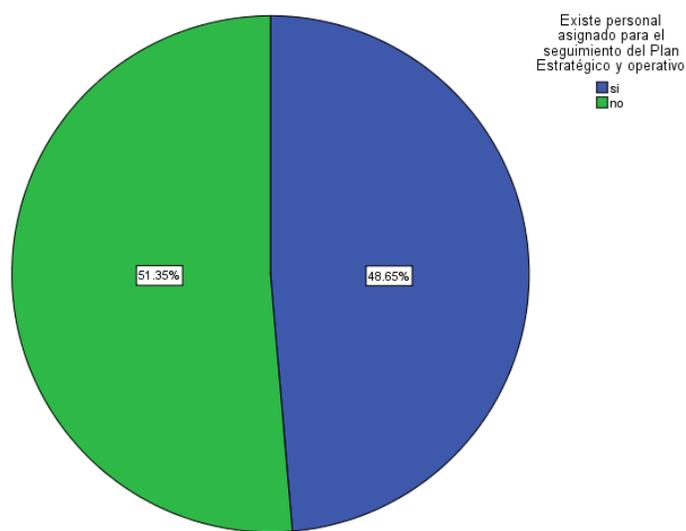
P10 ¿Existe personal asignado para el seguimiento del Plan Estratégico y operativo?

FIGURA No. 10

OPCION	FRECUENCIA
SI	18
NO	19
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



j) ANALISIS

El resultado de esta pregunta tiene un criterio dividido casi similar entre el sí y el no con respecto a la existencia de personal asignado para hacer el seguimiento del Plan Estratégico y Operativo de la Empresa, lo que evidencia una debilidad por la falta de difusión y de tener un equipo de trabajo designado para este proyecto importante para la toma de decisiones por parte de la administración.

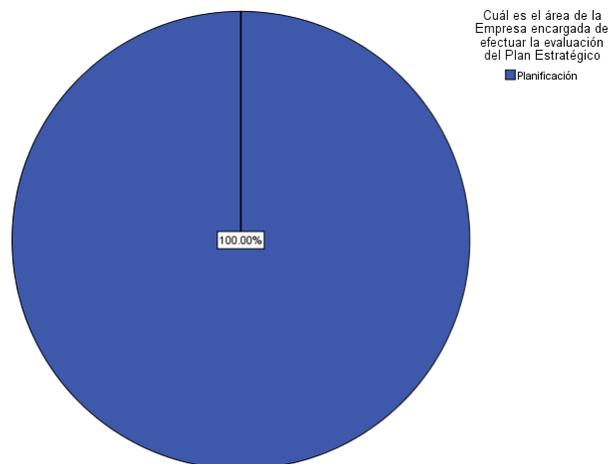
P11 ¿Cuál es el área de la Empresa encargada de efectuar la evaluación del Plan Estratégico?

FIGURA No. 11

OPCION	FRECUENCIA
PLANIFICACION	37
FINANCIERO	
DISTRIBUCION	
OTRAS	
NO CONOCE	
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



k) ANALISIS

Todos los encuestados concuerdan que el área responsable para la elaboración, difusión, control y seguimiento de estos planes es la Dirección de Planificación pero dentro del orgánico estructural se evidencia que no hay personal asignado exclusivamente para este trabajo.

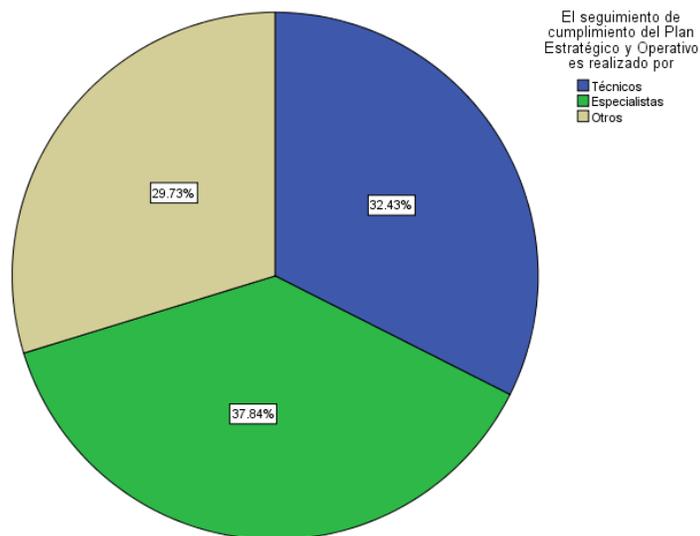
P12 El seguimiento de cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo es realizado por:

FIGURA No. 12

OPCION	FRECUENCIA
TECNICOS	12
ESPECIALISTAS	14
OTROS	11
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



I) ANALISIS

Como se puede evidenciar en esta figura la falta de designación de un Contoller dentro de la institución hace que las respuestas sean diferentes y no se pueda identificar claramente al responsable de la ejecución de este trabajo ya que la evaluación se la realiza una vez al año y no en forma continua por lo que el resultado de este trabajo no influye para la toma de decisiones de la alta dirección.

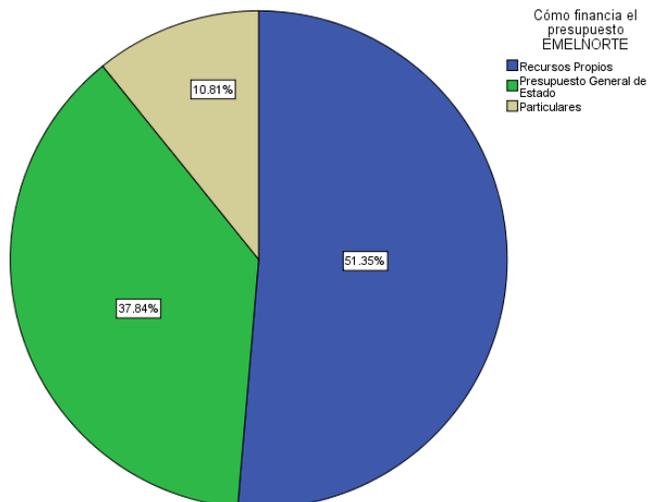
P13 ¿Cómo financia el presupuesto EMELNORTE?

FIGURA No. 13

OPCION	FRECUENCIA
RECURSOS PROPIOS	14
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	19
PARTICULARES	4
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



m) ANALISIS

Se plantea esta pregunta ya que primeramente la institución debería contar con el Plan Estratégico y Operativo, ya esta es la herramienta para poder definir el presupuesto institucional; pero se lo ha estado haciendo al contrario primero se define los requerimientos presupuestarios tanto para inversión como para gasto y luego se lo asocia al Plan Operativo.

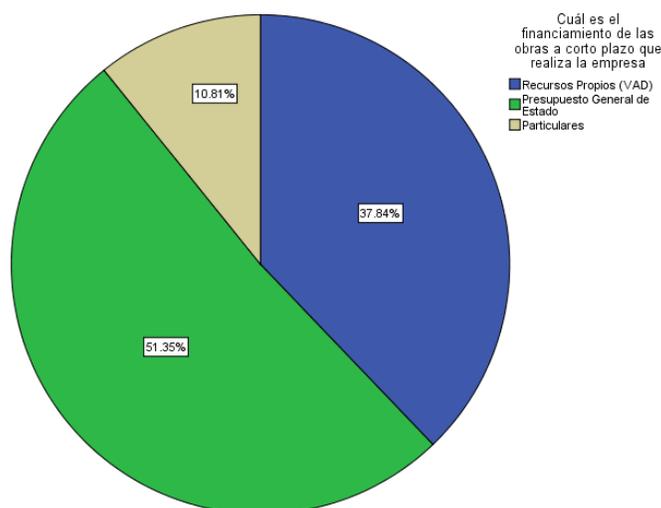
P14 ¿Cuál es el financiamiento de las obras a corto plazo que realiza la empresa?

FIGURA No. 14

OPCION	FRECUENCIA
RECURSOS PROPIOS	19
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	14
PARTICULARES	4
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



n) ANALISIS

Los resultados obtenidos en esta pregunta evidencian que el presupuesto de EMELNORTE tiene tres fuentes de financiamiento a pesar de haber diferencia en sus respuesta se determina que éste cuenta con el financiamiento de los recursos propios provenientes del Valor Agregado de Distribución, Presupuesto General del Estado y de particulares refiriéndose a las aportaciones de los gobiernos seccionales que son accionistas de la empresa.

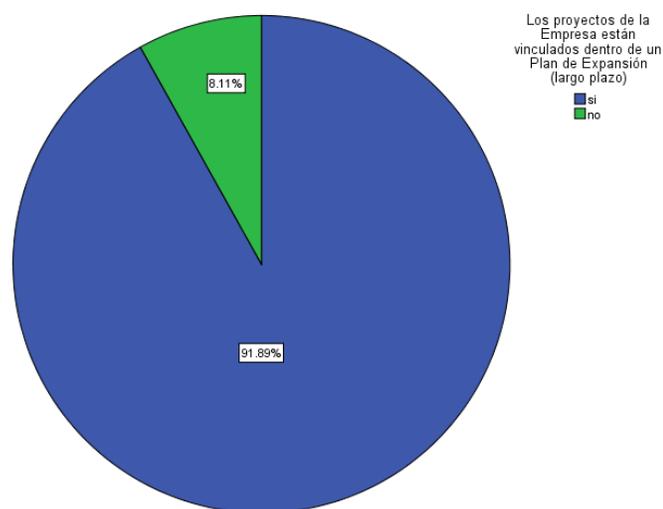
P15 ¿Los proyectos de la Empresa están vinculados dentro de un Plan de Expansión (largo plazo)?

FIGURA No. 15

OPCION	FRECUENCIA
SI	3
NO	34
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



ñ) ANALISIS

Aquí podemos observar que para las obras de expansión que están financiadas con los tres tipos de financiamiento existe un estudio técnico denominado Plan de Expansión que tiene un horizonte de 10 años, en el que constan las obras necesarias para brindar un servicio continuo y de calidad.

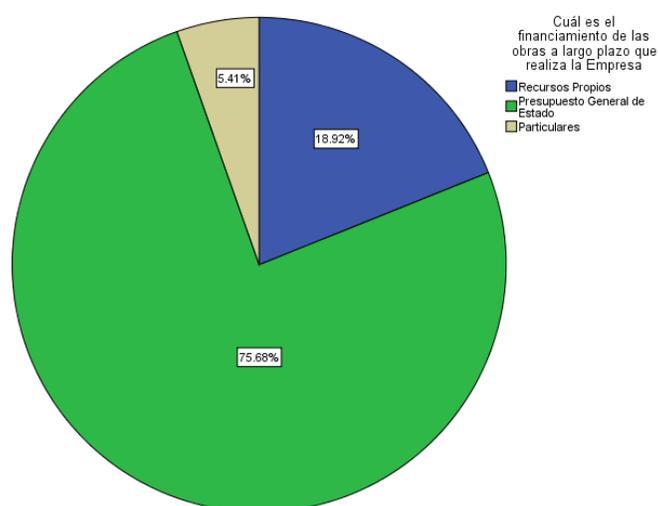
P16 ¿Cuál es el financiamiento de las obras a largo plazo que realiza la Empresa?

FIGURA No. 16

OPCION	FRECUENCIA
RECURSOS PROPIOS	7
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	28
PARTICULARES	2
TOTAL	37

FUENTE: Encuesta a Accionistas, Directivos y representante de trabajadores

ELABORACION: Autora de la investigación



o) ANALISIS

Podemos concluir que las obras a largo plazo es decir las que constan en el Plan de Expansión al ser obras grandes y de inversiones altas en su mayoría tienen financiamiento del Presupuesto General del Estado y para las obras de inversión pequeñas que son de reposición se asigna los recursos propios de la empresa recibidos a través del VAD.

1.5.5.2. ENTREVISTA AL ING. MARCO LARA EXPERTO EN BALANCE SCORE CARD

P1. ¿En su opinión es necesario que al plan estratégico y operativo se le haga un seguimiento de su ejecución, por qué?

Es necesario hacer el seguimiento de la ejecución del plan estratégico y operativo de una organización ya que si no se realiza esta actividad es una herramienta con letra muerta, el cuadro de mando es una moderna herramienta con la que se puede hacer el seguimiento para la toma de decisiones oportunas por parte de la alta gerencia.

P2. ¿Puede aplicarse el Cuadro de Mando Integral a empresas de servicios como EMELNORTE?

Si es posible, el cuadro de mando requiere cierta madurez y sofisticación en la gestión, algunas empresas tendrán que adaptarse al nuevo estilo de gestión antes de obtener todas las ventajas del cuadro de mando.

P3. ¿Cómo se puede conseguir apoyo para un proyecto de Cuadro de Mando Integral?

Si usted tiene que persuadir a un ejecutivo reticente a que respalde el Cuadro de Mando Integral, probablemente no va a conseguir el grado de compromiso necesario, el Cuadro de Mando integral funciona mejor cuando los directivos principales ya están buscando formas de comunicar más eficazmente la estrategia y los objetivos a sus unidades de negocio.

P4. ¿Se debe tener una estrategia antes de crear un Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de implementación de la estrategia. A las organizaciones que ya disponen de una herramienta explícita, el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a implementarla más rápido y eficazmente. Puede utilizar el proceso de creación del cuadro de mando como mecanismo para un proceso simultaneo que cree la estrategia.

P5. ¿Cuántos indicadores debería haber en un Cuadro de Mando Integral, y cuál debería ser el mix entre las distintas perspectivas?

El número de indicadores debe estar en función de los Objetivos que se planteen en cada una de las perspectivas definidas en el cuadro de mando, se debe dar un mayor peso de la perspectiva interna ya que refleja la importancia de poner énfasis en los inductores de resultados financieros y del cliente.

P6. ¿Qué beneficios tendría la Empresa si se contara con una herramienta como el Balance Scorecard o Tablero de Comando?

Contar con el Tablero de Comanda proporciona múltiples beneficios. El principal objetivo es medir los avances, el cumplimiento y las desviaciones en línea para la toma de decisiones.

P7. ¿En qué se diferencia el Cuadro de Mando Integral de la Gestión de la Calidad Total?

El Cuadro de mando es perfectamente coherente con los principios de la gestión de calidad total. Las iniciativas para mejorar la calidad, capacidad de respuesta y eficiencia de los procesos internos pueden reflejarse en la porción de operaciones de la perspectiva interna del cuadro de mando.

P8. ¿Debería compartirse el cuadro de Mando Integral con analistas financieros y accionistas?

Pocas empresas tienen Cuadros de Mando Integral en el nivel global y para todas sus unidades de negocio, considero que al estructurar la comunicación de la estrategia entre directivos y accionistas refuerza la credibilidad y en un futuro puede ayudar a pensar a los analistas y accionista en variables no financieras que sean el resultado de una estrategia de éxito.

1.5.6. EVALUACION DE LA INFORMACION

Para la evaluación de la información del presente trabajo, se utilizó las técnicas de investigación científica como la encuesta, entrevista, observación directa; así como también aplicaciones computacionales como Word y Excel.

1.6. CONSTRUCCION DE LA MATRIZ FODA

Para realizar el diagnóstico situacional de la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A., se utilizó la técnica de la encuesta, la entrevista y la observación directa en el campo, permitiendo analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad.

Seguido se establecen: las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), las mismas que permitirán realizar los cruces estratégicos FA, FO, DO, DA, identificando el problema diagnóstico con sus causas y efectos.

1.6.1. FORTALEZAS (Internas)

- 1.6.1.1.** Contar con un Plan Estratégico quinquenal y Plan Operativo anual que se encuentra aprobado por el Directorio y la Junta General de Accionistas.
- 1.6.1.2.** Estar asignada un área de la empresa como es la Dirección de Planificación como la responsable para la elaboración, seguimiento y control tanto del Plan Estratégico como del Operativo.
- 1.6.1.3.** Interés de la máxima autoridad como es la Junta General de Accionistas para que la empresa utilice una herramienta para el seguimiento y control de los planes existentes.

1.6.2. OPORTUNIDADES (Externas)

- 1.6.2.1.** Siendo el Tablero de comando una herramienta administrativa moderna puede ser utilizada para realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico y Operativo existentes.
- 1.6.2.2.** Ser la pionera en el sector energético en la utilización de una herramienta moderna para el seguimiento del Plan –operativo.
- 1.6.2.3.** Establecer los indicadores de gestión que midan la ejecución del plan estratégico y operativo.

1.6.3. DEBILIDADES

- 1.6.3.1.** La falta de difusión del Plan Estratégico y Plan Operativo a todos los niveles de la empresa ya que si no se difunde es casi imposible que todos trabajen con el objetivo de dar cumplimiento a esta herramienta administrativa.

- 1.6.3.2.** La elaboración del Plan Estratégico y Operativo debe ser realizada con la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución para tener una visión holística de la empresa y no tener un criterio sesgado al ser elaborado sólo por el grupo de Directivos que en ciertos casos son transitorios o eventuales por ser de libre remoción.

- 1.6.3.3.** No existe un funcionario asignado exclusivamente para realizar un seguimiento adecuado utilizando una técnica o herramienta de control y evaluación para al Plan Estratégico y Operativo existentes.

1.6.4. AMENAZAS

- 1.6.4.1.** La Empresa Eléctrica al tener como mayor accionista al Estado está considerada como Empresa Pública por lo que se ve afectada su autonomía administrativa ya que tiene que seguir los lineamientos que establezca el Gobierno a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovables.

- 1.6.4.2.** Dependencia del Presupuesto General del Estado para las obras de expansión las de largo plazo, teniendo una incertidumbre de la fecha en que el Ministerio de Fianzas realice las transferencias.

1.7. CRUCE ESTRATEGICO FA-FO-DO-DA

FORTALEZAS	AMENAZAS	FA
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Plan Estratégico quinquenal y Plan Operativo anual que se encuentra aprobado por el Directorio y la Junta General de Accionistas. • Estar asignada un área de la empresa como es la Dirección de Planificación como la responsable para la elaboración, seguimiento y control tanto del Plan Estratégico como del Operativo. • Interés de la máxima autoridad como es la Junta General de Accionistas para que la empresa utilice una herramienta para el seguimiento y control de los planes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa Eléctrica al tener como mayor accionista al Estado está considerada como Empresa Pública por lo que se ve afectada su autonomía administrativa ya que tiene que seguir los lineamientos que establezca el Gobierno a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovables. • Dependier del Presupuesto General del Estado para las obras de expansión las de largo plazo, teniendo una incertidumbre de la fecha en que el Ministerio de Fianzas realice las transferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • El disponer de una herramienta administrativa como es el Plan Estratégico y operativo, permitirá tener claro el horizonte de la empresa aunque se tenga que seguir lineamientos estatales. • Si existe interés de la Junta General de Accionistas para que en la empresa se utilice una herramienta de seguimiento y control, se podría gestionar para que el Ministerio de Fianzas realice las transferencias oportunamente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FO
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Plan Estratégico quinquenal y Plan Operativo anual que se encuentra aprobado por el Directorio y la Junta General de Accionistas. • Estar asignada un área de la empresa como es la Dirección de Planificación como la responsable para la elaboración, seguimiento y control tanto del Plan Estratégico como del Operativo. • Interés de la máxima autoridad como es la Junta General de Accionistas para que la empresa utilice una herramienta para el seguimiento y control de los planes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo el Tablero de comando una herramienta administrativa moderna puede ser utilizada para realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico y Operativo existentes. • Ser la pionera en el sector energético en la utilización de una herramienta moderna para el seguimiento del Plan –operativo. • Establecer los indicadores de gestión que midan la ejecución del plan estratégico y operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al contar la empresa con un Plan Estratégico y Operativo y tener un área responsable de este trabajo, sería factible la implementación de una herramienta para el seguimiento y control. • Al existir interés de la máxima autoridad para que se utilice una herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico y Operativo se puede establecer los indicadores.

DEBILIDADES	AMENAZAS	DA
<ul style="list-style-type: none"> • La falta de difusión del Plan Estratégico y Plan Operativo a todos los niveles de la empresa ya que si no se difunde es casi imposible que todos trabajen con el objetivo de dar cumplimiento a esta herramienta administrativa. • La elaboración del Plan Estratégico y Operativo debe ser realizada con la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución para tener una visión holística de la empresa y no tener un criterio sesgado al ser elaborado sólo por el grupo de Directivos que en ciertos casos son transitorios o eventuales por ser de libre remoción. • No existe un funcionario asignado exclusivamente para realizar un seguimiento adecuado utilizando una técnica o herramienta de control y evaluación para al Plan Estratégico y Operativo existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa Eléctrica al tener como mayor accionista al Estado está considerada como Empresa Pública por lo que se ve afectada su autonomía administrativa ya que tiene que seguir los lineamientos que establezca el Gobierno a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovables. • Depender del Presupuesto General del Estado para las obras de expansión las de largo plazo, teniendo una incertidumbre de la fecha en que el Ministerio de Fianzas realice las transferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por la falta de difusión del Plan Estratégico y Operativo de la institución a todos los niveles jerárquicos, no se puede dar cumplimiento total de los objetivos y metas planteadas así como la incertidumbre de las fechas de asignación de los desembolsos por parte del Ministerio de Finanzas.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	DO
<ul style="list-style-type: none"> • La falta de difusión del Plan Estratégico y Plan Operativo a todos los niveles de la empresa ya que si no se difunde es casi imposible que todos trabajen con el objetivo de dar cumplimiento a esta herramienta administrativa. • La elaboración del Plan Estratégico y Operativo debe ser realizada con la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución para tener una visión holística de la empresa y no tener un criterio sesgado al ser elaborado sólo por el grupo de Directivos que en ciertos casos son transitorios o eventuales por ser de libre remoción. • No existe un funcionario asignado exclusivamente para realizar un seguimiento adecuado utilizando una técnica o herramienta de control y evaluación para al Plan Estratégico y Operativo existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo el Tablero de comando una herramienta administrativa moderna puede ser utilizada para realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico y Operativo existentes. • Ser la pionera en el sector energético en la utilización de una herramienta moderna para el seguimiento del Plan –operativo. • Establecer los indicadores de gestión que midan la ejecución del plan estratégico y operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de asignación de un funcionario asignado para el seguimiento y control del Plan Estratégico y no contar con una herramienta como el tablero de comando no permite a la empresa contar con indicadores de gestión, lo que impide trabajar en base a estas metas.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • El disponer de una herramienta administrativa como es el Plan Estratégico y operativo, permitirá tener claro el horizonte de la empresa aunque se tenga que seguir lineamientos estatales. • Si existe interés de la Junta General de Accionistas para que en la empresa se utilice una herramienta de seguimiento y control, se podría gestionar para que el Ministerio de Fianzas realice las transferencias oportunamente. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al contar la empresa con un Plan Estratégico y Operativo y tener un área responsable de este trabajo, sería factible la implementación de una herramienta para el seguimiento y control. • Al existir interés de la máxima autoridad para que se utilice una herramienta de seguimiento y control del Plan Estratégico y Operativo se puede establecer los indicadores.
DEBILIDADES	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la falta de difusión del Plan Estratégico y Operativo de la institución a todos los niveles jerárquicos, no se puede dar cumplimiento total de los objetivos y metas planteadas así como la incertidumbre de las fechas de asignación de los desembolsos por parte del Ministerio de Finanzas. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de asignación de un funcionario asignado para el seguimiento y control del Plan Estratégico y no contar con una herramienta como el tablero de comando no permite a la empresa contar con indicadores de gestión, lo que impide trabajar en base a estas metas.

1.8. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO CON CAUSAS Y EFECTOS

El área de concesión de EMELNORTE es muy amplia ya que abarca tres provincias, la carencia de una herramienta administrativa dentro de la empresa para el seguimiento y control de los Planes Estratégico y Operativo no permite en la actualidad contar con información indispensable para la toma de decisiones.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proyectos y metas contemplados en el plan operativo, los procedimientos utilizados son escasos, y no se cuenta con una técnica que permita optimizar el tiempo y el recurso utilizado para hacer un seguimiento de la ejecución de todas las actividades, por lo que es importante la implementación del Balance Scorecard o Tablero de Comando.

La falta de difusión a todos los niveles jerárquicos del Plan Estratégico y Operativo, y al no contar con una persona responsable limita el cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos; ocasionando que no se aproveche al máximo los recursos existentes.

Por lo expuesto es necesario contar con una herramienta administrativa que permita hacer un seguimiento y control del Plan Estratégico y Operativo existentes en la empresa, para que la administración cuente con información oportuna y confiable para la toma de decisiones que permitan cumplir con los objetivos estratégicos aprobados por la autoridad máxima; por lo que es urgente realizar la **“IMPLEMENTACION DEL BALANCE SCORE CARD (BSC) PARA LA MEDICION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA, TECNICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE SA. PARA EL AÑO 2010”**.

CAPITULO II

2. BASES TEORICAS CIENTIFICAS

2.1. EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE

La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. “EMELNORTE”, fue constituida mediante escritura pública otorgada en la ciudad de Ibarra, el 25 de Noviembre de 1975, como Sociedad Anónima Civil y Mercantil, de nacionalidad ecuatoriana, sujeta a la supervisión de la Superintendencia de Compañías; siendo socios el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables, Los Gobiernos Provinciales de Imbabura y Carchi, Los Gobiernos Municipales de Ibarra, Tulcán, Montufar y accionistas particulares. El capital inicial fue de S/. 394`139.000. (Sucres); en la actualidad el monto es de USD 1`907.107,84.

En éste contexto la Empresa Eléctrica Regional Norte, compañía con 35 años de existencia jurídica, cuya tarea fundamental consiste en la distribución, y comercialización de energía eléctrica, en un mercado cautivo del norte del país.

La estructura organizacional de la empresa es de tipo piramidal. Esta estructura se ha mantenido desde su formación y tiene los siguientes niveles;

FIGURA 17
ESTRUCTURA ORGANZACIONAL



Según el Manual Orgánico Funcional de EMELNORTE; La Dirección de Planificación tiene como funciones principales entre otras las siguientes:

- a) Preparar los planes y programas de desarrollo de la Empresa a corto, mediano y largo plazo en coordinación con las demás unidades de la organización y mantenerlos actualizados.
- b) Formular el Plan Estratégico de la Empresa para aprobación de Directorio y controlar su aplicación.
- c) Conocer la proforma presupuestaria y su incidencia en el Plan Estratégico.
- d) Impartir las directrices generales y fijar los objetivos e índices de gestión en base a los cuales debe realizarse la planificación de corto mediano y largo plazo de la empresa.
- e) Integrar la planificación de las diferentes áreas, establecer los índices de gestión que permitan evaluar el rendimiento obtenido en el proceso global Generación, Distribución, Comercialización.

2.2. NORMATIVA

La normativa que rige para la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. es: La Constitución de la República, Ley del Régimen del Sector Eléctrico, Ley Orgánica de Empresas Públicas Ley Orgánica de Defensa del consumidor, Reglamento de Suministro del servicio de Electricidad, Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Contrato de Concesión, Regulaciones emitidas por el CONELEC, Ley de Gestión Ambiental, Texto unificado de Legislación ambiental secundario, Reglamento Ambiental para Actividades eléctricas.

2.3 CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD CONELEC

El Consejo Nacional de Electricidad es el ente regulador del sector eléctrico ecuatoriano y tiene como funciones las siguientes:

2.3.1 FUNCIONES Y FACULTADES

La ley de Régimen del Sector Eléctrico en el artículo 13 otorga al CONELEC las siguientes funciones y facultades:

- a) Regular el sector eléctrico y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas técnicas de electrificación del país de acuerdo con la política energética nacional;
- b) Elaborar el Plan Maestro de Electrificación, para que garantice la continuidad del suministro de energía eléctrica, y en particular la de generación basada en el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales, promoviendo su ejecución oportuna agotando para ello los mecanismos que la Ley le concede. Para tal efecto, mantendrá actualizado el inventario de los recursos energéticos del país con fines de producción eléctrica, para ser ejecutados directamente por el Estado, con recursos propios o asociándose con empresas especializadas de conformidad con la Ley de Inversiones del Sector Público; o, concesionados de acuerdo al Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica.
- c) Preparar y proponer para su aprobación y expedición por parte del Presidente de la República el Reglamento General y los reglamentos especiales que se requieran para la aplicación de esta Ley;
- d) Aprobar los pliegos tarifarios para los servicios regulados de transmisión y los consumidores finales de distribución, de conformidad con lo establecido en el Capítulo VIII de esta Ley;
- e) Dictar regulaciones a las cuales deberán ajustarse los generadores, transmisor, distribuidores, el CENACE y clientes del sector eléctrico. Tales regulaciones se darán en materia de seguridad, protección del medio ambiente, normas y

procedimientos técnicos de medición y facturación de los consumos, de control y uso de medidores, de interrupción y reconexión de los suministros, de acceso a inmuebles de terceros, de riesgo de falla y de calidad de los servicios prestados; y las demás normas que determinen la Ley y los reglamentos. A estos efectos las sociedades y personas sujetas a su control, están obligadas a proporcionar al CONELEC, la información técnica y financiera que le sea requerida;

- f) Publicar las normas generales que deberán aplicar al transmisor y a los distribuidores en sus respectivos contratos, para asegurar el libre acceso a sus servicios asegurando el pago del correspondiente peaje;
- g) Dictar las regulaciones que impidan las prácticas que atenten contra la libre competencia en el sector eléctrico, y signifiquen concentración de mercado en desmedro de los intereses de los consumidores y de la colectividad, según el artículo 38 de esta Ley;
- h) Elaborar las bases para el otorgamiento de concesiones de generación, transmisión y distribución de electricidad mediante los procedimientos establecidos en la Ley;
- i) Convocar a participar en procedimientos de selección para el otorgamiento de concesiones y adjudicar los contratos correspondientes;
- j) Resolver la intervención, prórroga o caducidad y la autorización para la cesión o el reemplazo de las concesiones, en los casos previstos en la Ley;
- k) Regular el procedimiento para la aplicación de las sanciones que correspondan por violación de disposiciones legales, reglamentarias o contractuales,

asegurando que las partes ejerzan debidamente su derecho a la defensa sin perjuicio del derecho de ellas de acudir a los órganos jurisdiccionales competentes;

l) Presentar en el primer trimestre de cada año al Presidente de la República, un informe sobre las actividades del año anterior y sugerencias sobre medidas a adoptar en beneficio del interés público, incluyendo la protección de los clientes y el desarrollo del sector eléctrico;

m) Sin perjuicio de lo señalado en el artículo 7 de esta Ley, precautelar la seguridad e intereses nacionales y asumir, a través de terceros, las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica cuando los obligados a ejecutar tales actividades y servicios rehúsen hacerlo, hubieren suspendido el servicio de forma no justificada o lo presten en condiciones que contravengan las normas de calidad establecidas por el CONELEC o que constituya incumplimiento de los términos del contrato de concesión, licencias, autorización o permiso, por cualquier causa o razón que fuere salvo caso fortuito o fuerza mayor. Para ello, el CONELEC autorizará la utilización por parte de terceros de los bienes propios de generadores, transmisor y distribuidores, debiendo si fuere el caso, reconocer en favor de los propietarios los pagos a que tuviesen derecho por el uso que se haga de sus propiedades.

Esta delegación será solamente temporal hasta tanto se realice un nuevo proceso de concesión que permita delegar a otro concesionario la prestación del servicio dentro del marco de esta Ley y sus reglamentos;

n) Otorgar permisos y licencias para la instalación de nuevas unidades de generación de energía y autorizar la firma de contratos de concesión para generación, transmisión o distribución al Director Ejecutivo del CONELEC de conformidad a lo que señale el Reglamento respectivo;

o) Formular y aprobar el presupuesto anual de gastos y requerimiento de recursos del CONELEC, y remitirlo al Ministerio de Finanzas para su

integración y consolidación, en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Presupuestos del Sector Público;

p) Constituir servidumbres necesarias para la construcción y operación de obras en el sector eléctrico;

q) Declarar de utilidad pública o de interés social de acuerdo con la Ley y proceder a la expropiación de los inmuebles que se requiera para los fines del desarrollo del sector eléctrico, en los casos estrictamente necesarios y para la ejecución de obras directamente vinculadas con la prestación de servicios.

En todos los casos, determinará para estos efectos las medidas necesarias para el reasentamiento de los propietarios de los predios afectados compensaciones, según lo determine el Código Civil Ecuatoriano; y,

r) Ejercer las demás atribuciones que establezca esta Ley y su reglamentación.

2.4 PLANEACION ESTRATEGICA

Espinoza Heisbell (www.monografias.com 2010) señala: “la planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”

La Planeación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

Constituye un enfoque alternativo de planificación. La Planificación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Se trabaja con la visión y se elabora estrategias para ponerlas en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

2.5 CONTROL DE GESTION

Pérez Alfredo (2000) señala: “Según la Real Academia Española, la definición de “gestión” es “acción y efecto de administrar”, mientras que “gestionar” es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”. Pág.4

De estas definiciones aparentemente simples es posible deducir algunas precisiones: La gestión es un proceso dinámico, es acción, y esa acción produce constantemente efectos que la realimentan, generan nuevas acciones y nuevos efectos, es decir es un esquema sistemático. Se realizan diligencias, trabajos, tareas, con miras al cumplimiento de metas y objetivos que se plantean para la consecución de una misión y visión de la institución.

Pérez Alfredo (2000) manifiesta: “El control de gestión es una herramienta invaluable para la gestión organizacional: su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la dirección superior el ejercicio de una de sus máximas atribuciones: la toma de decisiones estratégicas.”Pag.3

En la actualidad el control de gestión en una organización es la herramienta indispensable para que los niveles jerárquicos superiores puedan tomar decisiones acertadas para el crecimiento y éxito de la institución.

La enciclopedia libre WIKIPEDIA 2010 dice: “El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.”

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

En conclusión, el control de gestión debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (humanos, técnicos, financieros,). Es un proceso de retroalimentación de información para lograr los objetivos planteados.

2.5.1 IMPORTANCIA DE LA GESTION

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

2.5.2 GESTION ADMINISTRATIVA

Henry Fayol, (www.monografías.com 2010) definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry (www.monografías.com 2010) define a la administración como un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y

lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Considerando los conceptos de los autores citados determinan que los elementos más importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa y son:

- a) Planeación.- La planificación es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades por adelantado, es decir que hacer, cómo hacer cuándo hacer y quién ha de hacerlo.
- b) Organización.- El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.
- c) Ejecución.- Conocida también como Dirección es la que pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
- d) Control.- Es comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo está progresando en forma satisfactoria hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.5.3 GESTION FINANCIERA

Pinar Camila (www.monografias.com 2010) manifiesta:”Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”

El principal objetivo de la Gestión Financiera es el de evaluar y controlar los costos asociados a los servicios de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Es necesario tener claro el concepto de lo económico y lo financiero. El concepto económico se relaciona con los resultados, las ganancias, y las pérdidas, los costos y lo financiero se relaciona con el movimiento concreto de los fondos, los ingresos (fuente) o los egresos (usos).

2.5.4 GESTION TECNICA

(www.itilv3.osiatis.es 2010) “La Gestión Técnica aporta las habilidades técnicas y los recursos necesarios para dar soporte a la fase de Operación del servicio. La Gestión Técnica también toma parte en el diseño, pruebas, despliegue y mejora de los servicios TI.

El papel de la Gestión Técnica es doble:

- a) Es la responsable del conocimiento técnico y la experiencia relacionada con la gestión de la infraestructura. Debe asegurarse de que el conocimiento requerido para diseñar, probar, gestionar y mejorar los servicios es identificado, distribuido y perfeccionado.
- b) Proporciona los recursos reales destinados a dar soporte al ciclo de vida. Así, la Gestión Técnica debe encargarse no sólo de que esos recursos estén disponibles en la fase de Operación, sino también

de que tengan el nivel adecuado y de que realmente se estén utilizando.”

Es importante el control de la gestión técnica dentro de una organización ya se debe tomar como la normativa técnica existente para el diseño y construcción de nuevos servicios en el caso en estudio sería lo relacionado a la normativa existente en cuanto a materiales y estudios para la construcción de la infraestructura eléctrica del norte del país.

2.6 TABLERO DE COMANDO

El tablero de comando, o tableau de bord, como lo identifica Marcel Moisson, (citado por Pérez Alfredo 2000) “es la expresión dinámica del diagnóstico de una organización. En él aparecen ordenados, clasificados y evaluados todos aquellos indicadores y sensores que significativamente puedan contribuir al diagnóstico integral de la gestión.” Pág. 35

Para Carlos A. Siroka(citado por Pérez Alfredo 2000), “el tablero de comando es una herramienta de seguimiento de los objetivos inherentes al negocio, ya que permite visualizar sistemáticamente los desvíos de las variables más críticas, permitiendo corregir las estrategias de la organización.” Pág. 35

Para Pérez Alfredo (2000) “El tablero de comando es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión. Es el encargado de informar a la dirección superior, por medio de ratios, índices y evaluaciones, la marcha de la gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos y destaca inteligentemente cuándo el estado y evolución de sensores constituyen una fuerza o una debilidad.” Pág.35

Kaplan (2009) manifiesta: “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de Mando permiten que la organización se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.”Pág.39

Vogel Mario (2009) señala: “El BSC es un sistema de gestión y una herramienta estratégica que vuelve operativa la estrategia, sirve para ayudar a clarificar y traducir la misión y los temas estratégicos de una institución en un amplio conjunto de objetivos representados gráficamente en un mapa estratégico. Al convertir la estrategia en objetivos permite comunicarla o todos los niveles de la organización. Además facilita una retro alimentación para la revisión permanente a través de un sistema de medición.”Pág.6

Los conceptos citados son claros y abarcan una conceptualización muy amplia y clara por lo que se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa indispensable en toda organización para tener un control adecuado de la gestión administrativa, técnica y financiera a través de indicadores que permitan ver el estado de la empresa y poder seguir trabajando con las estrategias fijadas o cambiarlas para llegar a la visión planteada.

2.6.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El BSC (Balance Score card) mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas balanceadas, estas forman la arquitectura básica del BSC, balancean todos los factores relevantes en la ejecución de la estrategia de una organización; en la metodología se han identificado 4 perspectivas que son aplicables en la gran mayoría

de las organizaciones:

- a) Perspectiva financiera (punto de vista de los socios).
- b) Perspectiva del cliente (punto de vista de los clientes).
- c) Perspectiva del proceso interno. (punto de vista desde los procesos internos de la organización)
- d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (incluyendo el punto de vista del Talento Humanos y Tecnología de información y comunicación).

Esto no implica que deban ser éstas únicas cuatro perspectivas, esta cantidad se asocia a como la organización crea valor y como se garantiza el funcionamiento de la misma.

2.6.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Para Kaplan (2009) señala que: “El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.” Pág.46

Pérez Alfredo (2010) dice “Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos.

La perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.”Pág.112

Representan el punto de vista de los socios de una organización.

Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

2.6.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Kaplan (2009) dice “En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.”Pág. 47

Pérez Alfredo (2010) dice: “La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y

consumidores fieles. Se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.”Pág. 112

Considera el punto de vista del cliente. En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en que se ha decidido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa.

2.6.1.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Kaplan (2009) señala “En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- a) Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- b) Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.” Pág. 48

Pérez Alfredo (2010) manifiesta: “Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.”Pág. 112

En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y entregar la propuesta de valor a los clientes. Cada Empresa tiene un conjunto único de procesos que debe administrar con maestría si desea diferenciarse de sus principales competidores y obtener el beneficio de sus clientes.

2.6.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Kaplan (2009) indica: “La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas de cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros , de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los

sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.” Pág.50

Pérez Alfredo (2010) señala: “Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Y tampoco se cumplirán los objetivos financieros.” Pág. 112

En esta perspectiva se define como la empresa aprenderá para poder crecer y soportar la estrategia por medio de sus procesos y entregar la propuesta a sus clientes. En resumen los objetivos de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. A pesar de que se completa de última, es el elemento vital para el logro de la estrategia.

2.6.2 MAPA ESTRATÉGICO

Es la representación gráfica de las relaciones causa efecto que muestran las hipótesis en que se sustenta la estrategia. Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que previo a dibujar el mapa se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia Por medio del mapa estratégico del BSC, se busca dejar explícita la hipótesis de la estrategia, con una estructura que la describa y permita comunicarla de forma coherente, integrada y sistemática, los mapas estratégicos deberían ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia.

El mapa estratégico del cuadro del mando integral (Fig.1) proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Marco del Cuadro de Mando integral

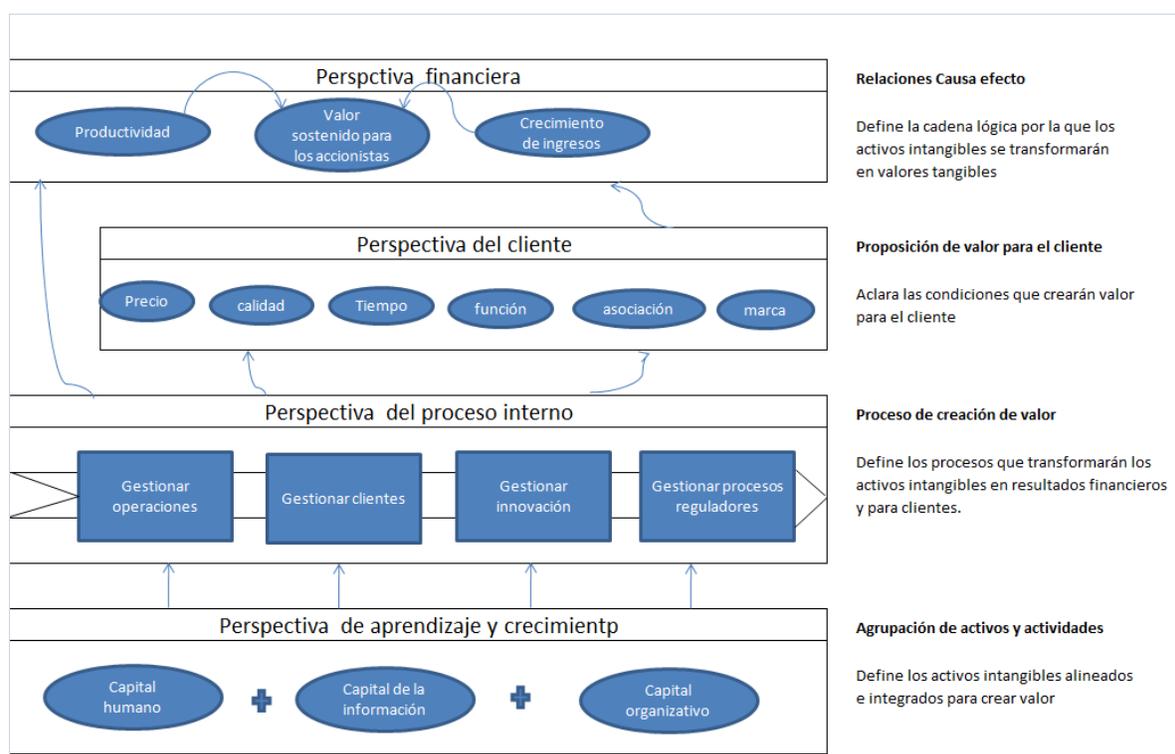


Figura 18

Fuente: Norton y Kaplan Mapas Estratégicos Pág. 58
Elaboración: Autora

Pérez Alfredo (2010) señala: “Desde el punto de vista conceptual, es el aporte más relevante del Balance Scorecard. Es una proyección del futuro de la compañía. Es el diseño de su estrategia. Es una primera etapa antes del consenso definitivo, en donde nos aventuramos a proponer ciertos objetivos de futuro. Acaba siendo un elemento que combina la Dirección por objetivos y la dirección por excepción:

- a) Ubicamos en el Mapa Estratégico los objetivos que queremos que nos cumplan.
- b) Ubicamos únicamente los objetivos a los que queremos prestar especial atención.
- c) Debe transformarse en el elemento que nos comprometa con la acción diaria.
- d) Debe acabar siendo un elemento de discusión y aprendizaje.
- e) Es un elemento dinámico, un elemento que evoluciona.” Pág. 114

2.3.2 INDICADORES DE GESTION KPI

(www.definicionabc.com) señala: “Un indicador es, como justamente lo dice el nombre, un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real. Podemos encontrar indicadores en todo tipo de espacios y momentos, así como también cada ciencia tiene su tipo de indicadores que son utilizados para seguir un determinado camino de investigación.”

Los indicadores son importantes dentro de la organización ya que nos permiten medir el desempeño en un tiempo determinado.

KPI son las siglas Key Performance Indicator o en español indicadores claves de desempeño y nos permite tomar decisiones estratégicas, un indicador no necesariamente es un inductor o KPI.

(www.gestiopolis.com 2010) “Para entender la diferencia entre indicadores de resultado e inductores, es importante conocer el propósito de cada uno de ellos:

Indicadores de resultados (Lag measures)

- a. Reflejan resultados de decisiones pasadas
- b. Generalmente no son claros para el personal operativo
- c. Nadie se siente responsable por el resultado
- d. Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.

Inductores o Indicadores de Desempeño (Lead measures o drivers)

- a) Dicen cómo lo hacemos
- b) Muestran pasos a seguir día a día
- c) Más accesibles a gente de línea
- d) Personal se siente responsable de las variaciones
- e) Generalmente miden procesos o el desempeño

En contraposición a las autopsias, equivale a hacer una biopsia, para detectar que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado.”

En la figura 2 se resume lo que es un indicador clave del desempeño KPI

INDICADOR CLAVE DEL DESEMPEÑO KPI

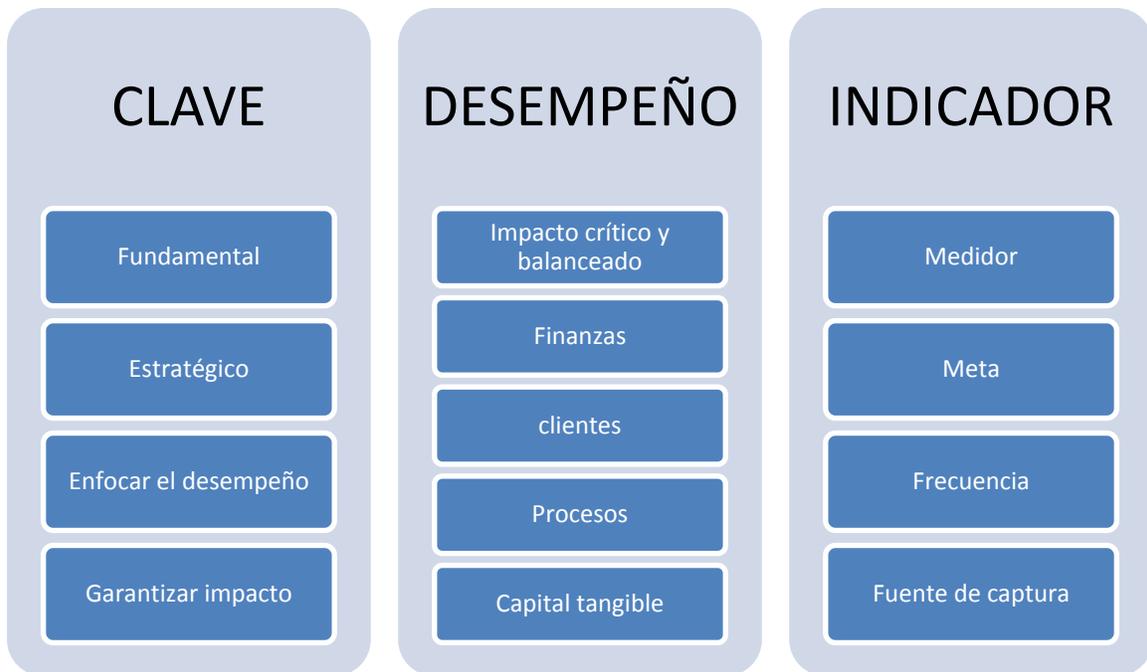


Figura 19

Fuente: Planeación y Dirección Estratégica Proaño Edison 2010 Pag.104
 Elaboración: Autora

Kaplan 2001 dice: “Después del diseño de un CMI muchos indicadores no están todavía disponibles. La primera reacción es predecible: <<si no podemos medir lo que queremos, queramos lo que podemos medir; utilicemos algún indicador para el cual ya tengamos datos>>. Esto es un error. Si se ha diseñado el CMI a conciencia, los indicadores representan la información más importante de la empresa. Si los indicadores no existen actualmente, es probable que algunos procesos de dirección clave no estén siendo gestionados. La organización explorará terrenos en los que todavía tienen que desarrollarse sistemas y procesos de gestión..... Según nuestra experiencia, los CMI deberían tener entre veinte y veinticinco indicadores. Esta es una distribución habitual entre las cuatro perspectivas:

Financiera: cinco indicadores (22%)

Cliente: cinco indicadores (22%)

Interna: de ocho a diez indicadores (34%)

Aprendizaje y crecimiento: cinco indicadores (22%)

El mayor peso de la perspectiva interna refleja la importancia de poner énfasis en los inductores de resultados financieros y de cliente.” Pág. 406

2.3.2.1 TIPOS DE INDICADORES

A continuación se presenta un cuadro resumen sobre el tipo de indicadores que propone Alfredo Pérez:

TIPOS DE INDICADORES

RATIO O COEFICIENTE	INDICE	EVALUACION	CAMINO CRITICO
NUMERADOR (una o más variables)	Datos en referencia a una BASE= 100	Calificación dada a una situación CUALITATIVA Indicadores no financieros	Grado de cumplimiento en el avance de los proyectos
DENOMINADOR (una o más variables)	ESTRUCTURA	DATO DIRECTO	IMPACTO
	Porcentuales Proporcionales	Expresión directa de un dato en particular	Indicadores impactados por la ejecución de los proyectos

Figura 20

Fuente: Indicadores de gestión & Tablero de Comando integral para el sector público 2010 Pag.30
Elaboración: Autora

2.3.3 INICIATIVA

Las iniciativas son proyectos, planes o programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos. Considerar que para lograr una nueva meta es requisito primordial contar con un nuevo método.

Para la identificación de las iniciativas se debe considerar lo siguiente:

- a) Lo primero es efectuar un inventario de iniciativas actuales provenientes de otros proyectos establecidos en el presupuesto, en proyectos de otros Sistemas de Gestión (ISO) o bien en proyectos de finanzas, informática.
- b) Alinear iniciativas con el BSC
- c) Relacionar las Iniciativas con los objetivos.
- d) Eliminar iniciativas no estratégicas y desarrollar faltantes
- e) Utilizar el Análisis FODA
- f) Combinar iniciativas que tengan sinergia
- g) Priorizar las iniciativas restantes
- h) Emplear filtros

2.3.4 ALINEAMIENTO

Kaplan 2007 señala: “El alineamiento no es un acontecimiento único. La fase inicial del proyecto de implantación de un programa de BSC en toda la organización alinea la estrategia de nivel corporativo con las estrategias de las unidades de negocio y de soporte.” Pág. 291.

El alineamiento es hacer que las áreas operativas al momento de actualizar el plan estratégico no presenten estrategias aisladas a la estrategia corporativa, sino más bien deben ser estrategias que ayuden en la consecución de ésta.

Kaplan 2007 manifiesta: “Las cuatro perspectivas del BSC proporcionan la forma natural de clasificar los diversos tipos de propuestas de valor de la organización que pueden contribuir con las sinergias corporativas:

- a) Sinergias financieras: Lograr la escala o bien habilidades especializadas en las negociaciones con entidades externas tales como gobiernos, sindicatos, inversores y proveedores.
- b) Sinergias del cliente: Brindar una propuesta de valor común de manera consistente a través de una red de puntos de venta mayorista y minorista geográficamente dispersos.
- c) Sinergias del proceso del negocio: Explotar las competencias centrales que potencian la excelencia de procesos o productos entre múltiples unidades de negocio.
- d) Sinergias de aprendizaje y crecimiento: Mejorar el capital humano mediante prácticas de recursos humanos excelentes en las áreas de contratación, capacitación y desarrollo de líderes entre las múltiples unidades de negocios. Aprovechar una tecnología común, como una plataforma líder en la industria o un canal para que los clientes accedan a un amplio conjunto de servicios de la compañía, que las diversas divisiones de servicios y productos puedan compartir.” Pág. 59 y 60

Las cuatro perspectiva planteada por Kaplan ayudan en el alineamiento de la estrategia y ayuda a clarificar y entender de mejor manera cuál es la estrategia corporativo que con una sinergia o concordancia entre toda la empresa.

2.3.5 SEGUIMIENTO

La alta Dirección debe, a intervalos planificados, revisar el BSC de la Institución, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios, incluyendo la visión y los objetivos. La revisión se debe concentrar en validar si las hipótesis estratégicas están correctas, más que en lograr los objetivos, para ello son convenientes las técnicas estadísticas como el análisis de correlación.

NOMENCLATURA

LRSE: Ley de Régimen del Sector Eléctrico

LOEP: Ley Orgánica de Empresas Públicas

LODC: Ley Orgánica de Defensa del consumidor

RSSE: Reglamento de Suministro del servicio de Electricidad

RGLODC: Reglamento General a la Ley ORgánica de Defensa del Consumidor

CC: Contrato de Concesión

LGA: Ley de Gestión Ambiental

TULAS: Texto unificado de Legislación ambieltal secundario

RAAE: Reglamento Ambiental para Actividades elécticas

BSC: Balance Score Card

CMI: Cuadro de Mando Integral

CAPITULO III

3. BALANCE SCORE CARD EN EMELNORTE S.A

3.1. INTRODUCCION

La necesidad de optimizar el manejo del uso de los recursos, económicos, materiales, técnicos y humanos para fortalecer los mecanismos de medición y control de la gestión, enfocada en brindar servicio continuo y de calidad a los clientes, bajo las políticas establecidas por el MEER, el CONELEC, Junta de accionistas y Directorio, para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Por medio de este proyecto se siguieren lineamientos para la formulación de objetivos específicos en apoyo a la gestión estratégica de cada dependencia definiendo sus actividades y tareas de manera que apunten al desarrollo y materialización de las estrategias.

El objetivo de esta trabajo es establecer un conjunto de elementos y herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo, así como elementos que justifican la necesidad de enfocar el control y seguimiento, en función de la Misión, Visión y la estrategia de la Empresa Eléctrica Regional Norte para hacer de esta forma su gestión más eficiente y transparente hacia los ciudadanos y entes de control interno y externo.

Esta herramienta de apoyo gerencial facilita el entendimiento de que medir y porque medir, teniendo en cuenta las características de la estrategia, mapas, objetivos e iniciativas estratégicas, todo ello fundamentado en los planes de acción lo cual concluye la formulación de indicadores que permitan el seguimiento y control que aporten a la toma de decisiones por parte de la alta dirección y los responsables de este proceso.

3.2. METODOLOGIA DEL BALANCE SCORE CARD

El cuadro de mando integral es la combinación de medición y gestión que permitir a la alta dirección tener una visión rápida y completa de la estrategia y la misión traducida en objetivos y metas concretas que se pueden medir.

Esta metodología de gestión permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a mediano y largo plazo, igualmente permite el seguimiento a la implementación de la estrategia.

Permite visualizar la estrategia a través de un mapa estratégico (causa-efecto), facilitando que se ejecute y se monitoree, por medio de alertas tempranas que permite la toma de decisiones en tiempo real, el BSC establece:

- a) Mapa estratégico (causa-efecto)
- b) Objetivos estratégicos
- c) Indicadores
- d) Metas
- e) Iniciativas estratégicas
- f) Responsables
- g) Semáforos

3.3. BALANCE SCORE CARD EN EMELNORTE

El BSC de la Empresa Eléctrica Regional Norte da su inicio con la misión, visión y la estrategia plasmada en su Plan Estratégico, el que refleja los aspectos más importantes del entorno, y define los factores críticos de éxito; al igual que aplica los indicadores como ayuda para medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. El concepto del BSC soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos mediante una relación de Causa - Efecto que facilita la consecución de la estrategia.

El mapa estratégico institucional, es la representación gráfica de los objetivos estratégicos mediante la relación de causa y efecto, utilizando las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y crecimiento, de tal manera que la Empresa visualice su estrategia de forma coherente, integrada y sistemática.

3.3.1. VISION

EMELNORTE, será una empresa competitiva, técnica, moderna, modelo y referente del sector eléctrico; por la calidad de sus productos y servicios, gestión transparente y por su efectiva contribución al desarrollo del país.

3.3.2. MISION

Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica bajo estándares de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, con servicios de excelencia, personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del norte del país.

3.3.3. VALORES

- a) Ética,
- b) Lealtad,
- c) Confianza,
- d) Responsabilidad Solidaridad,
- e) Compromiso,
- f) Comunicación efectiva,
- g) Trabajo en equipo,
- h) Calidad de producto y de servicio,
- i) Innovación,
- j) Preocupación por el medio ambiente,
- k) Desarrollo humano.

3.3.4. TEMAS ESTRATEGICOS

Se debe definir los temas estratégicos de la Empresa que de acuerdo a su actividad se puede definir dos la Productividad y el Crecimiento. La productividad vinculada con la Misión de la empresa, es decir mantener el nivel que mantiene la empresa en relación a las instalaciones al tipo de servicio y a la calidad de energía entregada a los clientes, al nivel de talento humano existente; y el crecimiento vinculada con la Visión de EMELNORTE, es decir a cuales deben ser la estrategias que permitan llegar a la visión

planteada para lograr un posicionamiento mejor a nivel nacional y brindar un servicio de calidad de acuerdo a indicadores establecidos para el sector eléctrico.

FORMATO DE TEMAS ESTRATEGICOS

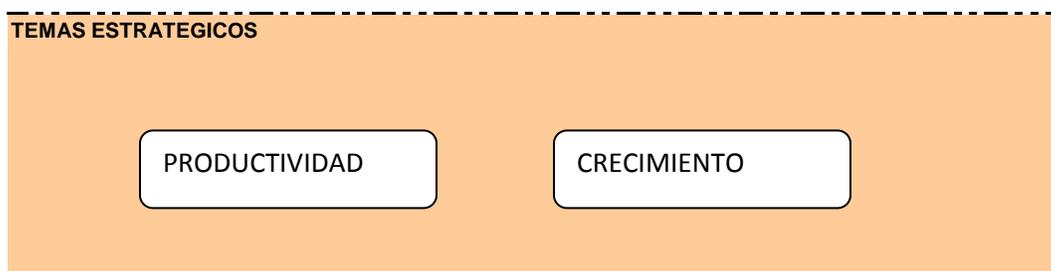


FIGURA 21

Fuente: Software Tablero de Comando

Elaboración: Autora de la investigación

Los temas estratégicos sirven para vincular la misión y visión con los objetivos estratégicos institucionales.

3.3.5. PERSPECTIVAS

La Empresa Eléctrica Regional Norte, estructura sus perspectivas de acuerdo con la naturaleza de su actividad principal que es Generar, Distribuir y comercializar la energía eléctrica, de esta forma denomina la perspectiva "Financiera" como Accionistas, refleja y mide los rendimientos sobre inversiones y valor añadido en un ejercicio económico.

La perspectiva "Cliente" como Usuario o cliente externo, mide las expectativas de los clientes con relación a la satisfacción del servicio y del producto recibido. La perspectiva "Procesos" comprende los procesos internos de transformación en donde se define las actividades para crear la propuesta de servicio de calidad y continuidad, refleja los objetivos asociados al financiamiento de la entidad, sus costos e ingresos, con el propósito de asegurar y garantizar servicio continuo, confiable y de calidad.

La perspectiva "Aprendizaje y crecimiento" como Potencialidades define como la base

intangible para el desarrollo de los procesos, aquí encontramos las habilidades, capacidades y conocimientos del talento humano, la tecnología que se aplica, el clima y bienestar de los mismos, es decir, es el conjunto de activos intelectuales que es necesario (Conocimientos, Destrezas, Actitudes, Motivación) desarrollar para aprender y mejorar continuamente.

FORMATO DE PERSPECTIVAS

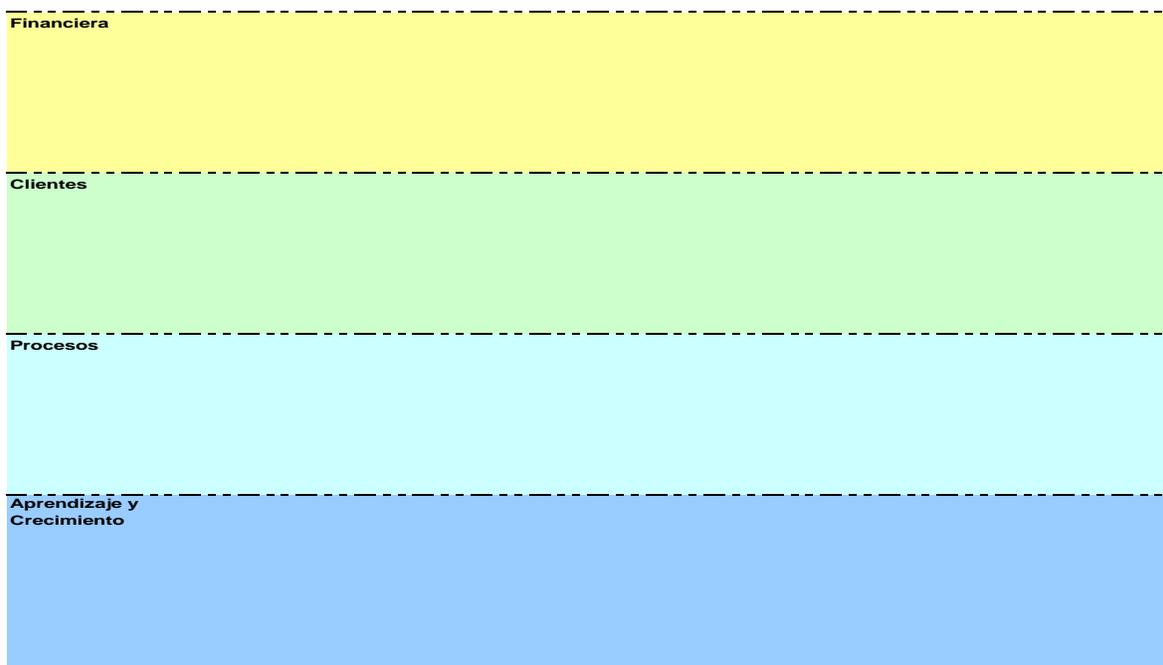


FIGURA 22

Fuente: Software Tablero de Comando

Elaboración: Autora de la investigación

3.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La Empresa Eléctrica Regional Norte mediante la metodología del Balanced Scorecard estableció diez objetivos estratégicos los cuales permiten materializar los resultados esperados en el corto y mediano plazo en sus áreas de responsabilidad.

Todos los programas, proyectos, procesos, actividades, medios y presupuestos de la Institución están orientados a contribuir en la obtención de estos objetivos. La transparencia será el común denominador en la consecución de los mismos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

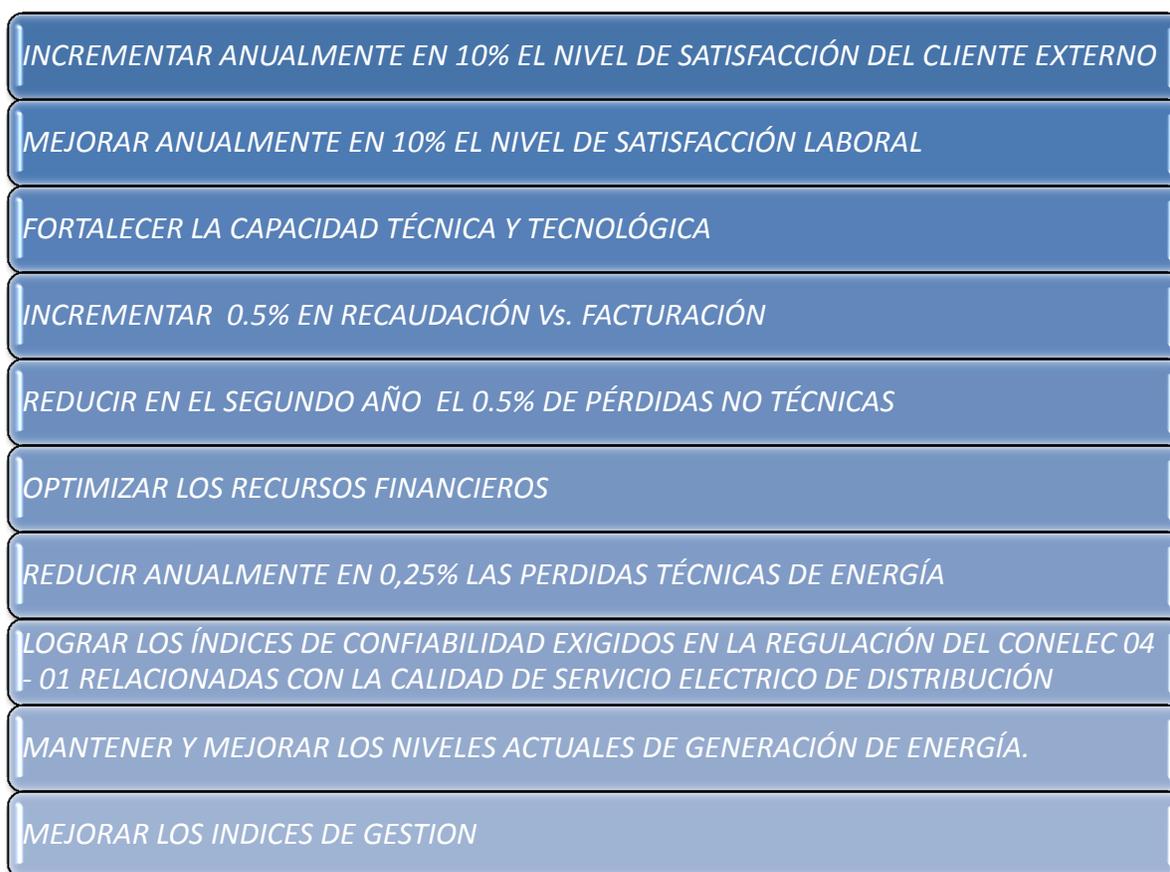


FIGURA 23

Fuente: Plan Estratégico EMELNORTE

Elaboración: Autora de la investigación

3.5. MAPA ESTRATEGICO

Los mapas estratégicos son modelos simples de creación de valor, ofrece una representación gráfica de la Estrategia institucional, es decir, el modo en que EMELNORTE construye su estrategia y como se cumplirá. El mapa estratégico fue estructurado mediante la definición de los compromisos para cada Dirección teniendo en cuenta su función específica así:

FUNCIONES DE AREAS

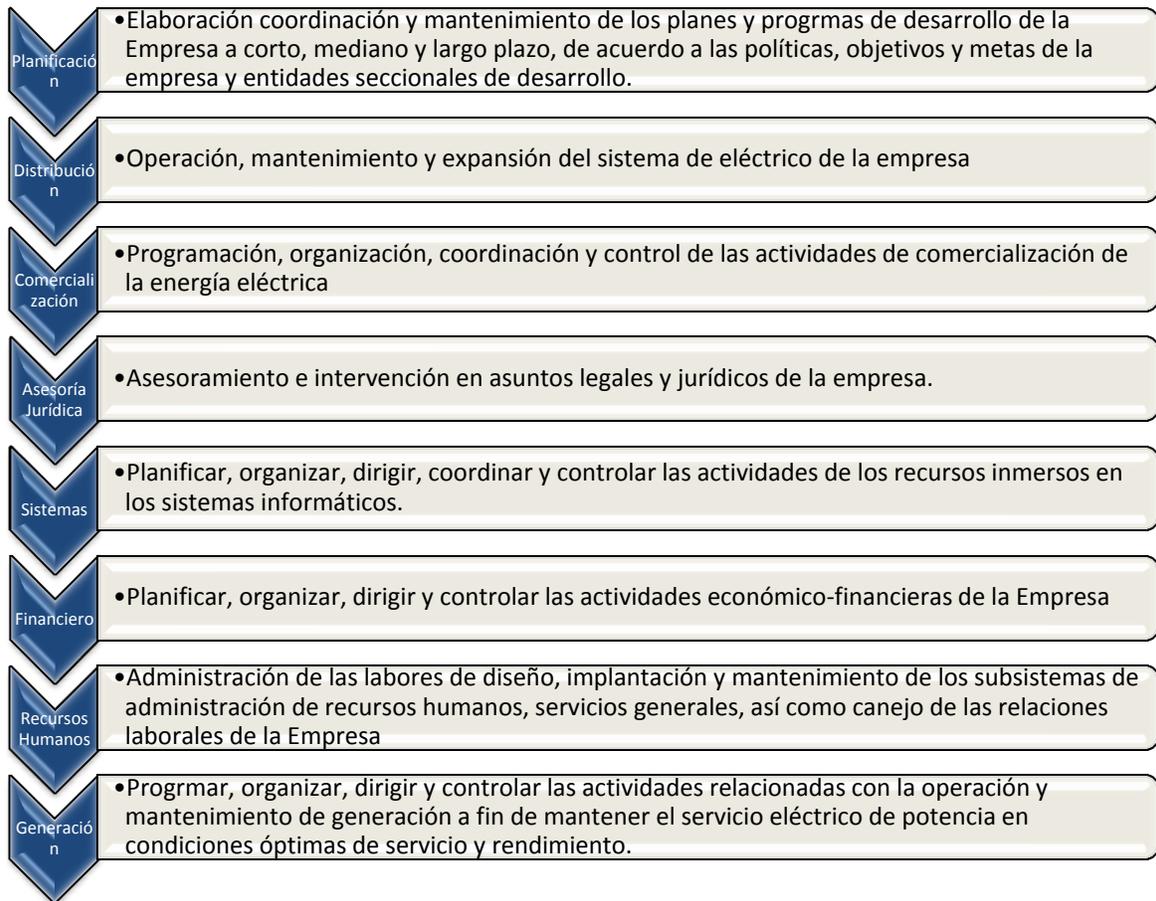


Figura 24

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos

Elaboración: Autora de la investigación

El mapa estratégico de la Empresa tiene dos visiones: visión estructural: responde principalmente al modelo operativo por medio del cual se reflejan sus objetivos que son generales y posibles para garantizar su estabilidad.

Visión dinámica: se obtiene introduciendo vectores (estrategias asociadas al Plan de Desarrollo, a las Políticas del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y a la reglamentación emitida por el CONELEC).

Otro concepto que se incorpora a la metodología son los vectores, los cuales son enlaces para alcanzar los compromisos de las áreas y constituyen una clasificación asociada a los diez objetivos estratégicos que atraviesa las cuatro perspectivas enunciadas. En general

están asociados a dos aspectos fundamentales en la gestión estratégica: garantizar el funcionamiento actual y crear valor futuro.

En la figura 25 se plantea el Mapa Estratégico para la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.; en el cual se plasma la misión, Visión, Objetivos Estratégicos en cada una de las perspectivas.

MAPA ESTRATEGICO EMELNORTE

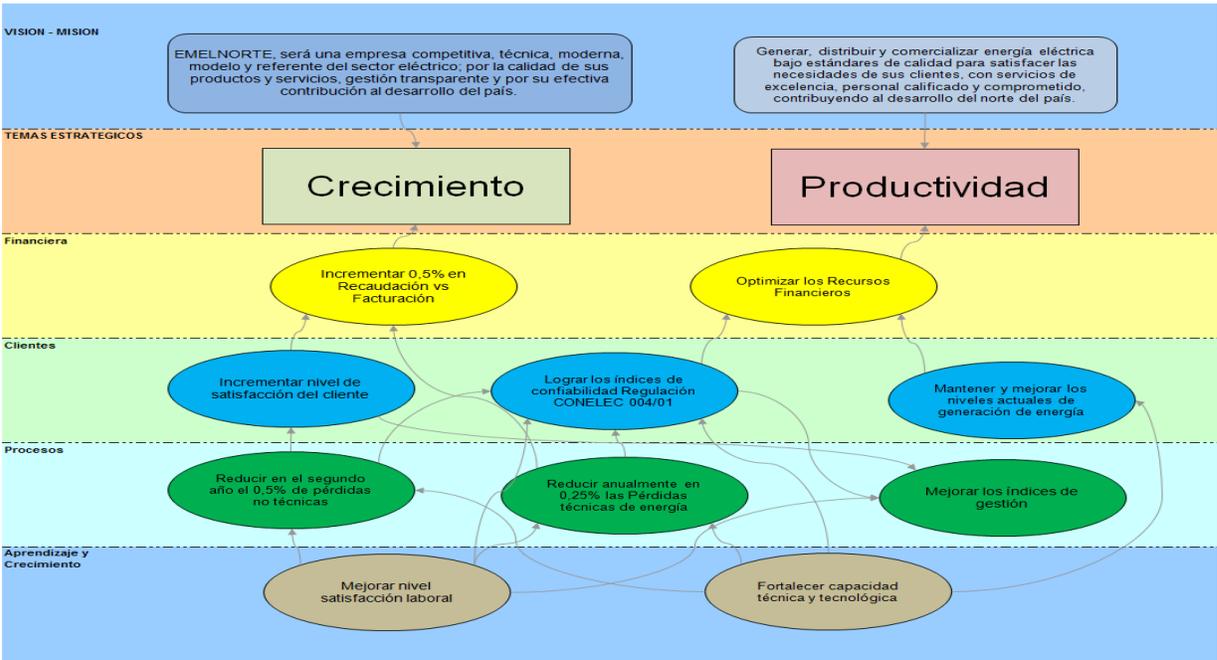


Figura 25

Fuente: Plan Estratégico EMELNORTE
Elaboración: Autora de la investigación

3.6 MATRIZ DE OBJETIVO

En esta hoja aparece lo siguientes campos en donde automáticamente se despliegan los objetivos estratégicos y se debe escoger uno de los diez objetivos planteados para ingresar un indicador, un inductor y la iniciativa que puede ser plan programa o proyecto.

Matriz de Objetivos

Objetivo Estratégico:	
Indicador:	
Inductor :	
Iniciativa:	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Numero de contratos de cartera	Contratos	Incrementar contratos de venta de cartera
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Porcentaje de recaudación vs Facturación	Convenios	Alianzas con el sistema financiero para descentralizar el servicio de recaudación
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Número de sitios interconectados	red privada	Implementar red privada en cada agencia
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de aplicación normativa	Aplicación de ley	Actualización y aplicación de normativa interna acorde a la ley vigente.
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de disminución de accidentes laborales	Seguridad y salud laboral	Ejecución de la Unidad de Seguridad y salud laboral
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de pagos realizados	cumplimiento obligaciones	Pago por servicios diversos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación	cortes a clientes morosos	Sistema de cortes a clientes morosos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación	Acciones legales	Notificar y tramitar la acción legal a clientes desconectados con saldos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje vehículos renovados	Renovación parque automotor	Adquisición de guas, canastillas y vehículos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Precio promedio de compra	compra de energía	Contratos de compra de energía
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Numero de agencias con mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento edificios de agencias de Tabacundo, Mira, Bolivar, Tulcan, ofcivna sur
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias construidas	construcción	Construcción Agencia Urcuqui y El Angel
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Numero de agencias instaladas con seguridad	seguridad y blindaje	Instalación de seguridad y blindaje en agencias
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de avance construcción	Edificio matriz	Construcción edificio matriz
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de conexión del servicio eléctrico y del medidor	instalaciones	Instación de servicios a nuevos clientes
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución del proyecto	Mejoramiento y ampliación de redes	Regeneración urbana
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente	creación unidad de atención al cliente	Crear la unidad de servicio al cliente
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente	IVR	Difusión del IVR en las agencias
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de obras ejecutadas	Mejoramiento y ampliación de redes	Ejecución obras FERUM
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Implementación en subestaciones	Implementación	Ejecutar obras contempladas en el plan de expansión, implementación en subestaciones
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Numero de fallas reducidas	Mantenimiento	Implementar los programas de mantenimiento preventivo
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones automatizadas	Automatización	Automatización de subestaciones
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones compradas	Compra	Compra de la Subestación Móvil
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones con reposición	Reposiciones	Ejecutar obras de reposición en subestaciones contempladas en el plan de expansión
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones contruidas	Construcción	Construcción civil y electromecánica de las subestaciones Ajavi y Atuntaqui.
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios	Estudios y diseños	Estudios y diseños subestaciones La Esperanza, Sta. Barbara, Vacas Galindo
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios	Estudios y diseños	Estudios y diseños de líneas de subtransmisión
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios	Scada	Actualizar e implementar el estudio del sistema SCADA
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de reentrenamiento de clientes	Medición	Determinar la energía no suministrada por interrupciones de servicio
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de fiscalizaciones de instalaciones de acuerdo a normas	normas	Aplicación de normas de instalación de acometidas y medidores
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de líneas mejoradas	Mejoras	Mejora en líneas de subtransmisión de obras contempladas en el plan de expansión
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de repuestos adquiridos	compra de repuestos	Ejecutar las obras contempladas en el plan de expansión con cambio de repuestos en subestaciones

El trabajo en equipo primeramente se lo hizo por separado con cada una de las áreas involucradas en cada iniciativa y luego se realizó una sesión conjunta para conocimiento de todas las metas establecidas para el año 2010.

META DE OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ESTABLECIMIENTO DE METAS				INICIATIVA
			1	2	3	4	
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Número de contratos de cartera	1				Incrementar contratos de venta de cartera
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Puntos de recaudación	8				Alianzas con el sistema financiero para descentralizar el servicio de recaudación
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Número de sitios interconectados	4				Implementar red privada en cada agencia
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de aplicación normativa	100%				Actualización y aplicación de la normativa interna acorde a la ley vigente
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de disminución de accidentes laborales	2%				Ejecución de la Unidad de Seguridad y salud laboral
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de pagos realizados	100%				Pago por servicios diversos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación	98%				Notificar y tramitar la acción legal a clientes desconectados con saldo
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje recaudación clientes morosos	98%				Sistema de cortes a clientes morosos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje vehiculos renovados	95%				Adquisición de gruas,canastillas y vehiculos
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Precio promedio de compra	85%				Contratos de compra de energía

Figura 27

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ESTABLECIMIENTO DE METAS				INICIATIVA
			1	2	3	4	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Incremento porcentual del índice de satisfacción del cliente	87%				Difusión del IVR en las agencias
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias con mantenimiento	5				Mantenimiento edificios de agencias de Tabacundo, Mira, Bolívar, Tulcán, oficina sur
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de Agencias construidas	2				Construcción Agencia Urququi y El Ángel
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias instaladas con seguridad	12				Instalación de seguridad y blindaje en agencias
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de avance construcción edificio matriz	100%				Construcción edificio matriz
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de conexión del servicio eléctrico y del medidor	98%				Instalación de servicio a nuevos clientes
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución obras FERUM	100%				Ejecución obras FERUM
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución regeneración	100%				Regeneración urbana del centro de Tulcán
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente	87%				Crear la unidad de servicio al cliente.
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Implementación en subestaciones	100%				Ejecutar obras contempladas en el plan de expansión, implementación en subestaciones
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de fallas reducidas	30%				Implementar los programas de mantenimiento preventivo
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones automatizadas	2				Automatización en subestaciones
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones compradas	1				Compra de la subestación móvil
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones con reposición	2				Ejecutar obras de reposición en subestaciones contempladas en el Plan de expansión
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de construcción subestaciones	50%				Construcción civil y electromecánica de las subestaciones Ajaví y Atuntaqui.
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios líneas de subtransmisión	60%				Estudios y diseños de líneas de subtransmisión
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios SCADA	100%				Actualizar e implementar el estudio del sistema SCADA
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios subestaciones	60%				Estudios y diseños subestaciones La Esperanza, Sta Barbara, Vacas Galindo
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de reenrutamiento de clientes	30%				Determinar la energía no suministrada por interrupciones de servicio
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de fiscalizaciones de instalaciones de acuerdo a normas	85%				Aplicación de normas de instalación de acometidas y medidores
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de líneas mejoradas	2				Mejorar las líneas de subtransmisión de obras contempladas en el plan de expansión.
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de repuestos adquiridos para subestaciones	50%				Ejecutar las obras contempladas en el plan de expansión con cambio de repuestos en subestaciones
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de subestaciones con mejoras	80%				Ejecutar obras de mejora en subestaciones contempladas en el plan de expansión
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Contratación de estudio central San Gabriel	1				Contratar trabajos de modernización de la central hidroeléctrica San Gabriel
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Horas de parada por falla	-10%				Mantener las centrales de generación en condiciones óptimas de generación.
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Kw generados y horas de funcionamiento	100%				Optimizar los recursos de generación
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de avance del contrato La Playa	60%				Contratar trabajos de modernización central hidroeléctrica la Playa
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de avance del proyecto Buenos Aires	60%				Contratar estudios de modernización de la central hidroeléctrica Buenos Aires
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de contratación de estudio la Plata	1				Contratar estudios Central hidroeléctrica La Plata

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ESTABLECIMIENTO DE METAS				INICIATIVA
			1	2	3	4	
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Módulos implementados	3				Desarrollar un sistema de información integrada
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Porcentaje de ejecución de proyectos de inversión	85%				Seguimiento de disponibilidad económica para proyectos de inversión
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Porcentaje de ejecución plan de manejo ambiental	100%				Ejecución de estudios de impacto ambiental y plan de manejo ambiental
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Puntos de enlace	8				Implementar red privada en subestaciones
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Factor de potencia determinado	0,96				Realizar los estudios para la instalación de capacitores y reguladores de voltaje en el sistema de EMELNORTE
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Número de estudios realizados y aprobados	100%				Estudios eléctricos de redes de baja y media tensión
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Número de transformadores analizados por mes	19				Optimizar la cargabilidad de los transformadores del sistema de distribución
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de avance de actualización	60%				Actualizar el sistema georeferenciado de Distribución
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de luminarias cambiadas respecto al total	10%				Cambio de luminarias de mercurio a sodio e implementación de equipos de reducción de potencia en avenidas principales
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de normas técnicas actualizadas	100%				Actualizar las normas técnicas
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de obras ejecutadas	100%				Ejecutar las obras de readecuación de redes aprobadas en la proforma 2010
03: Procesos	Reducir en el segundo año el 0,5% de pérdidas no técnicas	Porcentaje de reducción de pérdidas no técnicas	1,00%				Instalar equipos para reducción y control de pérdidas de energía

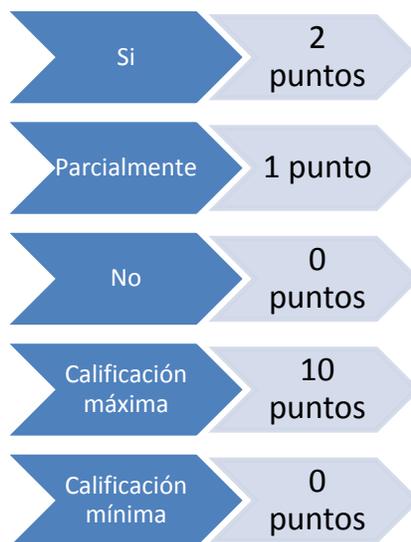
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ESTABLECIMIENTO DE METAS				INICIATIVA
			1	2	3	4	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidad técnica y tecnológica	Porcentaje de equipos actualizados técnicamente adquiridos	80%				Actualizar las características técnicas y compra de equipos y materiales
04: Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidad técnica y tecnológica	Porcentaje de tiempo disponible del sistema informático	85%				Mantener operativos los sistemas y comunicaciones de la empresa
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento	90%				Plan de evaluación del desempeño del talento humano
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento de actividades	90%				Realizar y ejecutar programas de salud preventiva
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento plan de capacitación	90%				Ejecución del Plan de capacitación

3.8 INDICADORES

Para la evaluación a través del Balance Score Card es necesario determinar indicadores cualitativos y cuantitativos.

En el caso de los aspectos cualitativos a través de cuestionarios que permitan calificar la situación de EMELNORTE y de esta manera facilitar el control de gestión y determinar los factores críticos del éxito. En caso de los aspectos cuantitativos se utiliza algunos de ratios y coeficientes para seguir la evolución del plan operativo.

Se definió la asignación de puntos a los cuestionarios de la siguiente manera:



Los indicadores se los clasifica bajo los siguientes parámetros:

1. INDICADORES DESDE LA ESTRATEGIA

a. Cultura de la organización

1 Existencia de personalidades representativas (héroes)	Sí	Parc	No
¿Los actuales líderes explicitan los valores de la organización?			
¿Existe actualmente un liderazgo apoyado en valores permanentes?			
¿El ejercicio de liderazgo se encuentra ligado a valores?			
¿Existen historias que realcen el comportamiento de los líderes?			
¿Existen ceremonias que destaquen los valores de los ex líderes?			

2 Existencia de valores y su afirmación en los procesos	Sí	Parc	No
¿Existe correlación entre destino de recursos y valores sustentados?			
¿Existe correlación ente el origen de los recursos y los valores sustentados?			
¿Se aplican los valores a la política de recursos humanos?			
¿Se han incorporado los valores a las apelaciones de marketing?			
¿Se respetan los valores en los procedimientos de los distintos procesos?			

3 Existencia de historias y narraciones que difunden valores	Sí	Parc	No
¿Conocen todos porqué tiene o ha tenido éxito la organización?			
¿Hay una explicación difundida del crecimiento y desarrollo logrados?			

¿Conocen todos a través de qué comportamiento progresan las personas?			
¿Las historias y narraciones del pasado fortifican y enaltecen los valores?			
¿Se procura integrar en las narraciones el ámbito interno con el externo?			

4 Existencia de ritos que fortifiquen la cultura	Sí	Parc	No
¿Las normas de trabajo se apoyan en los valores de la organización?			
¿El estilo personal de los funcionarios medios está de acuerdo a los valores?			
¿Se explicitan nítidamente los valores a las personas que ingresan?			
¿La forma de trabajar tiene en cuenta la vigencia de los valores?			
¿Las formas de actuar, conversar, y vestir están de acuerdo con los valores?			

5 Existencia de ceremonias que fortifiquen la cultura	Sí	Parc	No
¿Existen ceremonias que fortifiquen los valores internos institucionales?			
¿Existen actos que promuevan la integración de los valores con el medio?			
¿Hay en la formación del personal rituales que difundan los valores?			
¿Hay gestos y rituales que difundan los valores entre los clientes?			
¿Hay gestos y rituales que difundan los valores entre los proveedores?			

6 Relación positiva entre culturas y subculturas	Sí	Parc	No
¿Las subculturas existentes contienen los valores integradores?			
¿Las diferencias entre las partes surgen sólo en relación con las funciones?			
¿Hay sectores culturales que tratan de predominar sobre los demás?			
¿Hay una sana y saludable tensión entre las subculturas existentes?			
¿Se evita otorgar prioridad a los valores divergentes de una subcultura?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

b. Los ocho atributos de la Excelencia de Peter y Waterman

1 Predisposición para la acción	Sí	Parc	No
¿La dirección maneja invariablemente la premisa "actuar ante todo"?			
¿Se procuran procedimientos prácticos para obtener capacidad de respuesta?			
¿Se tiene conciencia que en estos momentos detenerse significa "esclerosis"?			
¿Se trata de ser analíticos para a partir de allí poder tomar decisiones rápidas?			
¿Se atacan entre todos y de inmediato los problemas considerados grandes?			

2 Acercamiento al cliente	Sí	Parc	No
¿Se procura aprender del cliente qué es lo que debemos hacer en ventas?			
¿Se permite a los clientes involucrarse en los problemas de la empresa?			
¿Se persigue sanamente al cliente después de haberlo ganado?			
¿Podría imperar en la empresa un lema del tipo "vender significa servicio"?			
¿Los cuadros directivos están decididamente inclinados a favor del cliente?			

3 Autonomía y espíritu empresarial	Sí	Parc	No
¿Sabes todos en la empresa que su prosperidad depende de la innovación?			
¿Si tuviéramos que designar “campeones de la firma”, los encontraríamos?			
¿Detrás de los propios productos o servicios hay “propia tropa” entusiasmada?			
¿Se respalda y escucha a quienes aparecen con propuestas innovadoras?			
¿Se busca incentivar una suerte de competencia interna de nuevas ideas?			

4 Hacia la productividad por el personal	Sí	Parc	No
¿Se trasladan adecuadamente al personal los objetivos de productividad?			
¿Se mide de forma concreta las performances de productividad de la gente?			
¿Hay en la empresa un estilo francamente orientado al personal?			
¿Considera seriamente la firma a sus colaboradores como “asociados”?			
¿El contacto con la gente es considerado como un factor de progreso?			

5 Movilización a través de valores clave	Sí	Parc	No
¿Se ha definido un sistema de valores de la empresa y lo que ello representa?			
¿Conocen todos la historia de éxitos y fracasos de la firma y porqué?			
¿Se practica la informalidad para mejorar las comunicaciones?			
¿Se persiste, cada vez que es posible, en explicar el sistema de valores?			
¿Comparten las nuevas generaciones los valores básicos del fundador?			

6 Zapatero a tu zapato	Sí	Parc	No
¿El negocio que explota la firma es precisamente “lo que sabe hacer”?			
¿Las opciones de diversificación se apoyan en las habilidades de la firma?			
¿Se trata que las diversificaciones mantengan contacto con el área principal?			
¿Se procura no arriesgar una marca afianzada en productos divergentes?			
¿Si se encaran rubros ajenos, se está en condiciones de absorber lo inusual?			

7 Estructura simple y poco personal	Sí	Parc	No
¿Se logra crecer proyectarse sin general mayores complejidades?			
¿Los nuevos proyectos se asignan a estructuras simples y flexibles?			
¿Existe en la firma una conducción simple y a la vez participativa democrática?			
¿Determina las responsabilidades un organigrama claro y contundente?			
¿Se procura simplificar las relaciones entre los diversos niveles de decisión?			

8 Flexibilidad y rigor simultáneos	Sí	Parc	No
¿Se ha asentado en la firma una dirección central firme?			
¿Se logra preservar una autonomía individual máxima?			
¿Se logra ensayar las cosas de una manera “ligeramente desordenada”?			
¿Se siente la presencia de cualidades rigurosas, accionadas y controladas?			
¿Se procura construir y ampliar horizontes, antes que restringir y limitar?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

c. Las siete enfermedades mortales de Deming

1 Falta de conciencia en el propósito	Sí	Parc	No
¿Los planes innovadores se apuntan en inversiones y se cumplen?			
¿Se cumplen los propósitos de sanos y urgentes cambios estructurales?			
¿Los propósitos de mejoras al personal, son cumplidos en el tiempo?			
¿Se aplica en los hechos la filosofía de la visión y el credo empresarial?			
¿Se concretizan las buenas intenciones de capacitación y reciclaje laboral?			

2 Énfasis en las utilidades a corto plazo	Sí	Parc	No
¿Se evita forzar los balances para general beneficios distribuibles?			
¿Logra el directorio contener los ímpetus distribucionistas de los accionistas?			
¿Se imponen metas de solidez frente a las de beneficio de corto plazo?			
¿Se impone en el tiempo el criterio de reinvertir utilidades?			
¿Se respetan criterios innovadores a la hora de decidir distribuciones?			

3 Evaluaciones de desempeño y evaluaciones por mérito	Sí	Parc	No
¿Evita la dirección realizar y comunicar evaluaciones personales de actuación?			
¿Se evita encasillar al personal por medio de evaluaciones por mérito?			
¿Se evita delegar en funcionarios intermedios el análisis del mérito?			
¿Se evitan los análisis periódicos de mérito?			
¿Se evita fijar las remuneraciones con componentes de mérito?			

4 Movilidad de la alta gerencia	Sí	Parc	No
¿Se verifica una escasa rotación de los niveles gerenciales?			
¿Están los niveles de staff comprometidos con su propia capacitación?			
¿Es baja la deserción en los niveles intermedios del organigrama?			
¿Se cuenta con un sistema de promoción progresiva del staff?			
¿Facilita la estructura del organigrama la promoción interna de ejecutivos?			

5 Manejo de la firma en base a cifras visibles	Sí	Parc	No
¿Se procura diagnosticar la situación con algo más que datos numéricos?			
¿Se apoya la dirección en evaluaciones cualitativas profundas y mediatas?			
¿Enfatiza la dirección en destacar apoyos conceptuales a su gestión?			
¿Combina el control de la gestión información numérica y cualitativa?			
¿Se evita un perfil de management basado en “contar el dinero”?			

6 Costos médicos excesivos	Sí	Parc	No
¿Se controlan y explican los gastos generados por enfermedades del personal?			

¿Se logra independizar el ausentismo de las causas de salud?			
¿Se cuenta con colaboradores no bloqueados por causas de salud?			
¿Disminuyen en el tiempo los gastos originados en enfermedades del personal?			
¿Se analizan con atención los problemas de salud de los ejecutivos?			

7 Costos contenciosos jurídicos excesivos	Sí	Parc	No
¿La organización controla y acota sus gastos por juicios y contenciosos?			
¿Se mantiene un bajo nivel de gastos reales por controversias jurídicas?			
¿Se procura evitar riesgos potenciales de juicios y contenciosos?			
¿Es política de la dirección “mejor un mal arreglo que un buen juicio”?			
¿Se basa la dirección en un adecuado asesoramiento preventivo de conflictos?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

d. Gastos Estratégicos

I&D de productos

Numerador

- Gasto de inversión y desarrollo

Denominador

- Facturación

Capacitación

Numerador

- Gasto en capacitación

Denominador

- Facturación

I&D de mercados

Numerador

- Gasto de inversión y desarrollo (de mercados)

Denominador

- Facturación

Ciberespacio



e. Coefficiente estratégico de la Empresa

Evaluación de cada pregunta: el criterio de puntuación va desde CERO (absolutamente deficiente) a CINCO (excelente).

EVALUACIÓN	0	1	2	3	4	5
1. ¿Ha definido la gerencia de la empresa una proyección de corto, mediano y largo plazo de la organización?						
2. ¿De no haber una proyección, existen al menos directrices globales y pautas más o menos detalladas?						
3. ¿Conocen todos los directivos de la empresa la proyección o directrices globales existentes?						
4. ¿Además de conocerlas, los niveles directivos comparten plenamente esas proyecciones o directrices?						
5. ¿Las proyecciones, definen con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa?						
6. ¿Se ha descendido hasta el detalle de identificar productos específicos que serán lanzados por la empresa en el futuro?						
7. ¿Poseen todas las áreas directrices particulares en consonancia con el plan global de la organización?						
8. ¿Mantiene la empresa un sistema que le asegure un flujo permanente de información sobre el consumidor, los competidores, los canales y el entorno competitivo?						
9. ¿Incluye dicha información datos fiables sobre las tendencias futuras de los diferentes factores						
10. ¿Utiliza la empresa dicha información para planificar sus acciones futuras de mercado?						
11. ¿Se posee capacidad gerencial y estructural para cambiar de rumbo cuando las circunstancias del mercado lo aconsejen?						
12. ¿Se han desarrollado habilidades y capacidades internas para trabajar en el área de la segmentación y el posicionamiento?						
13. ¿Se desarrollan nuevos productos en base a un plan sustentado por el trabajo en equipo?						
14. Se han definido claramente las fronteras de las actividades de la empresa en términos de:						
• Productos o servicios						
• Mercados y segmentos						
• Estructuras de distribución						
• Objetivos futuros en las diferentes áreas						
15. Existe en la empresa:						
• Un plan de marketing						
• que sea compatible con el Plan de Negocios corporativo?						
• que se revise regularmente?						
• que esté fundamentado en el análisis detallado de los comportamientos						

pasados y del potencial futuro de los mercados?						
16. ¿Existe en la empresa alguna persona, o grupo de personas dedicadas al Control de Gestión y al Planeamiento?						
17. ¿El clima organizacional, permite realizar el análisis sin que se interpreten como movimientos de lucha por el poder interno?						
18. ¿Existen definidas premisas que definan el comportamiento de la empresa en áreas tales como:						
• el entorno macroeconómico, social político?						
• el mercado?						
• la competencia?						
• El sector						
19. ¿Están claramente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implementación de las directrices globales de la empresa?						
20. Se preocupa activamente la gerencia general por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en el área de Marketing?						
21. ¿Se puede detectar fácilmente debilidades en la estructura y organización de la empresa en el área de planificación?						
22. Existen planes de contingencias en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos especificados?						

SUMA TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS	
---------------------------------------	--

EVALUACION

De 0 a 110 puntos:	Su empresa requiere de un análisis muy a fondo si se pretende que la misma afronte con éxito el futuro y esté capacitada para sustentar con eficacia un proceso de crecimiento sostenido y rentable.
De 111 a 140 puntos:	Existen áreas que pueden ser mejoradas, pero sin lugar a dudas su empresa posee las capacidades internas para ir mejorando progresivamente su nivel de actitud y pensamiento estratégico.
De 140 puntos en adelante	FELICITACIONES!

2. INDICADORES DESDE EL TALENTO HUMANO

a. Política de recursos humanos

1 Teoría “X”, teoría “Y”, teoría “Z”	Sí	Parc	No
¿Considera la dirección que el trabajo agrada y gratifica al personal?			
¿La dirección cree más en el autocontrol que en castigos y amenazas?			
¿Cree la dirección que el personal es capaz de asumir sus responsabilidades?			
¿Se estimulan la creatividad, el ingenio y la imaginación de la gente?			
¿Estima la dirección que el personal no se preocupa solo por su seguridad?			

2 Reclutamiento y selección del personal	Sí	Parc	No
¿Existe un área responsable directa del reclutamiento del personal?			

¿Se efectúan procesos de selección integrales y concienzudos?			
¿Se decide la incorporación de personal en comité interdepartamental?			
¿Los incorporados de alto nivel son consultados con expertos?			
¿Se prescinde del amiguismo y las influencias para incorporar personal?			

3 Manejo de las relaciones institucionales	Sí	Parc	No
¿Existe un funcionario responsable de las relaciones institucionales?			
¿Existe un funcionario designado para las relaciones con el sindicato?			
¿Las relaciones con los entes sindicales son armónicas y cooperativas?			
¿Existe un clima destinado en materia de respeto a los derechos laborales?			
¿Se conocen y se cumplen las pautas de convenio referidas a los cargos?			

4 Análisis y descripción de cargos	Sí	Parc	No
¿Se analiza con frecuencia el contenido de tareas de cada cargo?			
¿Cada cargo del organigrama tiene una descripción detallada de misiones?			
¿Se verifica correspondencia entre cada cargo y el contenido de sus misiones?			
¿Conoce cada interesado la descripción detallada de su propio cargo?			
¿Se han estructurado en detalle las líneas de delegación y dependencia?			

5 Evaluación de cargos y desempeño	Sí	Parc	No
¿Se han desarrollado y se usan métodos de evaluación de cargos?			
¿Se cuenta con asesoramiento experto respecto a los criterios de evaluación?			
¿Se definen métodos de premios y castigos a partir de las evaluaciones?			
¿Se cumple puntualmente con los incrementos a partir de las evaluaciones?			
¿Se procura efectuar las evaluaciones de manera no discrecional?			

6 Plan de beneficios sociales no remunerativos	Sí	Parc	No
¿Cuenta la organización con un plan de beneficios sociales?			
¿Se conceden facilidades de alimentación como adicionales?			
¿Se conceden facilidades menores de movilidad y representación?			
¿Se conceden facilidades de movilidad mayor a los altos niveles?			
¿Se conceden facilidades complementarias de turismo y/o vacaciones?			

7 Plan interno de carreras y promociones del personal	Sí	Parc	No
¿Existe un plan escrito de carreras y promoción?			
¿Se procura la promoción oportuna y efectiva del personal?			
¿Se cuenta con un sistema claro de promoción para los sectores jóvenes?			
¿Se procura una salida no traumática de los sectores maduros?			
¿Se cuenta con asesoramiento experto en carreras y promoción?			

8 Tratamiento de la capacitación	Sí	Parc	No
¿Se cuenta y se cumple con presupuestos anuales de capacitación?			
¿Se cumplen efectiva y plenamente las metas fijadas de capacitación?			

¿Se distribuye la capacitación a todos y cada uno de los niveles?			
¿Se requiere a los miembros profesionales posgrados, maestrías o cursos?			
¿Reconoce la dirección a la capacitación como vital e imperiosa?			

9 Plan de entrenamiento	Sí	Parc	No
¿Se procura que los puestos sean cubiertos con un entrenamiento previo?			
¿Se dispone internamente de personal idóneo para entregar los cargos?			
¿Se ha entrenado personal para prever ausencias circunstanciales?			
¿Se evitan situaciones traumáticas frente a eventuales ausencias obligadas?			
¿Se usa el entrenamiento como un complemento natural de la capacitación?			

10 Visión “Génesis” de las remuneraciones	Sí	Parc	No
¿Se sostienen esquemas equitativos de remuneración entre distintos niveles?			
¿Se plantean incentivos por la actuación como miembro del equipo?			
¿Se contemplan circunstancias personales en el plan de remuneraciones?			
¿Se prevén gratificaciones especiales según los resultados del negocio?			
¿Se armonizan criteriosamente las diversas vertientes remunerativas?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

b. Balance Social

Área interna

Características socio laborales del personal

a) Distribución de personal por áreas

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREAS						
AREAS	ESTABLES	TEMPORALES			TOTAL	PORCENTAJE
		EVENTUALES	PLAZO FIJO	PASANTES		
Distribución						
Comercialización						
Generación						
Sistemas						
Recursos Humanos						
Financiero						

Planificación						
Asesoría Jurídica						
Auditoria						

b) Distribución por tipo de personal

DISTRIBUCION POR TIPO DE PERSONAL						
AREAS	ESTABLES		TEMPORALES		TOTAL	PORCENTAJE
	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO		
Distribución						
Comercialización						
Generación						
Sistemas						
Recursos Humanos						
Financiero						
Planificación						
Asesoría Jurídica						
Auditoria						

c) Distribución por nivel académico

INSTRUCCION	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Primario		
Medio		
Técnico		
Superior		
Postgrado		
TOTAL		

d) Distribución Por Estado Civil

ESTADO CIVIL	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Soltero		
Casado		
Unión libre		
Divorciado		
TOTAL		

e) Distribución por lugar de Residencia

LUGAR DE RESIDENCIA	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Ibarra		
Atuntaqui		
Otavalo		
Urcuquí		
Cotacachi		
Cayambe		
Tabacundo		
Pimampiro		
Mira		
Bolívar		
El Angel		
San Gabriel		
Tulcán		
TOTAL		

f) Distribución por género

GENERO	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Femenino		
Masculino		
TOTAL		

g) Distribución por lugar de nacimiento del personal

PROVINCIA	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Carchi		
Imbabura		
Pichincha		
Cotopaxi		
Tungurahua		
Bolívar		
Chimborazo		
Cañar		
Azuay		
Loja		
Sto. Domingo de los Tsachilas		
Esmeraldas		
Manabí		
Guayas		
Los Ríos		
El oro		
Santa Elene		
Sucumbíos		
Napo		
Pastaza		
Orellana		
Morona Santiago		
Zamora Chinchipe		
Galápagos		
Extranjeros		
Total		

h) Distribución por edades

RANGOS POR EDADES	TRABAJADORES	PORCENTAJE
DE 18 A 20 AÑOS		
DE 21 A 30 AÑOS		
DE 31 A 40 AÑOS		
DE 41 A 50 AÑOS		
DE 51 A 60 AÑOS		
DE 61 A 70 AÑOS		
DE 71 A 80 AÑOS		
TOTAL		

i) Tiempo de servicio estable

RANGOS POR AÑOS DE SERVICIO	TRABAJADORES	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO		
DE 1.1 A 5 AÑOS		
DE 5.11 A 10 AÑOS		
DE 10.1 A 15 AÑOS		
DE 15.1 A 20 AÑOS		
DE 20.1 A 25 AÑOS		
DE 25.1 A 30 AÑOS		
DE 30.1 A 35 AÑOS		
MAS DE 35 AÑOS		
TOTAL		

j) Escala de sueldos y salarios

VALOR MENSUAL	NUMERO	PORCENTAJE
---------------	--------	------------

	TRABAJADORES	
MENOS DE 1 AÑO		
DE \$ 240,00 A \$ 300,00		
DE \$ 300,01 A \$ 500,00		
DE \$ 500,01 A \$ 800,00		
DE \$ 800,01 A \$ 1.000,00		
DE \$ 1.000,01 A \$ 1.500,00		
DE \$ 1.500,01 A \$ 2.000,00		
MAS DE 2.000,00		
TOTAL		

k) Jornada laboral

AREAS	JORNADA ORDINARIA		JORNADA EXTRAORDINARIA		TOTAL	
	HORAS	VALORES	HORAS	VALORES	HORAS	VALORES
	VNORMALES	NORMALES	SOBRETIEMPO	SOBRETIEMPO		
Distribución						
Comercialización						
Generación						
Sistemas						
Recursos Humanos						
Financiero						
Planificación						
Asesoría Jurídica						
Auditoria						

l) Ausentismo del personal

CAUSAS	HORAS	PORCENTAJE
--------	-------	------------

Incapacidades médicas		
Por enfermedad común		
Por maternidad		
Por paternidad		
Por accidente de trabajo		
Contractuales, legales y personales		
Permisos sindicales		
Fallecimiento de familiares		
Permisos voluntarios		

m) Remuneración a Jubilados

CONCEPTO	NUMERO DE JUBILADOS			
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
	VALORES PAGADOS			
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Pensión jubilar				
XIII sueldo				
XIV sueldo				
XV sueldo				
XVI sueldo				
TOTAL				

Convenios colectivos vigentes

Firma de actas transaccionales
Firma de Contrato Colectivo Único de Trabajo

Relaciones laborales

- a) Participación sindical de los trabajadores

Numerador
• # trabajadores afiliados a organización sindical

Denominador
• total de trabajadores

Servicios sociales para trabajadores y familiares

c. Encuesta al personal

1 Condiciones económicas de trabajo	Sí	Parc	No
¿Considera satisfactorio el nivel salarial medio vigente en la empresa?			
¿Considera satisfactorio el nivel salarial medio de su sector de actividad?			
¿Se considera económicamente recompensado por su trayectoria en la firma?			
¿Cree que es justo el sistema de retribuciones vigente en la empresa?			
¿Cree que es justo el sistema de retribuciones vigente en su sector?			

2 Condiciones humanas de trabajo	Sí	Parc	No
¿Considera satisfactorio el régimen de satisfacción a sus reclamos?			
¿Considera satisfactorio el régimen de atención a las enfermedades?			
¿Considera haber sido bien atendido en momentos de dificultades personales?			
¿La higiene y la seguridad son cosas en las que firma se preocupa?			
¿Cuenta la firma con comodidades ambientales de alimentación y descanso?			

3 Relaciones con los propietarios	Sí	Parc	No
¿El trato conferido por los propietarios es amable y cordial?			
¿La disciplina impuesta por los propietarios se basa en la justicia?			
¿Se reúnen frecuentemente con los propietarios para analizar planes?			
¿Es escuchado en sus inquietudes por parte de los propietarios?			
¿Considera que la relación con los propietarios se basa en la confianza?			

4 Relaciones entre los colaboradores	Sí	Parc	No
¿Existe una relación franca y abierta entre los miembros del personal?			
¿Es justo el trato que recibe de superiores que no son a la vez propietarios?			
¿Se intercambian comentarios sobre los objetivos grupales del personal?			
¿Considera que la relación con sus iguales se basa en la confianza mutua?			
¿Se siente parte de un equipo donde todos se esfuerzan por igual?			

5 Percepción del futuro entre el personal	Sí	Parc	No
¿Siente que la permanencia en su puesto es algo seguro y confiable?			
¿Cree que para despedir, la firma prescinde de dificultades del momento?			
¿Participa de reuniones donde se exponen y analizan proyectos a futuro?			
¿Se siente parte de un proyecto compartido que merece ser apoyado?			
¿Le agradaría seguir perteneciendo a la firma por muchos años?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

d. Estructura del personal

Personal Masculino

Numerador

- Personal sexo masculino

Denominador

- Personal sexo masculino + personal sexo femenino

Personal Femenino

Numerador

- Personal sexo femenino

Denominador

- Personal sexo masculino + personal sexo femenino

Personal maduro

Numerador

- Personas mayores de 40 años

Denominador

- Personal sexo masculino + personal sexo femenino

Numerador

- Personal sexo masculino

Denominador

- Personal sexo masculino + personal sexo femenino

e. Ausentismo y rotación del personal

Ausentismo Producción

Numerador	Denominador
<ul style="list-style-type: none">• Horas ausentes producción	<ul style="list-style-type: none">• Total horas posibles producción

Ausentismo Administración

Numerador	Denominador
<ul style="list-style-type: none">• Horas ausentes andministración	<ul style="list-style-type: none">• Total horas posibles administración

Ausentismo general

Numerador	Denominador
<ul style="list-style-type: none">• Horas ausentes producción + horas ausentes administración	<ul style="list-style-type: none">• Total horas posibles producción + total horas posibles administración

Surmenage

Numerador	Denominador
<ul style="list-style-type: none">• visitas médicas gerentes	<ul style="list-style-type: none">• Visitas médicas previstas

Rotación de personal

Numerador	Denominador
<ul style="list-style-type: none">• personas retiradas	<ul style="list-style-type: none">• Total personas ocupadas

3. INDICADORES DESDE LA ADMINISTRACIÓN

a. Relevancia del control de gestión

1 Conciencia de la empresa	Sí	Parc	No
¿Existe la función de Control de Gestión en el organigrama?			
¿Existe la función de control en los hechos?			
¿Se conoce en profundidad de un Tablero de Comando?			
¿Se sistematizan al menos veinte indicadores fundamentales?			
¿Se distingue claramente entre Auditoría y Control de Gestión?			

2 Responsables del Control de Gestión	Sí	Parc	No
¿Hay algún funcionario a cargo del Tablero de Comando?			
¿El Controller o cargo similar reporta a la Dirección?			
¿Las diferentes áreas suministran habitualmente indicadores a la Dirección?			
¿Alguien compagina mensualmente un Tablero de Comando en General?			
¿Analizan los máximos responsables los indicadores fundamentales?			

3 Rol del Controller o cargo equivalente	Sí	Parc	No
¿El Controller o cargo similar tiene jerarquía Gerencial?			
¿El Controller sugiere objetivos tácticos y estratégicos?			
¿El Controller es visto como más que un mero suministrador de información?			
¿Los sectores gerenciales respetan y valoran las funciones del Controller?			
¿Los informes del Tablero generan decisiones a todo nivel?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

b. TICs al servicio de la ofimática

1 Oficina primitiva, oficina industrial o burótica	Sí	Parc	No
¿Cuenta su oficina con procesamiento electrónico de datos generalizado?			
¿Se mide la productividad de la oficina más por la calidad que por la cantidad?			
¿LA contabilidad es de diseño moderno y cuenta con rutinas gerenciales?			
¿Su oficina está comunicada con el exterior con medios teleinformáticos?			
¿Se han informatizado las funciones telefónicas internas y externas?			

2 Orientación al trabajo en red	Sí	Parc	No
¿Opera la organización con sistemas informáticos en red?			
¿Es concebida la contabilidad como un concentrador último de información?			
¿Compartiendo información, se han adoptado normas de confidencialidad?			
¿Operando en red, cuenta la empresa con un administrador interno de la red?			
¿Aprovechan los niveles de Staff rutinariamente las ventajas de la red?			

3 Oficina y flujo de información	Sí	Parc	No
¿Existe un adecuado flujo de información interna a través de la red?			
¿Existe un adecuado flujo de información con el exterior a través de la red?			
¿La información es dosificada por niveles a través de normas de acceso?			
¿Se filtra debidamente la información que fluye al Staff bajo normas de rutina?			
¿Se considera al Centro de Cómputo como un proveedor interno?			

4 Auditoría de sistemas	Sí	Parc	No
¿Se cuenta con un Plan Maestro de Auditoría, Contable y de Sistemas?			
¿Prevé el Plan Auditoría controles contables, administrativos y sistémicos?			
¿Se cuenta con informes periódicos de auditoría externa?			
¿Se investigan debidamente las salvedades que emergen de los informes?			
¿Está informada la firma sobre la existencia de Paquetes de Auditoría?			

5 Capacitación en TICs	Sí	Parc	No
¿Se capacita a la gente en el manejo del equipamiento de hardware?			
¿Se capacita a la gente en el manejo de las aplicaciones existentes?			
¿Se capacita a la gente en el manejo de aplicaciones estándar (Office, etc)?			
¿Se capacita a la gente en el manejo de las comunicaciones en red?			
¿Se capacita a la gente en el dominio de internet?			

6 Aprovisionamiento de equipos informáticos	Sí	Parc	No
¿Al adquirir hardware se toma en cuenta factores extra precios?			
¿Se cuenta con proveedores estables de hardware de reconocida idoneidad?			
¿Se han centralizado las compras de hardware en personal idóneo?			
¿Al instalar nuevo hardware se tiene en cuenta la seguridad física?			
¿La recepción del nuevo hardware está a cargo de personal idóneo?			

7 Soporte técnico del hardware	Sí	Parc	No
¿Se cuenta con soporte técnico interno para el manejo del hardware?			
¿Se cuenta con soporte técnico externo para el manejo del hardware?			
¿Se ha contratado regularmente el mantenimiento del hardware?			
¿Es satisfactorio el comportamiento del mantenimiento del hardware?			
¿Está previsto el mantenimiento de equipos, instalaciones y periféricos?			

8 Obsolescencia del hardware	Sí	Parc	No
¿Es razonablemente moderno el nivel del hardware existente?			
¿Se avanza razonablemente en la reposición de equipos de avanzada?			
¿Se ha superado la obsolescencia en el rubro de impresoras?			
¿Se cuenta con los más avanzados equipos de seguridad?			
¿Se cuenta con documentación al día en materia de posible obsolescencia?			

9 Plan maestro de equipamiento de hardware	Sí	Parc	No
¿Se cuenta con un Plan de reequipamiento de computadoras?			
¿Se cuenta con un Plan Maestro de reequipamiento de impresoras?			
¿Se cuenta con un Plan Maestro de aplicación de la red?			
¿Se destinan partidas presupuestarias para cumplir con el reequipamiento?			
¿Se considera el reequipamiento informático como un factor crítico de éxito?			

10 Prevención de desastres en el hardware	Sí	Parc	No
¿Se plantean reacciones frente a hipotéticos casos de desastre en hardware?			
¿Se cuenta con equipamiento muleto a la medida de las necesidades reales?			
¿Se verifican apropiadamente y con asiduidad las instalaciones eléctricas?			
¿Se prevén acciones de emergencia frente al caso concreto de un desastre?			
¿Hay seguridad en materia de posibles robos o daños intencionales?			

11 Integración de los sistemas	Sí	Parc	No
¿Los sistemas instalados cuentan con un aceptable grado de integración?			
¿Ventas, clientes, contabilidad y stocks se hallan realmente integrados?			
¿Compras, proveedores, stocks, contabilidad, se hallan realmente integrados?			
¿Surgen de los sistemas elementales rutinas de Tablero de Comando?			
¿Se conoce adecuadamente la oferta de sistemas contables enlatados?			

12 Proyección general de software	Sí	Parc	No
¿Está todo el software en uso orientado a rutinas de uso gerencial?			
¿Demandan los gerentes disponer de rutinas para la toma de decisiones?			
¿Se procura disponer de aplicaciones gerenciales basadas en utilitarios?			
¿La búsqueda de nuevo software tiene en cuenta necesidades gerenciales?			
¿El perfil del responsable de sistemas apunta al nivel de un C.I.O.?			

13 Obsolescencia del software	Sí	Parc	No
¿El criterio de obsolescencia verifica el apoyo a la toma de decisiones?			
¿El software contable administrativo está a salvo de la obsolescencia?			
¿El software de utilitarios es de última generación?			
¿Se cuenta con soporte interno para desarrollar aplicaciones simples?			
¿Se cuenta con soporte externo para desarrollar aplicaciones complejas?			

14 Soporte técnico del software	Sí	Parc	No
¿Se cuenta con soporte técnico interno relacionado con el software?			
¿Se cuenta con soporte técnico externo relacionado con el software?			
¿Se ha contratado regularmente el mantenimiento del software?			
¿Es satisfactorio el comportamiento del mantenimiento del software?			
¿Se cuenta con documentación al día en materia de posible obsolescencia?			

15 Prevención de desastres en el software	Sí	Parc	No
--	-----------	-------------	-----------

¿Se cuenta con aplicaciones antivirus de última generación?			
¿Se han instalado procesos antivirus preventivos automáticos?			
¿Se cuenta con radicaciones paralelas de software para caso de desastres?			
¿Se cuenta con instalaciones de software OK en propiedad intelectual?			
¿Hay seguridad en materia de posibles robos o daños intencionales?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

c. Gestión presupuestaria y de costos

1 Desarrollo de la gestión presupuestaria	Sí	Parc	No
¿Existe una actitud pre activa en la formulación de los presupuestos?			
¿Se preparan como mínimo presupuestos a doce meses?			
¿Se hallan todos los sectores comprometidos con las proyecciones?			
¿Se plantean convenientemente proyecciones financieras y económicas?			
¿La dirección estimula la vigencia de una cultura presupuestaria?			

2 Control del presupuesto	Sí	Parc	No
¿Se controlan los desvíos del flujo de fondos?			
¿Se controlan los desvíos de las proyecciones económicas?			
¿Se responsabiliza convenientemente de los desvíos a los distintos sectores?			
¿Los controles se efectúan sobre el desarrollo de los acontecimientos?			
¿Se prevén y se aplican los correspondientes ajustes a partir de los desvíos?			

3 Desarrollo de la gestión de costos	Sí	Parc	No
¿Rige en la empresa un sistema de costeo conocido por todos?			
¿El sistema de costeo responde a las necesidades funcionales de la actividad?			
¿Se aplica el costeo directo para las decisiones comerciales a mediano plazo?			
¿Se conocen con claridad los puntos de equilibrio de la firma?			
¿Se utilizan convenientemente los costos para el ejercicio del “pricing”?			

4 Control de los costos	Sí	Parc	No
¿Se controla la ocurrencia de los costos desde la contabilidad?			
¿Se informa a la dirección sobre el comportamiento de los costos?			
¿Se investigan técnicamente las causas de las variaciones en los costos?			
¿Se manejan los costos a partir de escenarios inestables?			
¿Se evalúan comportamientos disimétricos de los factores del costo?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

4. INDICADORES DESDE EL BALANCE

a. Solvencia

Mide la capacidad de pago que tiene la Empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo.



b. Liquidez inmediata

Mide la solvencia de la Empresa de una manera más rigurosa, para obtener en forma inmediata el pago de sus obligaciones ordinarias.



c. Endeudamiento

Informa cuantas veces el patrimonio está comprometido en el pasivo total.



d. Independencia financiera

Demuestra el grado de independencia financiera que posee la empresa frente a terceros, medido a través del financiamiento de sus activos

Numerador
• Patrimonio

Denominador
• Activo total- Activo Disponible

e. Capital de trabajo

Permite conocer la capacidad financiera de la empresa para continuar con sus operaciones, bajo el supuesto de que todas sus obligaciones se hayan cumplido

Operación
• Activo Corriente - Pasivo Corriente

f. Inversión promedio por abonado

Este índice establece cual es la participación de los clientes en el activo fijo.

Numerador
• Total Activo Fijo

Denominador
• Número de clientes

g. Ingreso promedio por abonado

Es la cancelación de las planillas que efectúa el cliente por concepto de consumo de energía.

Numerador
• Ingreso Venta de energía

Denominador
• Número de clientes

h. Gasto promedio por abonado

Este relaciona el gasto total de la Empresa con el número de abonados.

Numerador
• Gasto Total

Denominador
• Número de clientes

i. Relación abonado por trabajador

Este índice hace referencia al número de abonados atendidos por cada trabajador de la Empresa.

Numerador
• Número de clientes

Denominador
• Número de trabajadores

j. Promedio medio de cobro

Determina en número de días que las planillas de cobro de energía permanecen pendientes de pago.

Numerador
• Cuenta Abonados * 360

Denominador
• Venta de energía

5. INDICADORES DESDE EL PRODUCTO – SERVICIO

a. Calidad de producto

Los aspectos de calidad del producto técnico que se controlarán son el nivel de voltaje, las perturbaciones y el factor de potencia

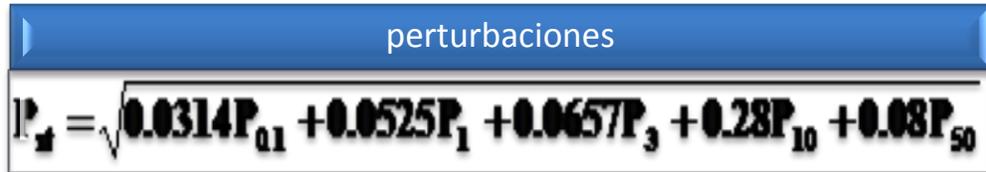
$$\Delta V_k (\%) = \frac{V_k - V_n}{V_n} * 100$$

Donde:

ΔV_k : variación de voltaje, en el punto de medición, en el intervalo k de 10 minutos.

V_k : voltaje eficaz (rms) medido en cada intervalo de medición k de 10 minutos.

V_n : voltaje nominal en el punto de medición.


$$P_{st} = \sqrt{0.0314P_{0.1} + 0.0525P_1 + 0.0657P_3 + 0.28P_{10} + 0.08P_{50}}$$

Donde:

P_{st} : Índice de severidad de flicker de corta duración.

$P_{0.1}, P_1, P_3, P_{10}, P_{50}$: Niveles de efecto “flicker” que se sobrepasan durante el 0.1%, 1%, 3%, 10%, 50% del tiempo total del periodo de observación.

ARMONICOS

$$V_i' = \left(\frac{V_i}{V_n} \right) * 100$$

$$THD = \left(\frac{\sqrt{\sum_{i=2}^{40} (V_i)^2}}{V_n} \right) * 100$$

Donde:

V_i' : factor de distorsión armónica individual de voltaje.

THD: factor de distorsión total por armónicos, expresado en porcentaje

V_i : valor eficaz (rms) del voltaje armónico “ i ” (para $i = 2 \dots 40$) expresado en voltios.

V_n : voltaje nominal del punto de medición expresado en voltios.

b. Calidad de servicio técnico

Frecuencia Media de Interrupción por kVA nominal Instalado (FMIK)

En un período determinado, representa la cantidad de veces que el kVA promedio sufrió una interrupción de servicio.

$$FMIK_{Rd} = \frac{\sum_i kVAfs_i}{kVA_{inst}}$$

$$FMIK_{Aj} = \frac{\sum_i kVAfs_{iAj}}{kVA_{instAj}}$$

Tiempo Total de interrupción por kVA nominal Instalado (TTIK)

En un período determinado, representa el tiempo medio en que el kVA promedio no tuvo servicio.

$$TTIK_{Rd} = \frac{\sum_i kVAfs_i * Tfs_i}{kVA_{inst}}$$

$$TTIK_{Aj} = \frac{\sum_i kVAfs_{iAj} * Tfs_{iAj}}{kVA_{instAj}}$$

Donde:

FMIK: Frecuencia Media de Interrupción por kVA nominal instalado, expresada en fallas por kVA.

TTIK: Tiempo Total de Interrupción por kVA nominal instalado, expresado en horas por kVA.

\sum_i : Sumatoria de todas las interrupciones del servicio "i" con duración mayor a tres minutos, para el tipo de causa considerada en el período en análisis.

$\sum_i^{A_j}$: Sumatoria de todas las interrupciones de servicio en el alimentador "A_j" en el período en análisis.

kVAfs_i: Cantidad de kVA nominales fuera de servicio en cada una de las interrupciones "i".

KVAinst: Cantidad de kVA nominales instalados.

Tfs_i : Tiempo de fuera de servicio, para la interrupción "i"

R_d : Red de distribución global

A_j : Alimentador primario de medio voltaje "j"

Índices para consumidores en AV y MV

a) Si: FMIK > LímFMIK y TTIK < LímTTIK

$$ENS = (FMIK - LímFMIK) * \frac{TTIK}{FMIK} * \frac{ETF}{THPA}$$

b) Si: FMIK < LímFMIK y TTIK > LímTTIK

$$ENS = (TTIK - LímTTIK) * \frac{ETF}{THPA}$$

c) Si: FMIK > LímFMIK y TTIK > LímTTIK; y, si $\frac{TTIK}{FMIK} < \frac{LímTTIK}{LímFMIK}$

$$ENS = (FMIK - LimFMIK) * \frac{TTIK}{FMIK} * \frac{ETF}{THPA}$$

d) Si: $FMIK > LimFMIK$ y $TTIK > LimTTIK$; y, si $\frac{TTIK}{FMIK} \geq \frac{LimTTIK}{LimFMIK}$

$$ENS = (TTIK - LimTTIK) * \frac{ETF}{THPA}$$

Donde:

ENS: Energía No Suministrada por Causas Internas o Externas, en kWh.

ETF: Energía Total Facturada a los consumidores en bajo voltaje (BV) conectados a la Red de Distribución Global; o, al alimentador primario considerado, en kWh, en el periodo en análisis.

THPA: Tiempo en horas del periodo en análisis.

FMIK: Índice de Frecuencia media de interrupción por kVA.

TTIK: Índice de Tiempo total de interrupción por kVA.

LimFMIK: Límite Admisible de FMIK.

LimTTIK: Límite Admisible de TTIK

La Energía No Suministrada se calculará para toda la red de distribución y para cada alimentador primario de medio voltaje (MV).

a) Frecuencia de Interrupciones por número de Consumidores (FAIc)

Representa el número de interrupciones, con duración mayor a tres (3) minutos, que han afectado al Consumidor "c", durante el período de análisis.

$$FAIc = Nc$$

Donde:

FAIc: Frecuencia de las interrupciones que afectaron a cada Consumidor "c", durante el período considerado.

Nc: Número de interrupciones, con duración mayor a tres minutos, que afectaron al Consumidor "c", durante el período de análisis.

b) Duración de las Interrupciones por Consumidor (DAIc)

Es la sumatoria de las duraciones individuales ponderadas de todas las interrupciones en el suministro de electricidad al Consumidor "c", durante el período de control.

$$DAIc = \sum_i (K_i * dic)$$

Donde:

dic : Duración individual de la interrupción "i" al Consumidor "c" en horas

Ki : Factor de ponderación de las interrupciones

Ki = 1.0 para interrupciones no programadas

Ki = 0.5 para interrupciones programadas por el Distribuidor, para el mantenimiento o ampliación de las redes; siempre que hayan sido notificadas a los Consumidores con una anticipación mínima de 48 horas, con horas precisas de inicio y culminación de trabajos.

c. Calidad de servicio comercial

a) Conexiones de Servicio

Número de conexiones atendidas respecto a las conexiones solicitadas

b) Calidad de la Facturación

Porcentaje de Errores en la Facturación (PEF)

Se considera, mensualmente y por categoría tarifaria, el porcentaje máximo de refacturaciones de facturas emitidas.

$$\text{PEF} = \frac{\text{Fa}}{\text{Ne}} * 100$$

Donde:

Fa: Número de facturas ajustadas con motivo de corregir un error de lectura o facturación.

Ne: Número total de facturas emitidas

Tratamiento de Reclamos

Porcentaje de reclamos (PRU):

$$\text{PRU} = \frac{\text{Ra}}{\text{Nu}} * 100$$

Donde:

Ra: Número total de reclamos o quejas procedentes recibidas

Nu: Número total de consumidores servidos

a) Tiempo promedio de procesamiento de los Reclamos Comerciales (TPR):

$$\text{TPR} = \frac{\sum_i \text{Ta}_i}{\text{Ra}}$$

Donde:

Ta_i: tiempo en días para resolver cada reclamo o queja

Ra: número total de reclamos o quejas recibidas

b) Porcentaje de resolución (PRR):

$$\text{PRR} = \frac{\text{Nr}}{\text{Ra}} * 100$$

Donde:

Nr = Número de casos de reclamos y quejas resueltas

Ra = número total de reclamos o quejas recibidas

a) Rehabilitaciones de Suministro

Se considera el porcentaje de rehabilitaciones de suministros suspendidos por falta de pago

b) Respuesta a las Consultas de los Consumidores

Se considera el porcentaje de consultas de consumidores que, como mínimo, deben ser respondidas por escrito

c) Consumidores reconectados después de una interrupción

Para este índice se considera el porcentaje de Consumidores que, como mínimo, deben ser reconectados

Para evaluar la satisfacción de los Consumidores en relación con el suministro del servicio, se utilizará la siguiente expresión:

$$\text{ISC} = \frac{\text{Com.S}}{\text{Com.T}} * 100$$

Donde:

ISC: Índice de satisfacción de los Consumidores en porcentaje.

Com.S: Número de Consumidores, de los encuestados, que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por el Distribuidor.

Com.T: Número de Consumidores encuestados.

6. INDICADORES DESDE EL ENTRONO ECONÓMICO Y SOCIAL

a. Conciencia Ecológica

TEST DE CONCIENCIA ECOLÓGICA			
Preservación ecológica de la seguridad y salud por la práctica de la actividad	Si	Parc.	No
¿El servicio de energía eléctrica que se entrega a nuestros abonados se identifica como preservador de la seguridad y salud?			
¿Las actividades de la empresa preservan la seguridad y salud de quienes están involucrados?			
¿El servicio de distribución de energía eléctrica preservan la seguridad y salud de los propios y extraños?			
¿El consumo de la energía eléctrica carece de riesgos para los usuarios?			
¿Se puede afirmar verazmente que la Empresa defiende la Seguridad y salud?			
Preservación ecológica de la naturaleza por la práctica de la actividad	Si	Parc.	No
¿Las actividades generales de la Empresa tienden a preservar la naturaleza?			
¿La forma de Generar energía eléctrica preserva ecológicamente la naturaleza?			
¿La manera de distribuir la energía eléctrica, preserva ecológicamente la naturaleza?			
¿Las instalaciones de EMELNORTE con sus procesos procuran preservar el ambiente natural?			
¿Las acciones futuras toman en cuenta la preservación ecológica de lo natural?			
Preservación ecológica de la convivencia humana con la actividad	Si	Parc.	No
¿Las actividades de la Empresa eléctrica preservan todas las formas de convivencia?			
¿Se evita la generación de ruidos molestos desde las instalaciones de la Empresa?			
¿Se evita la generación de ruidos molestos de la distribución de energía eléctrica?			
¿Se evita molestar a clientes o vecinos desde las actividades de distribución?			
¿Se procura asentar la imagen de la Empresa en el respeto a los usos y costumbres?			

Previsión del impacto ambiental producido por la actividad	Si	Parc.	No
¿Se prevé la preservación del ambiente al presupuestar las inversiones?			
¿Se comparan costos actuales con los de tecnologías y energías renovables?			
¿Se repara en que el desarrollo sostenible se basa en tecnologías amigables con el ambiente?			
¿Se realizan estudios de impacto ambiental de las actividades realizadas por la Empresa?			
¿Se vinculan proyectos del futuro con productos y servicios no contaminantes?			
Suma de los puntos parciales		
Promedio		

b. Conciencia de Ciberespacio

1 Estrategias en internet	Sí	Parc	No
¿La empresa cuenta con un sitio en internet?			
¿Todos los sectores contribuyen a la actualización del sitio?			
¿Son integrales las aplicaciones las aplicaciones dirigidas a la presentación?			
¿Se cuenta con aplicaciones dirigidas a la representación?			
¿Se cuenta con aplicaciones dirigidas a procesos sustitutos?			

2 Estrategias en Extranet	Sí	Parc	No
¿La empresa cuenta con un sitio dedicado a Extranet?			
¿Todos los sectores contribuyen a la actualización del sitio?			
¿Son integrales las aplicaciones las aplicaciones dirigidas a la presentación?			
¿Se cuenta con aplicaciones dirigidas a la representación?			
¿Se cuenta con aplicaciones dirigidas a procesos sustitutos?			

3 Estrategias en intranet	Sí	Parc	No
¿La empresa cuenta con un sitio dedicado a Intranet?			
¿Todos los sectores contribuyen a la actualización del sitio?			
¿Son integrales las aplicaciones las aplicaciones dirigidas a la presentación?			
¿Se cuenta con aplicaciones dirigidas a la representación?			
¿Se cuenta con aplicaciones dirigidas a procesos sustitutos?			

SUMA DE LOS PUNTOS PARCIALES.....

PROMEDIO.....

3.8.1 PARAMETRIZACION DE INDICADORES

Para la parametrización de los indicadores se establece los tramos con la técnica del semáforo en el que color rojo peligro representa debilidad en el logro del indicador, el amarillo precaución es un estado medio de cumplimiento, el verde meta es una fortaleza al cumplir con el objetivo y se añade el color azul el que señala que se superó la meta establecida. En el casillero resultado actual se ingresará el resultado obtenido a diciembre de 2010 y automáticamente se marcará con los colores del semáforo de acuerdo al resultado obtenido.

Anterior				Seleccionar un indicador:		
Siguiete				Número de agencias con mant		
Inicio		(?) Video Tutorial		Reporte Completo		Graficar
Semaforos						
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Número de contratos de cartera	0	0	1	
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Puntos de recaudación	0	0	1	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Número de sitios interconectados	2	3	4	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de aplicación normativa	95%	98%	100%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de disminución de accidentes laborales	4%	3%	2%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de pagos realizados	95%	98%	100%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación	90%	95%	98%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje recaudación clientes morosos	90%	95%	98%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje vehiculos renovados	80%	90%	95%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Precio promedio de compra	75%	80%	85%	

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Incremento porcentual del indice de satisfacción del cliente	80%	85%	87%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias con mantenimiento	3	4	5	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de Agencias construidas	0	1	2	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias instaladas con seguridad	8	10	12	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de avance construccion edificio matriz	90%	95%	100%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de conexión del servicio eléctrico y del medidor	90%	95%	98%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución obras FERUM	90%	95%	100%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución regeneración	90%	95%	100%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de incremento del indice de satisfacción del cliente	80%	85%	87%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Implementación en subestaciones	90%	95%	100%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de fallas reducidas	25%	28%	30%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones automatizadas	1	1	2	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones compradas	0	0	1	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones con reposición	1	1	2	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de construcción subestaciones	40%	45%	50%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios lineas de subtransmisión	50%	55%	60%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios SCADA	90%	95%	100%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios subestaciones	50%	55%	60%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de reenrutamiento de clientes	20%	25%	30%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de fiscalizaciones de instalaciones de acuerdo a normas	80%	83%	85%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de líneas mejoradas	1	1	2	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de repuestos adquiridos para subestaciones	40%	45%	50%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de subestaciones con mejoras	70%	75%	80%	
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Contratación de estudio central San Gabriel	0	0	1	
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Horas de parada por falla	1%	-5%	-10%	
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Kw generados y horas de funcionamiento	90%	95%	100%	
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de avance del contrato La Playa	50%	55%	60%	
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de avance del proyecto Buenos Aires	50%	55%	60%	
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de contratación de estudio la Plata	0	0	1	

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Módulos implementados	1	2	3	
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Porcentaje de ejecución de proyectos de inversión	80%	83%	85%	
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Porcentaje de ejecución plan de manejo ambiental	90%	95%	100%	
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Puntos de enlace	6	7	8	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Factor de potencia determinado	0,92	0,94	0,94	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Número de estudios realizados y aprobados	90%	95%	100%	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Número de transformadores analizados por mes	17	18	19	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de avance de actualización	50%	55%	60%	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de luminarias cambiadas respecto al total	6%	8%	10%	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de normas técnicas actualizadas	90%	95%	100%	
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de obras ejecutadas	90%	95%	100%	
03: Procesos	Reducir en el segundo año el 0,5% de pérdidas no técnicas	Porcentaje de reducción de pérdidas no técnicas	1,00%	0,80%	1,00%	

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
04: Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidad técnica y tecnológica	Porcentaje de equipos actualizados técnicamente adquiridos	70%	75%	80%	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidad técnica y tecnológica	Porcentaje de tiempo disponible del sistema informático	80%	83%	85%	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento	80%	85%	90%	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento de actividades	80%	85%	90%	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento plan de capacitación	80%	85%	90%	

3.9. MEDICION DE LA MATRIZ

Para la medición de esta matriz se despliega la perspectiva, el objetivo estratégico, el indicador, el resultado actual, el inductor, la iniciativa y el avance real de la iniciativa como se muestra en la siguiente figura:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Resultado Actual	INDUCTOR	INICIATIVA	Avance Real
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Número de contratos de cartera		Contratos	Incrementar contratos de venta de cartera	0%
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Puntos de recaudación		Convenios	Alianzas con el sistema financiero para descentralizar el servicio de recaudación	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Número de sitios interconectados		Red privada	Implementar red privada en cada agencia	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de aplicación normativa		Aplicación de ley	Actualización y aplicación de la normativa interna acorde a la ley vigente	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de disminución de accidentes laborales		Seguridad y salud laboral	Ejecución de la Unidad de Seguridad y salud laboral	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de pagos realizados		Cumplimiento obligaciones	Pago por servicios diversos	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación		Acciones legales	Notificar y tramitar la acción legal a clientes desconectados con saldo	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje recaudación clientes morosos		cortes clientes morosos	Sistema de cortes a clientes morosos	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje vehículos renovados		Renovación parque automotor	Adquisición de gruas, canastillas y vehículos	0%
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Precio promedio de compra		Compra de energía	Contratos de compra de energía	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Incremento porcentual del índice de satisfacción del cliente		IVR	Difusión del IVR en las agencias	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias con mantenimiento		Mantenimiento	Mantenimiento edificios de agencias de Tabacundo, Mira, Bolívar, Tulcán, oficina sur	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de Agencias construidas		Construcción	Construcción Agencia Urcuquí y El Angel	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias instaladas con seguridad		Seguridad y blindaje	Instalación de seguridad y blindaje en agencias	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de avance construcción edificio matriz		Edificio matriz	Construcción edificio matriz	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de conexión del servicio eléctrico y del medidor		instalaciones	Instalación de servicio a nuevos clientes	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución obras FERUM		Mejoramiento y ampliación de redes	Ejecución obras FERUM	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución regeneración		Mejoramiento y ampliación de redes	Regeneración urbana del centro de Tulcán	0%
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente		creación unidad de atención al cliente	Crear la unidad de servicio al cliente.	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Implementación en subestaciones		Implementación	Ejecutar obras contempladas en el plan de expansión, implementación en subestaciones	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de fallas reducidas		Mantenimiento	Implementar los programas de mantenimiento preventivo	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones automatizadas		Automatización	Automatización en subestaciones	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones compradas		Compra	Compra de la subestación móvil	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones con reposición		Reposición	Ejecutar obras de reposición en subestaciones contempladas en el Plan de expansión	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de construcción subestaciones		Construcción	Construcción civil y electromecánica de las subestaciones Ajaví y Atuntaqui.	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios líneas de subtransmisión		Estudios y diseños	Estudios y diseños de líneas de subtransmisión	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios SCADA		Scada	Actualizar e implementar el estudio del sistema SCADA	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios subestaciones		Estudios y diseños	Estudios y diseños subestaciones La Esperanza, Sta Barbara, Vacas Galindo	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de reentrenamiento de clientes		Medición	Determinar la energía no suministrada por interrupciones de servicio	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de fiscalizaciones de instalaciones de acuerdo a normas		Normas	Aplicación de normas de instalación de acometidas y medidores	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de líneas mejoradas		Mejoras	Mejorar las líneas de subtransmisión de obras contempladas en el plan de expansión.	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de repuestos adquiridos para subestaciones		Compra de repuestos	Ejecutar las obras contempladas en el plan de expansión con cambio de repuestos en subestaciones	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de subestaciones con mejoras		Mejoras	Ejecutar obras de mejora en subestaciones contempladas en el plan de expansión	0%
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Contratación de estudio central San Gabriel		Contrato	Contratar trabajos de modernización de la central hidroeléctrica San Gabriel	0%

3.10 EFICACIA DEL OBJETIVO

En este gráfico se muestra la eficacia por cada objetivo estratégico planteado, aquí se muestra la perspectiva, el problema, el objetivo estratégico, en inductor, el indicador, la iniciativa, el Porcentaje de presupuesto disponible y el porcentaje de ejecución presupuestaria incluido los colores del semáforo para una visualización más rápida de los logros.

PERSPECTIVA: 01: Financiera			
PROBLEMA: Presupuesto depende de la asignación del VAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Optimizar los Recursos Financieros			
INDUCTOR: Red privada	INDICADOR (KPI): Número de sitios interconectados	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Implementar red privada en cada agencia
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 95%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 100%
INDUCTOR: Aplicación de ley	INDICADOR (KPI): Porcentaje de aplicación normativa	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Actualización y aplicación de la normativa interna acorde a la ley vigente
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 58%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 16%
INDUCTOR: Seguridad y salud laboral	INDICADOR (KPI): Porcentaje de disminución de accidentes laborales	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecución de la Unidad de Seguridad y salud laboral
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 77%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 0%
INDUCTOR: Cumplimiento obligaciones	INDICADOR (KPI): Porcentaje de pagos realizados	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Pago por servicios diversos
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 56%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 53%
INDUCTOR: Acciones legales	INDICADOR (KPI): Porcentaje de recaudación	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Notificar y tramitar la acción legal a clientes desconectados con saldo
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 62%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 99%
INDUCTOR: cortes clientes morosos	INDICADOR (KPI): Porcentaje recaudación clientes morosos	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Sistema de cortes a clientes morosos
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 68%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 98%
INDUCTOR: Renovación parque automotor	INDICADOR (KPI): Porcentaje vehículos renovados	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Adquisición de guas, canastillas y vehículos
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 97%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 3%
INDUCTOR: Compra de energía	INDICADOR (KPI): Precio promedio de compra	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratos de compra de energía
		<input type="text"/>	
			% PRESUPUESTO DISPONIBLE 49%
			% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 53%

PERSPECTIVA:
02: Clientes

PROBLEMA:
Satisfacción del cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Incrementar nivel de satisfacción del cliente

INDUCTOR: IVR	INDICADOR (KPI): Incremento porcentual del índice de satisfacción del cliente	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Difusión del IVR en las agencias	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	74%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	40%
INDUCTOR: Mantenimiento	INDICADOR (KPI): Número de agencias con mantenimiento	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Mantenimiento edificios de agencias de Tabacundo, Mira, Bolívar, Tulcán, oficina sur	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	69%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	31%
INDUCTOR: Construcción	INDICADOR (KPI): Número de Agencias construidas	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Construcción Agencia Urcuqui y El Angel	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	100%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
INDUCTOR: Seguridad y blindaje	INDICADOR (KPI): Número de agencias instaladas con seguridad	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Instalación de seguridad y blindaje en agencias	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	97%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
INDUCTOR: Edificio matriz	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance construcción edificio matriz	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Construcción edificio matriz	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	97%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	3%
INDUCTOR: instalaciones	INDICADOR (KPI): Porcentaje de conexión del servicio eléctrico y del medidor	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Instalación de servicio a nuevos clientes	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	80%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
INDUCTOR: Mejoramiento y ampliación de redes	INDICADOR (KPI): Porcentaje de ejecución obras FERUM	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecución obras FERUM	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	81%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	4%
INDUCTOR: Mejoramiento y ampliación de redes	INDICADOR (KPI): Porcentaje de ejecución regeneración	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Regeneración urbana del centro de Tulcán	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	0%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
INDUCTOR: creación unidad de atención al cliente	INDICADOR (KPI): Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Crear la unidad de servicio al cliente.	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	79%
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%

PERSPECTIVA:
02: Clientes

PROBLEMA:
Porcentajes inferiores a los exigidos en la regulación

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Lograr los índices de confiabilidad Regulación

INDUCTOR: Implementación	INDICADOR (KPI): Implementación en subestaciones	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecutar obras contempladas en el plan de expansión, implementación en subestaciones	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 100%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 0%
INDUCTOR: Mantenimiento	INDICADOR (KPI): Número de fallas reducidas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Implementar los programas de mantenimiento preventivo	91%	20%
INDUCTOR: Automatización	INDICADOR (KPI): Número de subestaciones automatizadas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Automatización en subestaciones	0%	0%
INDUCTOR: Compra	INDICADOR (KPI): Número de subestaciones compradas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Compra de la subestación móvil	0%	0%
INDUCTOR: Reposición	INDICADOR (KPI): Número de subestaciones con reposición	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecutar obras de reposición en subestaciones contempladas en el Plan de expansión	100%	0%
INDUCTOR: Construcción	INDICADOR (KPI): Porcentaje de construcción subestaciones	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Construcción civil y electromecánica de las subestaciones Ajaví y Atuntaqui.	0%	0%
INDUCTOR: Estudios y diseños	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance de estudios líneas de subtransmisión	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Estudios y diseños de líneas de subtransmisión	0%	0%
INDUCTOR: Scada	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance de estudios SCADA	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Actualizar e implementar el estudio del sistema SCADA	0%	0%
INDUCTOR: Estudios y diseños	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance de estudios subestaciones	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Estudios y diseños subestaciones La Esperanza, Sta Bárbara, Vacas Galindo	0%	0%
INDUCTOR: Medición	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance de reentrenamiento de clientes	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Determinar la energía no suministrada por interrupciones de servicio	76%	23%
INDUCTOR: Normas	INDICADOR (KPI): Porcentaje de fiscalizaciones de instalaciones de acuerdo a normas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Aplicación de normas de instalación de acometidas y medidores	55%	10%
INDUCTOR: Mejoras	INDICADOR (KPI): Porcentaje de líneas mejoradas	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Mejorar las líneas de subtransmisión de obras contempladas en el plan de expansión.	0%	0%
INDUCTOR: Compra de repuestos	INDICADOR (KPI): Porcentaje de repuestos adquiridos para subestaciones	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecutar las obras contempladas en el plan de expansión con cambio de repuestos en subestaciones	96%	13%
INDUCTOR: Mejoras	INDICADOR (KPI): Porcentaje de subestaciones con mejoras	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecutar obras de mejora en subestaciones contempladas en el plan de expansión	0%	0%

PERSPECTIVA: 02: Clientes							
PROBLEMA: Niveles de energía							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mantener y mejorar los niveles actuales de generación							
INDUCTOR: Contrato	INDICADOR (KPI): Contratación de estudio central San Gabriel	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar trabajos de modernización de la central hidroeléctrica San Gabriel</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar trabajos de modernización de la central hidroeléctrica San Gabriel	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar trabajos de modernización de la central hidroeléctrica San Gabriel	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						
INDUCTOR: Mantenimiento	INDICADOR (KPI): Horas de parada por falla	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Mantener las centrales de generación en condiciones óptimas de generación.</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 47%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>67%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Mantener las centrales de generación en condiciones óptimas de generación.	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 47%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	67%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Mantener las centrales de generación en condiciones óptimas de generación.	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 47%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	67%						
INDUCTOR: Generación de energía	INDICADOR (KPI): Kw generados y horas de funcionamiento	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Optimizar los recursos de generación</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 61%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>88%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Optimizar los recursos de generación	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 61%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	88%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Optimizar los recursos de generación	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 61%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	88%						
INDUCTOR: Modernización	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance del contrato La Playa	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar trabajos de modernización central hidroeléctrica la Playa</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar trabajos de modernización central hidroeléctrica la Playa	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar trabajos de modernización central hidroeléctrica la Playa	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						
INDUCTOR: Modernizar central	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance del proyecto Buenos Aires	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar estudios de modernización de la central hidroeléctrica Buenos Aires</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar estudios de modernización de la central hidroeléctrica Buenos Aires	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar estudios de modernización de la central hidroeléctrica Buenos Aires	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						
INDUCTOR: Contrato	INDICADOR (KPI): Porcentaje de contratación de estudio la Plata	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar estudios Central hidroeléctrica La Plata</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar estudios Central hidroeléctrica La Plata	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Contratar estudios Central hidroeléctrica La Plata	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						

PERSPECTIVA: 03: Procesos							
PROBLEMA: Gestión insuficiente							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar los índices de gestión							
INDUCTOR: Información integrada	INDICADOR (KPI): Módulos implementados	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Desarrollar un sistema de información integrada</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 94%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>25%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Desarrollar un sistema de información integrada	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 94%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	25%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Desarrollar un sistema de información integrada	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 94%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	25%						
INDUCTOR: Inversiones	INDICADOR (KPI): Porcentaje de ejecución de proyectos de inversión	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Seguimiento de disponibilidad económica para proyectos de inversión</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Seguimiento de disponibilidad económica para proyectos de inversión	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Seguimiento de disponibilidad económica para proyectos de inversión	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 0%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						
INDUCTOR: Medio ambiente	INDICADOR (KPI): Porcentaje de ejecución plan de manejo ambiental	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecución de estudios de impacto ambiental y plan de manejo ambiental</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 97%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecución de estudios de impacto ambiental y plan de manejo ambiental	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 97%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecución de estudios de impacto ambiental y plan de manejo ambiental	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 97%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						
INDUCTOR: Red privada	INDICADOR (KPI): Puntos de enlace	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Implementar red privada en subestaciones</td> <td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE 94%</td> </tr> <tr> <td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td> <td>0%</td> </tr> </table>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Implementar red privada en subestaciones	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 94%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Implementar red privada en subestaciones	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 94%						
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%						

PERSPECTIVA: 03: Procesos		PROBLEMA: Pérdidas técnicas de energía		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de	
INDUCTOR: 1	INDICADOR (KPI): 1	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): 1	% PRESUPUESTO DISPONIBLE -	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION -	<input type="radio"/>
INDUCTOR: Capacitores y reguladores de voltaje	INDICADOR (KPI): Factor de potencia determinado	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Realizar los estudios para la instalación de capacitores y reguladores de voltaje en el sistema de EMELNORTE	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 73%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 57%	<input type="radio"/>
INDUCTOR: Estudios	INDICADOR (KPI): Número de estudios realizados y aprobados	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Estudios eléctricos de redes de baja y media tensión	% PRESUPUESTO DISPONIBLE -14%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 100%	<input type="radio"/>
INDUCTOR: Medición de transformadores	INDICADOR (KPI): Número de transformadores analizados por mes	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Optimizar la cargabilidad de los transformadores del sistema de distribución	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 99%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 0%	<input type="radio"/>
INDUCTOR: Sistema Georeferenciado	INDICADOR (KPI): Porcentaje de avance de actualización	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Actualizar el sistema georeferenciado de Distribución	% PRESUPUESTO DISPONIBLE -	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION -	<input type="radio"/>
INDUCTOR: cambio de luminarias	INDICADOR (KPI): Porcentaje de luminarias cambiadas respecto al total	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Cambio de luminarias de mercurio a sodio e implementación de equipos de reducción de potencia en avenidas principales	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 97%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 12%	<input type="radio"/>
INDUCTOR: Normas técnicas actualizadas	INDICADOR (KPI): Porcentaje de normas técnicas actualizadas	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Actualizar las normas técnicas	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 53%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 95%	<input type="radio"/>
INDUCTOR: Ejecución de obras	INDICADOR (KPI): Porcentaje de obras ejecutadas	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecutar las obras de readecuación de redes aprobadas en la proforma 2010	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 80%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 20%	<input type="radio"/>

PERSPECTIVA: 03: Procesos		PROBLEMA: Pérdidas no técnicas de energía		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir en el segundo año el 0,5% de pérdidas no	
INDUCTOR: equipos de medición	INDICADOR (KPI): Porcentaje de reducción de pérdidas no técnicas	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Instalar equipos para reducción y control de pérdidas de energía	% PRESUPUESTO DISPONIBLE 98%	<input type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>		% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION 6%	<input type="radio"/>

PERSPECTIVA: 04: Aprendizaje y Crecimiento								
PROBLEMA: Tecnología de punta								
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer capacidad técnica y tecnológica								
INDUCTOR: Características técnicas adecuadas	INDICADOR (KPI): Porcentaje de equipos actualizados técnicamente adquiridos	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Actualizar las características técnicas y compra de equipos y materiales	<table border="1"> <tr><td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE</td><td>92%</td></tr> <tr><td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td><td>0%</td></tr> </table>	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	92%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%
% PRESUPUESTO DISPONIBLE	92%							
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	0%							
INDUCTOR: Sistemas y comunicaciones	INDICADOR (KPI): Porcentaje de tiempo disponible del sistema informático	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Mantener operativos los sistemas y comunicaciones de la empresa	<table border="1"> <tr><td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE</td><td>96%</td></tr> <tr><td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td><td>99%</td></tr> </table>	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	96%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	99%
% PRESUPUESTO DISPONIBLE	96%							
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	99%							

PERSPECTIVA: 04: Aprendizaje y Crecimiento								
PROBLEMA: Satisfacción laboral								
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar nivel satisfacción laboral								
INDUCTOR: Evaluación del desempeño	INDICADOR (KPI): Porcentaje de cumplimiento	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Plan de evaluación del desempeño del talento humano	<table border="1"> <tr><td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE</td><td>60%</td></tr> <tr><td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td><td>100%</td></tr> </table>	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	60%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	100%
% PRESUPUESTO DISPONIBLE	60%							
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	100%							
INDUCTOR: salud preventiva	INDICADOR (KPI): Porcentaje de cumplimiento de actividades	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Realizar y ejecutar programas de salud preventiva	<table border="1"> <tr><td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE</td><td>60%</td></tr> <tr><td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td><td>70%</td></tr> </table>	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	60%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	70%
% PRESUPUESTO DISPONIBLE	60%							
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	70%							
INDUCTOR: Capacitación	INDICADOR (KPI): Porcentaje de cumplimiento plan de capacitación	<input type="radio"/>	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Ejecución del Plan de capacitación	<table border="1"> <tr><td>% PRESUPUESTO DISPONIBLE</td><td>76%</td></tr> <tr><td>% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION</td><td>40%</td></tr> </table>	% PRESUPUESTO DISPONIBLE	76%	% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	40%
% PRESUPUESTO DISPONIBLE	76%							
% CUMPLIMIENTO DE EJECUCION	40%							

3.11. EFICACIA DEL TABLERO DE COMANDO



considerando el presupuesto de inversión para expansión, inversión para reposición y presupuesto de operación y mantenimiento distribuyéndose de la siguiente manera:

**PRESUPUESTO CONSOLIDADO
PARA LA EJECUCIÓN DEL TABLERO DE COMANDO**

Presupuestos de Iniciativas	Presupuesto			
	Estimado	Utilizado	Disponible	
			\$	%
Incrementar contratos de venta de cartera	\$ 90.000,00	\$ 0,00	\$ 90.000,00	100,00%
Alianzas con el sistema financiero para descentralizar el serv	\$ 60.000,00	\$ 0,00	\$ 60.000,00	100,00%
Implementar red privada en cada agencia	\$ 98.560,00	\$ 0,00	\$ 98.560,00	100,00%
Actualización y aplicación de la normativa interna acorde a la	\$ 8.641.119,38	\$ 0,00	\$ 8.641.119,38	100,00%
Ejecución de la Unidad de Seguridad y salud laboral	\$ 219.760,00	\$ 0,00	\$ 219.760,00	100,00%
Pago por servicios diversos	\$ 793.835,00	\$ 0,00	\$ 793.835,00	100,00%
Notificar y tramitar la acción legal a clientes desconectados c	\$ 447.788,00	\$ 0,00	\$ 447.788,00	100,00%
Sistema de cortes a clientes morosos	\$ 991.543,00	\$ 0,00	\$ 991.543,00	100,00%
Adquisición de gruas, canastillas y vehículos	\$ 1.238.233,60	\$ 0,00	\$ 1.238.233,60	100,00%
Contratos de compra de energía	\$ 24.306.599,00	\$ 0,00	\$ 24.306.599,00	100,00%
Difusión del IVR en las agencias	\$ 35.000,00	\$ 0,00	\$ 35.000,00	100,00%
Mantenimiento edificios de agencias de Tabacundo, Mira, Bo	\$ 243.059,00	\$ 0,00	\$ 243.059,00	100,00%
Construcción Agencia Urcuqui y El Angel	\$ 187.715,00	\$ 0,00	\$ 187.715,00	100,00%
Instalación de seguridad y blindaje en agencias	\$ 428.167,00	\$ 0,00	\$ 428.167,00	100,00%
Construcción edificio matriz	\$ 2.090.484,00	\$ 0,00	\$ 2.090.484,00	100,00%
Instalación de servicio a nuevos clientes	\$ 1.427.247,00	\$ 0,00	\$ 1.427.247,00	100,00%
Ejecución obras FERUM	\$ 21.095.133,00	\$ 0,00	\$ 21.095.133,00	100,00%
Regeneración urbana del centro de Tulcán	\$ 600.000,00	\$ 0,00	\$ 600.000,00	100,00%
Crear la unidad de servicio al cliente.	\$ 26.100,00	\$ 0,00	\$ 26.100,00	100,00%
Ejecutar obras contempladas en el plan de expansión, imple	\$ 35.000,00	\$ 0,00	\$ 35.000,00	100,00%
Implementar los programas de mantenimiento preventivo	\$ 1.473.697,00	\$ 0,00	\$ 1.473.697,00	100,00%
Automatización en subestaciones	\$ 150.000,00	\$ 0,00	\$ 150.000,00	100,00%
Compra de la subestación móvil	\$ 1.500.000,00	\$ 0,00	\$ 1.500.000,00	100,00%
Ejecutar obras de reposición en subestaciones contempladas	\$ 86.400,00	\$ 0,00	\$ 86.400,00	100,00%
Construcción civil y electromecánica de las subestaciones A	\$ 2.965.555,00	\$ 0,00	\$ 2.965.555,00	100,00%
Estudios y diseños de líneas de subtransmisión	\$ 205.000,00	\$ 0,00	\$ 205.000,00	100,00%
Actualizar e implementar el estudio del sistema SCADA	\$ 52.500,00	\$ 0,00	\$ 52.500,00	100,00%
Estudios y diseños subestaciones La Esperanza, Sta Barbar	\$ 60.000,00	\$ 0,00	\$ 60.000,00	100,00%
Determinar la energía no suministrada por interrupciones de s	\$ 705.876,00	\$ 0,00	\$ 705.876,00	100,00%
Aplicación de normas de instalación de acometidas y medido	\$ 297.695,00	\$ 0,00	\$ 297.695,00	100,00%
Mejorar las líneas de subtransmisión de obras contempladas	\$ 284.437,00	\$ 0,00	\$ 284.437,00	100,00%
Ejecutar las obras contempladas en el plan de expansión cor	\$ 983.300,00	\$ 0,00	\$ 983.300,00	100,00%
Ejecutar obras de mejora en subestaciones contempladas en	\$ 719.800,00	\$ 0,00	\$ 719.800,00	100,00%
Contratar trabajos de modernización de la central hidroeléctri	\$ 40.000,00	\$ 0,00	\$ 40.000,00	100,00%
Mantener las centrales de generación en condiciones óptima	\$ 1.216.357,00	\$ 0,00	\$ 1.216.357,00	100,00%
Optimizar los recursos de generación	\$ 852.000,00	\$ 0,00	\$ 852.000,00	100,00%
Contratar trabajos de modernización central hidroeléctrica la	\$ 2.117.000,00	\$ 0,00	\$ 2.117.000,00	100,00%
Contratar estudios de modernización de la central hidroeléctri	\$ 2.000.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000.000,00	100,00%
Contratar estudios Central hidroeléctrica La Plata	\$ 45.000,00	\$ 0,00	\$ 45.000,00	100,00%
Desarrollar un sistema de información integrada	\$ 204.200,00	\$ 0,00	\$ 204.200,00	100,00%
Seguimiento de disponibilidad económica para proyectos de	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%
Ejecución de estudios de impacto ambiental y plan de mane	\$ 406.050,00	\$ 0,00	\$ 406.050,00	100,00%
Implementar red privada en subestaciones	\$ 89.600,00	\$ 0,00	\$ 89.600,00	100,00%
1	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%
Realizar los estudios para la instalación de capacitores y regu	\$ 267.308,00	\$ 0,00	\$ 267.308,00	100,00%
Estudios eléctricos de redes de baja y media tensión	\$ 400.000,00	\$ 0,00	\$ 400.000,00	100,00%
Optimizar la cargabilidad de los transformadores del sistema	\$ 443.529,00	\$ 0,00	\$ 443.529,00	100,00%
Actualizar el sistema georeferenciado de Distribución	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%
Cambio de luminarias de mercurio a sodio e implementación	\$ 1.385.745,00	\$ 0,00	\$ 1.385.745,00	100,00%
Actualizar las normas técnicas	\$ 22.182,00	\$ 0,00	\$ 22.182,00	100,00%
Ejecutar las obras de readecuación de redes aprobadas en la	\$ 1.396.636,00	\$ 0,00	\$ 1.396.636,00	100,00%
Instalar equipos para reducción y control de pérdidas de ener	\$ 1.680.994,00	\$ 0,00	\$ 1.680.994,00	100,00%
Actualizar las características técnicas y compra de equipos	\$ 2.406.777,00	\$ 0,00	\$ 2.406.777,00	100,00%
Mantener operativos los sistemas y comunicaciones de la en	\$ 258.608,00	\$ 0,00	\$ 258.608,00	100,00%
Plan de evaluación del desempeño del talento humano	\$ 303.777,51	\$ 0,00	\$ 303.777,51	100,00%
Realizar y ejecutar programas de salud preventiva	\$ 708.814,20	\$ 0,00	\$ 708.814,20	100,00%
Ejecución del Plan de capacitación	\$ 112.162,40	\$ 0,00	\$ 112.162,40	100,00%
TOTAL:	\$ 88.896.343,09	\$ 0,00	\$ 88.896.343,09	100,00%

3.15. SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO A JUNIO 2010

Para la evaluación y seguimiento del Plan Operativo 2010 se realizó varias reuniones con las diferentes áreas y con funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos en el cual se determinó en avance de cada uno de los proyectos planteados y utilizando herramientas computacionales se obtuvo los siguientes resultados:

		Seleccionar un Indicador:					
		Número de agencias con mantenimiento					
		Semaforos					
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Número de contratos de cartera	0	0	1	0	
01: Financiera	Incrementar 0,5% en Recaudación vs Facturación	Puntos de recaudación	0	0	1	56	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Número de sitios interconectados	2	3	4	4	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de aplicación normativa	95%	98%	100%	15%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de disminución de accidentes laborales	4%	3%	2%	1%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de pagos realizados	95%	98%	100%	50%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación	90%	95%	98%	99%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de recaudación clientes morosos	90%	95%	98%	99%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Porcentaje de vehiculos renovados	80%	90%	95%	3%	
01: Financiera	Optimizar los Recursos Financieros	Precio promedio de compra	75%	80%	85%	85%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Incremento porcentual del indice de satisfacción del cliente	80%	85%	87%	%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias con mantenimiento	3	4	5		
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de Agencias construidas	0	1	2	0	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Número de agencias instaladas con seguridad	8	10	12	0	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de avance construccion edificio matriz	90%	95%	100%	10%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de conexión del servicio eléctrico y del medidor	90%	95%	98%	90%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución obras FERUM	90%	95%	100%	19%	
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de ejecución	90%	95%	100%	5%	

		regeneración				
02: Clientes	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente	80%	85%	87%	
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Implementación en subestaciones	90%	95%	100%	100%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de fallas reducidas	25%	28%	30%	25%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones automatizadas	1	1	2	1
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones compradas	0	0	1	0
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Número de subestaciones con reposición	1	1	2	2
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de construcción subestaciones	40%	45%	50%	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios líneas de subtransmisión	50%	55%	60%	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios SCADA	90%	95%	100%	10%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de estudios subestaciones	50%	55%	60%	0%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de avance de reenrutamiento de clientes	20%	25%	30%	23%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de fiscalizaciones de instalaciones de acuerdo a normas	80%	83%	85%	70%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de líneas mejoradas	1	1	2	2
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de repuestos adquiridos para subestaciones	40%	45%	50%	12%
02: Clientes	Lograr los índices de confiabilidad Regulación CONELEC 004/01	Porcentaje de subestaciones con mejoras	70%	75%	80%	0%
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Contratación de estudio central San Gabriel	0	0	1	0
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Horas de parada por falla	1%	-5%	-10%	-5%
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Kw generados y horas de funcionamiento	90%	95%	100%	100%
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de avance del contrato La Playa	50%	55%	60%	0%
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de avance del proyecto Buenos Aires	50%	55%	60%	30%
02: Clientes	Mantener y mejorar los niveles actuales de generación de energía	Porcentaje de contratación de estudio la Plata	0	0	1	0
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Módulos implementados	1	2	3	2

03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Porcentaje de ejecución de proyectos de inversión	80%	83%	85%	0%
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Porcentaje de ejecución plan de manejo ambiental	90%	95%	100%	50%
03: Procesos	Mejorar los índices de gestión	Puntos de enlace	6	7	8	3
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Factor de potencia determinado	0,92	0,94	0,94	0,94
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Número de estudios realizados y aprobados	90%	95%	100%	20%
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Número de transformadores analizados por mes	17	18	19	19
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de avance de actualización	50%	55%	60%	20%
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de luminarias cambiadas respecto al total	6%	8%	10%	11%
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de normas técnicas actualizadas	90%	95%	100%	95%
03: Procesos	Reducir anualmente en 0,25% las Pérdidas técnicas de energía	Porcentaje de obras ejecutadas	90%	95%	100%	20%
03: Procesos	Reducir en el segundo año el 0,5% de pérdidas no técnicas	Porcentaje de reducción de pérdidas no técnicas	1,00%	0,80%	1,00%	0,50%
04: Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidad técnica y tecnológica	Porcentaje de equipos actualizados técnicamente adquiridos	70%	75%	80%	60%
04: Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidad técnica y tecnológica	Porcentaje de tiempo disponible del sistema informático	80%	83%	85%	99%
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento	80%	85%	90%	100%
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento de actividades	80%	85%	90%	70%
04: Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nivel satisfacción laboral	Porcentaje de cumplimiento plan de capacitación	80%	85%	90%	40%

En el Anexo 3 se detalla el seguimiento más detallado de cada uno de los proyectos constantes en el Plan Operativo 2010. Este resultado fue puesto en consideración y aprobado por el Directorio de Empresa en sesión del 23 de septiembre de 2010.

CAPITULO IV

4. IMPACTOS

Para la evaluación de los impactos del proyecto y su incidencia sobre el medio que se ejecutará, se utilizará una matriz de impactos para cada uno de los aspectos y sus elementos de análisis.

La técnica está basada en la matriz diagnóstica de la Empresa y con criterio de la autora del proyecto, la misma que consiste en dar valores a los elementos de cada aspecto a analizar y así determinar el impacto del proyecto propuesto. El análisis de las matrices consiste en justificar las razones, causas y circunstancias del porqué se origina cada uno de los indicadores. La valoración se asigna según los niveles de impacto que se establece en la siguiente figura:

4.1 NIVELES DE IMPACTO



Figura 28

Fuente: Investigación Personal

Elaboración: Autora de la investigación

Luego de valorar estos rangos definidos para cada elemento del aspecto general de análisis se realiza una sumatoria y el valor obtenido se divide para el número de indicadores sometidos a juicio, obteniendo de esta forma el impacto que la ejecución del proyecto dejará sobre el aspecto y sus elementos de análisis.

Al hacer una evaluación de todos los aspectos relacionados con el impacto que el proyecto tenga sobre su entorno se determina el impacto general del mismo, aspecto fundamental para la decisión de implementación del proyecto o no.

4.2 IMPACTO CIENTIFICO

IMPACTO CIENTIFICO							
INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Herramienta Innovadora							X
Fuentes de Consulta						X	
Gestión Empresarial							X
TOTAL						2	6

Figura 29

$$\text{Nivel de Impacto Científico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Científico} = \frac{8}{3} = 2,67 \text{ IMPACTO POSITIVO ALTO}$$

La ejecución de este proyecto consolidará la Teoría de Kaplan y Norton cuando señalan que el Balance Score Card no es un proceso de gestión independiente, es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados.

Esta herramienta utilizada en muy pocas empresas ha dado excelentes resultados por lo que la tendencia es la implementación de una herramienta moderna y comprobada.

4.3 IMPACTO ETICO

IMPACTO ETICO							
INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Trabajo en equipo							X
Comunicación efectiva							X
Responsabilidad						X	
Compromiso							X
TOTAL						2	9

Figura 30

$$\text{Nivel de Impacto Etico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Etico} = \frac{11}{4} = 2,75 \text{ IMPACTO POSITIVO ALTO}$$

En el campo ético El desarrollo del presente trabajo ayudará a fortalecer en los trabajadores de la Empresa Eléctrica regional Norte los valores institucionales como la ética, lealtad, confianza, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, comunicación efectiva.

Al utilizar la herramienta propuesta se podrá medir en las evaluaciones que se realicen y al ser incluidos todos los niveles jerárquicos habrá un compromiso de los trabajadores para identificarse con los valores institucionales.

4.4 IMPACTO ECONOMICO

IMPACTO ECONOMICO							
INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Herramienta toma decisiones							X
Evaluación económica							X
Control presupuestario							X
TOTAL							9

Figura 31

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{9}{3} = 3 \text{ IMPACTO POSITIVO ALTO}$$

Las actividades administrativas, financieras y técnicas tendrán un impacto positivo alto contando con una herramienta adecuada que permita por una parte alcanzar los objetivos estratégicos empresariales y por otra convertirse en un referente para la administración del sector energético.

La implantación del Balance Score Card ayudará a optimizar los recursos económicos de la Empresa Eléctrica Regional Norte puesto que al realizar las evaluaciones periódicas del Plan Estratégico y Operativo permitirá tomar correctivos para el cumplimiento de las metas plasmadas en el presupuesto institucional.

4.5 IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

IMPACTO GENERAL							
INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO						
INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Científico							X
Impacto Etico							X
Impacto Económico							X
TOTAL							9

Figura 32

$$\text{Nivel de Impacto General} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto CGeneral} = \frac{9}{3} = 3 \text{ IMPACTO POSITIVO ALTO}$$

Se puede observar que el impacto general del proyecto es positivo, tanto en lo científico, ético y económico por lo que al realizar la implementación del Tablero de Comando en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. será de gran utilidad y se podrá reflejar y evidenciar luego de concluido el año 2010 y realizado el seguimiento para la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de la presente investigación se ha analizado cuales son los pasos a seguir para la implementación de del Tablero de Comando en la institución, y en este análisis teórico ha sido posible detectar que no se cuenta con una herramienta administrativo para el seguimiento y control del Plan Estratégico y Operativo por lo que se podría concluir que:

1. La Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. cuenta con un Plan Estratégico y Operativo que no es difundido a los niveles jerárquicos existentes por lo que su efectividad es casi nula.
2. La Empresa no cuenta con una herramienta para el seguimiento y control del Plan Estratégico y Operativo.
3. La institución cuenta con un área responsable de la elaboración del Plan Estratégico y Operativo.
4. Al momento la Empresa no cuenta con indicadores que midan la gestión Administrativa, técnica y financiera.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis de la información existente en la Empresa se plantea y se hace un ensayo de la implementación del Balance Score Card, con todos los procedimientos establecidos para realizar la medición de la gestión Administrativa, Técnica y Financiera por lo que se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario la implementación del Tablero de Comando para el seguimiento y control del Plan Estratégico y Operativo existentes en la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.
2. Difundir la estrategia a seguir a todos los niveles jerárquicos para lograr el cumplimiento total de los objetivos, planes y proyectos planteados en el Plan Estratégico y Operativo.
3. La herramienta propuesta permitirá a través de los indicadores propuestos, medir la gestión Administrativa, Técnica y Financiera de la institución; información que servirá a los directivos para la toma de decisiones; por lo que deben ser aprobados por el organismo correspondiente.
4. En el área responsable de la elaboración del Plan Estratégico, es necesario asignar a un Controller (responsable de la utilización de esta herramienta) para que realice el seguimiento y control permanente del Plan Estratégico y Operativo; con la finalidad de mantener información confiable y oportuna en la toma de decisiones.

GLOSARIO

Acciones correctivas	Acción implementada para corregir las causas que generaron un problema o un resultado no acorde con lo esperado, con el propósito de prevenir su recurrencia.
Accionista	Una persona o empresa que posea una o más acciones de una sociedad.
Actividad	Conjunto de tareas ejecutadas por uno o más trabajadores, que conforman el trabajo de una entidad.
Burótica	Mecanización o automatización de los trabajos de oficina por medios electrónicos. Ofimática.
Control	Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
Eficacia	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Este resultado tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se complementen con la cantidad y calidad esperadas y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.
Eficiencia	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, el indicador de eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos empleados para el cumplimiento de las metas.
Ergonomía	Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.
Estrategia	Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
Ética	Principios que distinguen al comportamiento correcto del

incorrecto.

FULL-COST PRICING

En contabilidad, método para determinar el coste de los productos consistente en imputarle (cargar) no sólo sus costes directos, sino también la parte proporcional de los costes fijos o cargas de estructura.

Gestión

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Impacto

Técnica la cual consiste en impresionar con un mensaje promocional a la audiencia.

Management

Gestión: es la responsable de la gestión de la operación.

Metas

Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo + cantidad + unidad de medida + tiempo + localización. Logros que las compañías se imponen alcanzar.

Misión

Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización. Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones, relaciones internas

Niveles jerárquicos

Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.

Objetivos estratégicos

Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

Performances

Rendimiento del desempeño.

Plan estratégico

Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

Plan Operativo

Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas,

estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo.

Políticas

Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso de control

Los procedimientos y políticas a parte del ambiente de control y el sistema de contable establecidos por la máxima autoridad, para proporcionar una seguridad razonable de lograr objetivos específicos de la entidad.

Servicio al cliente

Servicio al Cliente es el servicio que proporciona una empresa para resolver dudas o resolver problemas que pueden surgir con sus productos o con sus servicios prestados. Existen instalaciones especializadas en atender los requerimientos de los clientes.

Visión

Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo.

FUENTES DE INFORMACION

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cuadro de Mando integral, 3era edición, Editorial Gestión 2000, España 2009.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. La Organización Focalizada en la Estrategia, Editorial Gestión 2000, España 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Editorial Gestión 2000, España 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Execution Premium, Editorial Gestión 2000, España 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alignment, 2a edición, Editorial Gestión 2000, España 2007.
- LARA, R. Enderson, Taller de Redacción del Trabajo Científico, Editorial Universitaria, Ibarra Ecuador 1999.
- LUNA, Pablo; Proyectos y Planificación, Imprenta Atahualpa Quito- Ecuador 2004.
- PEREZ, A., Alfredo, Control de Gestión y Tablero de Comando, Editorial Depalma, Argentina 2000.
- PEREZ, A., Alfredo, Manual para la Construcción de Indicadores Financieros y no Financieros, Curso Planeamiento Estratégico 2010 The Execution Premium, Quito- Ecuador 2009.
- PEREZ, A., Alfredo, Indicadores de Gestión y Tablero de Comando integral para el sector público The Execution Premium, Quito- Ecuador 2010.
- RUIZ, L., Ramón, Historia y evolución del pensamiento científico, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net

México 2007.

- TAMAYO, T. Mario; El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Limusa, 4ta edición, Mexico 2003.
- UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas “Orientación sobre Indicadores de la Responsabilidad de las Empresas en los informes anuales” Ginebra 2008.
- VOGEL, Mario; Seminario de Tablero de Comando Quito- Ecuador 2009
- ZORRILLA, A. Santiago; TORRES X. Miguel; Guía para Elaborar la Tesis, Editorial Mc. GRAW-HILL 2da edición Mexico 1992.
- INTERNET
 - www.controldegestion.com.ar
 - www.gestiopolis.com
 - www.definicionabc.com
 - www.tablerodecomando.com.ar
 - www.gestiopolis.com/.../bsc-tableros-de-mando-balance-scorecard.htm
 - www.zeusconsult.com.mx
 - www.monografias.com
 - www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html
 - www.cacitgroup.com/.../tcomando/tcomando.htm
 - www.apeake.com.mx
 - www.degerencia.com/.../el_tablero_de_comando_una_herramienta_a_elegir_sin_temor_a_equivocarse
 - www.scribd.com/.../Tablero-de-Comando-Robert-Kaplan
 - www.wfbsc2008.com.ar/img/varios/.../di_stefano_tablero_wfbsc.pdf
 - www.ganaropciones.com/tablero.htm
 - www.tablero-decomando.com/.../indicadoresfinancieros.htm
 - www.e-visualreport.com/tablero-comando.html
 - www.economicas.unlz.edu.ar/.../DiStefano-TableroComando.pdf
 - www.slideshare.net/.../tablero-de-comando

www.cacitgroup.com/.../tcomando/tcomando.htm

[/www.biocom.com/sistema/tablero_de_comandos/introduccion.html](http://www.biocom.com/sistema/tablero_de_comandos/introduccion.html)

ANEXO 1

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA EXISTENCIA DE ALGUNA HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO Y OPERATIVO DE EMELNORTE

- 1 ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico?
- SI
- NO
- 2 ¿Se elabora anualmente los Planes Operativos?
- SI
- NO
- 3 ¿El plan Estratégico y operativo es difundido en todos los niveles de la empresa?
- SI
- NO
- 4 El plan Estratégico y operativo es elaborado por:
- Directivos
- Equipo de Estrategas
- Consultor Externo
- Directivos y trabajadores
- 5 ¿Qué tanto conoce sobre el Balance Scorecard?
- Mucho
- Poco
- Nada
- 6 ¿Existe una herramienta de control del Plan estratégico y Operativo como el Balance Scorecard?
- SI
- NO
- 7 ¿Conoce si la Empresa tiene determinados Indicadores de gestión?
- SI
- NO

- 8 ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es SI favor identifique cuáles indicadores conoce?
- Administrativos
- Técnicos
- Financieros
- 9 ¿Se realiza seguimiento a la ejecución del plan Estratégico y Operativo?
- SI
- NO
- 10 ¿Existe personal asignado para el seguimiento del Plan Estratégico y operativo?
- SI
- NO
- 11 ¿Cuál es el área de la Empresa encargada de efectuar la evaluación del Plan Estratégico?
- Planificación
- Financiero
- Distribución
- Otras
- No conoce
- 12 ¿El seguimiento de cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo es realizado por?
- Técnicos
- Especialistas
- Otros
- 13 ¿Cómo financia el presupuesto EMELNORTE?
- Recursos Propios
- Presupuesto General de Estado
- Particulares
- 14 ¿Cuál es el financiamiento de las obras a corto plazo que realiza la empresa?
- Recursos Propios (VAD)
- Presupuesto General de Estado
- Particulares

15 ¿Los proyectos de la Empresa están vinculados dentro de un Plan de Expansión (largo plazo)?

SI

NO

16 ¿Cuál es el financiamiento de las obras a largo plazo que realiza la Empresa?

Recursos Propios (VAD)

Presupuesto General de Estado

Particulares

ANEXO 2

ENTREVISTA AL ING. MARCO LARA EXPERTO EN BALANCE SCORECARD

1. ¿En su opinión es necesario que al plan estratégico y operativo se le haga un seguimiento de su ejecución, por qué?
2. ¿Puede aplicarse el Cuadro de Mando Integral a empresas de servicios como EMELNORTE?
3. ¿Cómo se puede conseguir apoyo para un proyecto de Cuadro de Mando Integral?
4. ¿Se debe tener una estrategia antes de crear un Cuadro de Mando Integral?
5. ¿Cuántos indicadores debería haber en un Cuadro de Mando Integral, y cuál debería ser el mix entre las distintas perspectivas?
6. ¿Qué beneficios tendría la Empresa si se contara con una herramienta como el Balance Scorecard o Tablero de Comando?
7. ¿En qué se diferencia el Cuadro de Mando Integral de la Gestión de la Calidad Total?
8. ¿Debería compartirse el cuadro de Mando Integral con analistas financieros y accionistas?