

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por ser el centro de mi vida y por haberme dado una familia que me ha guiado en forma espiritual y cognoscitiva.*

*Al Ingeniero Cecil Aguirre e Ingeniera Graciela Baquero que con sus conocimientos y experiencia hicieron posible la realización de este proyecto; a mis profesores por su sabiduría y transparencia con que entregaron sus enseñanzas que serán mi nuevo argumento en mi futuro profesional.*

*A mis compañeros del Consejo Nacional de Electricidad, especialmente a la Dirección Administrativa Financiera, que con su colaboración, respaldo y preocupación me facilitaron la información necesaria para la realización de esta tesis.*

*Andrés R.*

## DEDICATORIA

*Esta tesis está dedicada a mis padres y hermano, las personas más importantes de mi vida quienes han sido para mí un ejemplo a seguir ya que ellos siempre me han demostrado que con dedicación y dando lo mejor de uno mismo se puede salir adelante sin que para ello tenga que destruir a otras personas.*

*A Diana Fernanda que con su amor y cariño me ha enseñado que siendo humilde se consiguen grandes cosas.*

*Andrés R.*

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

**CARRERA:** INGENIERIA COMERCIAL

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

ANDRÉS CAMILO RAMOS ULLOA

### **DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada: “Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para el Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC.”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, Septiembre 2008

---

Andrés Camilo Ramos Ulloa

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

## **AUTORIZACION**

Yo, Andrés Camilo Ramos Ulloa, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para el Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, Septiembre 2008

---

Andrés Camilo Ramos Ulloa

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Cecil Aguirre e Ing. Graciela Baquero

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada “Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para el Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC.”, realizada por el señor Andrés Camilo Ramos Ulloa, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de actividades que se desarrollan en el CONELEC, así como su capacidad investigativa, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF ). Autorizan a nombre del autor, señor Andrés Camilo Ramos Ulloa para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Director de Carrera de Ingeniería Comercial.

Quito, Septiembre 2008

---

Ing. Cecil Aguirre  
**DIRECTOR**

---

Ing. Graciela Baquero  
**CODIRECTOR**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b>	
<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2. Giro del Negocio:.....	3
1.2.1. Localización: .....	3
1.2.2. Recursos y Presupuesto: .....	5
1.3. Cultura Organizacional.....	6
1.3.1. Estructura Organizacional. ....	6
1.3.2. Directorio.....	7
1.3.3 9 Filosofía Corporativa .....	9
1.3.3.1 Misión: .....	9
1.3.1.2 Visión:.....	10
1.3.1.3 Valores:.....	10
1.3.1.4 Principios: .....	10
1.3.1.5 Políticas: .....	10
1.4 La Empresa y el Sector Eléctrico. ....	10
1.5 Problemática. ....	19
1.5.1 Diagrama de Ishikawa .....	20
1.6 Objetivos Del Estudio.....	23
1.6.1 General .....	23
1.6.2 Especifico .....	23
1.7 Marco Teórico Conceptual .....	24
1.7.1 Marco Teórico .....	24
1.7.1.1 Planificación Estratégica.....	24
1.7.1.2 Modelo de Gestión Estratégica:.....	26
1.7.1.2.1 La Visión:.....	27
1.7.1.2.2 La misión: .....	27
1.7.1.2.3 El análisis situacional: .....	27
1.7.1.2.4 La estructuración de estrategias:.....	28
1.7.1.2.5 La definición del problema:.....	28
1.7.1.2.6 Los proyectos: .....	28
1.7.1.2.7 Los presupuestos: .....	28
1.7.1.3 Diagnóstico estratégico: .....	28
1.7.1.4 Direccionamiento Estratégico: .....	30
1.7.1.5 Balance Scorecard: .....	31
1.7.1.6 KPI (Key Performance Indicator): .....	36
1.8 Marco Conceptual: .....	37
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>41</b>
2. Diagnóstico Situacional: .....	42
2.1. Diagnóstico Situacional Externo: .....	42
2.1.1. Macro Ambiente: .....	43
2.1.1.1. Factor Económico:.....	44
2.1.1.2. Factor Político y Legal: .....	59
2.1.1.3. Factor Social – Cultural: .....	66
2.1.1.4. Factor Tecnológico: .....	69

2.1.1.5. Factor Ambiental:.....	71
2.1.2. Micro Ambiente: .....	72
2.1.2.1. Sistema Nacional Interconectado (S.N.I.):.....	73
2.1.2.2. Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).....	75
2.1.2.2.1 Generación.....	77
2.1.2.2.2 Transmisión.....	83
2.1.2.2.3 Distribución.....	85
2.1.2.2.4 Grandes Consumidores.....	93
2.2. Diagnóstico Situacional Interno: .....	94
2.2.1. Capacidad Administrativa .....	97
2.2.1.1 Planificación.....	97
2.2.1.2 Organización.....	98
2.2.1.2.1 Proceso de Planificación .....	99
2.2.1.2.2 Proceso de Supervisión y Control .....	99
2.2.1.2.3 Proceso Gestión de Regulaciones .....	100
2.2.1.2.4 Proceso de Tarifas .....	100
2.2.1.2.5 Proceso de Documentación y Archivo.....	100
2.2.1.2.6 Proceso de Comunicación Social.....	100
2.2.1.3 Dirección.....	101
2.2.1.4 Control .....	102
2.2.2. Capacidad Financiera. ....	103
2.2.3. Capacidad de Talento Humano .....	109
2.3. Análisis FODA: .....	113
2.3.1. Matrices:.....	114
2.3.1.1. Matrices de Resumen:.....	114
2.3.1.3. Matriz General Electric. ....	124
2.3.1.4 Matrices de Acción: .....	128
2.3.1.5 Matriz de Síntesis: .....	136
<b>CAPITULO III</b>	
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>137</b>
3. Direccionamiento Estratégico:.....	138
3.1. Filosofía Corporativa:.....	139
3.1.1. Definición del Negocio:.....	139
3.1.1.1. Clientes:.....	141
3.1.1.2. Áreas de Actividad:.....	141
3.1.2. Principios:.....	142
3.1.2.1. Principios Propuestos. ....	142
3.1.2.2. Matriz Axiológica.....	143
3.1.3. Valores: .....	144
3.1.4. Visión: .....	146
3.1.5. Misión:.....	148
3.1.6. Objetivos Organizacionales:.....	150
3.1.7. Objetivos Específicos:.....	152
3.1.7.1 Identificación de Objetivos Estratégicos.: .....	153
3.1.8. Objetivos Específicos: .....	157
3.1.9. Estrategias .....	157
3.1.9.1. Estrategia de Ventaja Competitiva:.....	158
3.1.9.2. Estrategia de Crecimiento:.....	159
3.1.9.2.1. Intensivo: .....	159

3.1.9.2.2. Integrado: .....	159
3.1.9.2.3. Diversificado: .....	159
3.1.10 Estrategia Corporativa. ....	160
3.1.11. Estrategias Operativas .....	163
3.1.12. Mapa Estratégico. ....	166
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS .....</b>	<b>167</b>
4. Balance Scorecard: .....	168
4.1. Determinación y Desarrollo de Proyectos: .....	173
4.2. Determinación de Proyectos: .....	173
4.3. Elaboración de Perfiles de Proyectos: .....	176
4.3.1 Corto Plazo: .....	177
4.3.2 Mediano Plazo: .....	184
4.3.3 Largo Plazo.....	192
4.4. Desarrollo del Proyecto:.....	213
4.4.1. PROYECTO N.1: Implementación del Modelo de Gestión Estratégica:	
.....	213
4.4.2. PROYECTO N.2: Plan de capacitación al personal en áreas técnicas	
especializadas.....	218
4.4.3. PROYECTO N.3: Implantación de un centro de atención de reclamos al	
consumidor final de energía eléctrica.....	224
<b>CAPITULO V</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN .....</b>	<b>228</b>
5. Indicadores de Gestión y Presupuestación: .....	229
5.1. Indicadores de Gestión: .....	229
5.1.1. Importancia y Justificación: .....	229
5.1.2. Tipos de Indicadores de Gestión:.....	230
5.1.2.1. Indicadores Financieros:.....	230
5.1.2.2. Indicadores de Cliente y Mercado: .....	230
5.1.2.3. Indicadores de Procesos: .....	231
5.1.2.4. Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje: .....	231
5.1.3. Resumen de Indicadores: .....	231
5.2. Presupuestación: .....	233
5.2.1. Presupuesto del Proyecto: .....	233
5.2.2. Flujo de Caja considerando la Situación Actual: .....	238
5.2.3. Flujo de Caja considerando la Implementación del Proyecto:.....	244
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>248</b>
6.1. Conclusiones: .....	249
6.2. Recomendaciones: .....	250
Bibliografía: .....	252
<b>ANEXOS .....</b>	<b>253</b>
Anexo No. 2.1 Empresas de Generación Eléctrica .....	254
Anexo No. 2.2 Estructura actual del Directorio del CONELEC.....	257
Anexo No. 3.1 Triptico Difusión Modelo de Gestión Estratégica. ....	260
Anexo No. 4.1 Formulario Detección de Capacidades Operativo .....	264
Anexo No. 4.2 Formulario Detección de Capacidades Direcciones .....	265

## INDICES DE TABLAS

<b>CAPITULO I</b>	
<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
Tabla No. 1.1 Datos Generales .....	3
Tabla No. 1.2 Estructura actual del Directorio del CONELEC.....	7
Tabla No. 1.3 Proyectos Promovidos por el CONELEC.....	13
Tabla No. 1.4 Foda.....	29
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>41</b>
Tabla No. 2.1 Índices de Riesgo País .....	44
Tabla No. 2.2 Producto Interno Bruto.....	46
Tabla No. 2.3 Producto Interno Bruto.....	47
Tabla No. 2.4 Inflación Anual .....	50
Tabla No. 2.5 Tasas de Interés .....	52
Tabla No. 2.7 Precio del Petróleo.....	57
Tabla No. 2.8 Presidentes del Ecuador (1996-2007) .....	60
Tabla No. 2.9 Uso de Combustibles en Generación Eléctrica año 1997.....	79
Tabla No. 2.10 Uso de Combustibles en Generación Eléctrica año 2006.....	80
Tabla No. 2.11 Plan de Expansión de Generación.....	82
Tabla No. 2.12 Perdidas de Energía. ....	87
Tabla No. 2.13 Reportes mensuales entregados al CONELEC en Calidad de Servicio Técnico. ....	89
Tabla No. 2.14 Contribuciones de Agentes del Sector Eléctrico .....	105
Tabla No. 2.15 Resumen Fortalezas.....	114
Tabla No. 2.16 Resumen Oportunidades .....	115
Tabla No. 2.17 Resumen Debilidades.....	116
Tabla No. 2.18 Resumen Amenazas.....	117
Tabla No. 2.19 Equivalencias Matrices de Impacto.....	118
Tabla No. 2.20 Evaluación de Factores Externos. ....	119
Tabla No. 2.21 Evaluación de Factores Internos.....	122
Tabla No. 2.22 Resumen Valoración matriz interna y externa .....	124
Tabla No. 2.23 Matriz GE.....	127
<b>CAPITULO III</b>	
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>137</b>
Tabla No. 3.1 Elementos Definición del Negocio. ....	140
Tabla No. 3.2 Matriz Axiológica de Principios. ....	143
Tabla No. 3.4 Características y Elementos de la Visión.....	147
Tabla No. 3.5 Elementos de la Visión .....	147
Tabla No. 3.6 Características y Elementos de la Misión .....	148
Tabla No. 3.7 Elementos de la Misión.....	149
Tabla No. 3.8 Elementos de los Objetivos. ....	150
Tabla No. 3.9 Matriz Resultado Síntesis Estratégica. ....	152
Tabla No. 3.10 Identificación Objetivos Estratégicos .....	153

Tabla No. 3.11 Priorización de Objetivos .....	154
Tabla No. 3.12 Matriz de Factibilidad e Impacto .....	156
Tabla No. 3.13 Análisis de Factibilidad e Impacto.....	156
Tabla No. 3.14 Objetivos y Políticas Institucionales .....	157
Tabla No. 3.15 Estrategia de Ventaja Competitiva.....	162
Tabla No. 3.16 Estrategia de Crecimiento.....	162
Tabla No. 3.17 Estrategia Competitiva.....	162
Tabla No. 3.18 Estrategias Operativas.....	163
Tabla No. 3.19 Mapa Estratégico por Perspectivas. ....	164
Tabla No. 3.20 Mapa estratégico por ruta crítica.....	165

## **CAPITULO IV**

### **DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS ..... 167**

Tabla No. 4.1 Perspectivas. ....	169
Tabla No. 4.2 Cuadro de Mando Integral Actual. ....	170
Tabla No. 4.3 Cuadro de Mando Integral Propuesto.....	171
Tabla No. 4.4 Cuadro de Mando Integral Propuesto.....	172
Tabla No. 4.5 Valoración e impacto de proyectos.....	173
Tabla No. 4.6 Priorización de Proyectos .....	174
Tabla No. 4.7 Determinación de Proyectos.....	175
Tabla No. 4.8 Resumen de Proyectos.....	176
Tabla No. 4.9 Cronograma de Implantación de Proyectos.....	202
Tabla No. 4.10 Programa No. 1.....	203
Tabla No. 4.11 Programa No. 2.....	204
Tabla No. 4.12 Programa No. 3.....	205
Tabla No. 4.13 Programa No. 4.....	206
Tabla No. 4.14 Programa No. 5.....	207
Tabla No. 4.15 Programa No. 6.....	207
Tabla No. 4.16 Programa No. 7.....	209
Tabla No. 4.17 Programa No. 8.....	210
Tabla No. 4.18 Programa No. 9.....	211
Tabla No. 4.19 Programa No. 10.....	212
Tabla No. 4.20 Evaluación centro de capacitación.....	223

## **CAPITULO V**

### **INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN ..... 228**

Tabla No. 5.1 Resumen Indicadores de Gestión.....	232
Tabla No. 5.2 Presupuesto de proyectos por recursos y por año.....	236
Tabla No. 5.3 Resumen Presupuesto de Proyectos.....	237
Tabla No. 5.4 Tasa de crecimiento.....	238
Tabla No. 5.5 Fuentes corrientes proyectadas sin proyectos.....	238
Tabla No. 5.6 Usos corrientes proyectadas sin proyectos .....	240
Tabla No. 5.7 Relación fuentes y usos.....	241
Tabla No. 5.8 Flujo de caja sin considerar proyectos.....	243
Tabla No. 5.9 Flujo de caja considerando los proyectos. ....	245
Tabla No. 5.10 Comparación de flujos de caja.....	247

# INDICES DE GRÁFICOS

## CAPITULO I

### GENERALIDADES ..... 1

Gráfico No. 1.1 Edificio sede CONELEC Quito-Ecuador.....	3
Gráfico No. 1.2 Ubicación.....	4
Gráfico No. 1.3 Organigrama - CONELEC.....	6
Gráfico No. 1.4 Proyecto Coca Codo Sinclair.....	14
Gráfico No. 1.5 Proyecto Toachi-Pilatón. ....	15
Gráfico No. 1.6 Infraestructura Proyecto Mazar .....	16
Gráfico No. 1.7 Proyecto Chespi.....	17
Gráfico No. 1.8 Mapa de Ubicación Parque Eólico .....	18
Gráfico No. 1.9 Sistema de generación Parque Eólico .....	19
Gráfico No. 1.10 Diagrama de Ishikawa Causa - Efecto .....	21
Gráfico No. 1.11 Modelo de Gestión Estratégica .....	27
Gráfico No. 1.12 Perspectivas BSC .....	33
Gráfico No. 1.13 Modelo de Implementación Estratégica: .....	35

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL..... 41

Gráfico No. 2.1 Macro Ambiente .....	43
Gráfico No. 2.2 Riesgo País.....	45
Gráfico No. 2.3 Producto Interno Bruto .....	46
Gráfico No. 2.4 PIB por Actividad Económica .....	48
Gráfico No. 2.5 Variación de la Inflación Anual .....	51
Gráfico No. 2.6 Tasas de Interés.....	52
Gráfico No. 2.7 Variación Balanza Comercial .....	56
Gráfico No. 2.8 Variación Diaria Precio del Petróleo.....	58
Gráfico No. 2.9 Esquema de funcionamiento del MEM.....	76
Gráfico No. 2.10 Combustibles en Generación Eléctrica año 1997.....	79
Gráfico No. 2.11 Combustibles en Generación Eléctrica año 2006.....	80
Gráfico No. 2.12 Sistema Nacional de Generación y Transmisión a Junio 2007	84
Gráfico No. 2.13 Áreas de Concesión Empresas Distribuidoras .....	86
Gráfico No. 2.14 Perdidas de Energía.....	87
Gráfico No.2.15 Número de meses de reportes de información por parte las Distribuidoras año 2007. ....	90
Gráfico No.2.16 Crisis del Sector Eléctrico.....	92
Gráfico No.2.17 Cadena de Valor CONELEC. ....	95
Gráfico No.2.18 Estructura Orgánica - CONELEC. ....	98

## CAPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 137

Gráfico No. 3.1 Factibilidad vs Impacto.....	155
Gráfico No. 3.2 Perfil Estratégico. ....	161

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS .....</b>	<b>167</b>

<b>CAPITULO V</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN .....</b>	<b>228</b>

Gráfico No. 5.1 Fuentes corrientes proyectadas .....	239
Gráfico No. 5.2 Usos corrientes proyectados .....	240
Gráfico No. 5.3 Relación fuentes y usos corrientes.....	242
Gráfico No. 5.4 Flujo de efectivo fin proyectos .....	243
Gráfico No. 5.5 Flujo de efectivo considerando los proyectos.....	246
Gráfico No. 5.6 Comparación flujos de caja .....	247

## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso lógico que cumple varias etapas, dentro de las cuales resulta necesario recalcar la definición de la visión y misión, un estudio interno y externo de la empresa que puede definirse como el análisis situacional de la misma, definición del problema o problemas de la organización, la estructuración de estrategias, la definición de proyectos y presupuesto

Es así que a través de la implantación de un Modelo de Gestión Estratégica siendo este un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la institución.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia de la institución en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos -como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño- , el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestra institución, para adecuar el comportamiento de los funcionarios a la estrategia institucional.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a mediano y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Este esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la institución entorno a sus verdaderos objetivos.

A partir de la definición de la misión, visión valores y principios se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida o adecuada, siendo el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo.

Es así que los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy grafica la estrategia de la institución, permitiendo agruparlos mediante cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje.

Este estudio está elaborado por capítulos, en donde se detalla en una forma lógica las diferentes etapas para que la institución cuente con un Modelo de Gestión Estratégica acorde a sus necesidades y alineado al Plan Nacional de Desarrollo.

En el Capítulo I, se tiene una visualización general de lo que hace la institución, se detalla su giro del negocio, se define su estructura y presupuestos, se define a la empresa y el sector eléctrico ecuatoriano, problema y fundamentos teóricos, lo cual sirve como referencia en la elaboración del estudio.

El Capítulo II, se realiza un diagnostico situacional donde se estudia el entorno micro y macro ambiente, lo cuales constituyen el inicio de la Planificación Estratégica, ya que a partir de este análisis, se establecen la fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas, las mismas que impulsan o bloquean el normal desarrollo de la gestión del CONELEC.

En el Capítulo III, se analiza el Direccionamiento Estratégico, esto quiere decir, que se determina la dirección o rumbo que debe tomar la institución, lo cual

permitirá la ejecución de la visión, misión, objetivos y estrategias de la institución, aquí se determina el mapa estratégico, el cual contiene los objetivos estratégicos que son traducción de la estrategia y la visión institucional.

En el Capítulo IV, se desarrolla y se determinan los proyectos, a través de una herramienta como es el Balanced Scorecard, en donde se visualizan las estrategias planteadas en las perspectivas que involucran a las partes interesadas de la institución. Para poder operativizar y ejecutar la estrategia, se construye un modelo de indicadores clave de desempeño, metas y medios, que apoyarán a mejorar el desempeño de la gestión del CONELEC;

Se plantean los objetivos a conseguir, junto a las actividades y el cronograma para el cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas, necesarias para la ejecución del proyecto.

En el Capítulo V, se establecen los indicadores de gestión y presupuestación, en donde se desarrolla un análisis de los costos que representan la implantación de los planes o proyectos estratégicos planteados, evaluando la fluctuación de los flujos que se obtienen con cada uno de los escenarios.

En el Capítulo VI, se plantean conclusiones y recomendaciones, producto del análisis de los capítulos anteriores, las cuales servirán como directrices a considerar para el análisis e implantación en la institución.

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN BALANCE  
SCORECARD PARA EL CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD  
- CONELEC.”**

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES**

## 1.1 Antecedentes

La necesidad de contar con un organismo de regulación control y planificación, que le permita al Estado establecer la normatividad que posibilite el desarrollo armónico del sector eléctrico ecuatoriano, garantizando la calidad, continuidad, y confiabilidad en la prestación de servicios a la comunidad, dentro de lo que constituyó la nueva concepción de dicho sector, dio lugar a la creación del Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, a través de la expedición de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico y su Reglamento- LRSE, publicada en el suplemento del Registro Oficial No.43 de 10 de octubre de 1996.



La LRSE creó al **CONELEC**, De acuerdo **Artículo.12.-** Constitución.- Créase al Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, autonomía administrativa, financiera y operativa. Que comenzó a operar el 20 de noviembre de 1997, el CONELEC no ejercerá actividades empresariales en el sector eléctrico, Se encargará de elaborar planes para el desarrollo de la energía eléctrica, así como también se constituye como un ente regulador y controlador, a través del cual el Estado Ecuatoriano puede delegar las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, a empresas concesionarias. Determinando sus funciones y Facultades dentro del sector eléctrico descritos en el Artículo 13 de la Ley antes Mencionada.

Vale recalcar que como objetivo primordial es proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad, para garantizar su desarrollo económico y social, dentro de un marco de competitividad en el mercado de producción de electricidad, es decir que estará orientado fundamentalmente a brindar un óptimo servicio a los consumidores y a precautelar sus derechos, partiendo de un serio compromiso de preservación del medio ambiente.

## 1.2. Giro del Negocio:

### 1.2.1. Localización:

El Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, se encuentran ubicado en la Av. Naciones Unidas E7-71 y Av. Los Shyris

**Tabla No. 1.1 Datos Generales**

Teléfonos	(593-2) 2268 744 -2268 746
Fax	(593-2) 2268 737
Apartado	17-17-817
E-mail	conelec@conelec.gov.ec
Pagina Web	www.conelec.gov.ec

Fuente: CONELEC  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 1.1 Edificio sede CONELEC Quito-Ecuador**



Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 1.2 Ubicación**



**Fuente:** Google Earth.  
**Elaborado por:** El Autor

### 1.2.2. Recursos y Presupuesto:

Es una Institución sin fines de lucro con autonomía propia, siendo su presupuesto anual financiado con los siguientes ingresos:

1. Todas las empresas generadoras, distribuidoras y transmisoras abonan anualmente y por adelantado, dentro del primer trimestre, una contribución al CONELEC para financiar el presupuesto aprobado de conformidad con lo señalado en el artículo 13, literal ñ) de esta Ley. ***“Formular y aprobar el presupuesto anual de gastos y requerimiento de recursos del CONELEC, remitirlo al Ministerio de Economía y Finanzas para su integración y consolidación, en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Presupuesto del Sector Público.<sup>1</sup>”***

Esta contribución será fijada en forma particular para cada generador, transmisor o distribuidor, y será igual a la suma total de gastos e inversiones previstos por su presupuesto, multiplicado por una fracción en la cual, el numerador será la suma de los ingresos brutos obtenidos por cada uno de los generadores, el transmisor o los distribuidores, por la operación correspondiente al año calendario anterior; y, el denominador, el total de los ingresos brutos resultantes de la gestión de todos los productores, el transmisor y los distribuidores del país, durante igual periodo.

2. Las herencias, legados, donaciones o transferencias bajo cualquier título que reciba.
3. Los demás fondos. Bienes o recursos que le puedan ser asignados en tal virtud de las leyes y reglamentos aplicables; y,
4. Los intereses, beneficios y rendimientos resultantes de la gestión de sus propios fondos.

---

<sup>1</sup> Ley del Régimen del Sector Eléctrico y su Reglamento

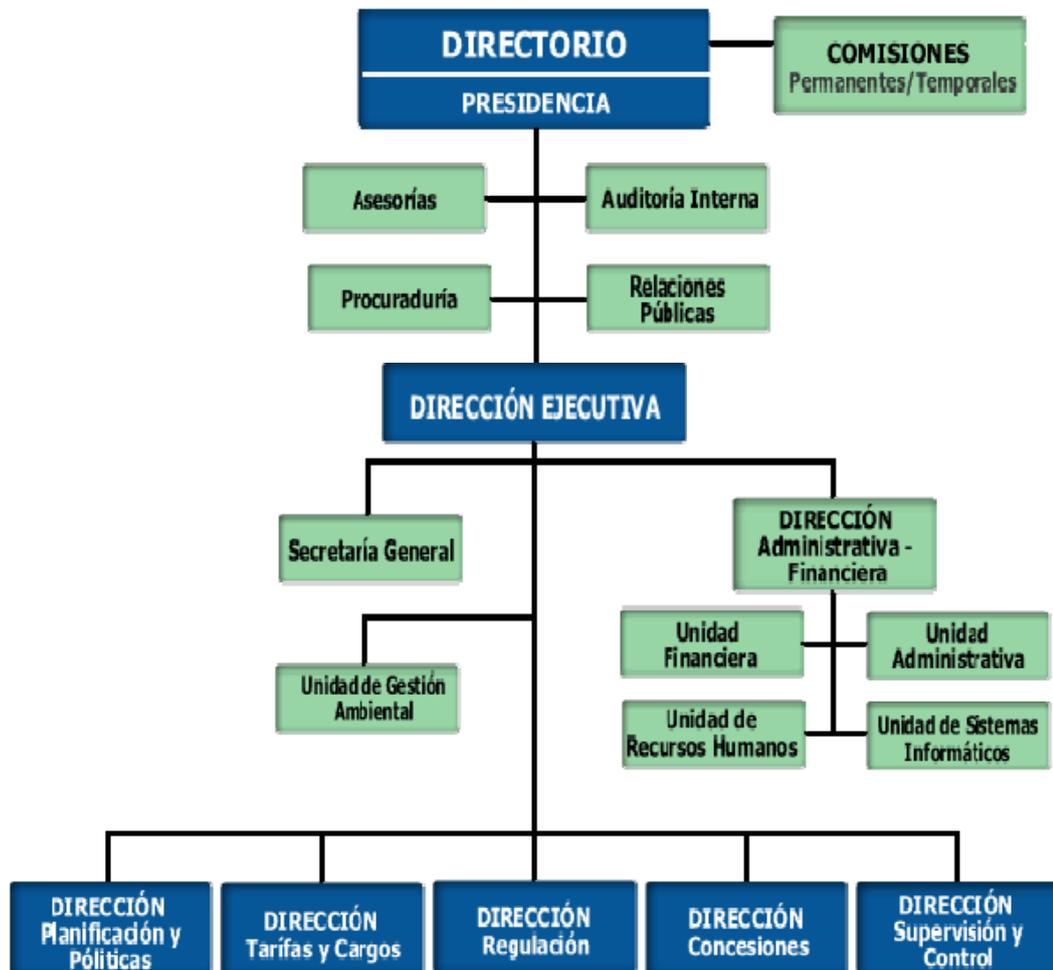
El CONELEC, gozará de jurisdicción coactiva para el cobro de sus contribuciones según lo establecido en el Reglamento General de esta Ley.

### 1.3. Cultura Organizacional

#### 1.3.1. Estructura Organizacional.

A partir del año 2006, la institución cuenta con la siguiente estructura:

Gráfico No. 1.3 Organigrama - CONELEC.



Fuente: CONELEC.

Elaborado por: CONELEC

### 1.3.2. Directorio.

El Directorio del CONELEC se integrará por cinco miembros designados de la siguiente manera:<sup>2</sup>

**Tabla No. 1.2 Estructura actual del Directorio del CONELEC.**

Presidente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegado del Señor Presidente de la República</li></ul>
Vicepresidente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegado del Señor Presidente de la República</li></ul>
Miembros del Directorio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegado del Señor Presidente de la República</li><li>• Representante de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES</li><li>• Delegado del Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas</li><li>• Representante de las Cámaras de la Producción (Principal)</li><li>• Representante de los Trabajadores del Sector Eléctrico</li></ul>
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegado por los Miembros del Directorio</li></ul>

Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

**El Presidente del Directorio**, es el representante permanente del Presidente de la República, el cual presidirá el Directorio y durará en sus funciones los cuatro años del período presidencial, pudiendo ser libremente removido.

Los demás miembros del Directorio del CONELEC actuarán como vocales y serán designados para un período de cuatro años, previo concurso público de merecimientos y oposición, promovido por un Comité Calificador, que se integrará para cada elección con siete ecuatorianos, seleccionados por:

<sup>2</sup> Ley del Régimen del Sector Eléctrico y su Reglamento

- a) Tres por el Presidente de la República;
- b) Uno por la Federación Nacional de las Cámaras de Industriales del Ecuador;
- c) Uno por el Colegio Nacional de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos del Ecuador; y,
- d) Uno por la Asociación de Municipalidades del Ecuador, AME; y, por el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, CONCOPE.

El séptimo miembro, será seleccionado con el voto mayoritario de los seis miembros.

- Quienes integren el Comité Calificador deberán poseer título profesional y haber ejercido su profesión en materia eléctrica, con probidad notoria por lo menos durante 15 años.

Para ser miembro del directorio se requerirá ser ecuatoriano, poseer título académico de por lo menos tercer nivel en profesiones vinculadas con la actividad en el sector eléctrico, con experiencia por un mínimo de 10 años y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de Calificación y Designación de los Miembros del Directorio del CONELEC, que será elaborado por el Comité Calificador.

A las sesiones del Directorio del CONELEC en que se vayan a tratar asuntos relacionados con pliegos tarifarios o acciones que requieran el financiamiento con la utilización de los recursos del Presupuesto General del Estado, podrá asistir, con voz pero sin voto, el Ministro Finanzas o su delegado.

**El Director Ejecutivo.-** será designado por el Directorio del CONELEC mediante un concurso público de merecimientos y oposición de acuerdo con el Reglamento que para el efecto dicte el Directorio. Ejercerá la representación legal, actuará

como Secretario del Directorio con derecho a voz pero sin voto y durará cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez.

Para ser designado Director Ejecutivo se requerirá:

- a) Ser ecuatoriano por nacimiento;
- b) Poseer título profesional académico de tercer nivel y cuarto nivel de especialización en materia eléctrica; y,
- c) Contar con experiencia de por lo menos diez años en el sector eléctrico.

El Director Ejecutivo está facultado para realizar todos los actos y contratos que sean necesarios para el cumplimiento de las funciones del CONELEC y los objetivos establecidos en la Ley.

### **1.3.3. Filosofía Corporativa**

La filosofía del CONELEC representa la forma de actuar de la institución. Para desarrollarla, se deben analizar estos aspectos fundamentales y trascendentes, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos elementos son:

#### **1.3.3.1 Misión:**

Se encuentra establecida por una planificación estratégica elaborada en el año 2001-2002, por lo que toca volver a reestructurarle y alinearle con el Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos de la institución

**“Asegurar que el usuario reciba un servicio eléctrico eficiente a precios justos”**

### **1.3.1.2 Visión:**

Al igual que la misión, la visión también se encuentra establecida, sin embargo es necesario alinearla con el Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos institucionales.

**“Ser modelo de los Organismos de Regulación y Supervisión”**

### **1.3.1.3 Valores:**

La Institución no tiene definido los valores institucionales.

### **1.3.1.4 Principios:**

No se cuenta con principios que guíen a los funcionarios.

### **1.3.1.5 Políticas:**

El CONELEC, tampoco cuenta con Políticas.

## **1.4 La Empresa y el Sector Eléctrico.**

El Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, es una persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con la función de ser el Organismo Regulador del Sector Eléctrico Ecuatoriano, y se encarga de las tareas de regulación, planificación, supervisión, control, otorgamiento de concesiones y aprobación de tarifas.

Como respuesta a la necesidad de reformular el grado de participación estatal en este sector, se plantea como objetivo, proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad, para garantizar su desarrollo económico y social, dentro de un marco de competitividad en la producción

de electricidad, para lo cual se promueven las inversiones de riesgo por parte del sector privado, orientado a brindar un óptimo servicio a los consumidores y a precautelar sus derechos, partiendo de un serio compromiso de preservación del medio ambiente.

El CONELEC, Tiene la facultad de otorgar concesiones para las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, promueve la libre competencia en los mercados de producción de la electricidad, y los generadores desarrollan independientemente su actividad en base a reglas muy claras contenidas en la ley y sus normas complementarias.

En virtud del Art. 26 de la LRSE y por resolución del COMOSEL (Consejo de Modernización del Sector Eléctrico, adscrito al CONAM, (Consejo Nacional de Modernización), las instalaciones de generación y las de transmisión que eran de propiedad del Estado, por intermedio del INECEL, fueron transferidas a favor del Fondo de Solidaridad, constituyéndose seis empresas de generación y una de transmisión, que se conformaron como sociedades anónimas e iniciaron su operación el 1 de abril de 1999:<sup>3</sup>

- **Eléctricas de Generación:** Existen actualmente alrededor de 41 empresas de Generación que se encuentran operando hasta la actualidad en el S.N.I., entre las principales podemos mencionar: HIDROPAUTE S.A.; HIDROAGOYÁN S.A.; HIDROPUCARÁ S.A.; TERMOESMERALDAS S.A.; TERMOPICHINCHA S.A.; y, ELECTROGUAYAS S.A
- **Empresa Eléctrica de Transmisión:** TRANSELECTRIC S.A.
- **Empresas Eléctricas de Distribución:** Existen actualmente 20 empresas de Distribución entre las principales podemos mencionar: Empresa Eléctrica Ambato, Regional Centro Norte S.A., Empresa Eléctrica Azogues C.A., Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil (CATEG-D), Empresa

---

<sup>3</sup> Catalogo de Generación Eléctrica - CONELEC

Eléctrica Provincial Galápagos S.A., Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.,  
Empresa Eléctrica Quito S.A., Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A.

Existen otras empresas generadoras y distribuidoras, algunas de las cuales son completamente privadas.

La transmisión y distribución de energía eléctrica constituyen monopolios naturales sometidos a regulación de precios, mientras que la generación se desarrolla en un ambiente de libre competencia.

La actividad desplegada por el CONELEC, luego de 10 años de iniciado su accionar, ha sido de beneficio a la colectividad, pues a pesar de que en la fecha de su creación, todavía se mantenían activas las ideas de privatizar los sectores que prestan servicios básicos a la población, su actitud de defensa de los intereses de la mayoría menos afortunadas y el compromiso serio para que las actividades de producción no se interrumpieran, dieron lugar a tarifas acordes con la realidad socio económica del país y a la no interrupción de la prestación de este servicio básico. En efecto y a pesar de los alarmantes y periódicos pronósticos, relacionados con el apareamiento de apagones, durante estos 10 años de vida del CONELEC, éstos no han tenido lugar, gracias a la capacidad de gestión, al profesionalismo y a la tenacidad de quienes enfrentaron con acciones efectivas y conjuntas esta amenaza que se presenta en el país en forma cíclica. En la actualidad se está realizando gestiones necesarias para superar esta etapa de incertidumbre.

La identificación de grandes proyectos de generación hidroeléctrica y su impulso para concretarlos, ha correspondido al CONELEC, Institución que los ha puesto en la palestra pública, demostrando sus bondades, generando interés en el desarrollo y consecución de algunos como Coca-Codo Sinclair, Mazar y Sopladora, Chespi, Minas Jubones, Ocaña, Toachi Pilaton, etc... que serán una realidad y una respuesta tangible a las necesidades de generación limpia y barata y constituirán los pilares fundamentales de un desarrollo planificado y obtenido; como lo serán en muy corto plazo los proyectos Sopladora y Mazar.

Algunos de los principales proyectos Eléctricos donde el CONELEC ha sido participe en su impulso y ejecución son:<sup>4</sup>

**Tabla No. 1.3 Proyectos Promovidos por el CONELEC.**

<b><u>DEMONIMACIÓN DEL PROYECTO</u></b>	<b><u>UBICACIÓN</u></b>	<b><u>CAPACIDAD DE GENERACIÓN</u></b>	<b><u>ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO</u></b>
Proyecto Hidroeléctrico Mazar.-	Provincia del Azuay	160MW	En construcción
Central Hidroeléctrica San Francisco.-	Provincia De Tungurahua	230MW	En operación
Proyecto Hidroeléctrico Sopladora.-	Provincia del Azuay	312MW – 600 MW	Con contrato firmado
Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair	Provincia del Napo, cuenca de Río Coca, entre confluencia Río Quijos y Salado	1500 MW	En Proyecto
Central Hidroeléctrica Sibimbe	Provincia de los Ríos	15.8MW	En operación
Central Hidroeléctrica la Esperanza	Provincia De Esmeraldas	6MW	En operación
Central Hidroeléctrica Poza Onda	Provincia De Esmeraldas	3MW	En operación
Central Hidroeléctrica Abanico	Provincia Morona Santiago - Macas	15MW – 22.5MW	En operación
Proyecto Hidroeléctrico Toachi Pilatón.	Provincia de Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas	228MW	Con contrato firmado
Proyecto Hidroeléctrico Chespi.	Provincia de Pichincha, Río Guayllabamba	167 – 250MW	En estudio

<sup>4</sup> Catalogo de Generación Eléctrica - CONELEC

Parque Eólico Santa Cruz	Galápagos, Isla Baltra	3.6MW	En Proyecto
Central Eólica San Cristóbal	Galápagos, Isla San Cristóbal	2.4MW	En operación
Proyecto Minas – La Unión	Provincias Azuay y El Oro	80MW	En Proyecto

Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

- **Proyecto Coca Codo Sinclair**

El CONELEC ha rescatado este proyecto y lo ha ubicado como la principal alternativa de solución para el déficit de generación eléctrica en el Ecuador, esto se dio gracias a estudios realizados por el INECEL, que determino que el Coca Codo Sinclair es el único proyecto de bajo riesgo que puede construirse en la zona, pese a su cercanía del volcán reventador.

**Gráfico No. 1.4 Proyecto Coca Codo Sinclair.**



Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

El proyecto se construirá en la cuenca de Río Coca, entre la confluencia del Río Quijos con el Río Salado y el sitio denominado Codo Sincliar. Las obras del proyecto se localizan en la provincia del Napo, cantón El Chaco, y en la provincia de Sucumbíos, cantón Gonzalo Pizarro.

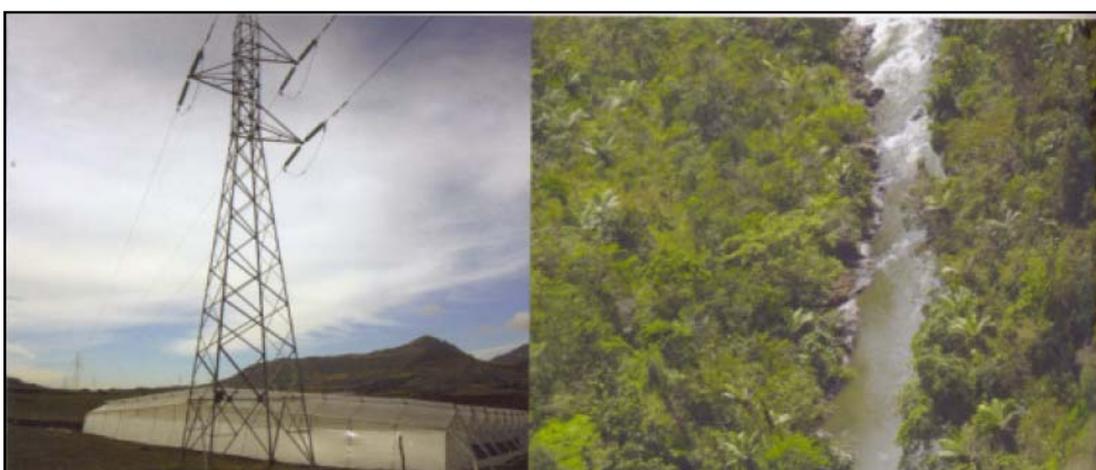
El proyecto Coca Codo Sinclair de 1500 MW producirá una energía media anual de 86000 GWh, lo que actualmente representa mas de la mitad de producción eléctrica nacional.

- **Proyecto Toachi-Pilatón.**

Por varios años este proyecto ha sido postergado, siendo en la actualidad el CONELEC el impulsor para el desarrollo y consecución de este proyecto, suscribiendo un contrato con la Empresa Hidrotopi S.A.,

El Toachi-Pilatón esta ubicado en la Provincia de Pichincha, en los linderos de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y el cantón Mejía. Su capacidad, según los estudios realizados es de 228 MW.

**Gráfico No. 1.5 Proyecto Toachi-Pilatón.**



Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

- **Proyecto Mazar**

Mazar es un proyecto de gran importancia para el país puesto que, además de aportar con 160 MW al sistema Nacional Interconectado, detiene los sedimentos del Río Paute y eleva la capacidad de almacenamiento de agua de 15 días a 2 meses para la generación eléctrica.

Al momento la ejecución del proyecto tiene un cincuenta por ciento de avance, por lo que se prevé entre en operación en el 2009 y no en el 2010 como originalmente se tenía previsto.

**Gráfico No. 1.6 Infraestructura Proyecto Mazar**



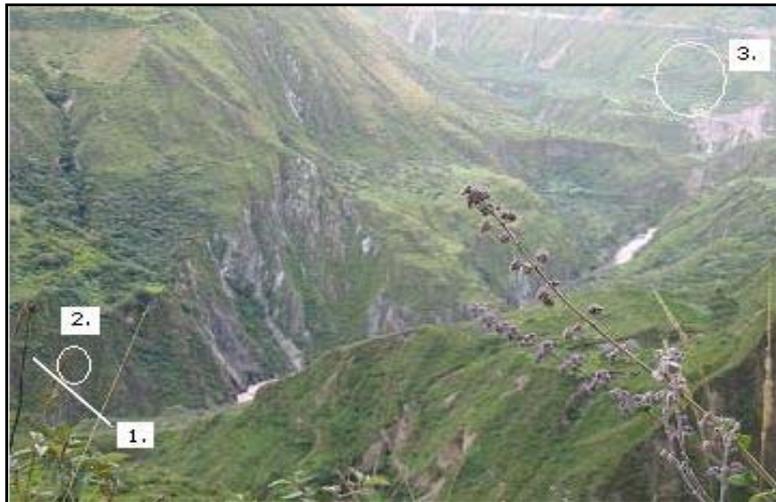
Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

- **Proyecto Chespi**

Está ubicado a 40 kilómetros de la ciudad de Quito, al norte del volcán Pululahua y utilizará las aguas del Río Guayllabamba para generar entre 167 y 250 MW. Cuenta con los estudios de factibilidad, realizados por la empresa JICA, del Japón, contratada por el ex INECEL, en 1986. Después de 22 años, el CONELEC retoma este proyecto y hará la actualización de los estudios.

**Gráfico No. 1.7 Proyecto Chespi**



**Fuente:** CONELEC.

**Elaborado por:** El Autor

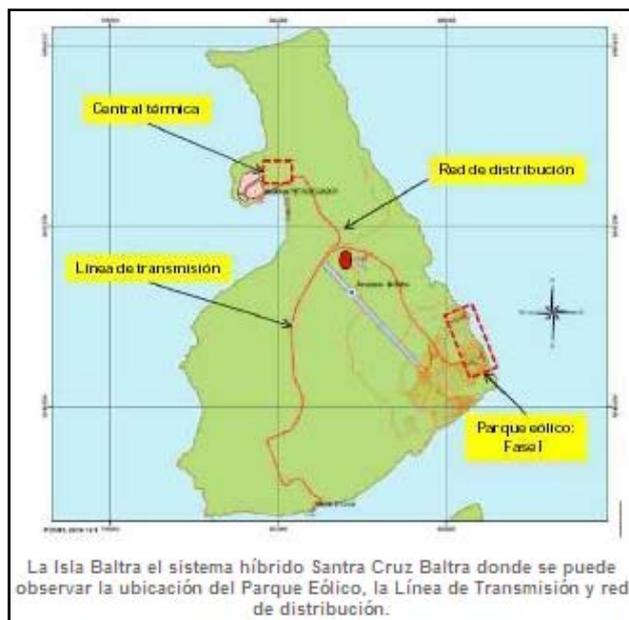
La realización de este proyecto dará apertura a nueve proyectos más que se instalarán sobre la Cuenca del Guayllabamba: Proyecto Calderón (300 MW), Palma Real (100 MW), Villadora (270 MW), Chontal (130MW), Golondrinas (250 MW), entre otros. Se estima que juntos podrían producir 1500 MW que, al estar en la cuenca del Pacífico, son complementarios al Proyecto Coca-Codo Sinclair, que se asienta sobre la cuenca amazónica.

- **Parque Eólico**

Un Proyecto que pretende disminuir a 0 el uso de combustibles fósiles en las Islas Galápagos, tiene su mirada puesta en Baltra.

En esta isla se construirá un Parque Eólico que en una primera fase generará 3,6 MW.

### Gráfico No. 1.8 Mapa de Ubicación Parque Eólico



Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

La energía que produzca este Proyecto abastecerá a Baltra, donde está ubicado el aeropuerto y, fundamentalmente a la Isla Santa Cruz.

El Programa Energía Renovable para Galápagos – ERGAL, lleva adelante este Proyecto y otros que utilizarán recursos alternativos para abastecer al Archipiélago con energía limpia, preservando su ecosistema privilegiado. Este Programa es financiado por el Gobierno ecuatoriano, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Grupo e8 (Empresas eléctricas más importantes del mundo), entre otros. Es importante resaltar que el CONELEC entregó para el desarrollo del parque eólico de San Cristóbal USD 3'300.000 a través de los fondos Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal - FERUM.

La construcción del Parque Eólico de Baltra, que se desarrollará en tres fases. La primera fase con una potencia de alrededor de 3,6 MW que deberá entrar en operación en el 2009. La segunda fase se prevé que tenga una potencia de 6.5 a 8 MW y entre a funcionar en el 2012; y la última fase, tendría una potencia mayor a 15 MW, y se iniciaría su construcción a partir del 2013. El objetivo es cubrir el 90 % de la demanda de Santa Cruz con energía eólica.

### **Gráfico No. 1.9 Sistema de generación Parque Eólico**



**Fuente:** CONELEC.

**Elaborado por:** El Autor

### **1.5 Problemática.**

A pesar que el CONELEC, ha venido desarrollando sus actividades con normalidad, existen diversidad de factores internos y externos, que han dado evidencia de la falta de un Modelo de Gestión Estratégica, intentando con la implementación de dicho modelo mejorar su actividad optimizando al máximo los recursos financieros, tecnológicos y humanos.

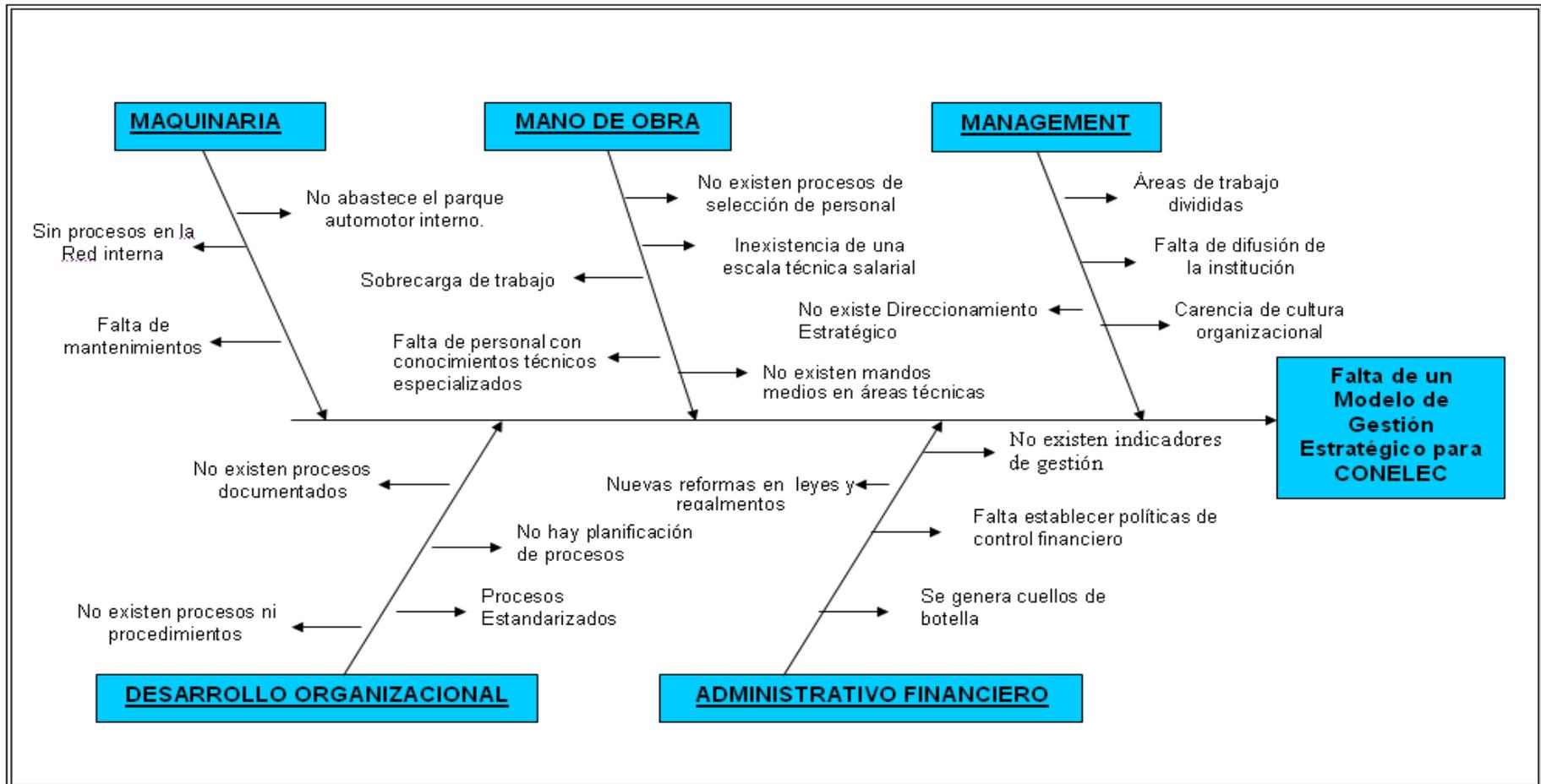
Con el correcto planteamiento y sistematización del problema, se intenta identificar los elementos de su entorno, sus propias capacidades y limitaciones que tiene la institución para reflejar su imagen corporativa y capacidad de trabajo, de tal forma que se defina la forma cómo actuará en entornos dinámicos como los que se desarrolla el sector eléctrico en la época actual.

### **1.5.1 Diagrama de Ishikawa**

El diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado es más conocido como Diagrama de Ishikawa, herramienta que permite fácilmente el análisis de los problemas, sus causas e identificación de las alternativas de solución. Consiste en relacionar mediante un Gráfico los distintos factores que confluyen para que un problema esté presente o para que un objetivo sea alcanzado.

Los problemas analizados a continuación mediante el diagrama, fueron determinados en base a varias entrevistas con funcionarios de las diferentes direcciones y jefaturas de la institución.

**Gráfico No. 1.10 Diagrama de Ishikawa Causa – Efecto**



Fuente: CONELEC.

Elaborado por: El Autor

Las causas que han determinado un inadecuado funcionamiento de la Institución, se detalla de acuerdo al diagnóstico presentado en la **Gráfico N° 1.10 Diagrama Causa - Efecto**, que describe lo siguiente:

- El departamento de Recursos Humanos del CONELEC, identificó que no existe una escala técnica salarial, sistemas de clasificación y valoración de puestos; que da como resultado la falta de un sistema de reclutamiento y selección de personal.
- La falta de Manuales de Procesos y Procedimientos donde se justifica la necesidad de creaciones de puestos, ha dado como resultado que se tenga gran cantidad de empleados a contratos generando así conflictos internos, rivalidad, incertidumbre, baja productividad y desmotivación del talento humano.
- La institución cuenta con una estructura por procesos no documentados, los mismos se han vuelto obsoletos, lentos, generando cuellos de botellas vistos en la institución como canales o filtros de seguridad, donde no se puede delegar funciones sin previa autorización de cada Director o Jefe de Área, sin buscar una mejor optimización de recursos financieros y humanos;
- Las Direcciones de Planificación, Regulación, Tarifas, Dirección Administrativa Financiera y Procuraduría, tienen directores encargados, debiendo designarse a los titulares en forma inmediata, ya que es un aspecto fundamental para garantizar los resultados y objetivos propuestos.
- No existen mandos medios en las áreas técnicas, por lo que debe analizarse la creación de los mismos, ya que al momento las decisiones se concentran exclusivamente en el Director de Área.
- Existe personal muy capacitado en la Institución, sin embargo la demanda actual del sector requiere de personal con mayores conocimientos técnicos, económicos, financieros y legales en el manejo del sector eléctrico,

- Una de las principales causas que el área de Relaciones Públicas no posee procedimientos adecuados de manejo de imagen institucional, como son campañas difusoras en los diferentes medios de comunicación donde recalquen la importancia y participación que tiene la institución dentro del sector eléctrico, convirtiéndose en la actualidad una de las principales amenazas del gobierno por un nuevo esquema dentro del sector, afecta directamente a la institucionalidad del CONELEC.

## **1.6 Objetivos Del Estudio**

### **1.6.1 General**

Desarrollar el Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard, para el Consejo Nacional de Electricidad - CONELEC, en un periodo de 5 meses, orientándose al desarrollo y fortalecimiento institucional, mediante un diagnóstico previo de su entorno, brindando alternativas de solución y lineamientos estratégicos a cumplirse para alcanzar los objetivos institucionales.

### **1.6.2 Especifico**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Institución mediante el estudio del Macro y Micro entorno, así como también de sus fortalezas y debilidades
- Desarrollar un Direccionamiento Estratégico mediante la reformulación de su visión, misión, y establecimiento de estrategias, principios y valores que permitan orientar adecuadamente el rumbo de la Institución.
- Establecer Indicadores de Gestión, evaluados a través de un control estratégico en tiempo real para apoyar a la alta Dirección , permitiendo mejorar la gestión administrativa.

- Diseñar los proyectos y planes, mediante el planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo que le permitan a la institución regirse a procesos adecuados.
- Determinar un presupuesto de implementación del Modelo de Gestión Estratégico basado en BSC, y realizar la evaluación financiera a fin de determinar la factibilidad o no de la implementación del modelo

## **1.7 Marco Teórico Conceptual**

### **1.7.1 Marco Teórico**

#### **1.7.1.1 Planificación Estratégica.**

*“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”<sup>5</sup>*, es un proceso donde se evaluará la naturaleza misma de el CONELEC, es decir, se realiza un diagnóstico situacional con el objetivo de tomar las decisiones más apropiadas con el fin de mejorar la eficiencia dentro de la institución, definiendo 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 planificación estratégica permite participar activamente y no reactivamente en las decisiones que tienen relación con el futuro de la organización. Sirve para generar mejores estrategias debido a que se aplica una perspectiva más sistemática, lógica y racional.

---

<sup>5</sup> <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>.

Con la elaboración de la planificación estratégica del CONELEC, se pretende contar con la capacidad organizacional para enfrentar las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades y amenazas del ambiente, así como los puntos fuertes y débiles de la propia organización, de forma que se pueda contar con las respuestas más óptimas y oportunas.

Para ello se debe contar con un análisis de su situación actual, identificando elementos de su entorno, sus propias capacidades y limitaciones, de tal forma que se defina la forma cómo actuará en entornos dinámicos como los que se presentan en la época actual.

Dentro de la Planificación Estratégica conseguimos lo siguiente<sup>6</sup>:

- Establecer la dirección a seguir por la institución de sus Direcciones y Jefaturas.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la oportuna toma de decisiones
- Supone incrementar los beneficios y disminuir los riesgos que afectan a la institución.

Todo proceso de Planificación estratégica se fundamenta en tres aspectos:

#### **Situación actual de la empresa.**

- Análisis Situacional de la empresa
- Análisis del Macro y Micro ambiente

#### **Expectativas de hacia dónde quiere llegar la empresa.**

- Planteamiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo

---

<sup>6</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

## **Determinar cómo y hacia donde se quiere llegar.**

- Diseñar estrategias óptimas para generar ventajas competitivas y garantizar una imagen consolidada dentro del sector.

La planeación estratégica es un proceso que genera confianza al equipo de la gerencia del CONELEC, involucrando Directores, Jefes de Área y demás responsables de la institución para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la institución con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Se concluye que a través de la implementación del Modelo de Gestión para el CONELEC, se podrá identificar cada uno de los procesos encaminándoles de mejor manera para que cada Dirección y Jefatura desarrolle estrategias, para la consecución efectiva de los objetivos y metas institucionales

### **1.7.1.2 Modelo de Gestión Estratégica:**

Con el fin de responder estas interrogantes se plantea el siguiente proceso de planificación, mediante el cual la **GRÁFICO No. 1.11 Modelo de Gestión Estratégica**, dicho proceso se desarrolla de la siguiente manera:

Un sistema de gestión estratégica se entiende como un proceso lógico que cumple varias etapas, dentro de las cuales resulta necesario recalcar la definición de la visión y misión, un estudio interno y externo de la empresa que puede definirse como el análisis situacional de la misma, definición del problemas o problemas de la organización, la estructuración de estrategias, la definición de proyectos y presupuesto de los mismos:

**Gráfico No. 1.11 Modelo de Gestión Estratégica**



Fuente: [http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia\\_fm.htm](http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia_fm.htm)  
Elaborado por: [http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia\\_fm.htm](http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia_fm.htm)

#### **1.7.1.2.1 La Visión:**

Se puede definir como los deseos a que la empresa pretende llegar un período de tiempo determinado

#### **1.7.1.2.2 La misión:**

Comprende aspectos relacionados con el giro directo del negocio, los procesos productivos, segmentos de mercado y la filosofía bajo la cual se maneja la empresa.

#### **1.7.1.2.3 El análisis situacional:**

Comprende principalmente un estudio de interno de fortalezas y debilidades de la organización, así mismo como un análisis de ciertos factores externos como amenazas y oportunidades. Este tipo de estudio o análisis se denominado FODA.

#### **1.7.1.2.4 La estructuración de estrategias:**

Comprende establecer medios de acción para orientar y direccionar las operaciones del CONELEC. Estas estrategias enfatizan el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución, garantizando que se aprovechen las oportunidades y fortalezas, neutralizando amenazas y corrigiendo debilidades.

#### **1.7.1.2.5 La definición del problema:**

Hace referencia a las carencias de la institución o procesos que se deben reestructurar.

#### **1.7.1.2.6 Los proyectos:**

Se pueden definir como nuevas líneas de acción en las que puede intervenir o invertir la institución

#### **1.7.1.2.7 Los presupuestos:**

Se puede decir que estos hacen referencia a la demanda de capitales que demanda cada proyecto nuevo.

#### **1.7.1.3 Diagnóstico estratégico:**

El diagnóstico inicia con la identificación de la cultura organizacional que va acorde al desarrollo interpersonal y al talento humano capacitado, lo mencionado nos diferencia de la mayoría de empresas públicas, demostrando profesionalismo y capacidad de trabajo, manifestando a los clientes externos, como son las empresas generadoras, distribuidoras y el trasmisor de energía del sector eléctrico.

Es aquí donde se debe realizar un diagnóstico minucioso de la institución identificando principalmente en donde se encuentra actualmente posicionado el

CONELEC, considerando el ambiente interno y externo, pudiendo así realizar un análisis FODA, donde:

- Las **fortalezas** deben utilizarse;
- Las **oportunidades** deben aprovecharse;
- Las **debilidades** deben eliminarse; y,
- Las **amenazas** deben sortearse

Tabla No. 1.4 Foda

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>No Controlables</b>
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES(+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

**Macro ambiente: identificamos factores como:**

- Factor Político y Legal.
- Factor Económico.
- Factor Social – Cultural.
- Factor Tecnológico.

**Micro ambiente: se encuentran factores como**

- Proveedores.
- Estatutos y Reglamentos Vigentes

Con estos antecedentes se obtendrá como resultado la identificación de oportunidades y amenazas que posee la organización.

**Análisis situacional interno:** este análisis se refiere al estudio de todo los aspectos que intervienen en la institución, es recomendable en este punto estudiar:

- Capacidad Administrativa.
- Capacidad Financiera.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad de Talento Humano.
- Capacidad Competitiva.

El análisis interno de la empresa nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades del CONELEC.

#### **1.7.1.4 Direccionamiento Estratégico:**

El direccionamiento estratégico, radica en la formulación e implantación de estrategias, que se orientan, a garantizar la consecución de los resultados deseados.

Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y enfoques de negocio que utilizarán los altos mandos para garantizar el desempeño organizacional satisfactorio.

El direccionamiento estratégico favorece y promueve los principios de Responsabilidad, al orientar la entidad hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con la comunidad y adicionalmente la satisfacción de los fines esenciales para la que fue creada la institución.

Para esto, es importante que la empresa cuente con aspectos claros como son la misión, visión, objetivos, siendo así, indispensable que mediante una implementación documentada y estructurada con el direccionamiento a seguir, involucrando al máximo al personal cuya institución establezca políticas, valores, principios para que los clientes internos y externos tengan conciencia y se

identifiquen cada vez mas sintiéndose afianzados y familiarizados con la misma, es decir generando una filosofía corporativa

Dentro del direccionamiento estratégico se trata de seguir:

- Definición del negocio
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Principios
- Políticas

Con el desarrollo de estos puntos se busca alineamiento estratégico que busca relacionar a todas las Direcciones y Unidades hacia la estrategia de la Institución, su eje radica en alcanzar sus objetivos de la empresa, como se debe transmitir a los miembros de la misma, difundir entre ellos la filosofía corporativa, realizando seguimientos, revisiones y controles constantes de las estrategias planteadas, cumpliendo con el ciclo que está conformado por: planeación, difusión, operacionalización de la estrategia, evaluación, revisión y ajuste.

Esto ayuda a que la institución refleje sus pensamientos y cumpla a cabalidad lo establecido en la ley para lo que fue creado la institución

#### **1.7.1.5 Balance Scorecard:**

El propósito del BSC, es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores que faciliten establecer itinerarios de gestión óptimos, para que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna. Esta herramienta básicamente busca tener un control estratégico en tiempo real.

*“El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, BSC, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.”<sup>7</sup>*

El Balance Scorecard, es un instrumento que permite plasmar las estrategias, misión, visión y objetivos, con el fin de que identifique el cumplimiento de estos cuatro aspectos que involucra un plan estratégico.

- El BSC, nos permite analizar:

*“Específicamente se sugieren cuatro perspectivas como se detallan en la **Gráfico No. 1.12 Perspectivas BSC***

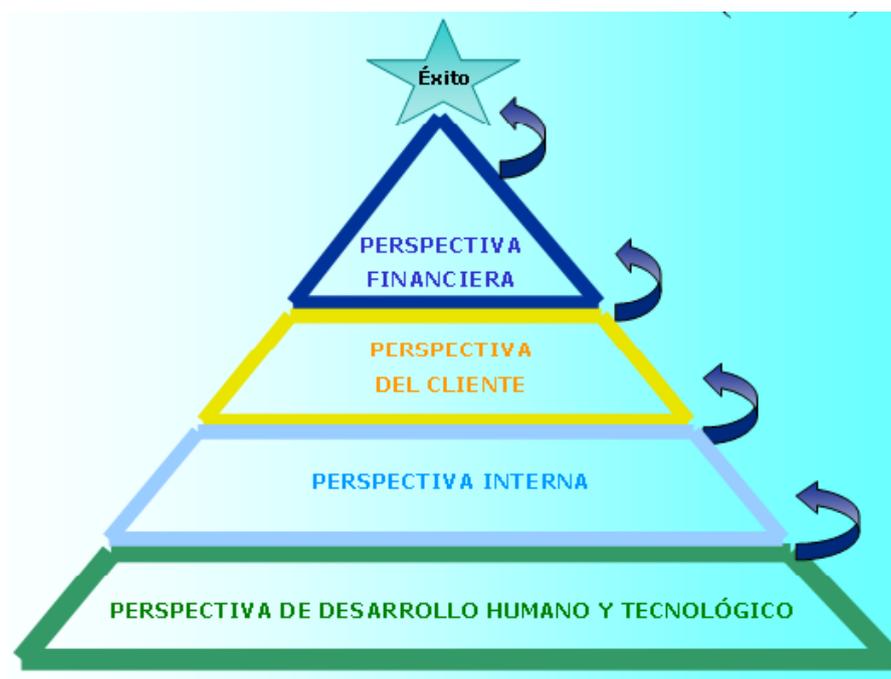
1. **Perspectiva financiera:** *aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.*
2. **Perspectiva del cliente:** *cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.*
3. **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** *cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: ¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en qué procesos de negocio debemos sobresalir?.*

---

<sup>7</sup> DÁVILA, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra

4. **Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.<sup>8</sup>

Gráfico No. 1.12 Perspectivas BSC



Fuente: Capital Solutions

Elaborado por: Capital Solutions

Tomando en cuenta estas perspectivas que nos otorga el BSC, podemos analizar la evolución del CONELEC, determinando medidas correctivas y replanteamientos en los aspectos considerados en el plan estratégico.

Este análisis antes mencionado a través de esta herramienta de control, la eficiencia organizacional no es solo la medición y acumulación de indicadores entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida, por lo que refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la institución, el mismo que mide lo determinado en la cadena de valor.

<sup>8</sup> KAPLAN & NORTON (1992); Harvard Business Review, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance"

Los beneficios de BSC dentro de un Modelo de Gestión r son los siguientes<sup>9</sup>:

- Centra a la institución en lo clave y en los objetivos estratégicos
- Ayuda a optimizar la cantidad de información necesaria a todos los niveles de la organización.
- Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos en todos los niveles.
- Desnuda y transparenta las debilidades organizacionales y personales.
- Crea una base para la rendición de cuentas.
- Sensibiliza a todos en torno a sus responsabilidades y al uso de los recursos.
- Fortalece un proceso de aprendizaje.
- Crea un nivel de tensión positiva e informar para la toma de decisiones.
- Obtiene retroalimentación para la estrategia.
- Sirve de base para sistemas de bonificación por resultados.

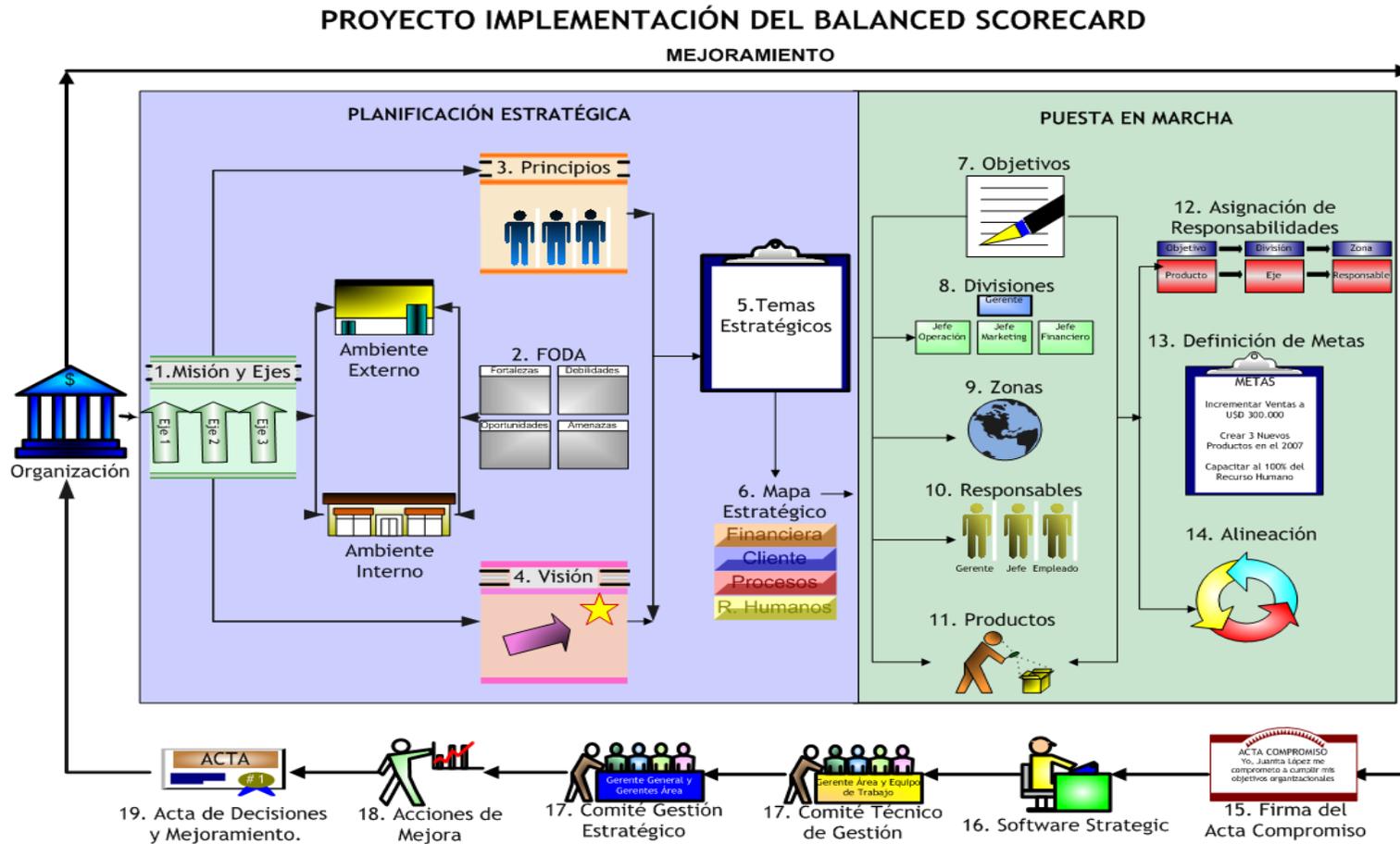
Los pasos para el desarrollo de un BSC son los siguientes

1. Identificar la visión.
2. Definir los factores clave de éxito.
3. Definición de objetivos e indicadores.
4. Identificar las estrategias.
5. Elaborar el mapa estratégico.
6. Definir el sistema de monitoreo que se utilizará.
7. Implementar la estrategia.

---

<sup>9</sup> RIGAIL Alberto, PERFILANDO LA EMPRESA ECUATORIANA DEL FUTURO, Fascículo 2

Gráfico No. 1.13 Modelo de Implementación Estratégica<sup>10</sup>:



<sup>10</sup> CAPITAL, Proyecto Implementación BSC.

### 1.7.1.6 KPI (Key Performance Indicator):

Los Indicadores clave de rendimiento miden el nivel del desempeño de un proceso, y determinando cuan eficientes han sido los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado por la institución.

Los KPI<sup>11</sup> son métricas financieras y no financieras utilizadas para reflejar el éxito crítico de una institución, se utilizan para evaluar el estado actual del negocio y sugerir cursos de acción. El monitoreo de la actividad del negocio, es monitorear los KPI en tiempo real.

Se usan con frecuencia para medir o darle valor a actividades difíciles de medir, como los beneficios del desarrollo del liderazgo, proveeduría de un buen servicio o la satisfacción del cliente.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización como indicadores esenciales tanto para los planes estratégicos como para lo establecido bajo los lineamientos del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando. Permitiendo que los niveles Directivos comuniquen la misión y visión de la institución a los niveles jerárquicos inferiores, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Dentro de una institución es indispensable que se tengan identificados sus KPI, siendo su clave para el éxito:

- Tener claramente definido un proceso de la institución.
- Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio
- Tener mediciones de los resultados tanto cualitativas y cuantitativas para compararlos con los objetivos propuestos
- Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo

---

<sup>11</sup> [www.wikipedia.com/articulos](http://www.wikipedia.com/articulos)

KPI's cuando son definidos por la institución es factible aplicar el acrónimo SMART, siendo los KPI's:

- (**Specific**).- Específicos
- (**Measurable**).- Medibles
- (**Achievable**).- Alcanzables
- (**Realistic**).- Realistas
- (**Timely**).- A Tiempo

Dentro de los KPI's como aspecto fundamental se considera que debe existir disponibilidad oportuna de datos, logrando así conocer el desempeño en tiempo real, de la institución, todo ello con el fin de mejorar su rendimiento por la vía de detectar oportunamente los problemas que se presentan y solucionarlos.

### **1.8 Marco Conceptual:**

- **Análisis Situacional:** Análisis del estado en que se encuentra una organización en un periodo determinado.
- **Alineamientos:** Pasos a seguir por los que deben regirse los integrantes de una organización.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.
- **Debilidades:** Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para lograr los objetivos y más bien provocan situaciones desfavorables.
- **Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al cumplimiento de objetivos generando ventajas competitivas. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

- **Oportunidades:** Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- **Diagnóstico:** Paso dentro de la Planificación Estratégica que nos permite recopilar la información necesaria de una organización.
- **Estrategias:** Son ideas de acción para que la organización consiga lo que espera, dándole una dirección unificada.
- **Filosofía Corporativa:** Lineamientos establecidos al inicio por la organización, para que los individuos se encaminen hacia un solo objetivo.
- **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
- **Planeación:** identificar las competencias que se tienen para el logro de objetivos para la formulación de la filosofía institucional.
- **Difusión:** notificar a todos los miembros de la organización cual es la filosofía corporativa de la institución.
- **Operacionalización de la estrategia:** la correcta aplicación diaria de las estrategias por los miembros de la institución.
- **Evaluación, revisión y ajuste:** seguimiento, monitoreo y control continuo del desarrollo y cumplimiento de las estrategias, pudiendo identificar errores para la corrección de las mismas.
- **Misión:** Es el propósito general o razón de ser de la organización, sirve como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

- **Visión:** Es visualizar en un periodo determinado, en términos del resultado final que se pretende alcanzar
- **Objetivos:** Son los fines hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, es hacia donde y que desea alcanzar la empresa en un determinado tiempo.
- **Procesos:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
- **Proyectos:** Son herramientas o instrumentos que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados
- **Problema Empresarial:** Son inconvenientes que impiden el desenvolvimiento normal de la organización.
- **Datos Primarios:** Información que se obtiene para una Investigación específica.
- **Datos secundarios:** Información ya existente obtenida para algún fin específico.
- **Planes De Acción:** Tareas o actividades que se deben realizar para concretar estrategias de un plan operativo que permita un seguimiento, evaluación y control
- **CONELEC:** Consejo Nacional de Electricidad.
- **DAF:** Dirección Administrativa Financiera del CONELEC.
- **UARHs:** Unidad de Recursos Humanos.

- **LRSE:** Ley del régimen del sector Eléctrico.
- **LOSCCA:** Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- **SEMPLADES:** Secretaria Nacional de Planificación.
- **SENRES:** Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.
- **M.E.N.:** Mercado Eléctrico Mayorista.
- **S.N.I:** Sistema Nacional Interconectado
- **FERUM:** Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

## **2. Diagnóstico Situacional:**

En el desarrollo de este capítulo se realizará un análisis de los aspectos que pueden afectar al CONELEC, los cuales involucran un Diagnóstico Situacional Externo que incluyen el estudio del macro ambiente y micro ambiente, así también un Diagnóstico Situacional Interno, de esta forma se resumirá en una matriz FODA.

Por ello, es necesario conocer el entorno que rodea al CONELEC, formular de esta manera los movimientos que se realizan en la Institución para un desarrollo adecuado. Dentro de dicho entorno encontramos una cantidad de variables que pueden afectar o ayudar al correcto desenvolvimiento de la institución para el aporte del sector eléctrico.

### **2.1. Diagnóstico Situacional Externo:**

El diagnóstico situacional externo hace referencia a los aspectos que afectan a la institución, pudiendo ser pasados, presentes o futuros, determinando aspectos positivos y negativos (oportunidades y amenazas), siendo fundamentales para el desenvolvimiento correcto o incorrecto de la institución, de esta manera nos permite también identificar una línea de base para realizar correctamente la planificación estratégica.

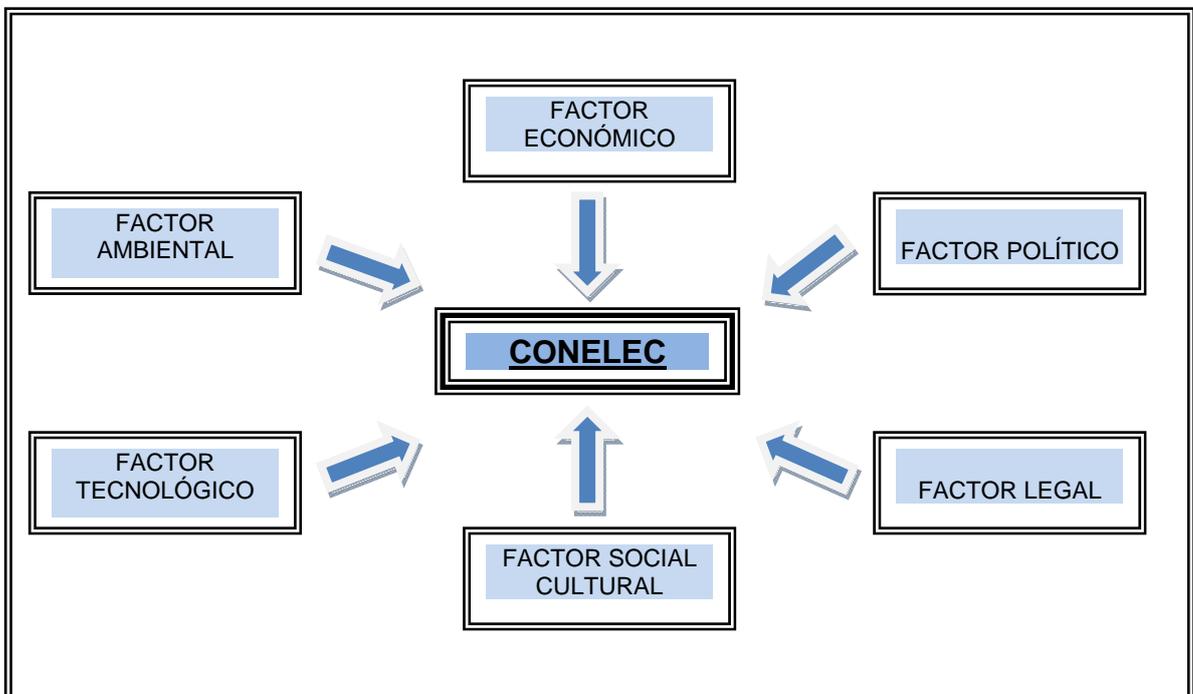
Un análisis del ambiente externo permitirá que exista un correcto manejo, desenvolvimiento y control dentro del sector eléctrico, así el CONELEC dependerá directamente del comportamiento interno de las principales variables de la nación, siendo estas políticas, tecnológicas, sociales económicas, etc.

Se involucran los indicadores internos que controlan y regulan el desarrollo del país, de este modo se realiza un estudio proyectando del entorno al que se ve involucrada la institución con relación a los futuros cambios que existan a nivel nacional.

### 2.1.1. Macro Ambiente:

El análisis macro ambiente refleja un estudio de factores que rodean al CONELEC; es decir, a nivel económico, político, social, legal y tecnológico, con el fin de identificar cuales serán las oportunidades y amenazas que tendrá la empresa en un futuro.

Gráfico No. 2.1 Macro Ambiente



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Estos son factores que no afectan únicamente a la organización, sino que toda la industria debe tomarlos en cuenta para poder proyectar y adaptar a los constantes cambios que genera el macro ambiente.

### 2.1.1.1. Factor Económico:

#### a) Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos<sup>12</sup>.

**Tabla No. 2.1 Índices de Riesgo País**

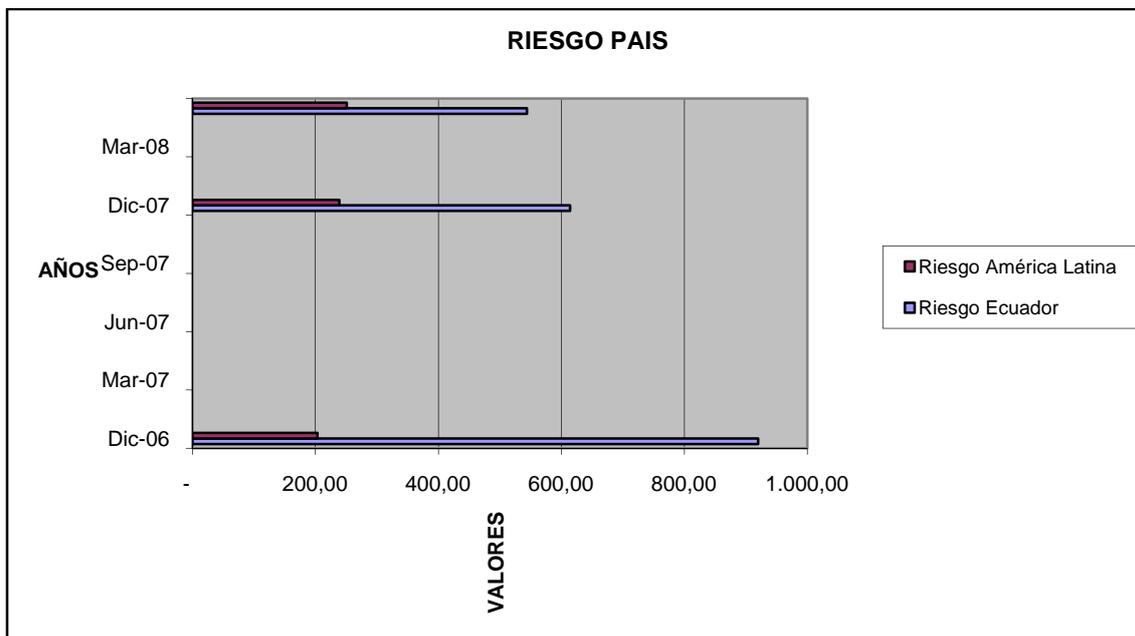
<b>FECHA</b>	<b>Riesgo Ecuador</b>	<b>Riesgo América Latina</b>
<b>dic-06</b>	920.00	203.23
<b>dic-07</b>	614.00	239.00
<b>May-08</b>	544.00	251.00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

<sup>12</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

**Gráfico No. 2.2 Riesgo País.**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Como podemos observar en la **Gráfica No.2.2 Riesgo País**, El Ecuador tiene una tendencia decreciente, observando claramente que para las fluctuaciones mensuales para mayo de 2008, han disminuido gradualmente a 544 pero hay que acotar que de igual forma se sigue manteniendo un nivel alto con relación a economías internacionales como podemos observar para el mismo año a mayo el Riesgo País para América Latina es de 251, este panorama genera en los inversores extranjeros medir el riesgo de las economías nacionales y calcular los niveles de seguridad financiera de sus posibles operaciones.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidad:**

- Mayor seguridad en inversión de capitales extranjeros en proyectos de desarrollo para ampliación de la red energética.

## b) Producto Interno Bruto (PIB)

Es un índice que sirve para medir el desempeño económico de una nación, siendo valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente de un año. Por tanto, el PIB excluye la producción de las empresas en el extranjero”<sup>13</sup>

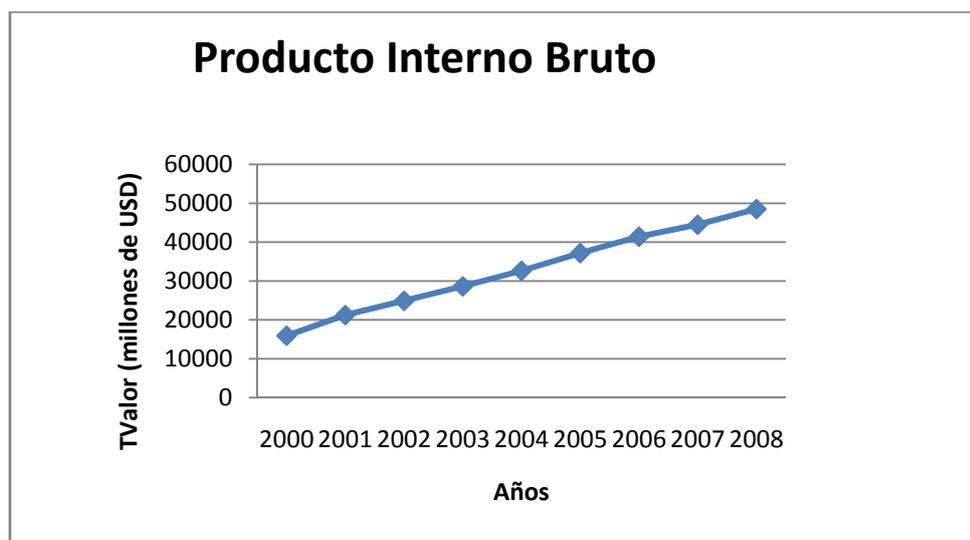
**Tabla No. 2.2** Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR (Millones de USD)
2000	15934
2001	21250
2002	24899
2003	28636
2004	32642
2005	37187
2006	41402
2007	44490
2008	48508

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 2.3** Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

<sup>13</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Este indicador nos permite ver si el país ha tenido una expansión a nivel económica y como se muestra en la **Gráfica No. 2.3 Producto Interno Bruto**, se puede observar que el crecimiento ha sido sostenido, puesto que en el 2000 registramos un valor de 15.934 millones de dólares, en comparación del 2007 con 44.490 millones de dólares: esto refleja un crecimiento económico nacional y, por lo tanto, un aumento de la capacidad de producción elevando su nivel de productividad tanto para las importaciones como para las exportaciones.

Mediante el análisis del PIB Nacional por sector y actividad económica, podemos darnos cuenta:

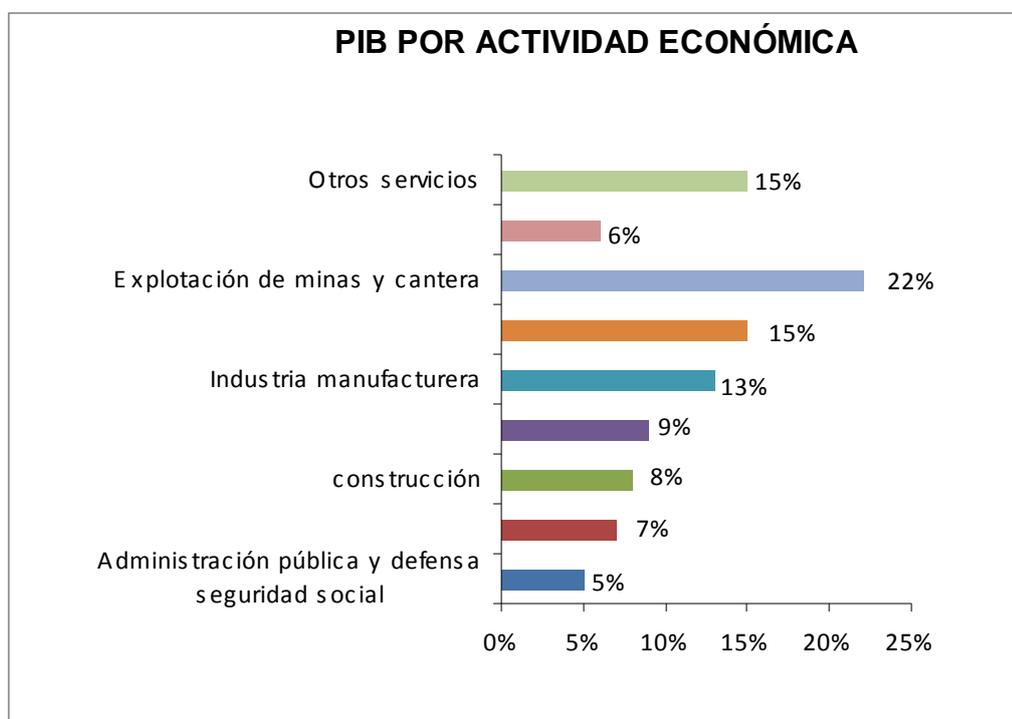
**Tabla No. 2.3 Producto Interno Bruto**

<b>COMPOSICIÓN DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA Año 2007</b>	
Administración pública y defensa seguridad social	5%
Transporte y almacenamiento	7%
Construcción	8%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9%
Industria manufacturera	13%
Comercio	15%
Explotación de minas y cantera	22%
Otros	6%
Otros servicios	15%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico No. 2.4 PIB por Actividad Económica**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

El PIB ecuatoriano evaluado por actividad económica ha tenido un desarrollo positivo para el año 2007, sin embargo, en la actualidad, este desarrollo no ha podido tener un escenario positivo nacional, y sin lugar a dudas uno de los sectores que más se ha visto afectado es el eléctrico, ya que durante varios años atrás ha tenido que afrontar momentos de crisis y descuidos por parte de los gobiernos en turno debido a que no se ha tenido la suficiente reserva de energía para los períodos de estiaje.

Por otro lado, el lento desarrollo del Producto Interno Bruto nacional genera incertidumbre en desarrollo económico del país, incertidumbre que influye enormemente en el correcto manejo de los recursos del estado es así que el CONELEC se ha visto involucrado en este escenario, razón por la cual no se han podido aplicar estrategias que permitan incrementar la producción y desarrollo del sector eléctrico en el pasado.

Al ser un Consejo Nacional, el CONELEC tiene relación directa con varios sectores productivos, teniendo alto grado de incidencia con el sector eléctrico debido a que se encarga precautela que los servicios de electricidad sean adecuados con precios justos, así aportando al desarrollo y crecimiento económico del Ecuador.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Amenazas:**

- Lento desarrollo del aparato productivo.
- Escasa inversión y poco crecimiento del sector eléctrico.

#### **c) Inflación**

Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta que nuestro país a pesar de ser dolarizado se tiene inflación; lo que afecta a la economía de la población y crea especulaciones en cuanto a los precios especialmente en alza de las tarifas eléctricas.

Existen al menos tres tipos de inflación<sup>14</sup>:

- **Inflación de demanda (Demand pull inflation)**, cuando la demanda general de bienes se incrementa, sin que el sector productivo haya tenido Tiempo de adaptar la cantidad de bienes producidos a la demanda existente.
- **Inflación de costes (Cost push inflation)**, cuando el coste de la mano de obra o las materias primas se encarece, y en un intento de mantener la tasa de beneficio los productores incrementan los precios.
- **Inflación autoconstruida (Build-in inflation)**, ligada al hecho de que los agentes prevén aumentos futuros de precios y ajustan su conducta actual a esa previsión futura.

**Tabla No. 2.4 Inflación Anual**

INFLACIÓN	
AÑO	%
2000	91,01
2001	22,4
2002	9,4
2003	6,1
2004	2
2005	3,63
2006	3,21
2007	2,36

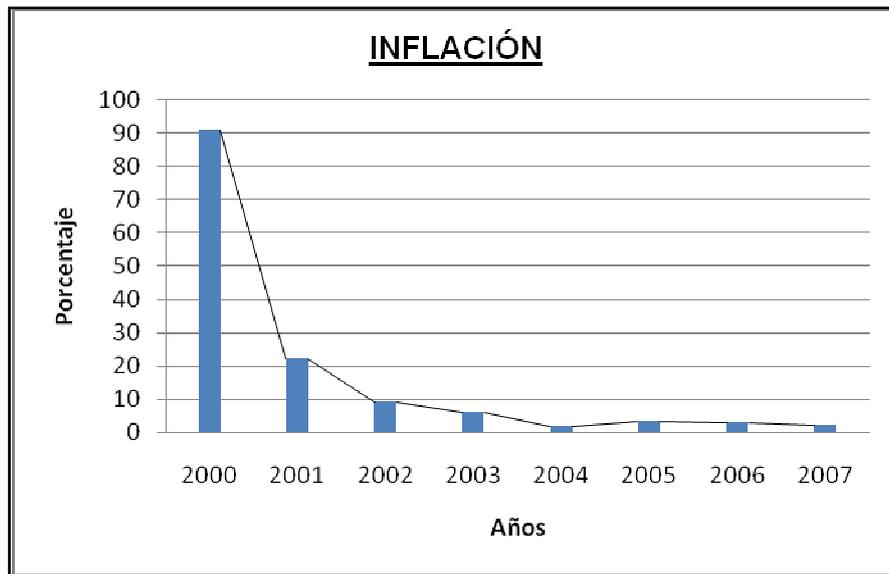
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

---

<sup>14</sup> [www.wikipedia.org/wiki/inflación](http://www.wikipedia.org/wiki/inflación)

**Gráfico No. 2.5 Variación de la Inflación Anual**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

La inflación en el transcurso de los años ha tenido un cambio favorable, esto se ha dado gracias a la dolarización implementada en el año 2002, registrando para ese año un dato alarmante de 91.01% afectando directamente al poder adquisitivo de las personas, en la actualidad para el año 2007 se ha reflejado un índice de inflacionario del 2.36%.

Esta reducción porcentual inflacionaria ha permitido estabilizar la economía ecuatoriana, reflejando un mantenimiento en poder adquisitivo de la población y, sobre todo, en la estabilidad de los precios, otorgando un nivel de vida mejor para los ciudadanos.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidades:**

- Inflación estable, aumenta la demanda de energía eléctrica.
- Estabilidad en los costos de energía para el usuario final.

#### d) Tasas de Interés

Precio del dinero. Desde el punto de vista del deudor, cuantía adicional al principal que debe entregar en el caso de tomar prestada determinada cantidad de dinero y, desde el punto de vista del acreedor, cuantía que recibe como remuneración de los capitales que ha prestado<sup>15</sup>.

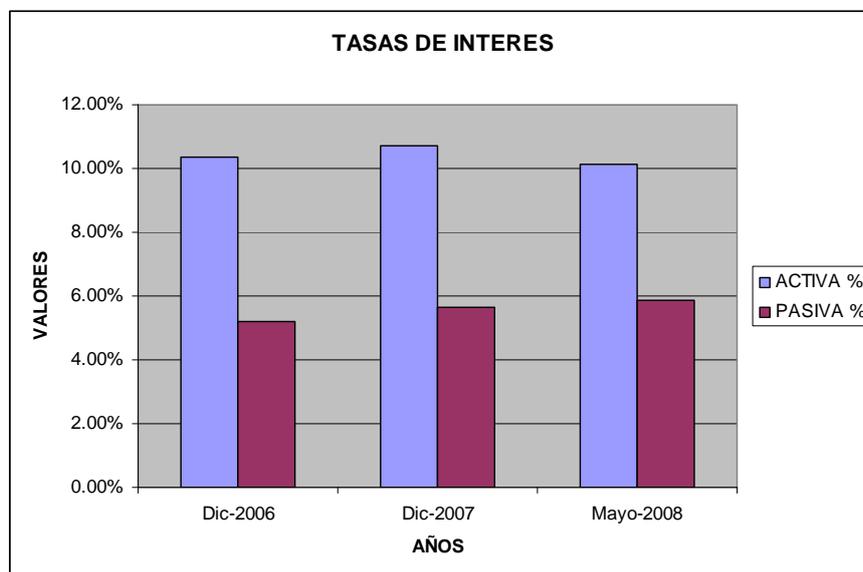
Tabla No. 2.5 Tasas de Interés

MES	ACTIVA %	PASIVA %
Dic-2006	10.37%	5.19%
Dic-2007	10.72%	5.64%
Mayo-2008	10.14%	5.86%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 2.6 Tasas de Interés



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

<sup>15</sup> [www.cide.edu/analisiseconomico/glosario.htm](http://www.cide.edu/analisiseconomico/glosario.htm)

- **Tasa activa**

La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

La tasa de interés activa está con tendencia a la baja porque las tasas de interés en el mercado Norte Americano presentan niveles bajos, por lo tanto, nuestro país con un sistema dolarizado depende mucho de las decisiones se establecen en los países con moneda fuerte y economías de escala.

Con estos antecedentes podemos decir que al momento que en el país la tasa activa presenten valor más bajos los créditos dentro del sector eléctrico permitirá que se implementen proyectos de energía, para abastecer y brindar un mejor servicio al consumidor final, reduciendo los déficits energéticos que el país tiene en la actualidad.

- **Tasa pasiva.**

La Tasa Pasiva o de Captación, es la que pagan los intermediarios a los propietarios de los fondos o capital prestado. Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

El porcentaje que cobra el sistema financiero en la otorgación de préstamos o créditos, independientemente de su naturaleza jurídica, Se trata de tasas nominales promedio ponderadas, calculadas basándose en la información proporcionada al Banco Central Ecuador por las entidades del Sistema Financiero, de las operaciones consolidadas del sector corporativo y de consumo, realizadas diariamente durante el mes.

La tasa de interés pasiva o tasa de captación durante el mismo período, mayo 2007 a mayo 2008, promedia su valor en 5.44% monto también alto comparado con el que se registra en los Estado Unidos del (2%).

Por ello, la relación de la tasa activa vs. la pasiva en nuestro país existe una brecha muy amplia, generando intereses altos al acceso de créditos en el sistema

financiero, y por el otro, el interés que pagan las entidades financieras a sus clientes por la captación de sus recursos son demasiados bajos.

En consecuencia, se puede evidenciar que el sistema financiero nacional poco o nada contribuye con el desarrollo del aparato productivo; por lo tanto, las tasas de interés en el Ecuador actualmente son consideradas altas, esto es un factor que perjudica al CONELEC, ya que al momento que se requiera solicitar financiamiento para generar los nuevos proyectos de electrificación, implica el pago de cuotas mensuales altas como consecuencia de los intereses, y al mismo tiempo existe una barrera para poder invertir en el sistema financiero debido a que el rendimiento generado por dichas inversiones son bajos.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Amenaza:**

- Altas tasas de interés para futuras necesidades de financiamiento en proyectos de expansión eléctrica, lo que genera un estancamiento en el crecimiento de las empresas de generación, transmisión y distribución.
- Poca atractividad y rentabilidad en los inversionistas.

#### **e) Gastos de Consumo**

Comprenden todos los bienes y servicios que los hogares compran, producen por cuenta propia, incluidos el servicios (eléctrico) por las viviendas ocupadas por sus propietarios y reciben como ingresos en especies y que son financiados con el ingreso disponible como:

1. Alimentos y bebidas no alcohólicas
2. Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes
3. Prendas de vestir y calzado
4. Alojamiento, agua, **electricidad**, gas y otros combustibles
5. Muebles, artículos para el hogar y la conservación ordinaria
6. Salud

7. Transporte
8. Comunicaciones
9. Recreación y cultura
10. Educación
11. Restaurantes y hoteles
12. Bienes y servicios diversos.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidades:**

- Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación para sectores urbano marginales.
- Aporte de capitales por parte del gobierno para el cumplimiento del Plan de electrificación.

#### **f) Balanza Comercial:**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones; El registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en distintos países y que se traen desde esos otros países a él.
- Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

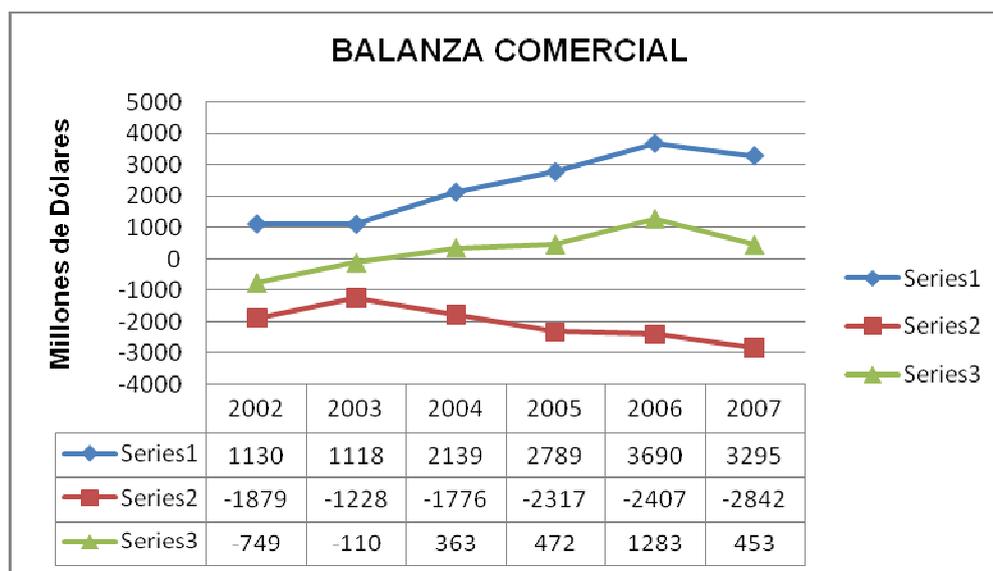
**Tabla No. 2.6 Balanza Comercial (Petrolera – No petrolera)**

BALANZA COMERCIAL			
AÑOS	PETROLERA	NO PETROLERA	TOTAL
2002	1130	-1879	-749
2003	1118	-1228	-110
2004	2139	-1776	363
2005	2789	-2317	472
2006	3690	-2407	1283
2007	3295	-2842	453

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 2.7 Variación Balanza Comercial**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

Con los antecedentes antes mencionados refleja que el Ecuador, se está recuperando su estabilidad económica, pero hay que tener en cuenta que el país no tiene que centralizar esfuerzos y recursos solamente en el petróleo, sino que se debe apoyar a las relaciones comerciales facilitando las negociaciones de energía con empresas eléctricas de países vecinos, con la finalidad de cubrir los déficits energéticos del país.

## Precio del Petróleo

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuya diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador.

WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.<sup>16</sup>

Tabla No. 2.7 Precio del Petróleo

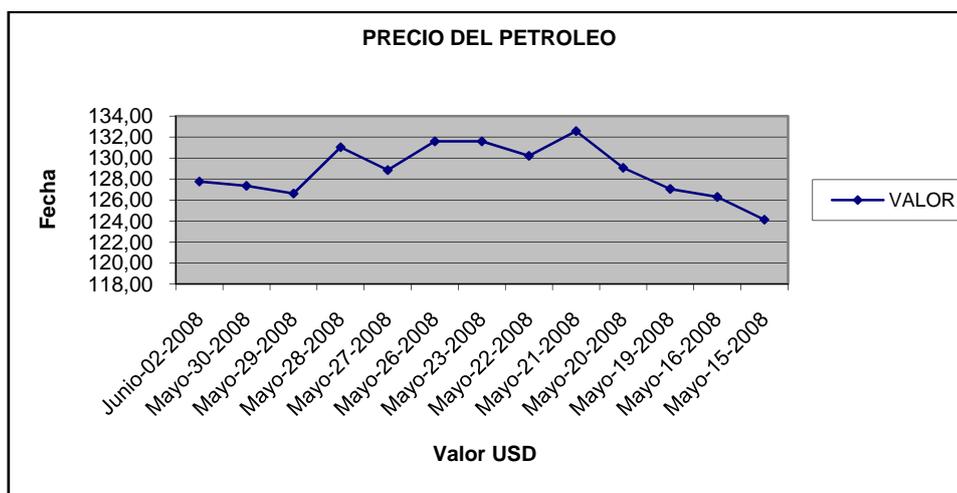
FECHA	VALOR
Junio-02-2008	127.76
Mayo-30-2008	127.35
Mayo-29-2008	126.62
Mayo-28-2008	131.03
Mayo-27-2008	128.85
Mayo-26-2008	131.59
Mayo-23-2008	131.59
Mayo-22-2008	130.21
Mayo-21-2008	132.57
Mayo-20-2008	129.07
Mayo-19-2008	127.05
Mayo-16-2008	126.29
Mayo-15-2008	124.12

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

<sup>16</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=petroleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo)

**Gráfico No. 2.8 Variación Diaria Precio del Petróleo**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El Autor

El Ecuador, en la actualidad es el quinto productor de petróleo de América, produce alrededor de unos 550.000 barriles de crudo, de los cuales un 55 por ciento corresponden al Estado y el resto se reparten entre empresas extranjeras que operan en el país. El petróleo es el principal producto de exportación de Ecuador y los ingresos que generan sus ventas aportan casi un 35 por ciento al presupuesto del General del Estado

Podemos decir que el alza del precio del petróleo registrada a julio de 2008 fue de 127.76 dólares el barril, lo que perjudica a la economía del país ya que si el crudo tiene un precio alto los productos procesados como son la gasolina, Diesel, etc. Hacen que la economía del Ecuador se encarezca y principalmente dentro del sector eléctrico los niveles de los costos de producción sean más altos ya que dependemos de combustible para generar electricidad.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Amenazas:**

- Costos altos de los combustibles para generación, transmisión y distribución eléctrica.

- Baja productividad de empresas eléctricas causados por costos altos de combustibles.

#### **2.1.1.2. Factor Político y Legal:**

Como aspecto fundamental dentro del factor político se hace énfasis en el análisis de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, conjuntamente tomando en consideración los organismos públicos y demás factores que afectan directa e indirectamente al funcionamiento adecuado de la institución

La inestabilidad política que se ha generado en nuestro país no es un problema actual, haciendo un análisis de la historia política del Ecuador nos damos cuenta que desde hace muchos años atrás hemos atravesado varios problemas como dictaduras, golpes de estado. Como ejemplo relevante de estos males atenuantes fue el VELASQUISMO, dado en los años 60 y 70, A partir de 1979 la democracia retorno a la nación, pero a partir de 1996 han existido varios levantamientos y protestas generando derrocamientos y triunviratos destituyendo a sus mandatarios de la presidencia.

##### **a) Gobernabilidad:**

La gobernabilidad del Ecuador, a partir del año de 1996 se ha ido desarrollando en un escenario de mucha inestabilidad, dando como resultado que durante estos últimos 11 años se han dado cambios de gobiernos, con total 11 gobernantes como se observa en la **Tabla No 2.8 Presidentes del Ecuador 1996-2007.**

Durante estos periodos, no ha existido una vida democrática totalmente establecida, por ello la inestabilidad, no ha permitido un desarrollo del aparato productivo nacional, los constantes derrocamientos y cambios de gobernantes generan un escenario de alto impacto con repercusiones en niveles altos de riesgo país, causando que los inversionistas busquen otras naciones para colocar sus capitales. Las políticas de estado aplicadas durante este periodo, han

influenciado directamente con el incremento de la inflación y las tasas de interés, esto conjugado con la mala imagen del sector público generando amenazas de reestructuración del sector eléctrico ecuatoriano y el inminente cierre de algunas instituciones públicas

**Tabla No. 2.8 Presidentes del Ecuador (1996-2007)**

<b>OCUPACIÓN DEL PALACIO DE CARONDELET DESDE 1996 HASTA 2007</b>				
<b>Presidente</b>	<b>Vicepresidente</b>	<b>Partido Político</b>	<b>Inicio del período</b>	<b>Finalización del Período</b>
Abdalá Bucaram	Rosalía Arteaga Serrano	PRE	10 de agosto de 1996	6 de febrero de 1997
Fabián Alarcón	Pedro Aguayo Cubillo	FRA	6 de febrero de 1997	9 de febrero de 1997
Rosalía Arteaga Serrano	Pedro Aguayo Cubillo	MIRA	9 de febrero de 1997	11 de febrero de 1997
Fabián Alarcón	Pedro Aguayo Cubillo	FRA	11 de febrero de 1997	10 de agosto de 1998
Jamil Mahuad	Gustavo Noboa Bejarano	DP	10 de agosto de 1998	21 de enero de 2000
Junta Gubernamental de Salvación	Lucio Gutiérrez	Militar	21 de enero de 2000	21 de enero de 2000
	Antonio Vargas	n-p		
	Carlos Solórzano	n-p		
Consejo de Estado	Carlos Mendoza Pobeda	Militar	21 de enero de 2000	22 de enero de 2000
	Antonio Vargas	n-p		
	Carlos Solórzano	n-p		
Gustavo Noboa	Pedro Pinto Rubianes	DP	22 de enero de 2000	15 de enero de 2003
Lucio Gutiérrez	Alfredo Palacio González	PSP	15 de enero de 2003	20 de abril de 2005
Alfredo Palacio	Alejandro Serrano A.	Indep.	20 de enero de 2005	15 de enero de 2007
Rafael Correa	Lenin Moreno	AP	15 de enero de 2007	Presente

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

- Por ello es importante analizar el gobierno del Econ. Correa, ya que ha tenido gran incidencia dentro del sector eléctrico ecuatoriano.

**Econ. Rafael. Correa.-** Presidente electo democráticamente, gobierno de características populistas y con tendencias de izquierdista, con su principal iniciativa de crear la “Asamblea Nacional Constituyente”, que tendrá el poder de declarar una nueva constitución, en su periodo de tiempo como mandatario han desarrollado varias políticas a favor de varios sectores del país.

En el primer semestre, el gobierno asumió el liderazgo de la campaña electoral para la Asamblea Constituyente. El mandatario ha acentuado sus ataques a la prensa, los sectores económicos y al alcalde de Guayaquil, Jaime Nebot, y ha reiterado su alineamiento con el "socialismo del siglo XXI" que impulsa Hugo Chávez.

El Presidente ecuatoriano continúa con sus discurso confrontativo atacando a los medios de comunicación y defendiendo su labor. El presidente Correa calificó su gestión como "una revolución ciudadana, un cambio radical, profundo y rápido de las estructuras políticas, sociales y económicas que ya no aguantan más y han creado tanta destrucción".

Dentro de la actividad desplegada por el gobierno de Correa ha sido:

- La nueva remuneración para los trabajadores, incluidos los de la pequeña industria, del área agrícola y de maquila, se incrementará el 17,65% con relación al 2007 que es de 170 dólares;
- En diferente proporción, la remuneración básica mínima para los trabajadores de servicio doméstico, operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, será de 170 dólares mensuales, la misma que en el año que decurre alcanza los 120 dólares;
- El 15 de abril del 2007, mediante referendo aumentado la participación del estado en la renta petrolera, razón por la que se canceló el contrato con OCCIDENTAL PETROLEUM;
- Se duplicó los bonos tanto de desarrollo humano como de vivienda;
- Se frenó el proceso de negociación del Tratado de libre Comercio con Estados Unidos;
- Se implantaron aranceles a mercaderías importadas;
- Se duplicó el monto del impuesto de retención en la fuente;
- Se planifican instaurar muchas otras políticas a favor de los sectores menos beneficiados del Ecuador; y,

- Se instaló Asamblea Nacional Constituyente, generando un entorno de incertidumbre, ya sea para los mismos ciudadanos y como para los inversionistas que desean establecerse en el Ecuador.

En la actualidad muchos ciudadanos tienen todavía la convicción de que con este gobierno proporcionara los cambios que siempre han ofrecido los mandatarios, por otra parte gran cantidad de ciudadanos ya no tienen la misma convicción ya que generalizan que este gobierno está mal alineado que busca concretar políticas de estado privilegiando a ciertos sectores.

Es importante denotar que los cambios de una nación no se consiguen solamente por los gobernantes en turno, sino que cada uno de nosotros debe hacer conciencia y generar una mentalidad positiva donde todos nuestros esfuerzos se centralicen en productividad generando fuentes de trabajo para aportar al desarrollo del país

Podemos concluir que el gobierno actual intenta rehacer al sector eléctrico definiendo a las empresas de generación, la transmisora y las distribuidoras como una empresa única de electricidad como fue el Ex INECEL.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Amenazas:**

- Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.
- Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.
- Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.
- Pérdida de relaciones comerciales, causadas por inestabilidad política.

## **b) Seguridad Jurídica:**

La seguridad jurídica la constituyen un conjunto de normas generadas por el estado con el afán de transparentar toda actividad en la que incurre una persona u organización sea esta de carácter comercial o no, delimitando campos de acción para así salvaguardar la integridad física y moral de los involucrados al mismo tiempo garantizándoles libertad y autonomía.

La Constitución Política declara que la seguridad jurídica es uno de los derechos fundamentales de las personas.

Varias normas secundarias aluden con reiteración a tal concepto que, además, ha sido desarrollado recientemente por la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia y el Tribunal Constitucional. Por su parte, los tratados y convenios internacionales suscritos por el Ecuador incluyen cláusulas cuyo factor esencial es, precisamente, el de la certeza legal.

Los agentes económicos toman decisiones respecto de la inversión considerando no solamente las posibilidades de ganancia inmediata, sino, y cada vez con mayor frecuencia, tomando en cuenta la estabilidad legal que alienta la certeza. Lo que se busca por parte de tales agentes es contar con un horario básico y suficientemente estable, que permita prever con precisión cuáles serán las conductas del Estado y su Administración, frente a los ciudadanos y a las empresas.

Esto solamente se logra cuando existe un sistema jurídico que encarne conceptos de justicia y equidad, pero en un ambiente de general confianza. El Ecuador, lamentablemente, no se ha caracterizado siempre por honrar tales principios. Con frecuencia, los cambios circunstanciales, las reformas derivadas de la inestabilidad gubernamental, la falta de una verdadera 'cultura de legalidad', la imprevisión burocrática, han generado la negativa imagen de un país con regímenes legales precarios, sometido cada vez con mayor frecuencia a demandas, cuestionamientos y reclamos en foros internacionales.

La inseguridad jurídica en la que estamos inmersos en la actualidad ha dificultado el desarrollo económico del Ecuador, el irrespeto e incumplimiento de contratos, la interpretación a conveniencia de la ley y por sobre todo la corrupción en muchos organismos estatales, generan mucha inestabilidad y recesión en casi todos los procesos productivos y comerciales, actuando directamente como repelentes de la inversión extranjera.

### **Leyes y Reglamentos del Sector Eléctrico Ecuatoriano:**

Las leyes y reglamentos a los que se somete la Institución es el marco regulatorio del Sector Eléctrico en el Ecuador, está dado por:

- La Ley de Régimen del Sector Eléctrico –LRSE.
  - El CONELEC tiene la atribución exclusiva para delegar la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica
  - Es persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, se encargará de planificar, regular y controlar el sector eléctrico.
  - Debe tener una estructura y funcionar bajo principios de eficiencia.
  - Financia su presupuesto a través de la contribución económica de sus regulados.
  - Ejerce la actividad administrativa jurisdiccional entre los agentes del sector eléctrico.
  
- Reglamentos emitidos por el Presidente de la República.

Será responsabilidad del Estado la prestación del servicio público de fuerza eléctrica, podrá prestarlo directamente o por delegación mediante contratos de concesión. Las condiciones del contrato no podrán modificarse unilateralmente.

El Estado garantizará que los servicios públicos, prestados bajo su control y regulación, respondan a principios de eficiencia, responsabilidad,

universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios o tarifas sean equitativos

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa – LOSCCA
  - Manejo y control del recurso humano
- Regulaciones emitidas por el CONELEC

Es así que el CONELEC emite políticas, regulaciones y reglamentos para el sector eléctrico en general siendo así dentro de sus principales:

- Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias
- Reglamento de Tarifas
- Reglamento de Suministro para el Servicio de Electricidad
- Reglamento para el Funcionamiento del MEM
- Reglamento de Despacho y Operación
- Reglamento para Importación y Exportación de Energía
- Reglamento de Libre Acceso a los Sistemas de Transmisión y Distribución
- Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas
- Reglamento Antimonopolio

Por su parte el CONELEC ha emitido regulaciones que establecen reglas claras para los agentes del mercado eléctrico, entre ellas:

- Definición de Grandes Consumidores
- Sistemas de Medición Comercial para los Agentes del MEM
- Criterios para Remunerar a Generadores Hidroeléctricos durante Pruebas y Operación Experimental
- Declaración de Costos Variables de Producción
- Declaración de Costos de Arranque - Parada de Unidades Turbo - Vapor

- Transacciones de Potencia Reactiva en el MEM
- Procedimientos del Mercado Eléctrico Mayorista
- Procedimientos de Despacho y Operación
- Administración Técnica y Operativa del Sistema de Transmisión
- Cálculo de la Potencia Remunerable Puesta a Disposición
- Restricciones e Inflexibilidades Operativas
- Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidades:**

- Contar con leyes y reglamentos que nos permitan el correcto desarrollo de las actividades de la Institución.
- Se tiene la facultad para sancionar el incumplimiento de las leyes y reglamentos del sector eléctrico por parte de los generadores, el trasmisor y los distribuidores.

#### **2.1.1.3. Factor Social – Cultural:**

##### **a) Relación Estado – Sociedad:**

Gracias a la inoperancia de los gobiernos anteriores en los últimos años, ha generado una brecha entre la administración pública y la población, por ello Se debe tener en cuenta que esta relación de Estado - Sociedad desarrollan una relación mutua. Ya que la Sociedad mientras cumple leyes y paga impuestos, el Estado está obligado a facilitarle un nivel de vida respetable, garantizando el cumplimiento de todos sus derechos y bienestar de sus ciudadanos.

El gobierno para cumplir a cabalidad una relación mutua se debe centralizar esfuerzos para cumplir con todas las obras y las actividades ofrecidas en las

campañas electorales, ya que por eso es que se elige al representante de los ecuatorianos.

Se puede decir esta relación analiza la aceptación o popularidad que tienen la administración pública dentro de una sociedad y estudia la imagen que la ciudadanía tiene sobre el estado, sus funcionarios y organismos gubernamentales.

Tomando en consideración estos antecedentes y el actual escenario político al que está involucrada sociedad ecuatoriana en los últimos años, las entidades del sector público y sus funcionarios han perdido toda clase de credibilidad y por ende su estabilidad dura poco, pues poco tiempo después de iniciadas sus funciones un alto porcentaje de funcionarios públicos pasan a ser considerados y ladrones o llamados actualmente "PELUCONES", que lo único que hacen es enriquecerse ilícitamente

Como conclusión podemos decir que el CONELEC con el fin de fortalecerle desarrollo de la nación centraliza esfuerzos en el programa FERUM con el fin de que los más beneficiados en electrificación sean los sectores más pobres de la ciudad y del campo. Además se promueve el desarrollo de las energías renovables en las provincias fronterizas y Galápagos.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidades:**

- Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.
- Promover el cumplimiento de los objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables que salvaguarden la integridad de los ecuatorianos.
- Mayor apertura de dialogo entre el gobierno y organismos del sector eléctrico.

## **b) Costumbres y Uso de Energía Eléctrica**

Las costumbres de uso eficiente de la gente es un aspecto importante ya que el CONELEC, dentro de sus planes y políticas desarrolla proyectos que enfocan al uso eficiente de la electricidad por ello en la actualidad todos debemos saber que la energía eléctrica es un recurso no renovable y que por eso es necesario que nosotros, los ciudadanos del mundo, la utilicemos de manera responsable y evitemos su derroche. Para poder hacerlo, debemos cambiar ciertas actitudes y costumbres y mantenerlas a largo plazo.

Además, la producción de energía genera contaminación. Es por eso que su uso responsable evita que el medio ambiente siga contaminándose.

Lo único que debemos hacer es adoptar ciertas medidas y costumbres que no perjudican nuestro confort en casa y que nos ayudarán a ahorrar energía eléctrica.

Es por ello que debemos hacer conciencia que el uso de energía forma parte de nuestro estilo de vida, de nuestro comportamiento y de nuestro que hacer diario, por ello, todos los consumidores deben enfocar sus vida al ahorro de energía, no sólo para mejorar la calidad del medioambiente, sino también porque la factura energética es una más entre las que contribuyen a los gastos familiares, siendo la energía un bien cada vez más importante pero costoso.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Amenazas:**

- Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.
- Malos métodos de generación energética, produciendo contaminación en el medio ambiente.

#### **2.1.1.4. Factor Tecnológico:**

##### **a) Adelantos, Aplicaciones e Infraestructura:**

El tema de la tecnología es muy importante dentro de la institución, ya que hoy en día existen adelantos sean estos de maquinaria, materiales y procesos que permiten facilitar el trabajo a los funcionamientos y correcto desenvolvimiento de los funcionarios de la institución, de modo que se pueda dar respuesta a los clientes y entes relacionados con la institución, los mismos que queden satisfechos con el servicio que presta el CONELEC.

En el CONELEC, la tecnología ha facilitado que exista una buena comunicación con todos los agentes del sector eléctrico que la institución tiene relación laboral, así actuar y tomar decisiones en tiempo real con la información otorgada al CONELEC para su elaboración de planes, políticas y demás funciones para las que fue creada la institución.

En la empresa, la tecnología ha ayudado a que exista una comunicación frecuente con los proveedores y, a su vez, con los clientes para de esta manera solucionar con brevedad todos los problemas que existan.

Es necesario indicar que para el caso particular del CONELEC, los adelantos tecnológicos no solo hacen referencia a maquinarias y procesos, ya que dentro de este punto resulta necesario conocer los adelantos en procesos de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, básicamente en la aplicación de los conocimientos de los funcionarios para adaptarse a nuevas tecnologías para aportar con sus conocimientos al desarrollo del país.

En el transcurso de los años el sector eléctrico ecuatoriano ha tenido varios adelantos con respecto a la tecnología y la generación de energías, siendo así, las energías alternativas, son fuentes de obtención de energías que serían una alternativa a otras tradicionales y producirían un impacto ambiental mínimo, sin destrucción del medio ambiente, además renovables, lo que ha dado un positivo

resultado a la escasez de fuentes de energía convencionales en todo el mundo, estas han sido investigadas<sup>17</sup>:

- **Eólica:** producida por el movimiento del viento.
- **Solar:** utiliza la radiación solar.
- **Geotérmica:** Uso del agua que surge bajo presión desde el subsuelo.
- **Biomasa:** Utiliza la descomposición de residuos orgánicos.
- **Hidráulica:** Derivada de la evaporación del agua.
- **Mareomotriz:** Derivada de las corrientes marítimas.

Este aspecto debe ofrecer una visión del mercado de tecnología, sean estos en maquinaria, materiales y proceso que depende el giro o actividad de la institución en el ámbito nacional. La comparación entre la tecnología utilizada por el CONELEC y la utilizada por otras empresas que están en el sector eléctrico debe llevar a reconocer el posicionamiento de la institución en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa.

Es por ello que el CONELEC por ser el ente regulador, planificador, y controlador del sector eléctrico ecuatoriano, debe tener en cuenta los avances tecnológicos y tener capacitado al personal para adaptarse constantemente a estos nuevos esquemas. La mejor manera de hacerlo es mediante el concepto denominado "Automatización y Modernización" de los procesos de la institución. Este concepto es fundamental, por cuanto los gastos indirectos con frecuencia representan porcentajes muy elevados de los costos en una entidad, la mala calidad deteriora la imagen del CONELEC generando la insatisfacción cliente final y convirtiéndolo en el referente más crítico de la institución.

---

<sup>17</sup> [http://html.rincondelvago.com/energias-alternativas\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/energias-alternativas_3.html)

## **Connotación Gerencial.**

### **Oportunidades:**

- Adelantos en maquinarias, materiales y procesos hacen que la Institución cuente con niveles más adecuados, sustentando así sus estudios y cumpliendo con las expectativas del Plan de Electrificación.
- Generadoras, transmisor y distribuidoras con mayores niveles de tecnología, ofreciendo un mejor servicio al usuario final con energías renovables.

### **2.1.1.5. Factor Ambiental:**

El Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), entidad nacional rectora del sector eléctrico, ha impulsado políticas ambientales, con la finalidad de incorporar la dimensión ambiental en la toma de decisiones estratégicas en los proyectos y actividades eléctricas, con la finalidad que el sector eléctrico alcance un grado e impacto alto de desempeño<sup>18</sup>.

Como acciones fundamentales desarrolladas por la institución, ha promovido el fortalecimiento institucional en materia ambiental y la preparación e implementación de instrumentos legales, normativos y técnicos.

Con el propósito de complementar los instrumentos técnicos, el CONELEC, se encarga de la Evaluación Ambiental de los Proyectos y Actividades Eléctricas, mediante el desarrollo e implementación de métodos, procedimientos e instructivos, subordinados al Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas y al Sistema Único de Manejo Ambiental, que permitan la incorporación de la dimensión ambiental en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos y actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Este procedimiento ambiental persigue proporcionar a las autoridades ambientales nacional y sectorial, a los promotores de proyectos y a los actores

---

<sup>18</sup> [www.conelec.gov.ec](http://www.conelec.gov.ec)

sociales relacionados, una herramienta que facilite, homogenice y asegure la calidad técnica en:

- La preparación de los estudios de impacto ambiental;
- La revisión y calificación de dichos estudios;
- El otorgamiento de la licencia ambiental; y,
- El control y seguimiento ambiental de los proyectos y actividades eléctricas.

Es por ello que la institución necesita fortalecer las capacidades de los funcionarios para liderar y coordinar el proceso de evaluación de impacto ambiental en el sector eléctrico a nivel nacional, incluyendo su competencia para otorgar la licencia ambiental de los proyectos y actividades eléctricas.

Presentar un marco general para la aplicación del proceso de evaluación de impacto ambiental de los proyectos y actividades eléctricas, sin perjuicio de que su aplicación concreta estará en función de las especificidades de cada uno de ellos.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidad:**

- Correcto marco regulatorio con políticas de control y estándares de calidad para el correcto manejo del medio ambiente.

#### **2.1.2. Micro Ambiente:**

El micro ambiente es el entorno cercano que rodea a la institución, estos son factores controlables, los mismos que con un correcto manejo pueden llevar a cambios positivos en el futuro.

El CONELEC, se encuentran constituidos por todos los entes del sector eléctrico ecuatoriano, es así que para atender dicho sector debe proveerse de las herramientas para ejercer sus funciones de planificación para el desarrollo del sector, proveer información y ejercer todas las actividades de regulación y control definidas en Ley.

Una de estas herramientas para el análisis del Micro Ambiente es la conformación de sistemas de información, que permitan al CONELEC con respecto de otras entidades del sector, realizar monitoreo en materia de producción, consumo de combustibles, disponibilidad, facturación de los consumos, pérdidas, balance de energía, interrupción y reconexión de los suministros, fallas y calidad de los servicios prestados, entre otros, por lo que se tiene como finalidad resaltar algunas variables más relevante del sector dadas en los años 2005-2006 y 2007, las mismas que fueron obtenidas de cada empresa participante en el sector eléctrico.

#### **2.1.2.1. Sistema Nacional Interconectado (S.N.I.):**

El Sistema Nacional Interconectado, se encuentra constituido por todos entes inmersos en el sector eléctrico, siendo estos, las empresas generadoras, el transmisor y las diferentes distribuidoras de energía del país.

Se establece las normas para la administración técnica de la operación del Sistema Nacional Interconectado y las obligaciones que deben satisfacer cada uno de los Agentes en el Mercado Eléctrico Mayorista y el Transmisor.

El Centro Nacional de Control de Energía, CENACE es el responsable de la coordinación técnica y de la administración del Mercado Eléctrico Mayorista – MEM, debiendo resguardar la seguridad de la operación del Sistema Nacional Interconectado, responsabilizándose por el abastecimiento de energía al mercado, al mínimo costo posible, preservando la eficiencia global del sector y asegurando la transparencia y equidad en las decisiones que adopte. El CENACE cumplirá las disposiciones que para el efecto se establecen en la Ley de

Régimen del Sector Eléctrico, el Reglamento Sustitutivo al Reglamento General, este Reglamento y las Regulaciones pertinentes dictadas por el CONELEC.

Las disposiciones de este Reglamento serán complementadas con los Procedimientos de Despacho y Operación que, mediante Regulación, expida el CONELEC.

La calidad de los estudios técnicos que realiza el CONELEC es un aspecto favorable que le permite a la institución brindar confianza, credibilidad y garantía a al sector eléctrico en general y especialmente al cliente final que es el que goza de una servicio de alta calidad.

Con estos antecedentes podemos decir que la capacidad técnica de la Institución es adecuada pero el mal manejo del S.N.I. ha generado que la imagen de la institución no sea bien vista por lo que se ha determinado:

- Inseguridad jurídica.
- Falta de Responsabilidad ambiental
- Falta de garantía de pagos a los generadores.
- Tarifas deficitarias que no cubren los costos de suministrar el servicio.
- Cambios imprevistos en la normativa vigente.
- Modificación de leyes y reglamentos.
- Falta de inversión en proyectos de generación para el cubrimiento de la demanda.
- No existe una cultura de uso eficiente de la energía.

Por lo tanto la gestión del CONELEC dentro del S.N.I. ha generado la falta de oferta energética originada por una sequía de inversiones en generación, sumada a los graves problemas en la gestión administrativa, financiera y técnica de las empresas distribuidoras, generalmente caracterizados por altos precios de la energía, tarifas que no cubren los costos, deudas que no se pagan, inversiones que no se realizan y elevados subsidios por parte del Estado, han generado una mala imagen de la Institución dentro del sector eléctrico conjuntamente con la inestabilidad política y demás factores antes mencionados, han llevado a que la

institución, no cuenta con estrategias orientadas a garantizar los resultados deseados.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidad:**

- El S.N.I permite la eficiencia en el desarrollo del sector eléctrico permitiendo al CONELEC mejorar su gestión de regulación.

#### **2.1.2.2. Mercado Eléctrico Mayorista (MEM)**

El Mercado Eléctrico Mayorista está constituido por los generadores, los distribuidores y los grandes consumidores incorporados al Sistema Nacional Interconectado S.N.I. y es el punto de encuentro entre la oferta y la demanda, están constituidas como sociedades anónimas, siendo los principales accionistas: el Fondo de Solidaridad, Municipios, Consejos Provinciales, otras entidades públicas y accionistas particulares con bajos porcentajes. En la mayoría de estas empresas el Fondo de Solidaridad es mayor accionista), 103 usuarios calificados como Grandes Consumidores, de los cuales 86 participaron en calidad de tales en el MEM y adicionalmente 20 empresas participaron como Autoproductores.<sup>19</sup>

Está constituido por personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades de generación, al servicio público de distribución o transmisión, Grandes Consumidores, así como quienes realicen actividades de importación y exportación de energía y que cuenten con una concesión, permiso, licencia, o registro, otorgado por el CONELEC. Las transacciones que se realicen entre quienes intervengan en el MEM serán aquellas permitidas por la Ley.

Las transacciones que pueden celebrarse en el MEM son:

- Transacciones en el Mercado Ocasional (Mercado Spot).

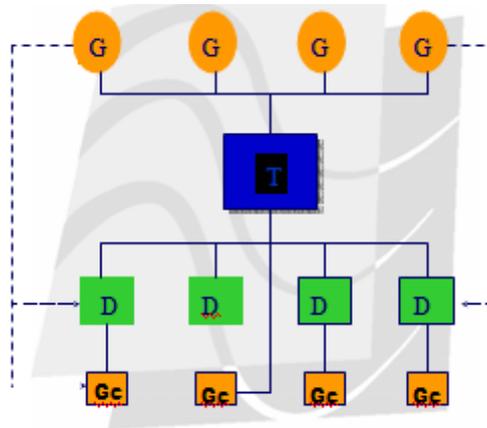
---

<sup>19</sup> Estadísticas 2007, CONELEC

- Contratos a Plazo de libre acuerdo entre las partes (Mercado de Contratos).

El MEM abarca todas las transacciones de suministro eléctrico que se celebran entre generadores y distribuidores, entre generadores y grandes consumidores e incluye también las transacciones de importación y exportación<sup>20</sup>.

**Gráfico No. 2.9 Esquema de funcionamiento del MEM.**



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: CONELEC

- Los Generadores (G) suministran energía a distribuidores o grandes consumidores a través de contratos o a través del MEM.
- Los Distribuidores (D) operan redes localizadas en forma monopólica, excepto con los grandes consumidores.
- Los Grandes Consumidores (GC) pueden comprar energía de generadores o del MEM.
- El Transmisor (T) se constituye en el vínculo entre los Agentes del MEM. No interviene en las transacciones de compra-venta de Energía.

El MEM ha acumulado un déficit financiero alto, provocado por el bajo nivel de pago por parte de los distribuidores, que se ha producido por la aplicación de tarifas inferiores a las determinadas en los estudios.

<sup>20</sup> Catálogo de Generación Eléctrica, CONELEC.

## **Connotación Gerencial.**

### **Amenaza:**

- Introducción de nuevas reformas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que determinen un nuevo modelo para este sector.
- Déficit Financiero alto, por la ineficiencia en el pago de las distribuidoras.

### **2.1.2.2.1 Generación.**

El CONELEC, según especificación de la LRSE, debe promover la libre competencia en los mercados de producción de electricidad y los generadores desarrolle su actividad de acuerdo a los reglamentos correspondientes; principalmente: de Concesiones, de Mercados Eléctrico Mayorista, de Garantías; y, de Despacho y operación del SIN.

El sistemas de despacho y operación radica en que todos los Generadores parte de una capacidad nominal igual o mayor de 1 MW y que se encuentren sincronizados o que se sincronizaren al Sistema Eléctrico, realizarán sus transacciones en el Mercado Eléctrico Mayorista y estarán sujetos al despacho centralizado del CENACE.

El Despacho centralizado se realizará por unidad generadora para las centrales termoeléctricas; y, por planta, para las centrales hidroeléctricas.

Sin embargo, por solicitud debidamente fundamentada de la empresa de generación y con la aprobación del CONELEC, se podrá efectuar el despacho centralizado por planta generadora, con el carácter de excepción, para centrales termoeléctricas que cumplan con cada una de las siguientes condiciones:

- a) Que la eficiencia global de la planta fuese afectada, si se realizare el despacho por unidad generadora;
- b) Que las características de las instalaciones, impongan limitaciones de naturaleza técnica que dificultan los procesos internos de la planta o los del

- Operador del Sistema y/o del Administrador del Mercado;
- c) Que la central se encuentre compuesta por unidades de la misma tecnología y con similares características técnicas;
  - d) Que utilicen el mismo tipo de combustible;
  - e) Que tengan rendimientos o eficiencias similares; y,
  - f) Que las unidades se encuentren ubicadas en el mismo sitio físico de la central.

Las condiciones antes exigidas serán revisadas por el CENACE y éste informará al CONELEC los resultados de dicha verificación.

El CONELEC, mediante la regulación, establecerá los procedimientos para la participación de este tipo de centrales termoeléctricas, preservando los principios fundamentales del despacho de generación al mínimo costo, eficiencia global del sector, transparencia y equidad en el mercado de libre competencia.

Los Generadores tienen la obligación de operar sus unidades, según el programa de generación horario establecido por el CENACE.

La generación proveniente de la importación por interconexiones internacionales, para su despacho cumplirá, en lo que fuere aplicable, con las disposiciones establecidas en este Reglamento y con los Procedimientos de Despacho y Operación para los Generadores.

Toda la generación, exportaciones e importaciones por interconexiones internacionales, se registrarán ante el CENACE.

En el **Anexo 2.1 Empresas Eléctricas de Generación**, podemos observar el listado de las empresas que se encuentran operando hasta el primer semestre de 2008 con el detalle del Proyecto o Central y el Tipo de Generación Eléctrica de cada una de ellas.

**a) Composición del parque de generación del S.N.I.**

Una de las características críticas del sector eléctrico en los últimos diez años, ha sido la creciente dependencia de combustibles líquidos para la generación.

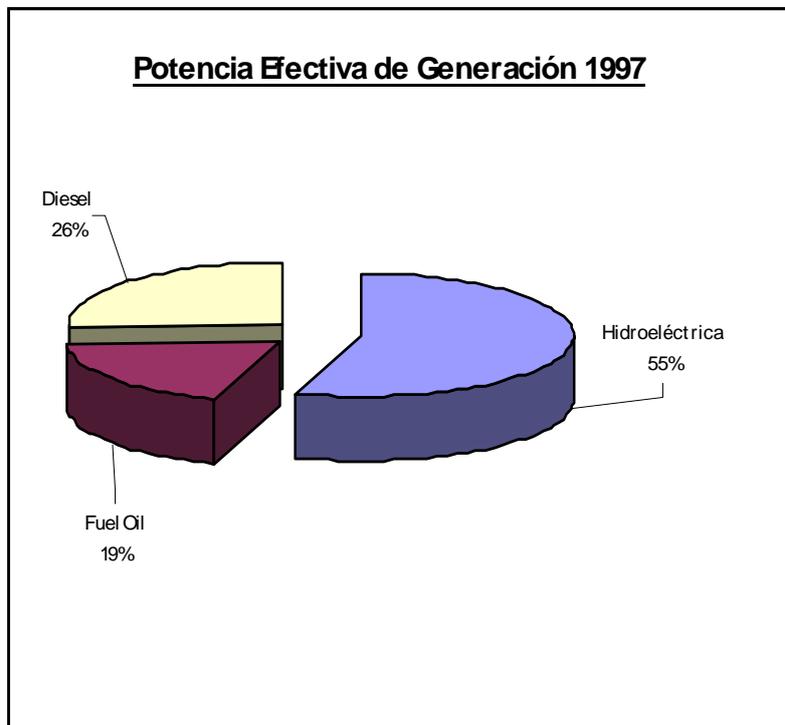
**Tabla No. 2.9 Uso de Combustibles en Generación Eléctrica año 1997**

TIPO	AÑO1997 (%)
Hidroeléctrica	55%
Fuel Oil	19%
Diesel	26%

Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 2.10 Combustibles en Generación Eléctrica año 1997**



Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

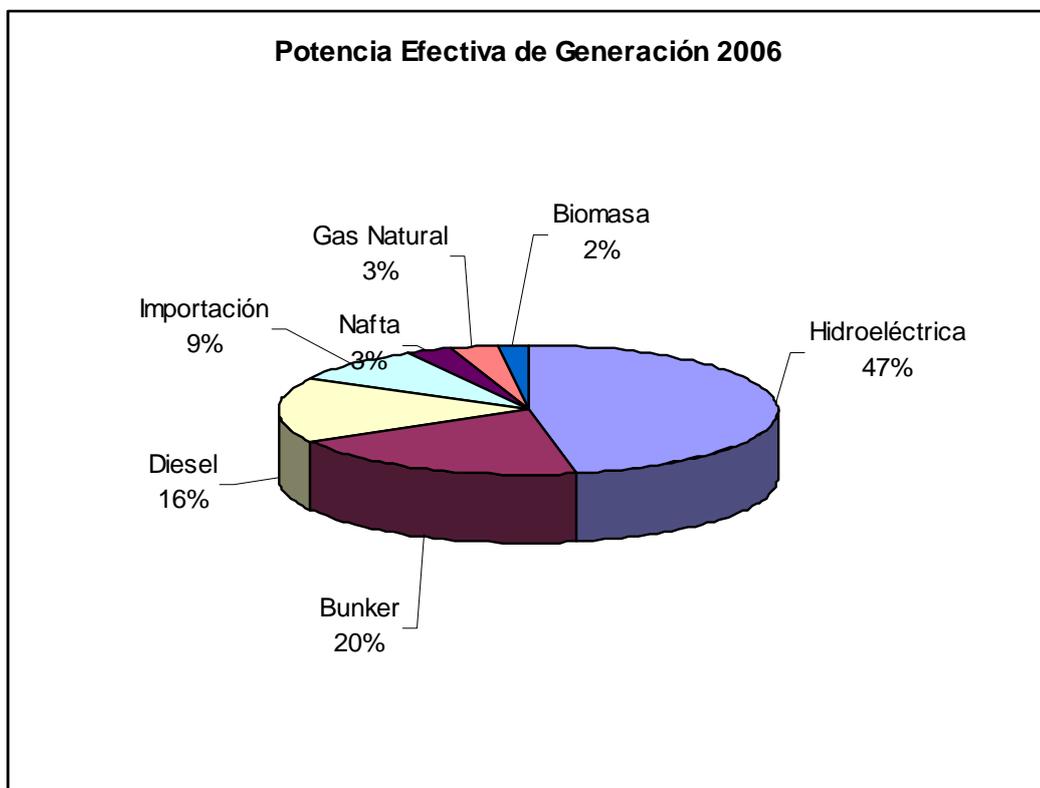
**Tabla No. 2.10 Uso de Combustibles en Generación Eléctrica año 2006**

TIPO	AÑO 2006 (%)
Hidroeléctrica	47%
Bunker	20%
Diesel	16%
Importación	9%
Nafta	3%
Gas Natural	3%
Biomasa	2%

Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 2.11 Combustibles en Generación Eléctrica año 2006**



Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

Según en las Gráfico presentadas, en los periodos de análisis 1997-2006, la producción de potencia efectiva de las centrales de generación hidroeléctricas ha disminuido con respecto a la oferta total de generación. La participación de la generación hidroeléctrica ha variado desde un 55% de la potencia efectiva total del SIN para el año de 1997, mientras que para el 2006 un 47%, incrementando unos 250 MW a la generación del SIN en relación al año 97.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Amenazas:**

- No se refleja la planificación, control y regulación del CONELEC en las empresas de generación lo que ocasiona pérdidas económicas, energéticos y daños ambientales.
- Uso excesivo de de combustible no renovable para generación.
- Las generadoras no cumplen con la política actual de energía que busca privilegiar fuentes renovables o ambientalmente más limpias.

#### **b) Generación de Energía Renovable.**

**Energías No Renovables.-** Los combustibles fósiles son recursos no renovables: no podemos reponer lo que gastamos. En algún momento, se acabarán, y tal vez sea necesario disponer de millones de años de evolución similar para contar nuevamente con ellos. Son aquellas cuyas reserva son limitadas y se agotan con el uso. Las principales son la energía nuclear, el petróleo, el gas natural y el carbón

**Energías Renovables.-** Las fuentes de energía se pueden dividir en dos grandes subgrupos: permanentes (renovables) y temporales (no renovables). En principio, las fuentes permanentes son las que tienen origen solar, de hecho, se sabe que el Sol permanecerá por más tiempo que la Tierra. Aun así, el concepto de

renovabilidad depende de la escala de tiempo que se utilice y del ritmo de uso de los recursos<sup>21</sup>.

Con estos antecedentes podemos decir que mediante estudios realizados por el CONELEC se aprobó el Plan de Expansión los mismos que se detallan en la **Tabla No. 2.11.**

**Tabla No. 2.11 Plan de Expansión de Generación.**

PLAN DE EXPANSIÓN DE GENERACIÓN			
Proyecto	Tipo	Capacidad (MW)	Fecha de Operación
Hidrotambo	Hidroeléctrico	8	1-oct-2008
Chorrillos	Hidroeléctrico	4	1-dic-2008
Salinas	Eólico	10	1-mar-2009
Mazar	Hidroeléctrico	160	1-jul-2009
Ocaña	Hidroeléctrico	26	1-dic-2009
Sigchos	Hidroeléctrico	18	1-dic-2009
Machala Power Fase II	Ciclo Combinado	95	1-ene-2010
Apaqui	Hidroeléctrico	36	1-mar-2010
Pilalo	Hidroeléctrico	9.3	1-abr-2010
Topo	Hidroeléctrico	22	1-abr-2010
Machala Power Fase III	Ciclo Combinado	87	1-mar-2011
Angamarca	Hidroeléctrico	75	1-abr-2011
La Unión	Hidroeléctrico	80	1-jun-2011
Sopladora	Hidroeléctrico	312.6	1-oct-2011
Minas	Hidroeléctrico	300	1-jul-2012
Toachi Pilatón	Hidroeléctrico	228	1-oct-2012
Chespi	Hidroeléctrico	167	1-sep-2012
Coca Codo Sinclair	Hidroeléctrico	1500	1-ago-2013
Arenillas	Gas Natural	150	1-ene-2017
Delsotanisagua	Hidroeléctrico	105	1-ene-2017

Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

Podemos ver que el uso eficiente de los recursos han desarrollado que se canalicen esfuerzos para proyectos de generación Hidráulica como su más representativo es el Coca Codo Sinclair con una capacidad de generación de

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Energ%C3%ADa\\_renovable](http://es.wikipedia.org/wiki/Energ%C3%ADa_renovable)

1500MW, en la generación Térmica se ha puesto en marcha la expansión de la central Machala Power Fase II y III que incrementaran su potencia a 95 y 87 MW respectivamente.

El buen uso de las energías renovables ha impulsado que en el Ecuador se proyecte para el 1 de marzo de 2009 el proyecto Eólico Salinas generando energía más limpias y pura. Con una capacidad de 10 MW.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidad:**

- Energías renovables para la conservación del medio ambiente.
- Sistemas alternativos de generación ayudan a incrementar la capacidad de energía eléctrica del país.

#### **2.1.2.2.2 Transmisión**

El servicio público de transmisión, esta a cargo de la única empresa de propiedad ciento por ciento estatal, Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica - TRANSELECTRIC S.A.

El Transmisor operará sus instalaciones en coordinación con el CENACE acatando las disposiciones que éste imparta. Será responsabilidad del Transmisor, el cumplimiento de los criterios de calidad, seguridad y confiabilidad, así como lo establecido en los Procedimientos de Despacho y Operación, preservando la integridad de las personas y de las instalaciones.

Corresponde al Transmisor realizar las acciones de control necesarias para operar la red en la forma como lo determina este Reglamento y los Procedimientos de Despacho y Operación

Si bien es cierto, el CONELEC tiene gran incidencia dentro del sector en la actualidad la crisis que atraviesa la transmisora se debe a que su recaudación

alcanza apenas el 64% de su facturación, ha pesar de lo cual ha tenido que seguir cumpliendo con los programas de expansión.

**Connotación Gerencial.**

**Amenaza:**

- Falta de inversión de capital en aplicación del sistema de la Red Nacional de Transmisión genera deficiencia en el servicio.

**Gráfico No. 2.12 Sistema Nacional de Generación y Transmisión a Junio 2007**



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: CONELEC

### **2.1.2.2.3 Distribución.**

El CONELEC ha suscrito contratos de Concesión con 19 empresas de distribución, mientras que el área de concesión de Guayaquil se mantiene hasta a fecha con un régimen de Administración Temporal a cargo de la Corporación para la administración Temporal Eléctrica de Guayaquil, CATEG.

El Distribuidor debe mantener en el o los puntos de interconexión con el transmisor, el consumo de reactivos y demás parámetros técnicos dentro de los límites que se establezcan en los Procedimientos de Despacho y Operación, siendo el responsable de la operación en tiempo real de la red de distribución que tiene en concesión y proveerá la información que el CENACE requiera para realizar la coordinación, supervisión y control en tiempo real del SNI, según se establezca en este Reglamento y en los Procedimientos de Despacho y Operación

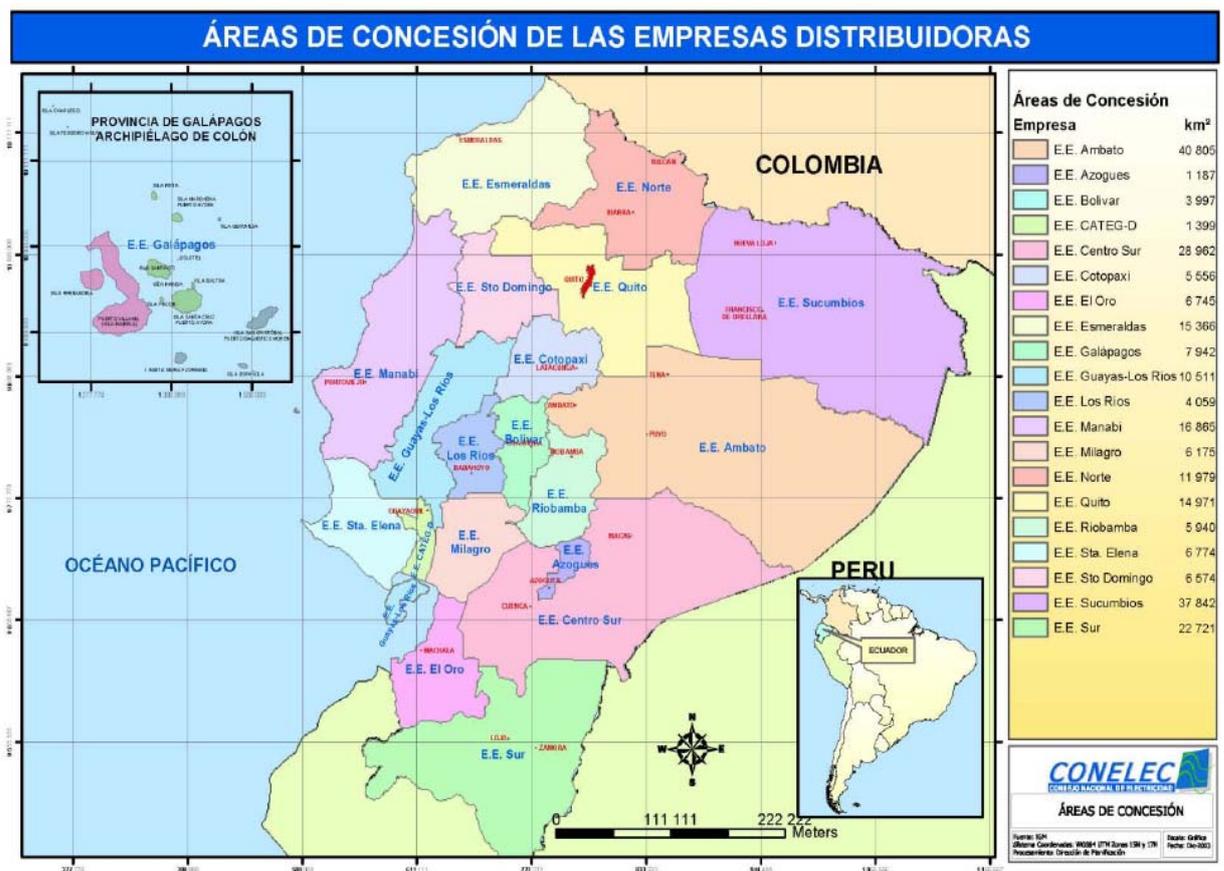
Se puede determinar que el buen manejo financiero del sector depende de las empresas de distribución. Por una parte, constituyen la “caja registradora” que recoge los ingresos sectoriales y por otra, son la fuente que irriga los subsectores, de transmisión y generación. En la medida en que cualquiera de estas funciones falle, se crean condiciones que amenazan la sostenibilidad de todo el sector.

#### **a) Empresa Eléctrica de Distribución:**

1. Empresa Eléctrica Ambato, Regional Centro Norte S.A.
2. Empresa Eléctrica Azogues C.A.
3. Empresa Eléctrica de Bolívar C.A.
4. Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.
5. Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.
6. Empresa Eléctrica Regional El Oro S.A.
7. Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil (CATEG-D)
8. Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A.

9. Empresa Eléctrica Regional Guayas – Los Ríos S.A.
10. Empresa Eléctrica Esmeraldas S.A.
11. Empresa Eléctrica Los Ríos C.A.
12. Empresa Eléctrica Regional Manabí S.A.
13. Empresa Eléctrica Milagro C.A.
14. Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.
15. Empresa Eléctrica Quito S.A.
16. Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
17. Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C.A.
18. Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A.
19. Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A.
20. Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Gráfico No. 2.13 Áreas de Concesión Empresas Distribuidoras



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: CONELEC

## b) Pérdidas de energía.

Uno de los problemas más grandes del sector eléctrico ecuatoriano, es lo relacionado con las altas pérdidas de energía eléctrica en gran parte por las empresas distribuidoras.

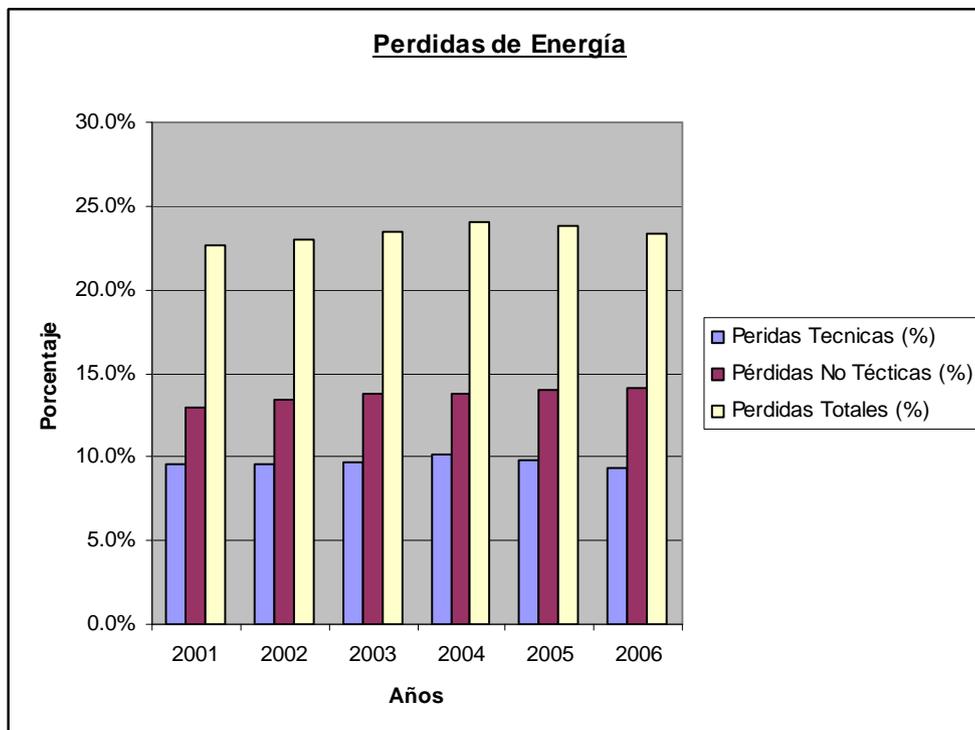
Tabla No. 2.12 Pérdidas de Energía.

Periodo	Pérdidas Técnicas (%)	Pérdidas No Técnicas (%)	Pérdidas Totales (%)
2001	9.6%	13.0%	22.6%
2002	9.6%	13.4%	23.0%
2003	9.7%	13.8%	23.5%
2004	10.1%	13.8%	24.0%
2005	9.8%	14.0%	23.8%
2006	9.3%	14.1%	23.4%

Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 2.14 Pérdidas de Energía



Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

Es importante mencionar que en la actualidad el CONELEC ha centralizado esfuerzos en la reducción de pérdidas no técnicas o comerciales que para el año 2006 fue del 14.1%, es así que mediante Resolución No. 260/06, el CONELEC aprobó el Plan Nacional de Regulación de Pérdidas, que es obligatorio para las empresas distribuidoras. Permitiendo con el cumplimiento obtener balances energéticos confiables; disponer de equipos y sistemas de medición; regularizar y normalizar los procesos de lectura y facturación; eliminando las conexiones fraudulentas y sobre todo penar los robos de energía eléctrica.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidades:**

- Aplicación de regulaciones emitidas por el CONELEC en las distribuidoras para mejorar su gestión.
- Mayores niveles de control en las empresas distribuidoras disminuirá el porcentaje de pérdidas totales de energía, mejorando la imagen de la institución.

#### **c) Calidad del Servicio Técnico.**

Los parámetros para el control de la Calidad del Servicio Técnico son la frecuencia y la duración de las interrupciones del servicio registradas al interior del sistema de distribución de una empresa distribuidora, los cuales son medidos a través de los índices FMIk (Frecuencia Media de Interrupción por kVA Nominal Instalado) y TTik (Tiempo Total de Interrupción por kVA Nominal Instalado)<sup>22</sup>.

Según la Regulación de Calidad vigente, los límites máximos anuales de estos índices, para la red total de la empresa son:

- Lim FMIkred: 4

---

<sup>22</sup> Plan Maestro de Electrificación 2007-2016, CONELEC

- Lim TTIkred: 8

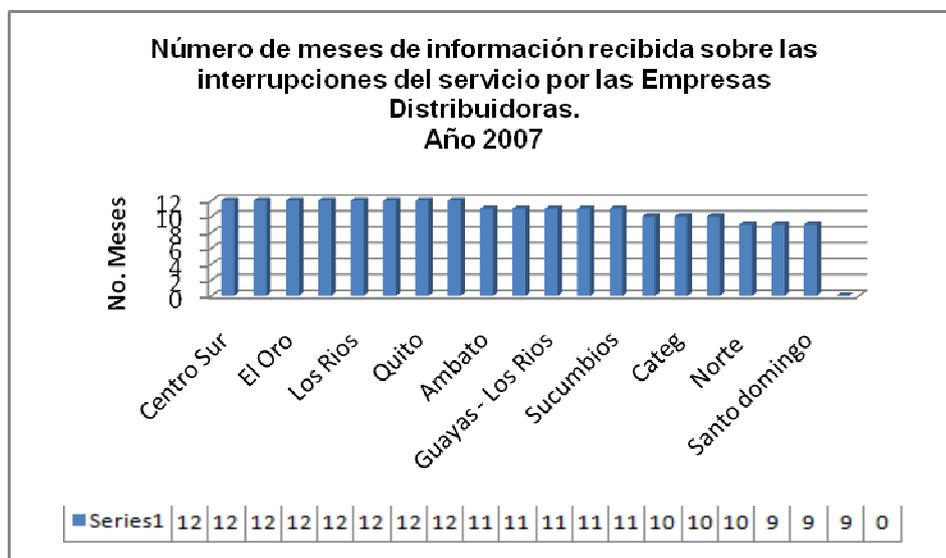
La Regulación establece que el cálculo de los índices de calidad deben efectuarse para cada mes del año considerado y para el año completo, sin embargo, como se puede apreciar en el Gráfico No. 2.15, el 60% de las empresas no remitieron la información relacionada con calidad del servicio técnico para todos y cada uno de los meses del año 2007.

**Tabla No. 2.13 Reportes mensuales entregados al CONELEC en Calidad de Servicio Técnico.**

<b>Empresas Distribuidoras</b>	<b>Número de Reportes - 2007-</b>
Centro Sur	12
Cotopaxi	12
El Oro	12
Galápagos	12
Los Ríos	12
Milagro	12
Quito	12
Sur	12
Ambato	11
Bolívar	11
Guayas - Los Ríos	11
Riobamba	11
Sucumbíos	11
Azogues	10
Categ	10
Santa Elena	10
Norte	9
Santa Elena	9
Santo domingo	9
Esmeraldas	0

Fuente: CONELEC  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico No.2.15 Número de meses de reportes de información por parte las Distribuidoras año 2007.**



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: El Autor

**Connotación Gerencial.**

**Amenaza:**

- Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.

**d) Tarifas**

Según los artículos 53 y 57 de la LRSE, el CONELEC, tiene la facultad de fijar y aprobar los pliegos tarifarios que deben regirse para la facturación a los consumidores finales:

1. Las tarifas aplicables a los consumidores finales cubrirán

- Precios referenciales de generación,
- Costos medios del sistema de transmisión (CMT); y,
- El valor agregado de distribución (VAD).

2. Las tarifas deben reflejar los costos reales del servicio basados en parámetros internacionales de calidad y eficiencia.
3. Los pliegos tarifarios deben ser elaborados considerando índices de gestión establecidos vía regulación por el CONELEC.
4. La estructura tarifaria para el consumidor final debe reflejar los costos que los clientes originen según sus modalidades de consumo y nivel de voltaje de suministro.
5. En la elaboración de los pliegos tarifarios se debe tomar en cuenta el derecho de los consumidores de más bajos recursos a acceder al servicio eléctrico dentro de condiciones económicas acordes a sus posibilidades.
6. En relación a lo anterior, los consumidores de bajo consumo deben ser subsidiados por los usuarios residenciales de mayor consumo en cada zona geográfica.

Con un aporte adicional del Estado, a través de realizar un análisis de los costos atribuibles al servicio y a la calidad del mismo, los componentes de la tarifa eléctrica, tales como los costos de inversión y los costos de operación y mantenimiento.

Los altos precios de la energía eléctrica resultan evidentes que éstos se deben trasladar a la tarifa al usuario final. Sin embargo, la aplicación de una tarifa real que cubra todos los costos con niveles adecuados de rentabilidad como lo rezan las reglas del mercado y los principios económicos, resulta muy difícil dadas las grandes asimetrías que existen en el nivel de ingresos de los diferentes estratos de la sociedad.

**Grafico No.2.16 Crisis del Sector Eléctrico.**



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: CONELEC

Frente a esta realidad social que resulta innegable, los diferentes gobiernos que se han sucedido en la última década, han optado por establecer pliegos tarifarios que han estado por debajo de los niveles recomendados por los estudios<sup>23</sup>.

En la actualidad el Presidente de la Republica, Econ. Rafael Correa, en fiel cumplimiento del mandato popular, decidió establecer como mecanismo para la distribución de la riqueza una tarifa eléctrica justa para los sectores más empobrecidos del país. Es así que, en julio del 2007se firmo el Decreto Ejecutivo para la aplicación de la **Tarifa Dignidad**.

De esta tarifa se benefician el 70% de los usuarios residenciales a nivel nacional, que se encuentran dentro de los márgenes de consumo de 110KWh mensual en la sierra y 130 Kwh en la costa. El subsidio alcanzó un monto total de 21`500.000 dólares para el año 2007.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Plan Maestro de Electrificación 2007-2016, CONELEC

<sup>24</sup> CONELEC, Memoria Institucional 1997-2007

## **Connotación Gerencial.**

### **Oportunidad:**

- Nuevos mecanismos para la aplicación de la Tarifa Dignidad a través del Subsidio Cruzado.
- Regularización de Tarifas con la aprobación de los pliegos tarifarios por parte del CONELEC.

#### **2.1.2.2.4 Grandes Consumidores.**

Es obligación de los Grandes Consumidores participantes en el MEM cumplir con lo determinado en este Reglamento y en los Procedimientos de Despacho y Operación, en lo que fuere pertinente.

Deben mantener el consumo de reactivos y los demás parámetros técnicos dentro de los límites que se establezcan en los Procedimientos de Despacho y Operación.

Los mantenimientos en la red que incidan en forma total o parcial en el suministro a un Gran Consumidor serán coordinados, por el Transmisor o el Distribuidor al cual esté conectado; y, comunicados al CENACE con la antelación que fijen los Procedimientos de Despacho y Operación, se utilizará como criterio para definir la oportunidad de realización de este tipo de mantenimientos, aquel período en el cual se produzca el menor efecto sobre el mencionado suministro.

El Gran Consumidor remitirá al CENACE la información relacionada con los valores de su consumo, medidos y registrados de acuerdo con lo que se establezca en los Procedimientos de Despacho y Operación.

- Los grandes consumidores que mantienen contratos a plazo con las generadoras recibieron 971,31 GWh (564,72 GWh a través de los diversos sistemas de distribución y 397,82 GWh desde las subestaciones del S.N.T).

La facturación por venta de energía ascendió a USD 32,51 millones, a un precio medio de 3,38 USD ¢/kWh.

- Adicionalmente, a estos clientes del MEM, se les facturó USD 10,03 millones por servicio de mercado y la transmisora por peajes de transmisión les facturó 5,96 millones, con lo cual el precio medio final por la energía recibida se ubicó en 5,05 USD ¢/kWh<sup>25</sup>. **Observar ANEXO 2.2, Listado de Grandes consumidores a Junio de 2008**

### **Connotación Gerencial.**

#### **Oportunidad:**

- Regulación de Grandes Consumidores por otro ente de control facilita la gestión del CONELEC.

#### **2.2. Diagnóstico Situacional Interno:**

Para la realización del análisis interno, se ha llevado a cabo un análisis con información secundaria, conjuntamente con la técnica de observación directa, las mismas que nos ayudará a evaluar algunas situaciones importantes del CONELEC.

En algunos puntos, se realizará el análisis interno con la información obtenida a través de las entrevistas personalizadas a los diferentes funcionarios de la institución.

- **Capacidad Competitiva**

Es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la institución es el análisis de la cadena de valor del CONELEC, se considera como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan

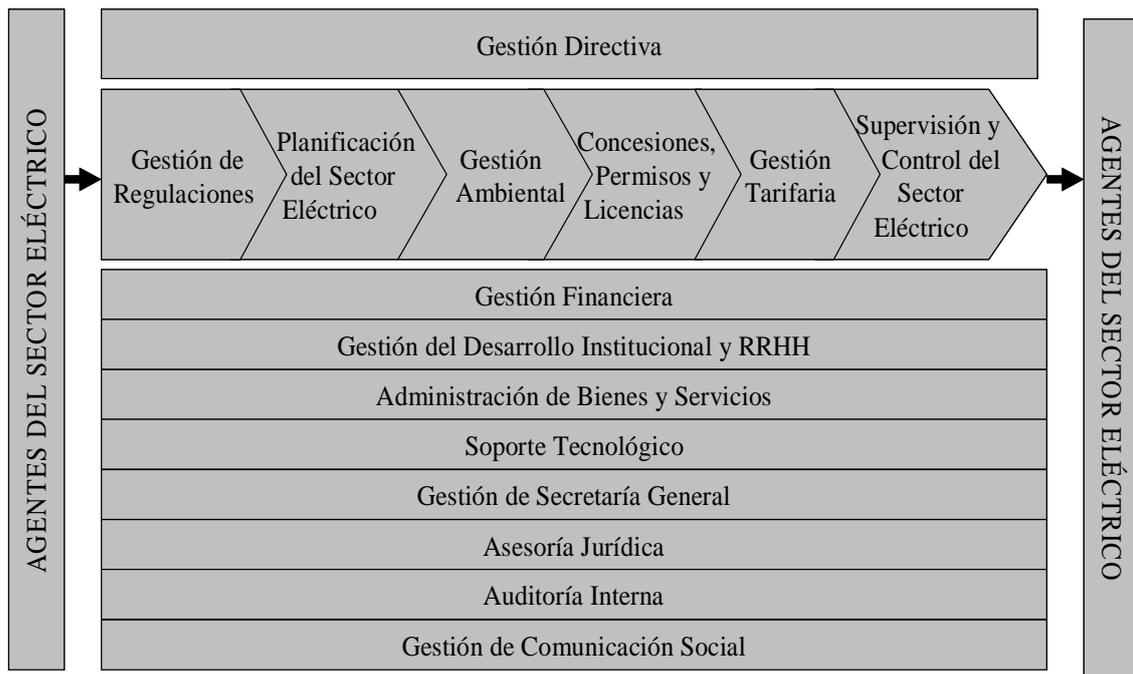
---

<sup>25</sup> Reglamento de Despacho y operación del S.N.I

sus clientes o distribuidores; tal que la institución ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de los insumos hasta el consumidor final.

**Grafico No.2.17 Cadena de Valor CONELEC.**

**CADENA DE VALOR DEL CONSEJO NACIONAL  
DE ELECTRICIDAD**



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: CONELEC

**Procesos Gobernantes:**

- Gestión Directiva

**Procesos Agregadores de Valor:**

- Gestión de Regulaciones
- Planificación del Sector Eléctrico
- Gestión Ambiental
- Concesiones, Permisos y Licencias
- Gestión Tarifaria
- Supervisión y Control del Sector Eléctrico

**Procesos Habilitantes:**

- Gestión Financiera
- Gestión del Desarrollo Institucional y RRHH
- Administración de Bienes y Servicios
- Soporte Tecnológico
- Gestión de Secretaría General
- Asesoría Jurídica
- Auditoría Interna
- Gestión de Comunicación Social

El CONELEC posee como capacidad competitiva, la ventaja de ser el ente regulador, controlador y planificador del sector eléctrico, esto ayuda a que su cadena de valor sea bien estructurada, basando su gestión al desarrollo y generación de electricidad del país.

Vale recalcar que la cadena de valor de CONELEC a pesar de que sus procesos no se encuentran documentados se puede decir que la consecución de sus objetivos debe estar encaminada al desarrollo y aporte del sector eléctrico alineados principalmente al Plan Nacional de Desarrollo del gobierno actual.

**Connotación Gerencial.****Fortalezas:**

- Buena relación con agentes del sector eléctrico.
- Procesos de la cadena de valor bien definidos.
- Objetivos enfocados al desarrollo del sector eléctrico y alineado al Plan Nacional de Desarrollo.

**Debilidades:**

- Carencia de Cultura organizacional.

- No existen mandos medios en los procesos agregadores de valor.
- Falta de difusión publicitaria.
- No existen procesos documentados.

### **2.2.1. Capacidad Administrativa**

Se realiza un análisis de las fortalezas o debilidades relacionadas con el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control.

El CONELEC posee una capacidad administrativa adecuada, puesto que la planificación ha sido adecuada acorde al entorno en el que se está desarrollando; por lo tanto, las decisiones tomadas son sustentadas en bases a su estructura.

#### **2.2.1.1 Planificación.**

En el CONELEC la planificación no ha sido adecuada a su entorno principalmente se debe a la falta de decisión en los niveles Jerárquicos superiores todo esto se da a la influencia política que existe en los gobiernos entorno y a sus aspiraciones y expectativas dentro del sector eléctrico.

Planificar a mediano y largo plazo el sector eléctrico, a fin de satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país, cuidando las fuentes de energía y el ambiente.

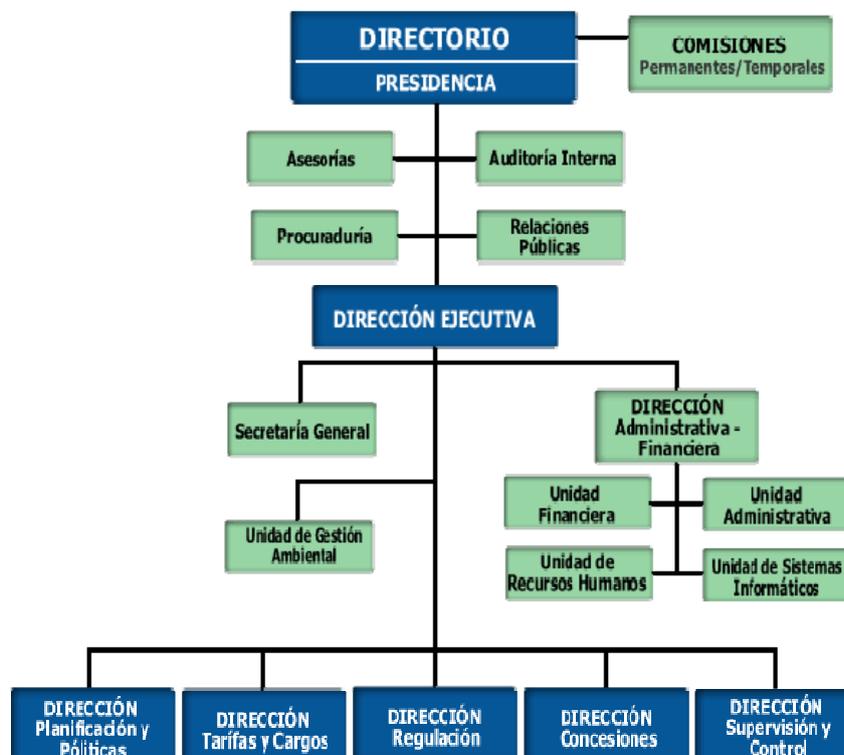
- La empresa actualmente cuenta con una planificación estratégica obsoleta.
- Se determina con claridad las necesidades de los funcionarios y clientes finales.
- La empresa no posee una visión y misión alineada con el Plan Nacional de desarrollo.
- Objetivos rectores y alineamiento institucional
- No existe un proceso sistémico para medir la satisfacción de los grupos de interés (accionistas, fuerza de ventas, consumidor, empleados)

- Los planes de cada Dirección y/o Jefatura, no se alinean correctamente con la estrategia central
- Para cada uno de los planes y proyectos no existen equipos multidisciplinarios donde pueda se identifique claramente la función de la institución en el mercado eléctrico.

### 2.2.1.2 Organización.

En la Actualidad se ha presentado una nueva propuesta para la estructura organizacional del CONELEC, basada en la Gestión Directiva y Direccionamiento Estratégico como el nivel jerárquico superior la Dirección Técnica con sus Direcciones de Planificación, Regulación y Control, como parte de la División de Apoyo Institucional (Unidad Administrativa, Financiera, Sistemas Informáticos y Recursos Humanos), Dirección Jurídica (Procuraduría, Asesorías) soporte (Relaciones Públicas, Gestión Ambiental y Auditoría Interna)

Grafico No.2.18 Estructura Orgánica - CONELEC.



Fuente: CONELEC  
Elaborado por: CONELEC

- La nueva estructura organizacional no es plana ni flexible, por lo tanto existen procesos burocráticos donde generan cuellos de botella.
- Faltan un manuales de procesos y procedimientos
- La estructura y tamaño de cada una de las Direcciones de la Institución es adecuada para la ejecución de los objetivos y planes institucionales.
- Débil comunicación interna entre las diferentes áreas.
- Los esfuerzos de la empresa no se enfocan en la administración de los procesos de la cadena de valor

A fin de mantener seguimiento continuo dentro del proceso dentro de la estructura organizacional del CONELEC, es generar respuesta oportuna para el cumplimiento de lo planificado a fin de estos no queden únicamente en documentos, sino se garantice su ejecución.

#### **2.2.1.2.1 Proceso de Planificación**

En la Planificación es donde se requiere mayor celeridad en su ejecución para responder a las urgentes necesidades de energía del país. Es por esa razón que se debe generar cambios en la legislación para poder desvincular las actividades relativas a la administración de proyectos del FERUM, con el propósito que los responsables de planificación dediquen su tiempo exclusivamente a la tarea de planificación y de promoción de proyectos de generación eléctrica

#### **2.2.1.2.2 Proceso de Supervisión y Control**

En la dirección de Supervisión y Control se realizan actividades de modificación de contratos de concesión y calificación de grandes consumidores, estos fueron destinados al proceso de Gestión de Concesiones cuya naturaleza le permite realizar estas actividades. Y en Supervisión y Control se estableció planes de control para el CENACE, Generadores, Transmisor, Distribuidores de Energía Eléctrica y Grandes Consumidores, con el fin de lograr una efectiva supervisión y control del sector.

#### **2.2.1.2.3 Proceso Gestión de Regulaciones**

Se observa la necesidad de incorporar actividades de análisis técnico y económico de las propuestas de cambio o emisión de nueva normativa. Así como, en la emisión o reformas de regulaciones se incluye actividades de participación de los agentes del sector eléctrico, para lograr proyectos de regulación con mayor consenso por lo que se debe dar mayor énfasis a las Audiencias Públicas y mayor difusión a través de la Página Web Institucional.

#### **2.2.1.2.4 Proceso de Tarifas**

Se deben incrementar las actividades de Control Tarifario durante los meses en que se tiene menor carga de trabajo debido a los plazos en que se realizan los otros procesos de la Dirección. Estas actividades deben ser coordinadas con la Supervisión y Control específicamente en lo referente al Control de Empresas Distribuidoras.

#### **2.2.1.2.5 Proceso de Documentación y Archivo**

Durante la medición de valor agregado en los diferentes procesos se encontraron que en su mayoría existe un manejo de documentación que genera duplicación y algunos casos extravío. Es por esta razón que se recomienda el uso de sistemas informáticos y la centralización del manejo de documentos, donde el personal a través de consulta pueda acceder a los mismos, evitándose la multiplicación de copias y versiones.

#### **2.2.1.2.6 Proceso de Comunicación Social**

Por ser el CONELEC una entidad de gran importancia en el país se incorpora el proceso para la difusión de la normativa del sector y las actividades realizadas por la institución.

### 2.2.1.3 Dirección.

La Dirección está establecida básicamente por el Directorio, Director Ejecutivos, y Directores y Jefes de Áreas; por lo tanto. en el CONELEC se encargan de establecer las políticas institucionales, a fin de que se cumpla con lo establecido en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, su Reglamento y más normativa relacionada con la planificación, regulación y control del Sector, propendiendo a su desarrollo para atender a los requerimientos de los usuarios, con servicios de calidad, confiabilidad y precios justos<sup>26</sup>.

Al ser una estructura jerárquica la dirección dentro de sus principales objetos fue el aprobar el Plan Nacional de Electrificación.

Entre las principales funciones que ha cumplido la alta Dirección son:

- Aprobación de las bases de otorgamiento de concesiones;
- Correcta normativa para aprobar la pro forma presupuestaria anual del CONELEC
- Se planteo y creo una nueva estructura con nuevas áreas y unidades necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Requerir en forma oportuna a los generadores, transmisor y distribuidores, la entrega de la contribución que establece la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, para financiar el presupuesto del CONELEC;
- Inició las acciones que legalmente corresponden para la recuperación de valores o créditos generados a favor del CONELEC, incluyendo la contribución a que están obligados entregar los generadores, transmisor y distribuidores, así como el cobro de los intereses por mora en el pago;
- Presentó al Directorio para su aprobación, el Plan Operativo y la pro forma presupuestaria a la que se someterá el CONELEC cada año;
- Presentó para conocimiento del Directorio, un informe trimestral sobre la ejecución presupuestaria y el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual.

---

<sup>26</sup> Ley del Régimen del sector Eléctrico y su Reglamento

- Realizó y ejecutó todo acto que, por delegación del Directorio deba ejecutarse, con el propósito de cumplir los objetivos y metas fijadas por el CONELEC.

Con estos antecedentes podemos concluir que la Dirección del CONELEC cumple a cabalidad las actividades haciéndolas de forma permanente y sistemática, a fin de lograr que la organización cumpla de forma efectiva sus propósitos institucionales y sobre todo disponga de un horizonte a largo plazo que dirija las decisiones y cambios que sean necesarios, y sobre todo que responda a los requerimientos y necesidades para el desarrollo del sector eléctrico.

#### **2.2.1.4 Control**

El control que el CONELEC debe difundir es el de velar por el desarrollo del sector eléctrico de acuerdo al Plan de Electrificación, el marco legal vigente, con un enfoque hacia el respeto y protección ambiental y al aseguramiento de la calidad; los reglamentos relacionados, las regulaciones emitidas por el CONELEC y demás instrumentos aplicables.

- Reglamentar y regular el sector eléctrico para organizar y normar su operación: Estudiar, analizar, determinar, proponer, diseñar proyectos de reglamento y regulaciones.
- Concesionar y autorizar la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica.
- Controlar las actividades de los agentes y del mercado eléctrico para garantizar la calidad, eficiencia y eficacia en la prestación del servicio de electricidad a la sociedad ecuatoriana, así como la adecuada gestión de los recursos naturales.
- Controlar la calidad de operación de las empresas de generación y auto producción, así como el cumplimiento del marco legal vigente.

- Determinar costos y precios del sistema de electrificación que garanticen el cumplimiento del marco jurídico y el desarrollo del sector.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Fortalezas:**

- Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.
- Alta capacidad de gestión dentro del sector eléctrico.
- Buenas relaciones comerciales con los clientes.
- Alta capacidad de gestión a niveles directivos.
- Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.

#### **Debilidades:**

- Estructura orgánico funcional jerarquizada.
- No hay planificación de procesos.
- No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.
- Inexistencia de direccionamiento estratégico.
- Sobrecarga de trabajo en áreas técnicas.
- Áreas de trabajo divididas

#### **2.2.2. Capacidad Financiera.**

Dentro de la capacidad financiera hay que mencionar que esta Unidad busca garantizar el suministro de recursos financieros y proveer información para la toma de decisiones.

Por ello se promueve y administra los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, garantizando la oportuna, eficiente y eficaz operación de CONELEC, así el la Unidad Financiera para la ejecución del 2008 realizo:

- Proforma presupuestaria
- Presupuesto por áreas
- Cédulas de ejecución presupuestaria
- Certificado de disponibilidad presupuestaria
- Traspasos
- Reforma presupuestaria de ingresos y gastos
- Informe de reforma presupuestaria
- Liquidación presupuestaria
- Oficio de liquidación presupuestaria
- Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos
- Informe de evaluación presupuestaria
- Documento de transacción y comprobante de egreso
- Listado de transacciones de pago
- Transacción y comprobante de ingreso
- Transacción y comprobante de diario
- Comprobante de caja
- Reporte de control de depósitos
- Flujo de caja
- Conciliación bancaria
- Informe de arqueo de caja
- Estados financieros
- Transferencias bancarias autorizadas
- Comprobante de pago
- Notificación de contribuciones individuales
- Recibo de caja
- Documento de transacción de contribuciones
- Estados de cuenta y notificaciones a empresas morosas
- Garantías registradas y bajo custodia.

Tabla No. 2.14 Contribuciones de Agentes del Sector Eléctrico

<b>CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELECTRICO</b>
<b>CONTRIBUCIONES AÑO 2008</b>

<b>PRESUPUESTO CONELEC 2007 US \$</b>		<b>6,703,384.14</b>	
<b>No.</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>Ingresos de Operación 2007 (EMP.ELEC.)</b>	<b>Contribución 2008 (EMP.ELEC.)</b>
1	EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A.	47,966,783.42	173,640.08
2	EMPRESA ELECTRICA AZOGUES C.A.	6,952,190.35	25,166.98
3	EMPRESA ELECTRICA BOLIVAR S.A.	6,059,471.27	21,935.33
4	CORP.PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL-DISTRIBUCION	211,032,413.00	763,938.77
5	EMPRESA ELECTRICA LOS RIOS C.A.	16,227,575.00	58,743.93
6	EMPRESA ELECTRICA MANABI S.A.	78,595,771.06	284,517.22
7	EMPRESA ELECTRICA MILAGRO C.A.	24,642,078.25	89,204.49
8	EMPRESA ELECTRICA PENINSULA DE SANTA ELENA C.A.	22,330,546.77	80,836.73
9	EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.	23,548,789.48	85,246.78
10	EMPRESA ELECTRICA PROVINCIAL GALAPAGOS EIEC GALAPAGOS S.A.	2,314,875.91	8,379.87
11	EMPRESA ELECTRICA QUITO S.A.	244,600,032.98	885,453.78
12	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.	72,062,761.65	260,867.69
13	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.	26,802,237.37	97,024.28
14	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL EL ORO S.A.	40,881,357.85	147,990.79
15	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL ESMERALDAS S.A.	23,818,352.02	86,222.60
16	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL GUAYAS-LOS RIOS S.A.	56,827,011.94	205,714.17
17	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL NORTE S.A.	34,969,441.26	126,589.61

<b>No.</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>Ingresos de Operación 2007 (EMP.ELEC.)</b>	<b>Contribución 2008 (EMP.ELEC.)</b>
18	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL SUCUMBIOS S.A.	11,053,610.64	40,014.15
19	EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A.	24,036,211.21	87,011.25
20	EMPRESA ELECTRICA SANTO DOMINGO S.A.	25,747,358.39	93,205.61
21	ELECAUSTRO S.A.	15,407,832.62	55,776.46
22	CORP.PARA LA ADMINISTRACION TEMPORAL ELECTRICA DE GUAYAQUIL-GENERACION	32,759,581.00	118,589.91
23	ELECTROGUAYAS S.A.	126,953,847.70	459,573.79
24	ELECTROQUIL S.A.	45,358,528.39	164,198.18
25	HIDROAGOYAN S.A.	38,720,639.84	140,168.98
26	HIDRONACION S.A.	24,187,031.31	87,557.22
27	HIDROPAUTE S.A.	181,152,489.89	655,773.24
28	HIDROPASTAZA	32,475,307.62	117,560.83
29	TERMOESMERALDAS S.A.	47,696,207.00	172,660.59
30	TERMOPICHINCHA S.A.	17,381,501.72	62,921.15
31	EMAAP-QUITO	5,452,264.00	19,737.23
32	INTERVISATRADE S.A.	24,431,546.07	88,442.36
33	ULISSEAS INC.		0.00
34	MACHALA POWER	70,915,951.46	256,716.23
35	GENEROCA	15,305,256.86	55,405.13
36	HIDALGO HIDALGO (PROYECTO HIDROSIBIMBE)	6,142,245.03	22,234.97
37	TERMOGUAYAS	41,493,325.15	150,206.12
38	TRANSELECTRIC S.A.	104,447,324.95	378,100.02
39	ECOELECTRIC (VALDEZ)	245,221.81	887.70
40	ENERMAX	2,042,010.66	7,392.09
41	HIDROABANICO	5,471,701.80	19,807.60
42	HIDROIMBABURA	321.41	1.16
43	I.M.MEJIA	268,435.56	971.74
44	LA FARGE CEMENTOS S.A.	84,847.84	307.15
45	LA INTERNACIONAL	97,963.00	354.63
46	ECUDOS S.A. (LUCEGA)	4,360,874.57	15,786.40

<b>No.</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>Ingresos de Operación 2007 (EMP.ELEC.)</b>	<b>Contribución 2008 (EMP.ELEC.)</b>
47	ECOLUZ S.A.	1,494,279.29	5,409.30
48	MANAGENERACION	2,505,888.44	9,071.33
49	MOLINOS LA UNION	196,027.98	709.62
50	HIDROELECTRICA PERLABI S.A.	1,377,776.45	4,987.56
51	REPSOL YPF	221,194.19	800.72
52	AGUA Y GAS DE SILLUNCHI	15,344.19	55.55
53	SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.	2,628,467.53	9,515.07
	<b>suman :</b>	<b>1,851,760,105.15</b>	<b>6,703,384.14</b>

Fuente: Unidad Financiera  
Elaborado por: CONELEC

El CONELEC cuenta con un departamento contable que según el orgánico funcional se encuentra dentro de la dirección Administrativa Financiera encargándose de llevar las finanzas. Esta Unidad maneja un software llamado "OLYMPO", que se encarga desarrollar las actividades con fluidez para el correcto manejo de los recursos de la institución.

Así el presupuesto del CONELEC se lo fija en base a las contribuciones que todas las empresas generadoras, distribuidoras y el transmisor abonan anualmente y por adelantado, dentro del primer trimestre, una contribución al CONELEC para financiar el presupuesto aprobado

Esta contribución será fijada en forma particular para cada generador, transmisor o distribuidor, y será igual a la suma total de gastos e inversiones previstos por su presupuesto, multiplicado por una fracción en la cual, el numerador será la suma de los ingresos brutos obtenidos por cada uno de los generadores, el transmisor o los distribuidores, por la operación correspondiente al año calendario anterior; y, el denominador, el total de los ingresos brutos resultantes de la gestión de todos los productores, el transmisor y los distribuidores del país, durante igual periodo.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Fortalezas:**

- La Institución goza de jurisdicción de coactiva para el cobro de sus comisiones.
- Entidad autónoma
- Presupuesto financiado por la gestión de las empresas generadoras, el transmisor y las distribuidoras.
- Recursos Financieros adecuados para el funcionamiento de la institución.

#### **Debilidades:**

- No existen indicadores de gestión.

- Retraso y burocracia en los procesos.
- Gran cantidad de filtros de seguridad, generando cuellos de botellas en procesos financieros.
- Falta establecer políticas de control y evaluación financiera

### **2.2.3. Capacidad de Talento Humano**

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades, potencializando y gestionando el talento humano institucional.

El CONELEC no dispone de un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, incumpliendo una disposición legal manifiesta en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su Reglamento y la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil emitido por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES.

La carencia de este Manual impide que la Unidad de Recursos Humanos de la Institución pueda diseñar el subsistema de Selección de Personal al no disponer de los perfiles ocupacionales y de competencias que debe determinarlo el sistema de Clasificación de Puestos.

El funcionamiento operativo y administrativo del CONELEC está en función del Reglamento Orgánico Funcional y no se ha adaptado su estructura en base a procesos de conformidad con lo dispuesto por la SENRES a través de la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. El Art. 10 de esta Norma señala: “El proceso de diseño de reglamento o estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos está integrado por:

Portafolio de productos.  
Cadena de Valor.  
Estructura orgánica.  
Procesos.”

Por incumplimiento a esta norma la Institución tampoco dispone de un Manual de Procesos cuyo objetivo como lo señala el Art. 16 de la norma antes referida es la de “. . . fortalecer la gestión de las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado, sobre la base del estatuto y estructura orgánica, fundamentando la gestión institucional en hechos documentados, con las derivaciones que se generen y que facilite la operatividad y establecimiento de estándares de medición y control de la gestión organizacional y la satisfacción de los clientes usuarios.”

Al no disponer de un Manual de Clasificación de Puestos que defina las competencias y un Manual de Procesos que identifique indicadores de gestión, la Unidad de Recursos Humanos tampoco puede diseñar el subsistema de Evaluación de Desempeño que determina la LOSCCA.

El CONELEC no tiene de un Plan Estratégico que guíe el cumplimiento de su visión y misión a través de la definición de objetivos institucionales, estrategias y planes de acción.

Si la Institución no dispone de un sistema en base a procesos para determinar necesidades de personal y cargas de trabajo y no tiene un plan estratégico, igualmente la Unidad de Recursos Humanos no puede diseñar el subsistema de Planificación de Recursos Humanos y cumplir con lo establecido en el Art.122 del Reglamento a la LOSCCA: “Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos de la SENRES, las UARHs, de conformidad con la misión, visión, portafolio de productos y servicios, objetivo y plan estratégico institucional, diseñarán los lineamientos en que se fundamentarán las diferentes áreas, unidades o procesos administrativos, para la elaboración de la **planificación del recurso necesario en cada una de ellas.**”

Los planes anuales de Capacitación que elabora la Unidad de Recursos Humanos, no son considerados los más eficientes y efectivos que permita el desarrollo y mejoramiento de las competencias del personal por la carencia de los instrumentos administrativos mencionados anteriormente.

La administración de las remuneraciones del CONELC no es producto de un sistema de Clasificación y Valoración de Puestos que aplique el principio universal de que “**A igual trabajo le corresponde igual remuneración**”.

Por carecer de un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos el personal de la Institución se encuentra desmotivado por no tener un horizonte para hacer una carrera administrativa que premie sus esfuerzos y alcance un desarrollo y realización profesional.

Para el cabal cumplimiento de las funciones indicadas, el personal de la entidad debe tener una elevada preparación técnica y probada experiencia, ya que las acciones que emprende el CONELEC son de inmediato impacto en el desarrollo del país y en toda la sociedad en general, en donde además están involucrados grandes intereses económicos del Estado y particulares.

Es importante contar con un adecuado Plan de Capacitación continua, estructurado en base a los requerimientos propios de la Institución, el mismo que debe contemplar fundamentalmente cursos relacionados con el manejo de Mercados Eléctricos Mayoristas, e inclusive programas de Seguridad Industrial.

### **Connotación Gerencial.**

#### **Fortalezas:**

- Profesional con niveles académicos adecuados.
- Plan de Capacitación Anual en base a requerimientos de cada área.
- El personal se encuentra bien identificado con sus funciones.

#### **Debilidades:**

- No existen manuales de procesos y procedimientos.
- No existe una escala Técnica Salarial.
- Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.
- No existen preestablecidos perfiles ni competencias para realizar una adecuada selección de personal.

- **Capacidad Técnica o Tecnológica.**

Se dispone de un edificio adecuado para el funcionamiento de la Institución, su estructura física ha sido reacondicionada para facilitar la organización por áreas de trabajo, debiendo señalar que existen algunas necesidades de ampliación o readecuación, las que inclusive, se encuentran en fases de implementación. Se dispone de una red interna para los sistemas de voz (teléfono) y datos (informática), la que cubre todas las áreas y puestos de trabajo.

Se debe analizar la posibilidad de asignar a los grupos operativos, las oficinas que al momento están destinadas a los Miembros del Directorio.

Se dispone de suficiente equipo de trabajo para cada uno de los funcionarios de la Institución, sean computadoras, impresoras, copiadoras, teléfonos, fax, así como de un plotter, para los trabajos de campo se dispone de equipos de prueba y medición; para un mejor uso de equipos de impresión fundamentalmente, se debe disponer las facilidades para el acceso a través de la red de datos.

Por ello la capacidad Tecnológica busca administrar los servicios informáticos institucionales y los sistemas de información para el sector eléctrico teniendo como resultado para su gestión:

- Reportes de servidores y uso adecuado de nuevas tecnologías
- Se cuenta con un plan de mantenimiento de Hardware y Software
- Se cuenta con el personal capacitado y tecnología de punta que permiten presentar informes de mantenimiento de Hardware, Software, administración de hosting y configuración de los switch's.
- Información de respaldo almacenada en el casillero del Banco
- Actas de entrega recepción de aplicaciones informáticas
- Se establecen políticas de Hardware y Software.

## **Connotación Gerencial.**

### **Fortalezas:**

- Se cuenta con Softwares Especializados para el correcto desarrollo de cada Unidad o Dirección.
- La institución cuenta con las instalaciones necesarias para el desarrollo de su actividad.
- Equipos informáticos con tecnología de punta.
- Equipos tecnológicos que facilitan el desempeño de los funcionarios

### **Debilidades:**

- No se encuentra conformada la Unidad de Sistemas Informáticos pese a que en el actual Reglamento Orgánico Funcional establece su creación.
- Recursos informáticos diversificados por áreas.
- No se realizan mantenimientos constantes en la Red

### **2.3. Análisis FODA:**

El análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), sintetiza cual es la situación interna y externa de la institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por el CONELEC.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la institución, aspectos sobre los cuales el CONELEC tiene cierto grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la institución en el mercado seleccionado. Aquí el CONELEC tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para

aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

### 2.3.1. Matrices:

Las matrices son herramienta que ayuda a determinar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de obtener el resultado de que nivel de impacto posee cada una de ellas.

#### 2.3.1.1. Matrices de Resumen:

Tabla No. 2.15 Resumen Fortalezas.

Tabla 2.15. MATRIZ 1 RESUMEN DE FORTALEZAS	
No.	FORTALEZAS
<b>Capacidad Competitiva</b>	
F1	Buena relación con agentes del sector eléctrico.
F2	Procesos de la cadena de valor bien definidos.
F3	Objetivos enfocados al desarrollo del sector eléctrico y alineado al Plan Nacional de Desarrollo.
<b>Capacidad Administrativa.</b>	
F4	Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.
F5	Alta capacidad de gestión dentro del sector eléctrico.
F6	Buenas relaciones comerciales con los clientes.
F7	Alta capacidad de gestión a niveles directivos.
F8	Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.
<b>Capacidad Financiera.</b>	
F9	Goza de jurisdicción de coactiva para el cobro de sus comisiones.
F10	Entidad autónoma
F11	Presupuesto financiado por la empresas eléctricas del país.
F12	Recursos Financieros adecuados para el funcionamiento de la institución.
<b>Capacidad de Talento Humano</b>	
F13	Profesional con niveles académicos adecuados.
F14	Profesional con niveles académicos adecuados.
F15	El personal se encuentra bien identificado con sus funciones.
<b>Capacidad Técnica o Tecnológica.</b>	
F16	Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.
F17	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad.
F18	Equipos informáticos con tecnología de punta.
F19	Equipos tecnológicos que facilitan el desempeño de los funcionarios

Elaborado por: El Autor.

Tabla No. 2.16 Resumen Oportunidades

Tabla 2.16. MATRIZ 2 RESUMEN DE OPORTUNIDADES	
No.	OPORTUNIDADES
<b>Factor Económico.</b>	
O1	Inversión extranjeros en proyectos de ampliación de la Red energética.
O2	Inflación estable, aumenta la demanda de energía eléctrica.
O3	Estabilidad en los costos de energía para el usuario final.
O4	Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.
O5	Aporte de capitales por parte del gobierno
<b>Factor Político y Legal.</b>	
O6	Leyes y reglamentos que permiten el desarrollo de las actividades.
O7	Facultad para sancionar el incumplimiento de las leyes y reglamentos por parte de los generadores, el trasmisor y los distribuidores.
<b>Factor Social - Cultural.</b>	
O8	Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.
O9	Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.
O10	Mayor apertura de dialogo entre el gobierno y organismos del sector eléctrico.
<b>Factor Tecnológico.</b>	
O11	Adelantos en maquinarias, materiales y procesos con niveles adecuados de tecnología.
O12	Generadoras, transmisor y distribuidoras con mayores niveles de tecnología y uso de energías renovables.
<b>Factor Ambiental</b>	
O13	Correcto marco regulatorio con políticas de control y estándares de calidad para el correcto manejo del medio ambiente.
<b>Sistema Nacional Interconectado.</b>	
O14	El S.N.I permite la eficiencia en el desarrollo del sector eléctrico.
<b>Generación.</b>	
O15	Energías renovables para la conservación del medio ambiente.
O16	Sistemas alternativos de generación.
<b>Distribución.</b>	
O17	Aplicación de regulaciones emitidas por el CONELEC en las distribuidoras para mejorar su gestión.
O18	Mayores niveles de control en las empresas distribuidoras disminuirá el porcentaje de pérdidas totales de energía
O19	Nuevos mecanismos para la aplicación de la Tarifa Dignidad a través del Subsidio Cruzado.
O20	Regularización de Tarifas con la aprobación del los pliegos tarifarios por parte del CONELEC.
<b>Grandes Consumidores.</b>	
O21	Regulación de Grandes Consumidores por otro ente de control limita la gestión del CONELEC.

Elaborado por: El Autor.

Tabla No. 2.17 Resumen Debilidades.

Tabla 2.17. MATRIZ 3 RESUMEN DE DEBILIDADES	
No.	DEBILIDADES
<b>Capacidad Competitiva</b>	
D1	Carencia de Cultura organizacional.
D2	No existen mandos medios en los procesos agregadores de valor.
D3	Falta de difusión publicitaria.
D4	No existen procesos documentados.
<b>Capacidad Administrativa</b>	
D5	Estructura orgánico funcional jerarquizada.
D6	No hay planificación de procesos.
D7	No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.
D8	Inexistencia de direccionamiento estratégico.
D9	Sobrecarga de trabajo en áreas técnicas.
D10	Áreas de trabajo divididas
<b>Capacidad Financiera.</b>	
D11	No existen indicadores de gestión.
D12	Retraso y burocracia en los procesos.
D13	Excesivos filtros de seguridad generan cuellos de botellas en procesos financieros.
D14	Falta establecer políticas de control y evaluación financiera
<b>Capacidad de Talento Humano</b>	
D15	Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos.
D16	No existe una escala Técnica Salarial.
D17	Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.
D18	No existen preestablecidos perfiles ni competencias
<b>Capacidad Técnica o Tecnológica.</b>	
D19	No se encuentra conformada la Unidad de Sistemas Informáticos
D20	Recursos informáticos diversificados por áreas.
D21	No se realizan mantenimientos constantes en la Red

Elaborado por: El Autor.

Tabla No. 2.18 Resumen Amenazas.

Tabla 2.18. MATRIZ 4 RESUMEN DE AMENAZAS	
No.	AMENAZAS
<b>Factor Económico.</b>	
A1	Lento desarrollo del aparato productivo.
A2	Escasa inversión y poco crecimiento del sector eléctrico.
A3	Altas tasas de interés para futuras necesidades de financiamiento
A4	Poca atractividad y rentabilidad en los inversionistas.
A5	Costos altos de los combustibles para generación, transmisión y distribución eléctrica.
A6	Baja productividad de empresas eléctricas por costos altos de combustibles.
<b>Factor Político y Legal.</b>	
A7	Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.
A8	Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.
A9	Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.
A10	Pérdida de relaciones comerciales.
<b>Factor Social - Cultural.</b>	
A11	Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.
A12	Malos métodos de generación energética, produciendo contaminación en el medio ambiente.
<b>Mercado Eléctrico Mayorista.</b>	
A13	Introducción de nuevas reformas en la Ley del Sector Eléctrico, dificultando transacciones de compra venta de energía.
A14	Ineficiencia en el pago de las distribuidoras.
<b>Generación.</b>	
A15	No se refleja la planificación, control y regulación del CONELEC en las empresas de generación lo que ocasiona pérdidas económicas, energéticos y daños ambientales.
A16	Uso excesivo de combustible no renovable para generación.
A17	Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.
<b>Transmisión.</b>	
A18	Falta de inversión de capital en aplicación del sistema de la Red Nacional de Transmisión
<b>Distribución.</b>	
A19	Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.

Elaborado por: El Autor.

### 2.3.1.2. Matrices de Evaluación:

Es una herramienta analítica para la formulación estratégica, la misma que resume y evalúa los factores internos y externos que inciden en el CONELEC, para lo cual se debe asignar un porcentaje relativo a cada factor, de 0% (no es importante) a 100% (muy importante). Este porcentaje indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria que se desarrolla la institución. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los porcentajes asignados a los factores debe sumar el 100%.

- Evaluación numérica de cada uno de los factores;
- Se da un peso relativo o porcentaje a cada uno;
- Este peso se determina en función de la importancia del factor para los objetivos corporativos de la institución;
- Los factores se evalúan para las distintas alternativas;
- Se multiplica el peso relativo por la evaluación relativa, obteniéndose los totales por factor; y,
- Sumando estos totales se obtiene la media global de los factores de Posicionamiento.

Asignar una calificación de 1, 3 y 5 a cada uno de los factores determinantes identificando el nivel de impacto que tienen dichos factores para alcanzar para el éxito, de esta manera, señalar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.

**Tabla No. 2.19 Equivalencias Matrices de Impacto**

<b>CALIFICACION</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>
5	IMPACTO ALTO
3	IMPACTO MEDIO
1	IMPACTO BAJO

Elaborado por: El Autor.

La multiplicación del peso en porcentaje de cada factor por el nivel de impacto se obtiene una calificación ponderada, dando así, la sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables el valor total ponderado de la Institución.

**Tabla No. 2.20 Evaluación de Factores Externos.**

<b>Tabla 2.20. MATRIZ 5 EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>No.</b>	<b>Factores Externos.</b>	<b>Ponderación.</b>	<b>Calificación.</b>	<b>Resultado Ponderado.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Inversión extranjeros en proyectos de ampliación de la Red energética	2,0%	3	0,06
<b>O2</b>	Inflación estable, aumenta la demanda de energía eléctrica.	2,0%	1	0,02
<b>O3</b>	Estabilidad en los costos de energía para el usuario final.	4,0%	5	0,2
<b>O4</b>	Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.	3,0%	5	0,15
<b>O5</b>	Aporte de capitales por parte del gobierno	4,0%	5	0,2
<b>O6</b>	Leyes y reglamentos que permiten el desarrollo de las actividades.	2,0%	3	0,06
<b>O7</b>	facultad para sancionar el incumplimiento de las leyes y reglamentos del sector eléctrico por parte de los generadores, el trasmisor y los distribuidores.	3,0%	5	0,15
<b>O8</b>	Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.	2,0%	5	0,1
<b>O9</b>	Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.	3,0%	5	0,15
<b>O10</b>	Mayor apertura de dialogo entre el gobierno y organismos del sector eléctrico.	2,0%	5	0,1
<b>O11</b>	Adelantos en maquinarias, materiales y procesos con niveles adecuados de tecnología.	2,0%	1	0,02
<b>O12</b>	Generadoras, transmisor y distribuidoras con mayores niveles de tecnología y uso de energías renovables	3,0%	3	0,09
<b>O13</b>	Correcto marco regulatorio con políticas de control y estándares de calidad para el correcto manejo del medio ambiente.	2,0%	3	0,06

No.	Factores Externos.	Ponderación.	Calificación.	Resultado Ponderado.
O14	El S.N.I permite la eficiencia en el desarrollo del sector eléctrico.	1,0%	1	0,01
O15	Uso de energías renovables permiten la conservación del medio ambiente.	4,0%	5	0,2
O16	Sistemas alternativos de generación.	3,0%	1	0,03
O17	Aplicación de regulaciones emitidas por el CONELEC en las distribuidoras para mejorar su gestión.	2,0%	3	0,06
O18	Mayores niveles de control en las empresas distribuidoras disminuirá el porcentaje de perdidas totales de energía	2,0%	3	0,06
O19	Nuevos mecanismos para la aplicación de la Tarifa Dignidad a través del Subsidio Cruzado.	3,0%	5	0,15
O20	Regularización de Tarifas con la aprobación del los pliegos tarifarios por parte del CONELEC.	2,0%	1	0,02
O21	Regulación de Grandes Consumidores por otro ente de control limita la gestión del CONELEC.	2,0%	1	0,02
<b>AMENAZAS.</b>				
A1	Lento desarrollo del aparato productivo.	1,0%	1	0,01
A2	Escasa inversión y poco crecimiento del sector eléctrico.	4,0%	5	0,2
A3	Altas tasas de interés para futuras necesidades de financiamiento	2,0%	1	0,02
A4	Poca atraktividad y rentabilidad en los inversionistas.	2,0%	3	0,06
A5	Costos altos de los combustibles para generación, transmisión y distribución eléctrica.	3,0%	5	0,15
A6	Baja productividad de empresas eléctricas por costos altos de combustibles.	1,0%	1	0,01
A7	Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.	3,0%	5	0,15
A8	Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.	3,0%	5	0,15
A9	Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.	2,0%	5	0,1
A10	Pérdida de relaciones comerciales.	1,0%	3	0,03
A11	Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.	2,0%	5	0,1
A12	Malos métodos de generación energética, produciendo contaminación en el medio ambiente.	2,0%	3	0,06

No.	Factores Externos.	Ponderación.	Calificación.	Resultado Ponderado.
A13	Introducción de nuevas reformas en la Ley del Sector Eléctrico, dificultando transacciones de compra venta de energía.	4,0%	1	0,04
A14	Ineficiencia en el pago de las distribuidoras.	3,0%	3	0,09
A15	No se refleja la planificación, control y regulación del CONELEC en las empresas de generación lo que ocasiona pérdidas económicas, energéticos y daños ambientales.	4,0%	3	0,12
A16	Uso excesivo de combustible no renovable para generación.	2,0%	3	0,06
A17	Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.	1,0%	5	0,05
A18	Falta de inversión de capital en aplicación del sistema de la Red Nacional de Transmisión	3,0%	1	0,03
A19	Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.	4,0%	5	0,2
<b>TOTAL.-</b>		<b>100%</b>		<b>3,54</b>

Elaborado por: El Autor.

Tabla No. 2.21 Evaluación de Factores Internos.

Tabla 2.21. MATRIZ 6 EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS				
No.	Factores Internos.	Ponderación	Calificación.	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Buena relación con agentes del sector eléctrico.	3,0%	5	0,15
F2	Procesos de la cadena de valor bien definidos.	2,0%	3	0,06
F3	Objetivos enfocados al desarrollo del sector eléctrico y alineado al Plan Nacional de Desarrollo.	1,0%	3	0,03
F4	Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.	4,0%	5	0,2
F5	Alta capacidad de gestión dentro del sector eléctrico.	1,0%	3	0,03
F6	Buenas relaciones comerciales con los clientes.	2,0%	3	0,06
F7	Alta capacidad de gestión en niveles directivos.	1,0%	3	0,03
F8	Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.	5,0%	5	0,25
F9	Goza de jurisdicción de coactiva para el cobro de sus comisiones.	4,0%	5	0,2
F10	Entidad autónoma	1,0%	1	0,01
F11	Presupuesto financiado por la empresas eléctricas del país.	2,0%	3	0,06
F12	Recursos Financieros adecuados para el funcionamiento de la institución.	1,0%	5	0,05
F13	Profesionales con niveles académicos adecuados.	4,0%	5	0,2
F14	Plan de Capacitación Anual en base a requerimientos de cada área.	2,0%	3	0,06
F15	El personal se encuentra bien identificado con sus funciones.	2,0%	3	0,06
F16	Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.	5,0%	5	0,25
F17	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad.	2,0%	5	0,1
F18	Equipos informáticos con tecnología de punta.	1,0%	1	0,01
F19	Equipos tecnológicos que facilitan el desempeño de los funcionarios	2,0%	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Carencia de Cultura organizacional.	1,0%	1	0,01
D2	No existen mandos medios en los procesos agregadores de valor.	4,0%	5	0,2
D3	Falta de difusión publicitaria.	5,0%	5	0,25
D4	No existen procesos documentados.	4,0%	1	0,04

No.	Factores Internos.	Ponderación	Calificación.	Resultado Ponderado
D5	Estructura orgánico funcional jerarquizada.	1,0%	3	0,03
D6	No hay planificación de procesos.	2,0%	3	0,06
D7	No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.	4,0%	5	0,2
D8	Inexistencia de direccionamiento estratégico.	1,0%	3	0,03
D9	Sobrecarga de trabajo en áreas técnicas.	2,0%	3	0,06
D10	Áreas de trabajo divididas	4,0%	5	0,2
D11	No existen indicadores de gestión.	3,0%	5	0,15
D12	Retraso y burocracia en los procesos.	2,0%	3	0,06
D13	Excesivos filtros de seguridad generan cuellos de botellas en procesos financieros.	2,0%	1	0,02
D14	Falta establecer políticas de control y evaluación financiera	2,0%	3	0,06
D15	Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos.	4,0%	5	0,2
D16	No existe una escala Técnica Salarial.	2,0%	3	0,06
D17	Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.	4,0%	5	0,2
D18	No existen preestablecidos perfiles ni competencias	1,0%	1	0,01
D19	No se encuentra conformada la Unidad de Sistemas Informáticos	1,0%	1	0,01
D20	Recursos informáticos diversificados por áreas.	4,0%	5	0,2
D21	No se realizan mantenimientos constantes en la Red	2,0%	3	0,06
<b>TOTAL.-</b>		<b>100%</b>		<b>3,98</b>

Elaborado por: El Autor.

**Tabla No. 2.22 Resumen Valoración matriz interna y externa**

<b>MATRICES FACTOR INTERNO EXTERNO</b>	<b>VALORES</b>
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo.	3,54
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	3.98

Elaborado por: El Autor.

### **2.3.1.3. Matriz General Electric.**

Esta matriz visualiza al CONELEC tomando en cuenta dos dimensiones fundamentales: La atracción que la industria ejerce sobre cada unidad estratégica y la fortaleza interna que posee la Institución.

Se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en los cuadrantes I, II o IV sería “Crecza y desarrolle”.

Las divisiones que caen en los cuadrantes III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Persista o Persista”;

Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en los cuadrantes VI, VIII o IX es “Cosechar o eliminar”.

Por lo tanto las estrategias que el CONELEC, debe tener en cuenta en cada uno de los cuadrantes que se posicione la institución son:

#### **Cuadrante I**

- Invertir para crecer
- Proveer el máximo de inversiones en el sector eléctrico
- Generar planes de expiación del Sistema Nacional Interconectado.
- Aceptar recursos del estado para mejorar la gestión.

## **Cuadrante II**

- Invertir para crecer
- Crecer selectivamente en función de las fortalezas del CONELEC.
- Crecer en áreas especializadas.
- Crecer aumentando la participación y aceptación de entes del sector eléctrico.
- Disminuir las debilidades

## **Cuadrante III**

- Invertir selectivamente para:
  - Apoyar la generación de energía de fuentes renovables.
  - Aumentar el aporte de capital de los agentes del sector eléctrico.
- Procurar la especialización de cada funcionario
- Identificar Direcciones y Unidades para aumentar las fortalezas

## **Cuadrante IV**

- Invertir para crecer
- Invertir fuertemente en el programa de electrificación
- Identificar nuevos y atractivos segmentos de generación, transmisión y distribución de energía que se correspondan con las fortalezas de la institución

## **Cuadrante V**

- Invertir selectivamente
- Procurar la segmentación del mercado.
- Establecer planes para las “debilidades”

## **Cuadrante VI**

- Invertir para:
  - Reestructurar las operaciones de las Direcciones y Unidades, o
  - Eliminarlas por ser muy arriesgadas
- Prepararse para la desaparición de áreas

- Tratar de preservar el flujo de recursos
- Buscar alineamientos con los objetivos de gobierno.

### **Cuadrante VII**

- Proteger y reenfocar el mercado eléctrico
- Invertir selectivamente para:
  - Apoyar la diferenciación del servicio académico
  - Aumentar la rentabilidad
  - Defender las “fortalezas”
  - Reenfocar la actividad hacia nuevos segmentos.
  - Evaluar la posible revitalización del sector eléctrico ecuatoriano.

### **Cuadrante VIII**

- Reestructurar
- Invertir para:
  - Reestructurar las operaciones y procesos de las Direcciones y Unidades;  
o,
  - Eliminarlas
  - Prepararse para la desaparición como ente de control.

### **Cuadrante IX**

- Prepararse para:
  - Diversificación
  - Salida del mercado eléctrico ecuatoriano;
  - Liquidación de la actividad
- Desarrollar estudios y programas moderados para evitar mayores riesgos
- Retirar o “exprimir” la línea como ente planificador.
- Identificar el tiempo preciso de la salida para maximizar el valor actual

**Tabla No. 2.23 Matriz GE.**

<b>Matriz de evaluación del factor externo</b>	<b>Alto</b> (3,68 – 5,00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	<b>Mediano</b> (2,34-3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA	<b><u>COSECHE O ELIMINE</u></b>
	<b>Bajo</b> (1,00 – 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
		<b>Débil</b> (1,00-2,33)	<b>Promedio</b> (2,34 – 3,67)	<b>Fuerte</b> (3,68 – 5,00)
		<b>Matriz de evaluación del factor interno</b>		

**Fuente:** Kotler, Philip y Armstrong, Cari, "Fundamentos de Mercadotecnia"  
**Elaborado por:** El Autor.

Una vez realizado el análisis de la incidencia que tienen los factores internos y externos para el CONELEC, en base de los resultados obtenidos de las matrices descritas en las **tablas 2.23**, la Institución se encuentra ubicada en el cuadrante "COSECHE O ELIMINE", con evaluación interna fuerte con una calificación de 3.54 y un resultado externo alto con una calificación de 3.98.

De esta forma el CONELEC debe enfocar sus fortalezas para otorgar un mayor profesionalismo y calidad de servicio al usuario final, principalmente basado en la regulación y control sobre los agentes que actúan en el sector eléctrico ecuatoriano.

### 2.3.1.4 Matrices de Acción:

Tabla 2.26. MATRIZ 7 DE ACCIÓN													
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>                       ALTA= 5                       MEDIA= 3                       BAJA = 1                 </div>		OPORTUNIDADES	O3	O4	O5	O7	O8	O9	O10	O15	O16	O19	TOTAL
			Estabilidad en los costos de energía para el usuario final.	Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.	Aporte de capitales por parte del gobierno	Facultad para sancionar el incumplimiento de las leyes y reglamentos del sector eléctrico por parte de los generadores, el trasmisor y los distribuidores.	Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.	Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.	Mayor apertura de dialogo entre el gobierno y organismos del sector eléctrico.	Uso de energías renovables permiten la conservación del medio ambiente.	Sistemas alternativos de generación	Nuevos mecanismos para la aplicación de la Tarifa Dignidad a través del Subsidio Cruzado.	
FORTALEZAS													
F1	Buena relación con agentes del sector eléctrico.		3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	40
F4	Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.		3	5	5	3	3	3	3	1	3	1	30
F8	Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.		1	3	3	3	3	5	3	3	5	3	32
F9	Goza de jurisdicción de coactiva para el cobro de sus comisiones.		1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	16
F12	Recursos Financieros necesarios para el funcionamiento de la institución.		3	1	1	3	3	5	1	3	5	3	28
F13	Profesionales con niveles académicos adecuados.		3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	38
F16	Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.		3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	38
F17	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad.		1	5	5	3	5	3	3	5	3	3	36
<b>TOTAL</b>			18	28	28	26	32	30	20	26	30	20	<b>258</b>

Elaborado por: El Autor.

- **MATRIZ FO (Índice Potencialidad):**

$$\frac{258}{8 \times 5 \times 10} = 0.65 = 65\%$$

Este valor nos indica que el 65% de las fortalezas con las que cuenta el CONELEC, son parte del aprovechamiento de las oportunidades.

De esta manera resumimos que las fortalezas y oportunidades más sobresalientes para el CONELEC son:

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O4</b>	Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.
<b>O5</b>	Aporte de capitales por parte del gobierno
<b>O8</b>	Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.
<b>O9</b>	Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.
<b>O16</b>	Sistemas alternativos de generación.

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1</b>	Buena relación con agentes del sector eléctrico.
<b>F13</b>	Profesionales con niveles académicos adecuados.
<b>F16</b>	Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.
<b>F17</b>	Instalaciones necesarias para el desarrollo de su actividad.

Tabla 2.27. MATRIZ 8 DE ACCION											
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>             ALTA= 5             MEDIA= 3             BAJA = 1         </div>		AMENEZAS	A2	A5	A7	A8	A9	A11	A17	A19	TOTAL
			Escasa inversión y poco crecimiento del sector eléctrico.	Costos altos de los combustibles para generación, transmisión y distribución eléctrica.	Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.	Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.	Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.	Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.	Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.	Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.	
DEBILIDADES											
D2	No existen mandos medios en los procesos agregadores de valor.		1	1	3	3	3	1	3	5	20
D3	Falta de difusión publicitaria.		1	1	5	5	5	3	1	1	22
D7	No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.		1	1	3	3	3	1	1	3	16
D10	Áreas de trabajo divididas		1	1	1	1	1	1	1	1	8
D11	No existen indicadores de gestión.		3	3	3	3	3	1	3	1	20
D15	Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos.		3	1	1	3	1	1	3	1	14
D17	Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.		3	3	1	1	1	3	5	5	22
D20	Recursos informáticos diversificados por áreas.		1	1	1	1	1	1	1	3	10
<b>TOTAL</b>			14	12	18	20	18	12	18	20	<b>132</b>

Elaborado por: El Autor.

- **MATRIZ DA (Índice de Vulnerabilidad):**

$$\frac{132}{8 \times 5 \times 8} = 0.41 = 41\%$$

Se ha determinado en el CONELEC que el 41% de las debilidades significa un estancamiento de las amenazas.

Resumen de debilidades y amenazas que hay que trabajar para minimizarlas:

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D2</b>	No existen mandos medios en los procesos agregados de valor.
<b>D3</b>	Falta de difusión publicitaria.
<b>D11</b>	No existen indicadores de gestión.
<b>D17</b>	Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.

<b>AMENAZAS.</b>	
<b>A7</b>	Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.
<b>A8</b>	Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.
<b>A9</b>	Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.
<b>A17</b>	Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.
<b>A19</b>	Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.

Tabla 2.28. MATRIZ 9 DE ACCION											
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>             ALTA= 5             MEDIA= 3             BAJA = 1         </div>		AMENAZAS	A2	A5	A7	A8	A9	A11	A17	A19	TOTAL
			Escasa inversión y poco crecimiento del sector eléctrico.	Costos altos de los combustibles para generación, transmisión y distribución eléctrica.	Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.	Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.	Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.	Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.	Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.	Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.	
FORTALEZAS											
F1	Buena relación con agentes del sector eléctrico.		3	1	3	3	3	3	3	3	22
F4	Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.		3	1	5	5	5	3	3	3	28
F8	Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.		3	5	3	5	3	5	5	3	32
F9	Goza de jurisdicción de coactiva para el cobro de sus comisiones.		1	1	3	3	3	1	1	1	14
F12	Recursos Financieros necesarios para el funcionamiento de la institución.		1	3	3	3	3	3	3	1	20
F13	Profesionales con niveles académicos adecuados.		3	3	3	3	3	5	5	3	28
F16	Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.		3	3	3	3	5	3	5	5	30
F17	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad.		3	1	1	1	1	3	3	3	16
<b>TOTAL</b>			20	18	24	26	26	26	28	22	<b>190</b>

Elaborado por: El Autor.

- **MATRIZ FA (Índice de Potencialidad):**

$$\frac{190}{8 \times 5 \times 8} = 0.59 = 59\%$$

Si el CONELEC utiliza sus fortalezas reducirá en un 59% el impacto de sus amenazas externas, teniendo muy en cuenta las siguientes fortalezas y amenazas

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F4</b>	Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.
<b>F8</b>	Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.
<b>F13</b>	Profesionales con niveles académicos adecuados.
<b>F16</b>	Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.

<b>AMENAZAS.</b>	
<b>A8</b>	Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.
<b>A9</b>	Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.
<b>A11</b>	Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.
<b>A17</b>	Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.

Tabla 2.29. MATRIZ 10 DE ACCION													
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>             ALTA= 5             MEDIA= 3             BAJA = 1         </div>		OPORTUNIDADES	O3	O4	O5	O7	O8	O9	O10	O15	O16	O19	TOTAL
			Estabilidad en los costos de energía para el usuario final.	Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.	Aporte de capitales por parte del gobierno	Facultad para sancionar el incumplimiento de las leyes y reglamentos del sector eléctrico por parte de los generadores, el trasmisor y los distribuidores.	Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.	Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.	Mayor apertura de dialogo entre el gobierno y organismos del sector eléctrico.	Uso de energías renovables permiten la conservación del medio ambiente.	Sistemas alternativos de generación	Nuevos mecanismos para la aplicación de la Tarifa Dignidad a través del Subsidio Cruzado.	
DEBILIDADES													
D2	No existen mandos medios en los procesos agregadores de valor.	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	16	
D3	Falta de difusión publicitaria.	1	5	3	5	5	5	3	3	3	1	34	
D7	No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.	1	5	3	3	5	3	3	5	3	1	32	
D11	Áreas de trabajo divididas	1	3	3	5	5	5	3	3	1	3	32	
D12	No existen indicadores de gestión.	1	3	1	3	3	3	1	3	1	1	20	
D16	Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos.	1	5	3	1	3	5	5	3	1	1	28	
D18	Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.	1	3	3	3	3	3	3	5	5	3	32	
D21	Recursos informáticos diversificados por áreas.	1	3	1	1	3	5	1	3	1	1	20	
<b>TOTAL</b>		8	28	18	24	30	30	20	28	16	12	<b>214</b>	

Elaborado por: El Autor.

- **MATRIZ DO (Índice de Potencialidad):**

$$\frac{214}{8 \times 5 \times 10} = 0.53 = 53\%$$

En la Institución se esta aprovechando el 53% de las oportunidades frente al impacto de las debilidades.

Las debilidades y oportunidades más relevantes dentro de la matriz DO son:

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D3</b>	Falta de difusión publicitaria.
<b>D7</b>	No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.
<b>D11</b>	No existen indicadores de gestión.
<b>D18</b>	No existen preestablecidos perfiles ni competencias

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O4</b>	Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.
<b>O8</b>	Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.
<b>O9</b>	Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.
<b>O15</b>	Uso de energías renovables permiten la conservación del medio ambiente.

### 2.3.1.5 Matriz de Síntesis:

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p><b>O4:</b> Apoyo de organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de programas de electrificación.</p> <p><b>O5:</b> Aporte de capitales por parte del gobierno.</p> <p><b>O8:</b> Impulso del gobierno en proyectos de expansión para cubrir la demanda del país.</p> <p><b>O9:</b> Objetivos de desarrollo nacional con el uso de energías renovables.</p> <p><b>O16:</b> Sistemas alternativos de generación.</p> <p><b>O15:</b> Uso de energías renovables permiten la conservación del medio ambiente.</p>	<p><b>A7:</b> Cambios en la normativa del sector eléctrico ecuatoriano, planteados por La Asamblea Nacional Constituyente.</p> <p><b>A8:</b> Propuesta de unificación del Sector Eléctrico.</p> <p><b>A9:</b> Desintegración de los organismos de control del sector eléctrico.</p> <p><b>A17:</b> Generadoras no cumplen con la política actual de energía en el uso de fuentes renovables o ambientalmente más limpias.</p> <p><b>A19:</b> Entrega inoportuna de información por parte de las distribuidoras limita la capacidad de gestión del CONELEC.</p> <p><b>A11:</b> Falta de cultura en la población acerca del uso eficiente de la electricidad.</p>
FACTOR INTERNO	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<b>F1:</b> Buena relación con agentes del sector eléctrico.	<b>E1:</b> Establecer planes de desarrollo y uso de energía renovable. (F1, F8, O9, O15)	<b>E13:</b> Elaborar proyectos de reformas a la LRSE y presentar a la Asamblea. (F1, A7, A8)
<b>F13:</b> Profesionales con niveles académicos adecuados.	<b>E2:</b> Desarrollar sistema de recaudación eficiente para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la institución.. (F13, F4, O5, O16)	<b>E14:</b> Desarrollar planes de capacitación y especialización para el personal técnico de cada área. (F13, F4, A19)
<b>F16:</b> Se cuenta con Softwares Especializados para cada Unidad o Dirección.	<b>E3:</b> Establecer softwares de control y planificación para el correcto desarrollo eléctrico ecuatoriano. (F16, O9)	<b>E15:</b> Implantar adelantos tecnológicos y nuevos métodos de generación, transmisión y distribución energética para aprovechar las fuentes renovables. (F16, F17, A17)
<b>F17:</b> Instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad.	<b>E4:</b> Entregar un espacios físicos para desarrollar proyectos de ampliación eléctrica para sectores urbano marginales. (F17, F13, O8, O16)	<b>E16:</b> Implantar procesos de atención y difusión al usuario final sobre el buen uso de energía. (F17, F16, F4, A9, A11)
<b>F4:</b> Se dispone de gran experiencia dentro de la institución.	<b>E5:</b> Establecer sistemas de capacitación especializada entre el CONELEC y demás agentes del sector eléctrico. (F4, F13, O4,O9)	<b>E17:</b> Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa del sector y reducción del presupuesto asignado. (F4, A7, A9)
<b>F8:</b> Eficiente control y manejo de los agentes del MEN.	<b>E6:</b> Establecer mecanismos de apoyo institucional para generar mejores relaciones con el gobierno y organismos del sector eléctrico. (F8, F1, O4,O5)	<b>E18:</b> Desarrollar programas y proyectos de homologación de tecnologías y procedimientos entre empresas reguladas. (F8, A19 )
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<b>D2:</b> No existen mandos medios en los procesos agregados de valor.	<b>E7:</b> Elaborar una nueva estructura orgánica en base a procesos. (D2,D7, O9)	<b>E19:</b> Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégico. (D2, D3, D11, D7, D18, A17, A19)
<b>D3:</b> Falta de difusión publicitaria.	<b>E8:</b> Establecer mecanismos para dar a conocer a la Institución a través de campañas de difusión. (D3, O4, O5)	<b>E20:</b> Elaborar un plan de difusión a los agentes del sector eléctrico. ( D3, A11)
<b>D11:</b> No existen indicadores de gestión.	<b>E9:</b> Incrementar los niveles de calidad y control para mejora el servicio entregado a la comunidad. (D11, D17)	<b>E21:</b> Generar manuales de inducción para las empresas distribuidoras con la finalidad de medir su gestión en los tiempos de entrega de información. (D11, A19)
<b>D17:</b> Subcontratación de personal con conocimientos técnicos y especializados.	<b>E10:</b> Promocionar proyectos de expansión eléctrica con sistemas alternativos de generación a nuevos inversionistas. (D17, O8, O16)	<b>E22:</b> Capacitar al los funcionarios para el dominio de nuevos campos de conocimientos como economía de la energía y negociación. (D17, A8, A9)
<b>D7:</b> No existen equipos multidisciplinarios para la consecución de objetivos.	<b>E11:</b> Desarrollar un modelo de implementación estratégica encaminado al desarrollo del sector en general. (D7, O9, O15)	<b>E23:</b> Generar un sistema técnico para selección y evaluación de puestos estableciendo perfiles y competencias. ( D7, D17, D2, A7)
<b>D18:</b> No existen preestablecidos perfiles ni competencias.	<b>E12:</b> Implementar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos. (D18, O9)	<b>E24:</b> Desarrollar planes de desarrollo e implementación de subsistemas del talento humano. (D18, A7)

Elaborado por: El Autor

## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### 3. Direccionamiento Estratégico:

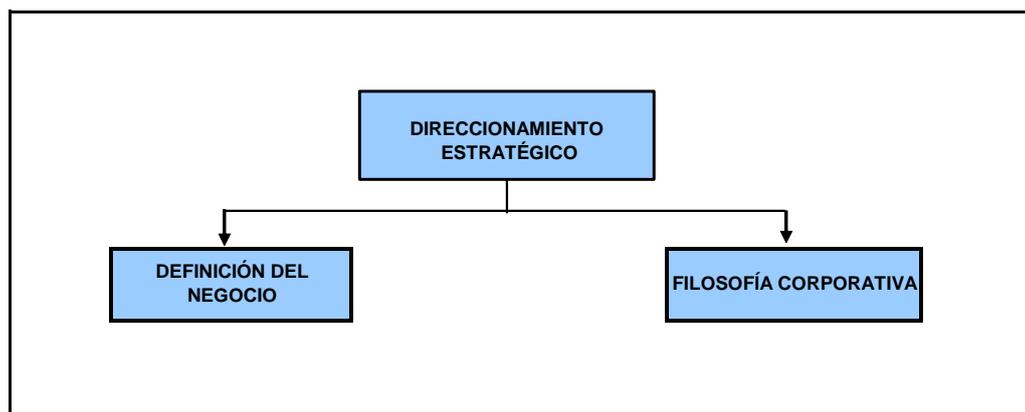
El Direccionamiento Estratégico radica en la formulación e implantación de estrategias, que se orientan a garantizar la consecución de los resultados deseados.

Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones que el CONELEC utilizará el nivel Directivo para garantizar el desempeño Institucional.

Logrando así orientar a la Institución hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con la comunidad y ayudando principalmente a que la institución refleje sus pensamientos y cumpla a cabalidad lo establecido en la LRSE.

Vale recalcar que el direccionamiento estratégico se orienta en la obtención de un aspecto común de la Institución, que permita unificar criterios y prosperar a su vez, aprovechando las oportunidades futuras, apoyándose en el razonamiento y la experiencia<sup>27</sup>.

**Gráfico No. 3.1 Direccionamiento Estratégico.**



**Fuente:** Gestión Estratégica de Negocios

**Elaborado por:** El Autor

<sup>27</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

### **3.1. Filosofía Corporativa:**

La filosofía corporativa es la estructura que se plantea dentro de la Institución la misma que busca ampliar una guía o norte a seguir por los funcionarios del CONELEC.

Es importante aquí, que la organización cuente con aspectos claros como son la **misión, visión, objetivos**, siendo así, indispensable que mediante una implementación documentada y estructurada con el direccionamiento a seguir, involucrando al máximo al personal cuya institución establezca **políticas, valores, principios** para que los clientes internos y externos tengan conciencia y se identifiquen cada vez mas sintiéndose afianzados y familiarizados con la misma.

#### **3.1.1. Definición del Negocio:**

La definición del negocio se basa en dar una descripción corta de las particularidades de la institución, es decir, que se debe describir los servicios, mercado objetivo y ventaja competitiva que el CONELEC posee para el correcto desarrollo del sector eléctrico.

Tabla No. 3.1 Elementos Definición del Negocio.

ELEMENTOS DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	
<u>INTERROGANTES BÁSICAS</u>	<u>FACTORES DE DEFINICIÓN</u>
<b>¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?</b>	<p><b>¿Qué necesidades satisfacemos?</b></p> <p>Satisfacer las necesidades del Sector Eléctrico Ecuatoriano, a travez de las tareas de regulación, planificación, supervisión, control, aprobación de tarifas y otorgamiento de concesiones para las actividades de generación, transmisión y distribución d</p>
<b>¿CUÁL SERÁ NUESTRO NEGOCIO EN EL FUTURO?</b>	<p><b>¿Cuál es nuestro mercado objetivo?</b></p> <p>Toda persona natural o jurídica que desee realizar actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en mercados de libre competencia producción de electricidad.</p>
<b>¿CUÁL DEBERÍA SER NUESTRO NEGOCIO?</b>	<p><b>Nuestras ventajas competitivas son:</b></p> <p>Establecer la normatividad que posibilite el desarrollo armónico del sector eléctrico ecuatoriano</p> <p>Garantizando la calidad, continuidad, y confiabilidad en la prestación de servicios a la comunidad, dentro de lo que constituyó la nueva concepción de dicho sector.</p>

**Fuente:** Gestión Estratégica de Negocios

**Elaborado por:** El Autor

## **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

El CONELEC es el Organismo Regulador del Sector Eléctrico Ecuatoriano, que se encarga de las tareas de regulación, planificación, supervisión, control, aprobación de tarifa y otorgamiento de concesiones a empresas públicas y privadas para las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Promueve la libre competencia en los mercados de producción de la electricidad, y los generadores desarrollan independientemente su actividad en base a reglas muy claras contenidas en la ley y sus normas complementarias.

Elaborado por: El Autor

### **3.1.1.1. Clientes:**

El cliente es el protagonista de la acción comercial, dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible, siendo por muchos motivos la razón de existencia y garantía de futuro de una organización.

El cliente del CONELEC son todos los agentes el sector eléctrico ecuatoriano, principalmente el usuario final, con la finalidad de satisfacer las necesidades de contar con un servicio de alta calidad sin interrupciones ni cortes de energía eléctrica.

### **3.1.1.2. Áreas de Actividad:**

Las áreas de actividad con las que se puede desenvolver de manera eficiente el CONELEC son las siguientes:

- a) Procesos Gobernantes:** Denominados también estratégicos, de dirección, de regulación. Siendo estos los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

**b) Procesos Agregadores de valor:** Llamados también específicos, principales, productivos, de operación, institucionales o claves, siendo responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

**c) Procesos Habilitantes:** Clasificados en: procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo, siendo estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar la cartera de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

### 3.1.2. Principios:

Los principios son “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”<sup>28</sup>.

Dentro del CONELEC no se encuentran definidos los principios, por lo que a través de entrevistas verbales tanto al personal de la alta dirección como a las áreas administrativas y técnicas se planteó de la siguiente manera:

#### 3.1.2.1. Principios Propuestos.

- **EFICIENCIA:** Optimización de los recursos y procesos para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- **SEGURIDAD:** Controlar y Regular mercados de libre competencia a las empresas que realicen actividades de generación, transmisor y distribución de energía eléctrica en el país.

---

<sup>28</sup> CRESPO, Guido. Curso taller “Propuesta de direccionamiento estratégico”, Marzo 2006

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Desarrollar una actitud solidaria y en equipo con la conformación de Equipos Multidisciplinarios, con la finalidad obtener una respuesta rápida al entorno y la consecución de los objetivos institucionales.
- **COMPROMISO:** Tanto con los clientes internos como externos brindando un mejor producto y servicio a la comunidad.
- **CONFIANZA:** Entre los miembros de la Institución como con el usuario final y agentes del sector eléctrico ecuatoriano.
- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Mantener un personal altamente capacitado y actualizado de las nuevas tendencias, tecnologías y normativa que rige en el sector.

### 3.1.2.2. Matriz Axiológica.

Constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de los individuos que integran el CONELEC.

Una vez ya determinados los principios que regirán a la Institución, esta matriz se conforma de la siguiente manera:

**Tabla No. 3.2 Matriz Axiológica de Principios.**

Responsable Principios	Directivos	Empleados	Clientes	SUMA
<b>Eficiencia</b>	x	x	-	2
<b>Seguridad</b>	x	x	x	3
<b>Trabajo en Equipo</b>	x	x	x	3
<b>Compromiso</b>	x	x	x	3
<b>Confianza</b>	x	x	x	3
<b>Desarrollo del Talento Humano</b>	x	x	-	2

Elaborado por: El Autor

# PRINCIPIOS

**Trabajo en Equipo.-** Conformación de equipos multidisciplinarios con actitud solidaria.

**Seguridad.-** Mantener un mercado de libre competencia para las actividades de producción eléctrica.

**Compromiso.-** Tanto clientes internos como externos y agentes del sector eléctrico con el desarrollo de la nación.

**Confianza.-** Miembros de la organización, usuario final, con servicio de calidad.

### 3.1.3. Valores:

Son valores el conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

- **HONESTIDAD:** Basar nuestra actividad reguladora en la honestidad y la ética profesional, beneficiando a la comunidad.
- **LEALTAD:** En el cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes tanto internos como externos; así como también, hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen en el sector.
- **RESPETO:** Consideración a los criterios, opiniones y creencias de cada uno de los integrantes de la Institución.

- **ÉTICA:** En cada una de nuestras acciones manteniendo en el marco de lo moral.
- **DISCIPLINA:** Para lograr la consecución de objetivos y metas propuestos.
- **RESPONSABILIDAD LABORAL:** Brindar a los empleados y funcionarios de la institución un espacio y ambiente digno de trabajo, así mismo cumplir con todas las disposiciones de ley que salvaguardan la integridad del personal laboral dentro de la institución y fuera de ella.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL:** Apoyar constantemente con el desarrollo y crecimiento del sector eléctrico ecuatoriano otorgando el servicio a mayor cantidad de pobladores y precautelando el medio ambiente en las actividades de generación, transmisión y distribución

Tabla No. 3.3 Matriz Axiológica de Valores.

Responsable Valores	Director	Empleados	Clientes	Suma
Honestidad	x	x	x	3
Lealtad	x	x	x	3
Respeto	x	x	x	3
Ética	x	x	x	3
Disciplina	x	x	-	2
Responsabilidad Laboral	x	x	-	2
Responsabilidad Social y Ambiental	x	x	x	3
Perseverancia	x	x	-	2

Elaborado por: El Autor

# VALORES

**Honestidad.-** Transparencia en todas las acciones y actividades que involucran el desarrollo organizacional.

**Lealtad.-** Compromiso de clientes internos y externos en el cumplimiento de reglamentos y normativas.

**Respeto.-** Consideración hacia pensamientos, criterios y creencias de los funcionarios de la institución.

**Ética.-** En cada acción dentro del marco de lo moral.

**Responsabilidad Social y Ambiental.-** Apoyo constante en el desarrollo de las actividades del sector y la conservación del medio ambiente.

### **3.1.4. Visión:**

La visión es una declaración en la que se describe cómo desea ser el CONELEC en el futuro, describiendo el tipo y modelo a seguir, teniendo presente cómo desea que la vean sus clientes y la sociedad.<sup>29</sup>

Con esto podemos decir, que la declaración de visión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica, establece el escenario en el que se desea posicionar el CONELEC en el futuro, es decir, donde desea estar la institución en un período determinado de tiempo permitiéndole la consecución de objetivos y metas.

---

<sup>29</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

**Tabla No. 3.4 Características y Elementos de la Visión**

<b>Características relevantes de la visión:</b>	<b>Elementos básicos para el desarrollo de la visión:</b>
• Breve y concisa.	• Posición en el mercado.
• Fácil de captar y recordar.	• Tiempo.
• Alta credibilidad.	• Ámbito de mercado.
• Flexible y creativa.	• Servicio.
	• Valores, Principios.

Elaborado por: El Autor

Tomando en consideración los aspectos antes descritos se plantea como Visión el CONELEC:

**Tabla No. 3.5 Elementos de la Visión**

<b>ELEMENTOS</b>	
<b>Posición en el Mercado:</b>	Ser una entidad con autonomía administrativa, operativa y financiera
<b>Tiempo:</b>	5 años
<b>Ámbito del Mercado:</b>	Todos los Agentes del Sector Eléctrico Ecuatoriano
<b>Productos:</b>	Regular, controlar, planificar, otorgar concesiones y aprobar tarifas.
<b>Valores:</b>	Responsabilidad Social y Ambiental
<b>Principios:</b>	Compromiso, confianza y seguridad

Elaborado por: El Autor

## VISIÓN 2013

La visión del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, es llegar a ser en el año 2013 reconocida en América Latina como una entidad referente en la planificación, control, regulación y gestión ambiental del sector eléctrico ecuatoriano, fundamentándose en parámetros de autonomía, profesionalismo, transparencia, responsabilidad social, respeto al ambiente y excelentes niveles de gestión, con alta credibilidad y reconocimiento sectorial y social.

### 3.1.5. Misión:

La misión describe cual es la función de la organización o para que fue creada una institución. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.

Tabla No. 3.6 Características y Elementos de la Misión

Características de la misión <sup>30</sup> :	Elementos claves para la elaboración de la misión:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motiva y desafía.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Naturaleza del negocio.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fácil de captar y recordar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razón de existir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Especifica los negocios actuales y su futuro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado al que sirve.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexible y creativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Características generales de los productos o servicios.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valores y principios.</li></ul>

Elaborado por: El Autor

<sup>30</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

La institución cuenta con una Misión desactualizada que no cumple las expectativas institucionales por lo que se plantea:

**Tabla No. 3.7 Elementos de la Misión**

<b>ELEMENTOS</b>	
<b>Naturaleza del Negocio:</b>	Cooperar con el crecimiento productivo, económico y social del País.
<b>Razón de Existir:</b>	Planificación sustentable, regulación y control del servicio público de energía eléctrica.
<b>Mercado al que Sirve:</b>	A nivel nacional.
<b>Características de los productos o servicios:</b>	Prestación del servicio continuo, eficiente, de calidad y a precios justos, protegiendo los derechos de los consumidores y preservando la integridad del ecosistema.
<b>Valores y principios:</b>	Compromiso y Lealtad

Elaborado por: El Autor

## MISIÓN

El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, tiene como misión la regulación y control del energía eléctrica de manera técnica, independiente y transparente, para promover el desarrollo sostenible de este sector, brindando una prestación continua, eficiente, de calidad y a precios justos, protegiendo los derechos de los consumidores y preservando la integridad del ecosistema, contando con talento humano competente y comprometido con la organización, mediante el uso óptimo de recursos y la aplicación de procedimientos transparentes y tecnología adecuada.

### 3.1.6. Objetivos Organizacionales:

Los objetivos corporativos es el resultado del diagnóstico realizado a través del Análisis Matricial, concluyendo en la priorización de ejes de gestión estratégica, tomando acciones de acuerdo a las prioridades de la institución.

Los objetivos tienen las siguientes características:

**Tabla No. 3.8 Elementos de los Objetivos.**

<b>S</b>	<b>ESPECÍFICO</b>	Área puntual de negocio a la que ataca el objetivo.
<b>M</b>	<b>MEDIBLE</b>	Cuantificar lo que se pretende alcanzar.
<b>A</b>	<b>ASIGNABLE</b>	A quien se responsabiliza del cumplimiento de este objetivo.
<b>R</b>	<b>REAL</b>	¿De qué recursos dispone para conseguir efectivamente este objetivo?
<b>T</b>	<b>TIEMPO</b>	Cuando se esperan alcanzar los resultado.

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Elaborado por: El Autor

### **Para la elaboración de los objetivos es necesario identificar:**

#### **1. Áreas de Priorización Estratégica.-**

Aspectos principales donde se detectan los problemas.

#### **2. Objetivos – Análisis de Afinidad.-**

Se identificar todos los aspectos ya sean los recursos, los responsables y el factor medible.

### **3. Priorización de los Objetivos.-**

Se determinará la factibilidad y el impacto que poseen cada uno de los objetivos dentro de la Institución.

### **4. Impacto vs. Factibilidad.-**

Priorizar los objetivos principales que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de los objetivos finales.

### **5. Objetivos Corporativos Definitivos.-**

Se concluye y se define con cuáles objetivos trabajará la organización en un determinado período.

## **OBJETIVO CORPORATIVO**

Fortalecer al CONELEC como organismo de regulación, control y planificación del sector eléctrico, mediante altos estándares de calidad y atención al usuario final y cumplimiento de lo establecido en la LRSE y su reglamento, con un personal altamente calificado, comprometido y motivado, que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo nacional.

### 3.1.7. Objetivos Específicos:

Tabla No. 3.9 Matriz Resultado Síntesis Estratégica.

RESULTADO DE MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA		
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	E2: Desarrollar sistema de recaudación eficiente para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la institución.
	2	E17: Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa del sector y reducción del presupuesto asignado.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	3	E1: Establecer planes de desarrollo y uso de energía renovable.
	4	E4: Entregar espacios físicos para desarrollar proyectos de ampliación eléctrica para sectores urbano marginales.
	5	E9: Incrementar los niveles de calidad y control para mejora el servicio entregado a la comunidad.
	6	E10: Promocionar proyectos de expansión eléctrica con sistemas alternativos de generación a nuevos inversionistas.
	7	E15: Haciendo buen uso de la tecnología y nuevos métodos de generación, transmisión y distribución energética para aprovechar las fuentes renovables.
	8	E16: Implementar procesos de atención y difusión al usuario final sobre el buen uso de energía.
	9	E18: Desarrollar programas y proyectos de homologación de tecnologías y procedimientos entre empresas reguladas.
	10	E20: Elaborar un plan de difusión publicitaria a los agentes del sector eléctrico ecuatoriano.
	11	E22: Capacitar al los funcionarios para el dominio de nuevos campos de conocimientos como economía de la energía y negociación.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	12	E7: Elaborar una nueva estructura orgánica en base a procesos.
	13	E8: Establecer mecanismos para dar a conocer a la Institución a través de campañas de difusión.
	14	E13: Elaborar proyectos de reformas a la LRSE y presentar a la Asamblea.
	15	E6: Establecer mecanismos de apoyo institucional para generar mejores relaciones con el gobierno y organismos del sector eléctrico.
	16	E11: Desarrollar un modelo de implementación estratégica encaminado al desarrollo del sector en general.
	18	E19: Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégico.
	19	E21: Generar manuales de inducción para las empresas distribuidoras con la finalidad de medir su gestión en los tiempos de entrega de información.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	20	E5: Establecer sistemas de capacitación especializada entre el CONELEC y demás agentes del sector eléctrico.
	22	E12: Implementar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos.
	23	E23: Generar un sistema técnico para selección y evaluación de puestos estableciendo perfiles y competencias.
	24	E24: Desarrollar planes de desarrollo e implementación de subsistemas del talento humano.
	25	E3: Establecer softwares de control y planificación para el correcto desarrollo eléctrico ecuatoriano.
	26	E14: Desarrollar planes de capacitación y especialización para el personal técnico de cada área.

Elaborado por: El Autor.

### 3.1.7.1 Identificación de Objetivos Estratégicos.:

Tabla No. 3.10 Identificación Objetivos Estratégicos

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos	No.	Estrategias	
FINANCIERA	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	1	Generar planes de contingencia ante cambios en la normativa del sector y reducción del presupuesto asignado.	
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	2	Desarrollar sistema de recaudación eficiente para el cobro de las contribuciones que financian el presupuesto de la institución.	
CLIENTES	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica, en el ámbito Nacional.	3	Incrementar los niveles de calidad y control para mejora el servicio entregado a la comunidad.	
			4	Establecer mecanismos de apoyo institucional para generar mejores relaciones con el gobierno y organismos del sector eléctrico.	
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	5	Establecer mecanismos para dar a conocer a la Institución a través de campañas de difusión.	
			6	Elaborar un plan de difusión publicitaria a los agentes del sector eléctrico ecuatoriano.	
			7	Implementar procesos de atención y difusión al usuario final sobre el buen uso de energía.	
		Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.	8	Establecer planes de desarrollo y uso de energía renovable.
				9	Entregar espacios físicos para desarrollar proyectos de ampliación eléctrica para sectores urbano marginales.
	10			Promocionar proyectos de expansión eléctrica con sistemas alternativos de generación a nuevos inversionistas.	
	11			Haciendo buen uso de la tecnología y nuevos métodos de generación, transmisión y distribución energética para aprovechar las fuentes renovables.	
	PROCESOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	12	Desarrollar planes de apoyo institucional para generar mejores relaciones con el gobierno y organismos del sector eléctrico.
				13	Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégico.
14				Desarrollar un modelo de implementación estratégica encaminado al desarrollo del sector en general.	
Definir procesos específicos de gestión			15	Elaborar una nueva estructura orgánica en base a procesos.	
			16	Generar manuales de inducción para las empresas distribuidoras con la finalidad de medir su gestión en los tiempos de entrega de información.	
			17	Desarrollo e implantación de procesos de gestión	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	Incrementar en un 25 % las competencias y destrezas profesionales de los funcionarios.	18	Capacitar al los funcionarios para el dominio de nuevos campos de conocimientos como economía de la energía y negociación.	
			19	Desarrollar planes de capacitación y especialización para el personal técnico de cada área.	
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	20	Implementar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos.	
			21	Desarrollar planes de desarrollo e implementación de subsistemas del talento humano.	
			22	Generar un sistema técnico para selección y evaluación de puestos estableciendo perfiles y competencias.	
		Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	23	Establecer softwares de control y planificación para el correcto desarrollo eléctrico ecuatoriano.	
			24	Desarrollar programas y proyectos de homologación de tecnologías y procedimientos entre empresas reguladas.	

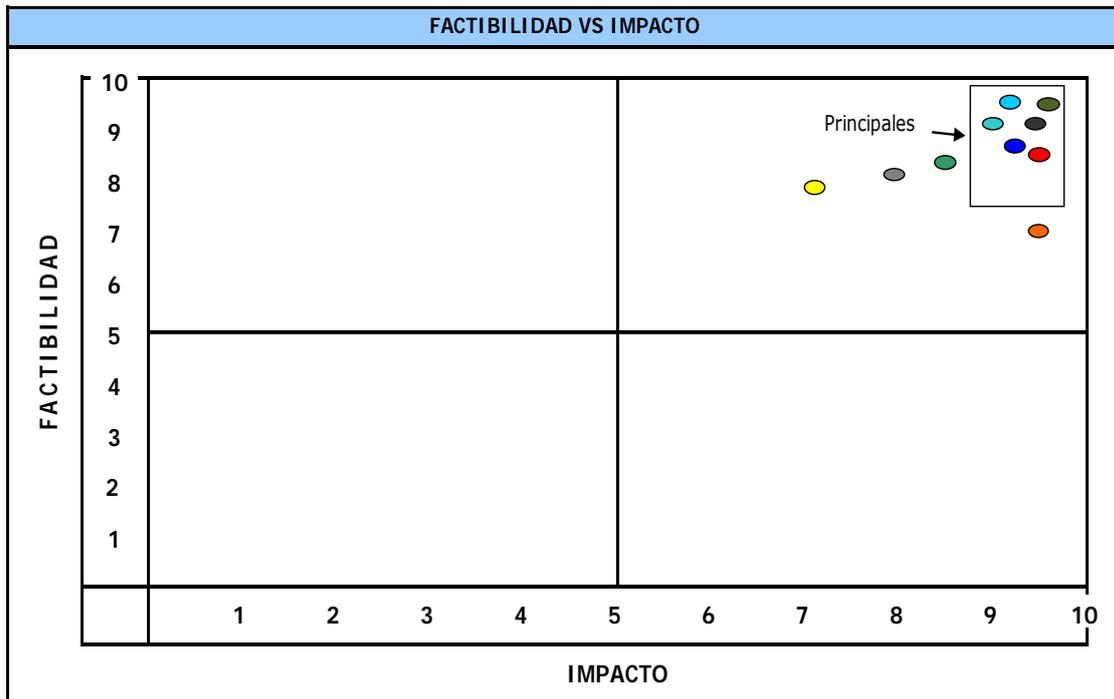
Elaborado por: El Autor.

Tabla No. 3.11 Priorización de Objetivos

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS										
Perspectivas	INCIDENCIA	10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO	FACTIBILIDAD				IMPACTO			
			Posibilidad de Inversiones	Posibilidad R.R.H.H Apto	Posibilidad Tecnología Utilizarse	TOTAL	Aporte a Cumplimiento de Visión	Aceptación Cooperativa Organizacional	TOTAL	
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%	
FINANCIERA	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	1	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	10	8	5	7,90	10	9	9,50
		2	Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	10	8	3	7,30	9	8	8,50
CLIENTES	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	3	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.	10	10	8	9,40	10	9	9,50
		4	Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	10	8	5	7,90	10	9	9,50
	5	Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	10	5	3	6,40	10	9	9,50	
PROCESOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	6	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	10	10	8	9,40	10	8	9,00
		7	Definir procesos específicos de gestión	8	10	3	7,10	6	8	7,00
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	8	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	10	8	9	9,10	10	8	9,00
		9	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	8	5	10	7,70	8	8	8,00
		10	Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	9	10	7	8,70	10	9	9,50

Elaborado por: El Autor.

**Gráfico No. 3.1 Factibilidad vs Impacto**



Elaborado por: El Autor

OBJETIVOS
OBJ-1 (7,9; 9,5)
OBJ -2 (7,3 8,5)
OBJ-3 (9,4; 9,5 )
OBJ-4 (7,9; 9,5)
OBJ-5 (6,4; 9,5)
OBJ-6 (9,4; 9)
OBJ-7 (7,1; 7)
OBJ-8 (9,1; 9)
OBJ-9 (7,7; 8)
OBJ-10 (8,7; 9,5)

**Tabla No. 3.12 Matriz de Factibilidad e Impacto**

MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO						
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS		CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
				Hasta 1 año	de 2 a 3 años	de 3 a 5 años
FINANCIERA	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	1	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual		x	
		2	Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.			x
CLIENTES	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	3	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.	x		
		4	Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.		x	
	5	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.				x
PROCESOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	6	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	x		
		7	Definir procesos específicos de gestión			x
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	8	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	x		
		9	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.		x	
		10	Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.			x

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 3.13 Análisis de Factibilidad e Impacto**

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD E IMPACTO		
FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.
		Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.
		Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.
		Definir procesos específicos de gestión
		Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.
	Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.
	IMPACTO	

Elaborado por: El Autor

### 3.1.8. Objetivos Específicos:

Tabla No. 3.14 Objetivos y Políticas Institucionales

OBJETIVOS Y POLITICAS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS		POLITICAS
FINANCIERA	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	1	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	Optimización de costos
		2	Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	Recaudación Eficiente
CLIENTES	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	3	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.	Mejores condiciones de vida sectores deprimidos
		4	Incrementar en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	Beneficios en negociaciones internacionales
	5	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.	Máxima cobertura	
PROCESOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	6	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	Mayores beneficios institucionales
		7	Definir procesos específicos de gestión	Mejoramiento de procesos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	8	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	Formación y capacitación continua
		9	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	Selección transparente y justa
		10	Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Tecnología adecuada y de vanguardia

Elaborado por: El Autor

### 3.1.9. Estrategias

Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> GESTION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, Ing. Francis Salazar Pico

La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos.

Los elementos que intervienen dentro de una estrategia son las siguientes:

- **Objetividad:** son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- **Proactividad:** anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
- **Creatividad:** tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos, o cambios imprevistos.
- **Direccionamiento:** contienen las metas que deban alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas.
- **Efectividad:** se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión equilibrio y claridad.
- **Visionaria:** anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocida.

Las estrategias se agrupan en tres categorías:

- Estrategia de Ventaja Competitiva (Desarrollo).
- Estrategia de Crecimiento.
- Estrategias Competitivas.

#### **3.1.9.1. Estrategia de Ventaja Competitiva:**

Se enfoca en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la institución competirá en el mercado. Las estrategias de desarrollo se dividen en:

- **Concentración:** es la dedicación de la empresa en un solo segmento.
- **Diferenciación:** dotar a los productos de la empresa de determinadas características diferenciadoras.
- **Liderazgo en Costos:** se basa en ofrecer productos de calidad a precios reducidos.

### 3.1.9.2. Estrategia de Crecimiento:

Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o potenciales. Dentro de estas estrategias se encuentran:

#### 3.1.9.2.1. Intensivo:

- **Penetración:** aumenta las ventas en el mercado actual.
- **Desarrollo de Productos:** destinar nuevos productos o modificados al mismo mercado que ha sido atendido anteriormente.
- **Desarrollo del Mercado:** introducir los productos a futuros mercados insatisfechos.

#### 3.1.9.2.2. Integrado:

- **Vertical y Horizontal:** es el deseo de que la empresa tenga control de determinadas tareas por arriba y por debajo o al mismo nivel de ella.

#### 3.1.9.2.3. Diversificado:

- **Concéntrica:** la empresa sale de su actividad industrial y comercial para buscar actividades nuevas y complementarias.
- **Pura:** la empresa inicia actividades que no tiene relación con la principal función de la misma.

### 3.1.9.3. Estrategia Competitiva:

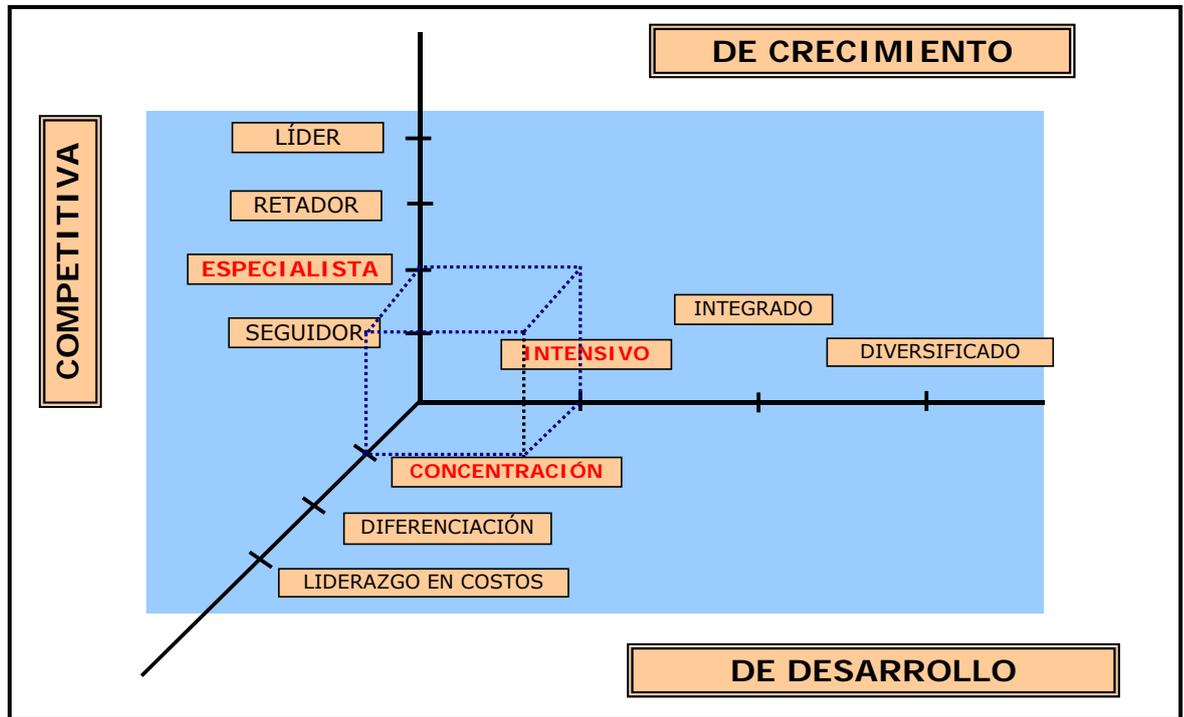
La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado. Dentro de la estrategia competitiva tenemos:

- **Del Líder:** corresponden a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de eliminar.
- **Del Retador:** estas deciden atacar a las empresas líderes a pesar de no tener una buena participación en el mercado.
- **Del Seguidor:** tienen una cuota reducida de mercado, son imitadores de los líderes.
- **Del Especialista:** corresponde a aquellas empresas que concentran sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, en base a la especialización.

### 3.1.10 Estrategia Corporativa.

Es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar los objetivos deseados por el CONELEC.

Gráfico No. 3.2 Perfil Estratégico.



Elaborado por: El Autor

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia del CONELEC, esta enfocada en buscar el correcto funcionamiento del mercado eléctrico ecuatoriano, así como también emitir regulaciones, controlar tarifas y planificar proyectos energéticos, incrementando su nivel técnico y profesional posicionándose a nivel nacional, y sobre todo cumpliendo los objetivos de gobierno.

**Tabla No. 3.15 Estrategia de Ventaja Competitiva.**

CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA
CONCENTRACIÓN	Enfocar todos los esfuerzos del CONELEC para satisfacer a usuario final con un servicio de calidad sin interrupciones.

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 3.16 Estrategia de Crecimiento.**

CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA
INTENSIVO	PENETRACIÓN	Reforzar los niveles de control que tenemos frente a los agentes regulados, brindando estadísticas actualizadas y regulaciones emitidas por la institución para un correcto desempeño de las generadoras, el transmisor y las distribuidoras.

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 3.17 Estrategia Competitiva.**

CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA
ESPECIALISTA	Satisfacer las necesidades del usuario final que se encuentran en sectores urbano marginales, a través de una correcta aplicación del Plan Maestro de Electrificación 2007-2016, brindando el servicio a la mayor cantidad de pobladores del Ecuador.

Elaborado por: El Autor

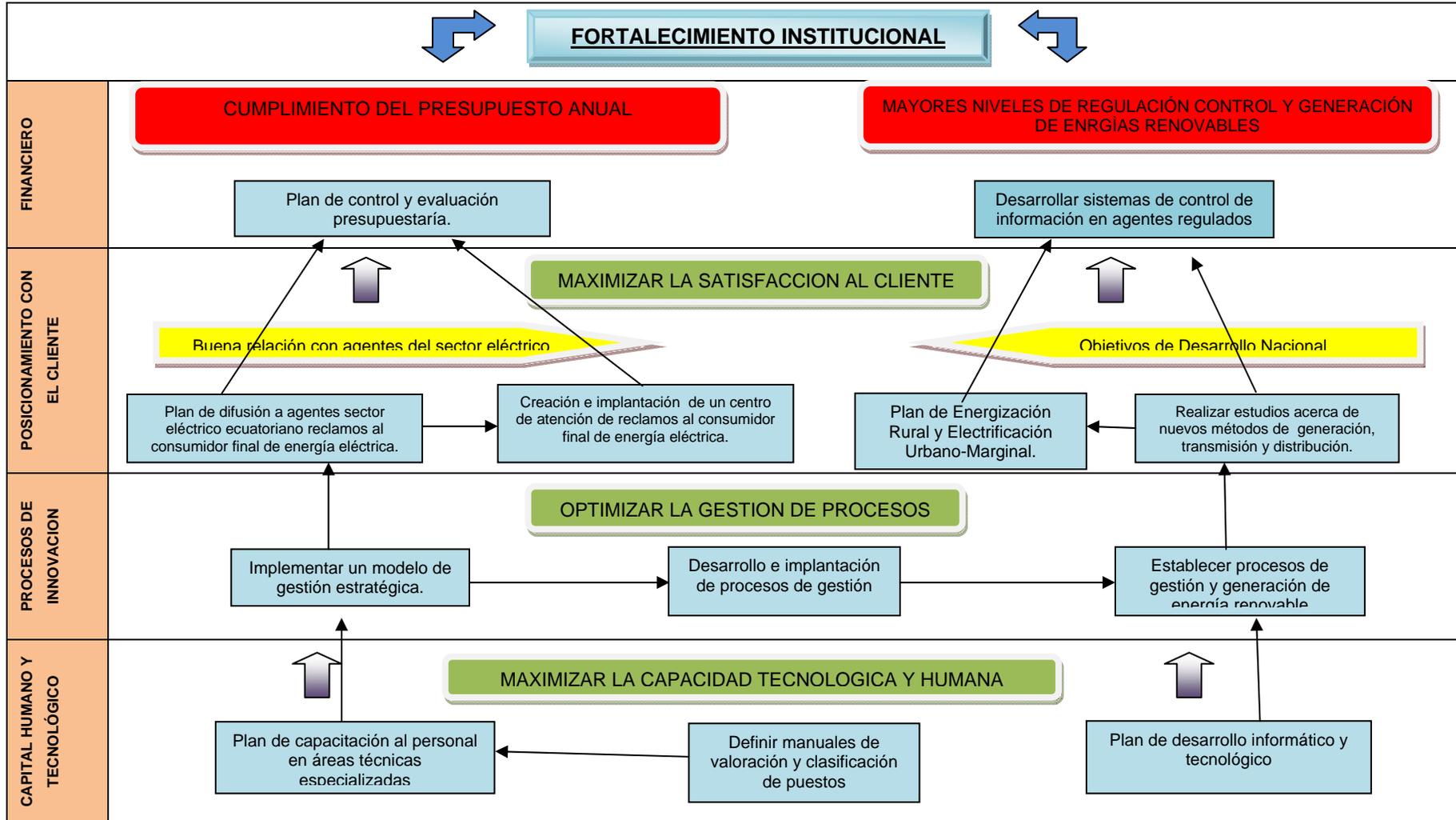
### 3.1.11. Estrategias Operativas

Tabla No. 3.18 Estrategias Operativas

ESTRATEGIAS OPERATIVAS							
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS		CP	MP	LP	ACCIONES ESTRATEGICAS
				Hasta 1 año	De 1 a 2 años	Más de 2 años	
FINANCIERA	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	1	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual		x		Plan de control y evaluación presupuestaria.
		2	Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.			x	Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.
CLIENTES	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	3	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.	x			Creación e implementación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.
		4	Incrementar en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.		x		Plan de difusión a agentes sector eléctrico ecuatoriano.
	5	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.			x	Realizar estudios acerca de nuevos métodos de generación, transmisión y distribución. Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.	
PROCESOS	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	6	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	x			Implantación del modelo de gestión estratégica.
		7	Definir procesos específicos de gestión			x	Establecer procesos de gestión y generación de energía renovable Desarrollo e implementación de procesos de gestión
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	8	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	x			Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas
		9	Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.		x		Definir manuales de valoración y clasificación de puestos
		10	Maximizar al 100% la capacidad tecnológica e informática de la institución.			x	Plan de desarrollo informático y tecnológico

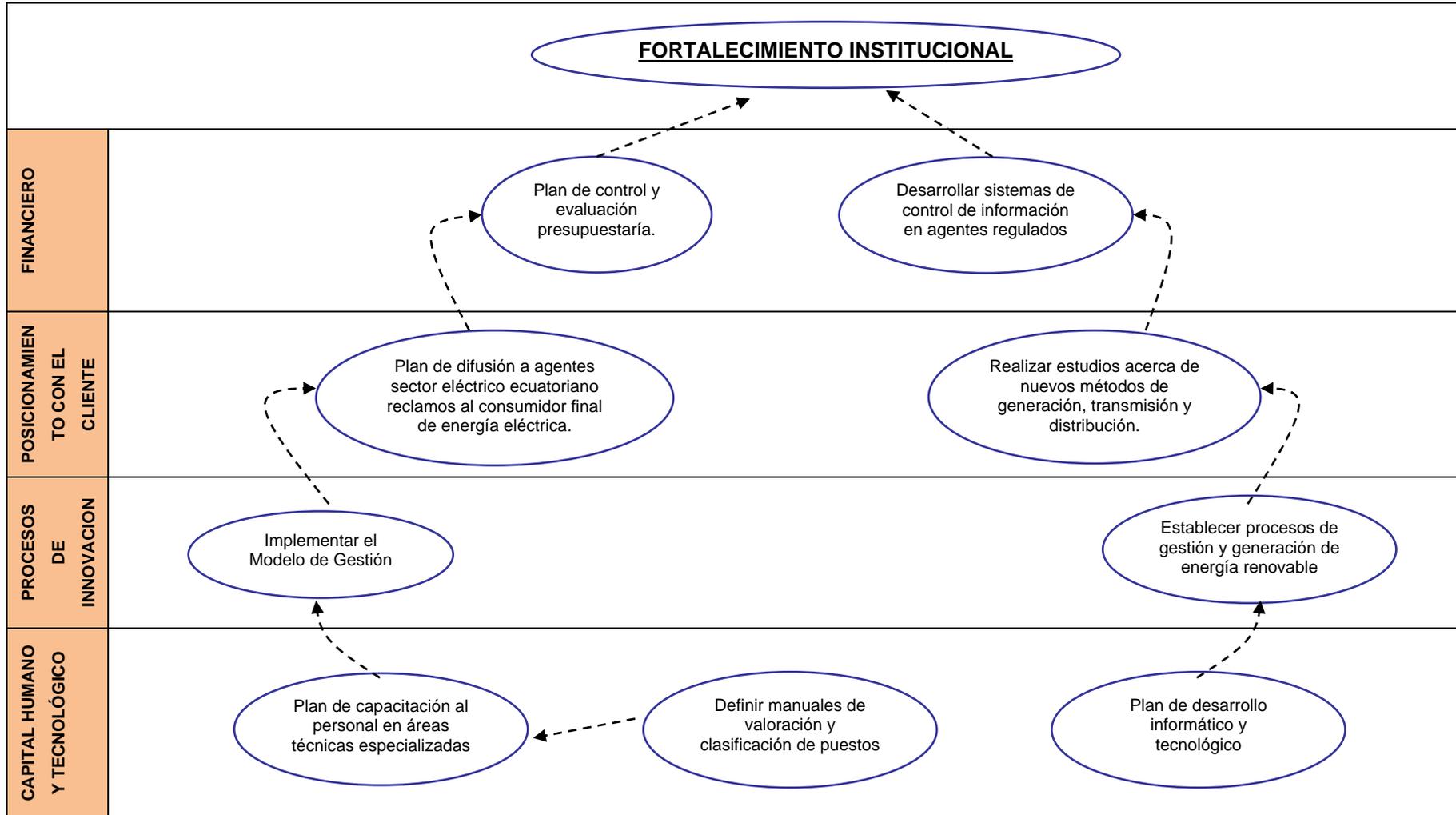
Elaborado por: El Autor

Tabla No. 3.19 Mapa Estratégico por Perspectivas.



Elaborado por: El Autor  
Fuente: Matrices Estratégicas, Norton y Kaplan

Tabla No. 3.20 Mapa estratégico por ruta crítica.



Elaborado por: El Autor

### 3.1.12. Mapa Estratégico.

#### PRINCIPIOS

- Trabajo en Equipo
- Seguridad
- Compromiso
- Confianza.

#### VALORES

- Honestidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Disciplina.
- Responsabilidad Social y Ambiental.

#### MISION

"El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, tiene como misión la regulación y control del energía eléctrica de manera técnica, independiente y transparente, para promover el desarrollo sostenible de este sector, brindando una prestación continua, eficiente, de calidad y a precios justos, protegiendo los derechos de los consumidores y preservando la integridad del ecosistema, contando con talento humano competente y comprometido con la organización, mediante el uso óptimo de recursos y la aplicación de procedimientos transparentes y tecnología adecuada".

#### OBJETIVOS A CORTO PLAZO 2009

1. Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.
2. Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.
3. Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.

#### OBJETIVO CORPORATIVO.

Fortalecer al CONELEC como organismo de regulación, control y planificación del sector eléctrico, mediante altos estándares de calidad y atención al usuario final y cumplimiento de lo establecido en la LRSE y su reglamento, con un personal altamente calificado, comprometido y motivado, que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo nacional.

#### OBJETIVOS A LARGO PLAZO 2012-2013

1. Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.
2. Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.
3. Definir procesos específicos de gestión
4. Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.

#### OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO 2010-2011

1. Cumplimiento del 100% del presupuesto anual
2. Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.
3. Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.

#### ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO.-

1. Plan de control y evaluación presupuestaria.
2. Plan de difusión a agentes sector eléctrico ecuatoriano.
3. Definir manuales de valoración y clasificación de puestos

#### ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO.-

1. Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.
2. Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.
3. Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.

#### VISION 2013

"La visión del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, es llegar a ser en el año 2013 reconocida en América Latina como una entidad referente en la planificación, control, regulación y gestión ambiental del sector eléctrico ecuatoriano, fundamentándose en parámetros de autonomía, profesionalismo, transparencia, responsabilidad social, respeto al ambiente y excelentes niveles de gestión, con alta credibilidad y reconocimiento sectorial y social."

#### ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.-

1. Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.
2. Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.
3. Desarrollo e implantación de procesos de gestión
4. Plan de desarrollo informático y tecnológico

#### ESTRATEGIAS CORPORATIVA.

"La estrategia del CONELEC, esta enfocada en buscar el correcto funcionamiento del mercado eléctrico ecuatoriano, así como también emitir regulaciones, controlar tarifas y planificar proyectos energéticos, incrementando su nivel técnico y profesional posicionándose a nivel nacional, y sobre cumpliendo los objetivos de gobierno."

## **CAPITULO IV**

### **DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

#### 4. Balance Scorecard:

El Balance Scorecard fue desarrollado por Kaplan y Norton, consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de las estrategias de las organizaciones.

“El Balance Scorecard es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.<sup>32</sup>

El BSC sirve como:

- Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
- La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

Permite llevar a una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el rendimiento. La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación.

Una correcta implementación, deberá apoyarse con una alta cultura de ejecución en la organización, de este modo, a través de la medición, la institución logrará mantener un aprendizaje continuo que apoyará a mejoras del proceso.

---

<sup>32</sup> SYMNETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1, pág. 5

El Balance Scorecard permitirá trasladar la visión – misión del CONELEC a la acción, desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores a partir de cuatro perspectivas:

**Tabla No. 4.1 Perspectivas.**

<b>PERSPECTIVAS</b>	
<b>1. PERSPECTIVA FINANCIERA:</b>	<b>2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:</b>
Esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor, incluye las propiedades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.	En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.
<b>3. PERSPECTIVA INTERNA:</b>	<b>4. PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO:</b>
Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del R.R.H.H. y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.	En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

**Elaborado por:** El Autor  
**Fuente:** Gestión Estratégica de Negocios

**Tabla No. 4.2 Cuadro de Mando Integral Actual.**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL ACTUAL							
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico	Medidas				
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de Datos	Nivel Actual.
Financiera	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	% de Ejecución Presupuestario.	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado	Semestral	Jefatura Financiera	75%
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	% de recaudación de contribuciones	Total recaudación anual / Total presupuesto en contribuciones	Trimestral	Jefatura Financiera	30%
Clientes	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos lo sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica , en el ambito Nacional.	Nivel de atención de reclamos .	(# de atención de reclamos gestión y atendidos por la institución / total reclamos presentados) * 100	Mensual	Dirección de Supervisión y Control	60%
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	Posicionamiento de mercado.	(# de empresas electricas que conocen el rol del CONELEC / total empresas eléctricas) * 100	Anual	Relaciones Públicas	50%
	Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.	% de ampliación de la red de energía eléctrica.	(# de proyectos de generación eléctrica implementados en sectores urbano marginales / total de proyectos propuestos) * 100	Semestral	Dirección de Planificación	30%
Procesos	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	% Cumplimiento del Modelo de Gestión.	(# de proyectos realizados / total de proyectos propuestos)*100	Semestral	DAF	0%
		Definir procesos específicos de gestión	% de procesos definidos y documentados	(# procesos definidos y documentados / total de procesos propuestos )*100	Anual	DAF	50%
Crecimiento y Aprendizaje	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	Cumplimiento del plan de capacitación anual.	(# capacitaciones realizadas / total de eventos de capacitación planificados)*100	Anual	UARHS	75%
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	Nivel de cumplimiento de perfiles y competencias para los puestos.	(# de funcionarios que cumplen los requisitos mínimos exigidos para el puesto / total de funcionarios) * 100	Trimestral	UARHS	40%
		Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Nivel de actualización de hardware y software.	(# de actualizaciones hechas/ total de actualizaciones requeridas)*100	Trimestral	Unidad de Sistemas Informáticos	60%

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.3 Cuadro de Mando Integral Propuesto.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO																			
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico	Metas															Fuente de Datos	Responsable de la Meta
			2009			2010			2011			2012			2013				
			Meta 1	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta 2	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta 3	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta 4	Criterio de Aceptación	Variaciones	Meta 5	Criterio de Aceptación	Variaciones		
Financiera	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	80%	≤ 75%	●	85%	≤ 80%	●	90%	≤ 85%	●	95%	≤ 90%	●	100%	≤ 95%	●	Jefatura Financiera	Jefe Financiero
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	35%	≤ 30%	●	40%	≤ 35%	●	45%	≤ 40%	●	50%	≤ 45%	●	60%	≤ 50%	●	Jefatura Financiera	Jefe Financiero
Clientes	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica, en el ámbito Nacional.	80%	≤ 60%	●	85%	≤ 80%	●	90%	≤ 85%	●	95%	≤ 90%	●	100%	≤ 95%	●	Dirección de Supervisión y Control	Director de Supervisión y Control
		Incrementar en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	60%	≤ 50%	●	70%	≤ 60%	●	80%	≤ 70%	●	90%	≤ 80%	●	100%	≤ 90%	●	Relaciones Públicas	Relacionador Público
	Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.	35%	≤ 30%	●	40%	≤ 35%	●	45%	≤ 40%	●	50%	≤ 45%	●	60%	≤ 50%	●	Dirección de Planificación	Director de Planificación
Procesos	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	20%	≤ 0%	●	40%	≤ 20%	●	60%	≤ 40%	●	80%	≤ 60%	●	100%	≤ 80%	●	DAF	Director Administrativo Financiero
		Definir procesos específicos de gestión	60%	≤ 50%	●	70%	≤ 60%	●	80%	≤ 70%	●	90%	≤ 80%	●	100%	≤ 90%	●	DAF	Director Administrativo Financiero
Crecimiento y Aprendizaje	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	80%	≤ 75%	●	85%	≤ 80%	●	90%	≤ 85%	●	95%	≤ 90%	●	100%	≤ 95%	●	UARHS	Especialista de Recursos Humanos
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	80%	≤ 40%	●	85%	≤ 80%	●	90%	≤ 85%	●	95%	≤ 90%	●	100%	≤ 95%	●	UARHS	Analista de Recursos Humanos
		Maximizar al 100% la capacidad tecnológica e informática de la institución.	65%	≤ 60%	●	70%	≤ 65%	●	80%	≤ 70%	●	90%	≤ 80%	●	100%	≤ 90%	●	DAF / Unidad de Sistemas Informáticos.	Director Administrativo Financiero / Administrador de la Red de Sistemas Informáticos

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 4.4 Cuadro de Mando Integral Propuesto.**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO					
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Medios		
			No.	Proyecto / Iniciativa Estratégica	Líder de Implementación
Financiera	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	1	Plan de control y evaluación presupuestaria.	Jefe Financiero
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	2	Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.	Jefe Financiero
Clientes	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.	3	Creación e implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.	Director de Supervisión y Control
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	4	Plan de difusión a agentes sector eléctrico ecuatoriano.	Relacionador Público
	Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.	5	Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.	Director de Planificación
Procesos	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	6	Implantación del modelo de gestión estratégica.	Director Administrativo Financiero
		Definir procesos específicos de gestión	7	Desarrollo e implantación de procesos de gestión.	Director Administrativo Financiero
Credimiento y Aprendizaje	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	8	Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.	Especialista de Recursos Humanos
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	9	Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.	Analista de Recursos Humanos
		Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	10	Plan de desarrollo tecnológico e informático.	Administrador de la Red de Sistemas Informáticos

Elaborado por: El Autor

#### 4.1. Determinación y Desarrollo de Proyectos:

Luego de haber identificado los objetivos empresariales y los proyectos que se realizarán, para alcanzarlos, es necesario desarrollar aquellos que se pondrán en marcha dentro del período.

#### 4.2. Determinación de Proyectos:

Para la determinación de los proyectos se partirá de las estrategias que se formularon en el capítulo III, con la finalidad de analizar cuáles son los planes de acción que permitan cumplir finalmente con los objetivos planteados.

De acuerdo a las estrategias establecidas, se van a desarrollar los proyectos, para alcanzar los objetivos propuestos que aporten al desarrollo del CONELEC.

Para determinar cuál es la importancia de cada proyecto, se debe realizar una matriz de ponderación y priorización de proyectos cuya metodología se explica así:

1. Relación entre en peso de cada objetivo e impacto de cada proyecto
2. Suma vertical de los resultados de la valoración de la suma anterior.
3. Finalmente priorizar en función de los puntajes mas altos

**Tabla No. 4.5 Valoración e impacto de proyectos.**

IMPACTO DEL PROYECTO	
IMPACTO	VALOR
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin Relación	0

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 4.6 Priorización de Proyectos**

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS															
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	PROYECTOS		PESO	Plan de control y evaluación presupuestaria.	Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.	Implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.	Plan de difusión al agentes sector eléctrico ecuatoriano.	Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.	Implantación del modelo de gestión estratégica.	Desarrollo e implantación de procesos de gestión.	Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.	Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.	Plan de desarrollo tecnológico e informático.	
		OBJETIVOS													
Financiera	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual		10%	9	9	5	5	5	5	5	5	5	5	
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.		10%	9	9	9	9	9	9	5	5	5	5	5
Clientes	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.		10%	5	5	9	9	3	9	5	9	3	5	
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.		10%	5	5	9	9	5	9	5	5	5	5	5
		Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.		10%	5	5	9	9	9	5	5	9	5	5
Procesos	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.		10%	5	5	5	5	3	9	5	9	9	5	
		Definir procesos específicos de gestión		10%	5	5	5	5	5	9	9	9	9	5	5
Oculto y Aprendizaje	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución..		10%	9	3	5	5	5	9	5	9	5	9	
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.		10%	5	5	5	5	3	5	5	5	9	5	5
		Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.		10%	5	5	9	5	5	9	5	9	5	5	9
<b>SUMATORIA</b>				<b>100%</b>	<b>6,2</b>	<b>5,6</b>	<b>7</b>	<b>6,6</b>	<b>5,2</b>	<b>7,8</b>	<b>5,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6</b>	<b>5,8</b>	
<b>PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS</b>					<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.7 Determinación de Proyectos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO						
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico.	Proyecto / Iniciativa Estratégica	Tiempo de Ejecución		
				CP	MP	LP
Financiera	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector.	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	Plan de control y evaluación presupuestaria.		X	
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.			X
Clientes	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos los sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.	Implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.	X		
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	Plan de difusión publicitaria a los agentes sector eléctrico ecuatoriano.		X	
	Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.	Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.			X
Procesos	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	Implantación del modelo de gestión estratégica.	X		
		Definir procesos específicos de gestión	Desarrollo e implantación de procesos de gestión.			X
Crecimiento y Aprendizaje	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.	X		
		Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.		X	
		Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución	Plan de desarrollo tecnológico e informático.			X

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 4.8 Resumen de Proyectos**

RESUMEN DE PROYECTOS		
	No.	PROYECTO
CORTO PLAZO	1	Implantación del modelo de gestión estratégica.
	2	Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.
	3	Implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.
MEDIANO PLAZO	4	Plan de difusión publicitaria a los agentes sector eléctrico ecuatoriano.
	5	Plan de control y evaluación presupuestaria.
	6	Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.
LARGO PLAZO	7	Plan de desarrollo tecnológico e informático.
	8	Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.
	9	Desarrollo e implantación de procesos de gestión.
	10	Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.

Elaborado por: El Autor

### 4.3. **Elaboración de Perfiles de Proyectos:**

La elaboración del perfil de los proyectos nos permite visualizar más detalladamente, lo que involucra cada uno de ellos, todas dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, enfocados en las cuatro perspectivas.

A los proyectos se los dividió en:

- Corto Plazo.
- Mediano Plazo.
- Largo Plazo.

#### **4.3.1 Corto Plazo:**

### **PROYECTO N. 1.- IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **Antecedentes:**

La falta de un modelo de gestión estratégica en la Institución ocasiona un bajo desempeño en los funcionarios, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades reguladoras. Es por eso que el CONELEC se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita, poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito y cumpla a cabalidad lo establecido en la Ley del Sector Eléctrico y su Reglamento.

#### **Alcance:**

Implantar un modelo de gestión estratégica, con el objetivo de beneficiar a toda la Institución y así poder estar a un nivel altamente competitivo en el sector al que pertenece, buscando concientizar a los empleados y hacerlos formar parte de la filosofía institucional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

#### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica basado en el BSC, herramienta que permite monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planteados en tiempo real.

#### **Estrategias del Proyecto:**

- Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica.
- Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

- Ejecutar en el corto plazo el Modelo planteado.

**Actividades del Proyecto:**

- Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado.
- Aprobación de la propuesta por parte de los miembros del Directorio.
- Implantación del plan estratégico.
- Seleccionar medios de difusión del Plan Estratégico
- Capacitación para el personal sobre el Modelo de Gestión
- Establecer un cronograma de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.
- Alineación con el Plan nacional de Desarrollo, evaluación y control del Modelo de Gestión implantado.

**Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Número de proyectos realizados.}}{\text{Total de proyectos propuestos.}} * 100$$

**Tiempo:** 4 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 enero de 2009
- **Fecha de Fin:** 30 abril de 2009

**Recursos:**

- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

- Director Administrativo Financiero.

- Analista de Recursos Humanos.
- Personal de Apoyo.

**Costo Estimado:**

- 8.000 USD.

**PROYECTO N. 2.- PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN ÁREAS TÉCNICAS ESPECIALIZADAS.**

**Antecedentes:**

En la actualidad el talento humano es sumamente importante llevando a que una organización tenga éxito en sus actividades y pueda realizar sus funciones con total normalidad y profesionalismo, por ello para tener un desarrollo adecuado de las funciones de la institución es necesario que el CONELEC cuente con un nivel profesional altamente capacitado de acuerdo al área de especialización en cada uno de los procesos de la organización.

**Alcance:**

Realizar un programa de capacitación al los servidores del CONELEC, en temas correspondientes a cada procesos de la institución siendo estos agregadores de valor y apoyo. Considerando a través de un plan de capacitación y recursos asignados por cada área de al menos tres capacitaciones por año para cada servidor y una internacional para jefes y directores.

**Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un programa de capacitación al personal en gerencia administrativa y áreas técnicas especializadas, con el fin de tener el talento humano con un alto perfil profesional.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Capacitar al personal en el ámbito administrativo y técnico especializado, principalmente en generación de energías alternativas.
- Elaborar un cronograma de capacitación según las áreas de especialización

### **Actividades del Proyecto:**

- Identificar las necesidades de capacitaciones personales e institucionales.
- Definición del Plan con cada Dirección y Jefatura.
- Investigar las posibles temáticas de capacitación.
- Determinar perfiles y competencias de los capacitadores y seleccionarlos.
- Establecer los cronogramas de capacitación.
- Aprobación del Plan por parte de la autoridad nominadora.
- Implantación del plan de capacitación.
- Selección y evaluación de los centros que prestaran el servicio de capacitación
- Identificar el personal que recibirá la capacitación de acuerdo al plan anual establecido.
- Evaluación de la capacitación recibida.

### **Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Numero de capacitaciones por funcionarios}}{\text{Total de eventos de capacitación planificadas}} * 100$$

**Tiempo:** 5 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 mayo de 2012
- **Fecha de Fin:** 30 septiembre de 2013

**Recursos:**

- Recursos Financiero.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

- Director Administrativo Financiero.
- Directores y Jefes de cada Área.
- Especialista de Recursos Humanos

**Costo Estimado:**

- 8.000 USD

**PROYECTO N. 3.-** CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS AL CONSUMIDOR FINAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

**Antecedentes:**

La satisfacción del consumidor final de energía eléctrica, a través de un servicio de calidad sin interrupciones y a precios justos es un aspecto fundamental para evaluar la gestión del CONELEC, por lo que se desea realizar un plan de apertura de un centro atención de reclamos presentados en la institución por los consumidores finales de energía eléctrica, identificando sus necesidades e inquietudes, y poder complacer las exigencias de los consumidores de energía del país, a través de su gestión con cada empresa distribuidora y el correcto manejo y seguimiento de sus reclamos.

**Alcance:**

Crear e implantar un Centro de Atención y Seguimiento de Reclamos al Consumidor Final de Energía Eléctrica, considerando a la mayor cantidad de ellos, con el fin de tener datos más reales con respecto a la satisfacción de sus necesidades.

Así considerando a los consumidores actuales y consumidores que no gozan del servicio por estar localizados en sectores rurales y urbanos marginales que no cubre la capacidad de distribución, pero que en el futuro serán potenciales clientes, logrando así conocer cuáles son los niveles de demanda y capacidad de generación futura.

**Objetivos del Proyecto:**

Crear un plan de seguimiento de reclamos al usuario final, que permita identificar al CONELEC cuáles son las falencias y nuevas medidas de control hacia las empresas eléctricas.

**Estrategias del Proyecto:**

- Identificar a los clientes (consumidores actuales y potenciales).
- Estar en constante comunicación empresas eléctricas.
- Alianzas estratégicas con distribuidoras.

**Actividades del Proyecto:**

- Identificar qué Dirección o Jefatura prestará apoyo a las distribuidoras para gestionar y atender los reclamos presentados por parte del CONELEC.
- Identificar y seleccionar los reclamos presentados por área de concesión.
- Obtener la información necesaria para poder realizar el contacto y gestionar con las distribuidoras.
- Determinar los niveles de eficiencia de las distribuidoras por el personal de la Institución.

- Identificar el personal encargado del seguimiento de reclamos del cliente, y determinar el contacto con las distribuidoras para solucionar el reclamo presentado.
- Determinar el contacto con las distribuidoras de energía para seleccionar el reclamo presentado
- Determinar la frecuencia con la que se realizará el seguimiento de los trámites de reclamo.

**Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Número de reclamos gestionados y atendidos por la institución}}{\text{Total de reclamos presentados}} * 100$$

**Tiempo:** 3 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 octubre de 2009
- **Fecha de Fin:** 31 diciembre de 2009

**Recursos:**

- Recursos Administrativos.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

- Director de Supervisión y Control
- Director Administrativo Financiero
- Personal de Apoyo.

**Costo Estimado:**

- 20.000 USD

#### **4.3.2 Mediano Plazo:**

#### **PROYECTO N. 4.- PLAN DE DIFUSIÓN PUBLICITARIA A LOS AGENTES DEL SECTOR ELÉCTRICO.**

##### **Antecedentes:**

El CONELEC no cuenta con un plan de difusión publicitaria a los agentes del sector eléctrico, motivo por el cual no puede aprovechar de manera efectiva la interacción y posicionamiento que la institución como ente regulador, por lo que debería dar a conocer al sector eléctrico ecuatoriano la incidencia que tiene la institución frente al mismo, es así posicionarse efectivamente en el mercado y crear fidelidad y certeza en los diferentes agentes del sector.

##### **Alcance:**

Desarrollar un plan de difusión publicitario basado en un análisis de las necesidades que demanda el sector eléctrico ecuatoriano con el fin de establecer estrategias de crecimiento y posicionamiento institucional que contemplen el desarrollo del servicio y demás factores relacionados tales como planificación, regulación, control, otorgamiento de concesiones, licencias ambientales y aprobación de tarifas; que permitan aprovechar las oportunidades del mercado, incrementando su incidencia, mejorando su imagen y servicio al usuario final.

##### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un Plan de Difusión Publicitario, a través de vallas, hojas volantes, carteles, links en internet y especialmente en medios masivos de comunicación como televisión y radio, con la finalidad de incrementar el posicionamiento del CONELEC frente a los agentes del sector eléctrico.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Designar la comisión del proyecto
- Evaluar y seleccionar estratégicamente los medios de difusión publicitaria
- Elaborar planes de acción para la difusión.

### **Actividades del Proyecto:**

- Análisis de la situación actual.
- Estudio del sector eléctrico ecuatoriano
- Selección de medios de difusión.
- Presentación de los medios de difusión a los funcionarios de la institución.
- Desarrollar un cronograma para la capacitación y difusión del programa.
- Elaboración del presupuesto.
- Aprobación del proyecto.
- Establecer plazos de ejecución y control del plan.
- Implantación del plan de difusión en los diferentes agentes del sector eléctrico

### **Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Número de empresas eléctricas que conocen el rol del CONELEC}}{\text{Total de empresas eléctricas}} * 100$$

**Tiempo:** 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 enero de 2010
- **Fecha de Fin:** 31 agosto de 2010

### **Recursos:**

- Recursos Administrativos.
- Recursos Financieros.

- Recursos Tecnológicos.
- Recursos Humanos.

**Responsables:**

- Director Administrativo Financiero.
- Relacionadora Pública.
- Personal de Apoyo

**Costo Estimado:**

- 20.000 USD

**PROYECTO N. 5.- PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.**

**Antecedentes:**

Dentro de la institución es necesario realizar un plan de control y evaluación presupuestaria anual, con el objeto de obtener parámetros de gastos y una proyección de asignación de recursos para evitar reformas presupuestarias, por el mal uso de los recursos, al tratarse de una empresa del sector público.

Todas las empresas generadoras, distribuidoras y transmisoras abonan anualmente y por adelantado, dentro del primer trimestre, una contribución al CONELEC para financiar el presupuesto aprobado, siendo esta contribución fijada en forma particular para cada generador, transmisor o distribuidor, y será igual a la suma total de gastos e inversiones previstos por su presupuesto, multiplicado por una fracción en la cual, el numerador será la suma de los ingresos brutos obtenidos por cada uno de los generadores, el transmisor o los distribuidores, por la operación correspondiente al año calendario anterior; y, el denominador, el total de los ingresos brutos resultantes de la gestión de todos los productores, el

transmisor y los distribuidores del país, durante igual periodo, por lo que es indispensable establecer un mecanismo de control y evaluación presupuestaria.

**Alcance:**

Establecer un programa de control y evaluación presupuestaria anual que involucre gastos y contribuciones de empresas eléctricas durante el año fiscal, a través de la elaboración, ejecución, reformas, liquidación y evaluación presupuestaria.

**Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria para el manejo de los recursos anuales, con el fin de determinar cuáles serán las fuentes y usos de los recursos monetarios que manejará la institución.

**Estrategias del Proyecto:**

- Realizar un plan de control y evaluación presupuestaria adecuados para la institución.
- Planes Presupuestarios de áreas y direcciones en base a planes de trabajo.
- Establecer oportunamente los registros contables

**Actividades del Proyecto:**

- Establecer el mecanismo o sistema de control presupuestario.
- Analizar los estados financieros de años anteriores
- Identificar los parámetros de los gastos que realizará la institución.
- Proyectar los recursos que se asignaran por las contribuciones de las empresas eléctricas para financiar el presupuesto de la institución
- Realizar el plan de control y evaluación presupuestaria anual por cada área en base a planes de trabajo.

- Someter los planes de trabajo de cada área a la Dirección Administrativa Financiera para su aprobación.
- Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado sobre el ejecutado.

**Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}}$$

**Tiempo:** 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 septiembre de 2010
- **Fecha de Fin:** 30 de abril de 2011

**Recursos:**

- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.
- Recursos Financieros

**Responsable:**

- Director Administrativo Financiero.
- Jefe Financiero
- Analista de Presupuesto
- Jefe de Recursos Humanos
- Personal de Apoyo.

**Costo Estimado:**

- 5.000 USD

## **PROYECTO N. 6.- DEFINIR MANUALES DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.**

### **Antecedentes:**

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa – LOSCCA, al referirse en el Art. 60 de la estructuración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil expresa: “El sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil, está conformado por los subsistemas de planificación de recursos humanos; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño.”

El Art. 149 del Reglamento a la LOSCCA sobre el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional determina que “Las UARHs,<sup>33</sup> en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general promulgados por la SENRES elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las máximas autoridades.”

El CONELEC hasta la presente fecha no ha cumplido con este mandato legal y reglamentario y por consiguiente su unidad de Recursos Humanos no dispone del principal instrumento administrativo para el manejo del talento humano de la Institución, cual es el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos.

### **Alcance:**

Definir y elaborar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos con la finalidad de que la Institución cumpla con las disposiciones legales y permita en el futuro desarrollar los subsistemas que están vinculados a la Clasificación de Puestos como son: la Selección de Personal una vez que se disponga de los

---

<sup>33</sup> Según la LOSCCA las UARHs son las Unidades de Recursos Humanos de cada entidad del Servicio Público.

perfiles de competencias de los puestos; del subsistema de Evaluación del Desempeño, que permita comparar las funciones que debe cumplir el personal y las falencias detectadas en sus competencias; del subsistema de Capacitación para actualizar y desarrollar las técnicas, habilidades, actitudes y comportamientos del talento humano.

### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la institución en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general promulgados por la SENRES, con el fin de poder determinar los perfiles y competencias.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Establecer los perfiles y competencias
- Perfiles y competencias en base al requerimiento de cada unidad o dirección

### **Actividades del Proyecto:**

- Identificar las personas responsables.
- Establecer un cronograma de trabajo.
- Recopilar información de cada clase de puesto de trabajo.
- Establecer bases para el sistema
- Identificar el método de valoración y calificación.
- Determinar reuniones de trabajo con funcionarios de SENRES.
- Descripción de las actividades y perfiles de competencias de cada clase de puesto; la estructura de los puestos clasificados en niveles estructurales y grupos ocupacionales; y, la lista de asignaciones del personal del CONELEC.
- Aprobación y entrega del documento final.

**Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Número de funcionarios que cumplen los requisitos mínimos exigidos para el puesto}}{\text{Total de funcionarios}} * 100$$

**Tiempo:** 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 mayo de 2012
- **Fecha de Fin:** 31 diciembre de 2012

**Recursos:**

- Administrativos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

- Director Administrativo Financiero
- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de Recursos Humanos

**Costo Estimado:**

- 6.000 USD

### 4.3.3 Largo Plazo

#### **PROYECTO N. 7.- PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INFORMÁTICO**

##### **Antecedentes:**

Para la institución es prescindible contar con un alto nivel de tecnología para mejorar principalmente sus procesos agregadores de valor y procesos de apoyo, es por ello que el CONELEC debe contar con sistemas informáticos especializados, necesarios para desarrollar su gestión con niveles altos de competitividad; por otro lado, se busca a través de medios avanzados de comunicación que los funcionarios puedan realizar sus actividades enfocadas en un mismo horizonte con tecnologías y sistemas de información de primera generación.

##### **Alcance:**

Establecer una una propuesta de plan de desarrollo tecnológico e informático que permita a la institución actualizar constantemente su hardware y software para brindar información oportuna a la comunidad.

##### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico e informático con actualizaciones constante de hardware y software con el fin de mejorar la capacidad de gestión como ente regulador frente al sector eléctrico ecuatoriano.

##### **Estrategias del Proyecto:**

- Elaborar un plan de desarrollo tecnológico e informático para mejorar la competitividad del CONELEC dentro del sector eléctrico.

### **Actividades del Proyecto:**

- Estudio de las necesidades informáticas y tecnológicas de la institución.
- Análisis de nuevas tecnologías relación costo beneficio
- Identificar hardware y software que será de utilidad para la institución
- Evaluar y seleccionar ofertas presentadas.
- Realizar un presupuesto en base a la información obtenida.
- Probación del Presupuesto
- Selección del proveedor y definición de las condiciones del contrato.
- Cronograma de instalaciones y pruebas de hardware y software adquiridos.
- Implantación del programa.

### **Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Numero de actualizaciones hechas}}{\text{Total de actualizaciones requeridas}} * 100$$

**Tiempo:** 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 enero de 2012
- **Fecha de Fin:** 30 junio de 2012

### **Recursos:**

- Recursos Tecnológicos.
- Recursos Financieros.
- Recurso Humano.

### **Responsable:**

- Director Administrativo Financiero.
- Administrador de la Red de Sistemas Informáticos.
- Analista de Sistemas Informáticos.

**Costo Estimado:**

- 22.000 USD

**PROYECTO N. 8.- IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECAUDACIÓN EFICIENTE DE LAS CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS.****Antecedentes:**

El presupuesto de la institución es financiado a través de las contribuciones realizadas por las diferentes empresas eléctricas del país a través del cálculo del presupuesto del CONELEC siendo un valor proporcional en base a nivel de utilidad de cada empresa, el cobro de dichas contribuciones es deficiente ya que los problemas financieros de cada empresa dificulta el pago a tiempo; por ello, es necesario implementar un sistema de recaudación eficiente de las contribuciones de las diferentes empresas generadoras, distribuidoras y el transmisor para establecer plazos de pago e intereses por mora.

**Alcance:**

Establecer sistemas de recaudación para el cobro de las contribuciones en los plazos establecidos evitando el pago de intereses por moras, programando reuniones con las diferentes empresas eléctricas del país que financian el presupuesto de la institución.

**Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar un sistema de recaudación eficiente de las contribuciones por parte de las empresas eléctricas del país que financian el presupuesto del CONELEC, con el propósito de mejorar su gestión.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Realizar alianzas con empresa de generación, transmisión y distribución para el cobro de contribuciones.
- Establecer plazos y porcentajes de intereses por mora del pago.

### **Actividades del Proyecto:**

- Determinar la metodología y sistemas de cobro de las contribuciones.
- Identificar las empresas eléctricas que tienen déficits financieros.
- Identificar e implantar el sistema a usarse.
- Determinar bases y reglamentos legales.
- Establecer un cronograma con empresas eléctricas.
- Aprobación y firma del convenio de cobro
- Realizar las reuniones de acuerdo al cronograma establecidos.
- Control y evaluación del nivel de recaudación.

### **Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Total de recaudación anual}}{\text{Total presupuesto en contribuciones}}$$

**Tiempo:** 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 julio de 2012
- **Fecha de Fin:** 31 diciembre de 2012

### **Recursos:**

- Recursos tecnológicos.
- Recurso Humano.
- Recursos Financieros.

**Responsable:**

- Director Ejecutivo.
- Director Administrativo Financiero.
- Personal de Apoyo.

**Costo Estimado:**

- 5.000 USD.

**PROYECTO N. 9.- CREAR UNA ESCUELA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO.****Antecedentes:**

El CONELEC en la actualidad no cuenta con una estructura por procesos establecidos ni documentados, lo que provoca que la calidad de su servicio como ente regulador, planificador y controlador del sector eléctrico sea deficiente, esto se da a que muchos de los procesos son repetitivos careciendo de actividades primordiales o específicas, lo que causa retrasos en las actividades dando una mala imagen a la institución estando en función del Reglamento Orgánico Funcional y no se ha adaptado su estructura en base a procesos de conformidad con lo dispuesto por la SENRES a través de la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos.

**Alcance:**

Elaborar una propuesta para la definición y documentación de los procesos del CONELEC, con la finalidad de establecer indicadores de gestión, detectando los procesos agregadores de valor, apoyo y encaminarlos a la consecución de los objetivos.

### **Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar e implantar los procesos de gestión dentro de la institución para mejorar los niveles de control y regulación, fortaleciendo así su estructura orgánica, de tal manera que se pueda enfrentar los cambios futuros del sector.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Establecer procesos de apoyo que soporten a los procesos agregadores de valor
- Optimización de procesos.

### **Actividades del Proyecto:**

- Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.
- Mapeo de procesos.
- Levantamiento de los procesos.
- Propuesta de organización de procesos.
- Establecimiento de indicadores de gestión.
- Manual de procesos y procedimientos de la institución.
- Elaboración del presupuesto.
- Aprobación del proyecto.
- Implantación del proyecto.

### **Indicador de Gestión:**

$$\frac{\text{Número de procesos definidos y documentados}}{\text{Total de procesos}} * 100$$

**Tiempo:** 4meses

- **Fecha de Inicio:** 1 enero de 2013
- **Fecha de Fin:** 31 abril de 2013

**Recursos:**

- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos.
- Recursos Humanos.

**Responsables:**

- Director Ejecutivo
- Director Administrativo Financiero.
- Jefe Unidad de Recursos Humanos.
- Personal de Apoyo.

**Costo Estimado:**

- 20.000 USD

**PROYECTO N. 10.-** PLAN DE ENERGIZACIÓN RURAL Y ELECTRIFICACIÓN URBANO-MARGINAL.

**Antecedentes:**

En la actualidad el gobierno esta centralizando esfuerzo en proyectos de generación eléctrica donde a través de la elaboración del Plan Maestro de Electrificación garantiza el abastecimiento de electricidad a nivel nacional en el corto, mediano y largo plazo, con niveles adecuados de calidad y en las mejores condiciones económicas, esto se basa principalmente en incrementar su

capacidad de planificación de la expansión (demanda, expansión de la generación, parámetros de calidad), ofreciendo un servicio de energía eléctrica con menores costos y brindando dicho servicio a poblaciones rurales y urbano marginales.

**Alcance:**

Desarrollo del Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal, a través de la ampliación de la cobertura eléctrica a nivel nacional con nuevas propuestas que privilegien el desarrollo de los sectores rurales y urbano - marginales a través de la dotación de energía como un insumo para incentivar las actividades productivas mejorar los sistemas de educación salud y bienestar que contribuyan a mejorar la vida de la población.

**Objetivos del Proyecto:**

Desarrollar e implantar el Plan de Energización y Electrificación, a través del diseño y construcción de proyectos de electrificación en las áreas rurales y urbano-marginales, mediante la utilización de energías renovables.

**Estrategias del Proyecto:**

- Elaborar proyectos acordes a las necesidades de cada región
- Establecer convenios con empresas distribuidoras.
- Personal especializado en temas de expansión de la red

**Actividades del Proyecto:**

- Estructurar un marco legal apropiado
- Coordinar la elaboración del plan con las distribuidoras, gobiernos provinciales, municipales, comunidades

- Desarrollar e implementar normas específicas para el diseño y construcción de proyectos de electrificación en las áreas rurales y urbano-marginales.
- Definir las obras a ejecutarse y las inversiones necesarias para su construcciones.
- Promover y desarrollar programas de capacitación en temas referentes al uso productivo de energía y nuevas tecnologías de energización.
- Presupuesto referencial para la utilización de tecnologías apropiadas y de mínimo costo para la ejecución de los proyectos.

**Indicador de Gestión:**

Número de de proyectos de generación eléctrica implementados en sectores urbano marginales.

$$\frac{\text{Número de de proyectos de generación eléctrica implementados en sectores urbano marginales.}}{\text{Total de proyectos propuestos.}} *100$$

**Tiempo:** 8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 mayo de 2013
- **Fecha de Fin:** 31 diciembre de 2013

**Recursos:**

- Recursos Tecnológicos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Humanos.

**Responsable:**

- Director Ejecutivo
- Director de Planificación.
- Personal de Apoyo.

**Costo Estimado:**

- 10.000 USD



Tabla No. 4.10 Programa No. 1

PROGRAMA N.1																								
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA. DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO. CUMPLIMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN.																						
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica basado en el BSC, herramienta que permite monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planteados en tiempo real.																						
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 0 9																RECURSOS NECESARIOS			TOTAL PRESUPUESTO			
<b>a) Planificación del estudio.</b>		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				HUMANO	TECNOLÓGICOS	FINANCIERO				
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>TIEMPO</b>																						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado.																				500.00	200.00	600.00	1,300.00
2	Aprobación de la propuesta por parte de los miembros del Directorio.																				700.00	-	500.00	1,200.00
3	Implantación del plan estratégico.																				300.00	500.00	200.00	1,000.00
4	Seleccionar medios de difusión del Plan Estratégico																				500.00	400.00	600.00	1,500.00
5	Capacitación para el personal sobre el Modelo de Gestión																				-	200.00	800.00	1,000.00
6	Establecer un cronograma de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.																				200.00	600.00	200.00	1,000.00
7	Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, evaluación y control del Modelo de Gestión implantado.																				100.00	100.00	800.00	1,000.00
· <b>Fecha de Inicio:</b>		01/01/2009																						
· <b>Fecha de Terminación:</b>		30/04/2009																						
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución del diseño para la implementación																						
· <b>Verificación Parcial Inicial:</b>		01/04/2009																						
· <b>Verificación Parcial Final:</b>		30/04/2009																						
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																								

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.11 Programa No. 2

PROGRAMA N.2																											
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN ÁREAS TÉCNICAS ESPECIALIZADAS. DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO - DIRECTORES Y JEFES DE ÁREA - ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS INDICADOR: NÚMERO DE CAPACITACIONES ANUALES																									
<b>II. OBJETIVOS.</b>		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un programa de capacitación al personal en gerencia administrativa y áreas técnicas especializadas, con el fin de tener el talento humano con un alto perfil profesional.																									
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2009																RECURSOS NECESARIOS			TOTAL PRESUPUESTO						
<b>a) Planificación del estudio.</b>		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				HUMANO	TECNOLÓGICO	FINANCIERO			
<b>TIEMPO</b>		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
<b>ACTIVIDAD</b>																											
1 Identificar las necesidades de capacitaciones personales e institucionales.		■	■																					500.00	200.00	300.00	1,000.00
2 Definición del Plan con cada Dirección y Jefatura.				■	■																			200.00	-	300.00	500.00
3 Investigar las posibles temáticas de capacitación.						■	■																	500.00	200.00	300.00	1,000.00
4 Determinar perfiles y competencias de los capacitadores y seleccionarlos.								■	■															500.00	-	-	500.00
5 Establecer los cronogramas de capacitación.										■	■													500.00	300.00	200.00	1,000.00
6 Aprobación del Plan por parte de la autoridad nominadora.												■	■											200.00	200.00	600.00	1,000.00
7 Implantación del plan de capacitación.														■	■									100.00	200.00	200.00	500.00
8 Selección y evaluación de los centros que prestaran el servicio de capacitación																		■	■					-	-	500.00	500.00
9 Identificar el personal que recibirá la capacitación de acuerdo al plan anual establecido.																				■	■			500.00	200.00	300.00	1,000.00
10 Evaluación de la capacitación recibida.																						■	■	400.00	400.00	200.00	1,000.00
- Fecha de Inicio:																		01/05/2009									
- Fecha de Terminación:																		30/09/2009									
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evaluación de temas escogidos para la capacitación Desarrollo de la capacitación Evaluación a los funcionarios																									
- Verificación Parcial Inicial:																		01/09/2009									
- Verificación Parcial Final:																		30/09/2009									
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																											

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.12 Programa No. 3

PROGRAMA N.3																	
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA DEL CLIENTE IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS AL CONSUMIDOR FINAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO - ANALISTA ADMINISTRATIVO NIVEL DE GESTIÓN Y ATENCIÓN DE RECLAMOS.															
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Crear un plan de seguimiento de reclamos al consumidor final de energía eléctrica, que permita atender todos los reclamos que llegan a la institución mejorando el servicio a la comunidad.															
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 0 9												RECURSOS NECESARIOS			TOTAL PRESUPUESTO
<b>a) Planificación del estudio.</b>		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				HUMANO	TECNOLÓGICO	FINANCIERO	
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>TIEMPO</b>															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Identificar qué Dirección o Jefatura prestará apoyo a las distribuidoras para gestionar y atender los reclamos presentados por parte del CONELEC.													500.00	-	1000.00	1,500.00
2	Identificar y seleccionar los reclamos presentados por área de concesión.													3000.00	1000.00	1000.00	5,000.00
3	Obtener la información necesaria para poder realizar el contacto y gestionar con las distribuidoras.													1500.00	1000.00	500.00	3,000.00
4	Determinar los niveles de eficiencia de las distribuidoras por el personal de la Institución.													1000.00	1000.00	1000.00	3,000.00
5	Identificar el personal encargado del seguimiento de reclamos del cliente, y determinar el contacto con las distribuidoras para solucionar el reclamo presentado.													1500.00	1000.00	500.00	3,000.00
6	Determinar el contacto con las distribuidoras de energía para seleccionar el reclamo presentado.													1000.00	1000.00	1000.00	3,000.00
7	Determinar la frecuencia con la que se realizará el seguimiento de los trámites de reclamo.													500.00	500.00	500.00	1,500.00
Fecha de Inicio:		01/10/2009															
Fecha de Terminación:		31/12/2009															
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Identificación de clientes por área de concesión Evaluación del plan para poner en marcha															
Verificación Parcial Inicial:		01/12/2009															
Verificación Parcial Final:		31/12/2009															
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																	

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 4.13 Programa No. 4**

PROGRAMA N.4																																	
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA: PERSPECTIVA DE CLIENTES. PROYECTO: PLAN DE DIFUSIÓN PUBLICITARIA A LOS AGENTES DEL SECTOR ELÉCTRICO. RESPONSABLE: RELACIONADORA PÚBLICA INDICADOR: POSICIONAMIENTO DEL MERCADO																															
<b>II. OBJETIVOS.</b>		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un Plan de Difusión Publicitario, a través de vallas, hojas volantes carteles, links en internet y especialmente en medios masivos de comunicación como televisión y radio, con la finalidad de incrementar el posicionamiento del CONELEC frente a los agentes del sector eléctrico.																															
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 1 0																															
<b>a) Planificación del estudio.</b>		ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO																				RECURSOS NECESARIOS			TOTAL PRESUPUESTO								
TIEMPO		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	TECNOLÓGICO	FINANCIERO	TOTAL PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																																	
1 Analizar la situación actual.																														500,00	300,00	200,00	1.000,00
2 Estudio del sector eléctrico ecuatoriano.																														800,00	500,00	200,00	1.500,00
3 Selección de medios de difusión.																														2000,00	2000,00	4000,00	8.000,00
4 Presentación de los medios de difusión a los funcionarios de la institución.																														1000,00	500,00	500,00	2.000,00
5 Desarrollar un cronograma para la capacitación y difusión del programa.																														500,00	-	500,00	1.000,00
6 Elaboración del presupuesto.																														200,00	-	300,00	500,00
7 Aprobación del proyecto.																														200,00	-	300,00	500,00
8 Establecer plazos de ejecución y control del plan.																														500,00	-	-	500,00
9 Implantación del plan de difusión en los diferentes agentes del sector eléctrico																														2000,00	1000,00	2000,00	5.000,00
Fecha de Inicio:		01/01/2009																															
Fecha de Terminación:		31/08/2010																															
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución del diseño del plan de difusión para la implementación																															
Verificación Parcial Inicial:		15/07/2010																															
Verificación Parcial Final:		31/08/2010																															
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																	

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 4.14 Programa No. 5**

PROGRAMA N.5																																															
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA FINANCIERA PROYECTO: PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO - ANALISTA DE PRESUPUESTO INDICADOR: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA																																													
<b>II. OBJETIVOS.</b>		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria para el manejo de recursos anuales, con el fin de determinar cuáles serán los destinos de los recursos monetarios que financian el presupuesto de la institución.																																													
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 1 0												2 0 1 1												RECURSOS NECESARIOS			TOTAL																		
<b>a) Planificación del estudio.</b>		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	PRESUPUESTO										
<b>ACTIVIDAD</b>		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4										
1 Establecer el mecanismo o sistema de control presupuestario.		■	■	■	■																																	500,00	500,00	-	1.000,00						
2 Analizar los estados financieros de años anteriores						■	■	■	■																													500,00	-	-	500,00						
3 Identificar los parámetros de los gastos que realizará la institución.										■	■	■	■																									500,00	-	-	500,00						
4 Proyectar los recursos que se asignaran por las contribuciones de las empresas eléctricas para financiar el presupuesto de la institución										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	500,00	500,00	-	1.000,00						
5 Realizar el plan de control y evaluación presupuestaria anual por cada área en base a planes de trabajo.																						■	■	■	■													200,00	300,00	-	500,00						
6 Someter los planes de trabajo de cada área a la Dirección Administrativa Financiera para su aprobación.																										■	■	■	■									200,00	300,00	500,00	1.000,00						
7 Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado sobre el ejecutado.																														■	■	■	■					300,00	200,00	-	500,00						
- Fecha de Inicio:																														01/09/2010																	
- Fecha de Terminación:																																	30/04/2011														
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución del contro presupuestario.																																													
- Verificación Parcial Inicial:																														01/03/2011																	
- Verificación Parcial Final:																																	30/04/2011														
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																															

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.15 Programa No 6

PROGRAMA N.6																																					
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PROYECTO: DEFINIR MANUALES DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO - JEFE DE RECURSOS HUMANOS INDICADOR: ESTABLECIMIENTO DE PERFILES Y COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS																																			
<b>II. OBJETIVOS.</b>		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la institución en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general promulgados por la SENRES, con el fin de determinar los perfiles y competencias.																																			
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 1 1																																			
<b>a) Planificación del estudio.</b>		MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE																				RECURSOS NECESARIOS			TOTAL												
TIEMPO ACTIVIDAD		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	PRESUPUESTO
1 Identificar las personas responsables.		■	■	■	■																													500.00	-	-	500.00
2 Establecer un cronograma de trabajo.						■	■	■	■																									500.00	-	-	500.00
3 Recopilar información de cada clase de puesto de trabajo.										■	■	■	■	■	■	■	■																	1000.00	-	-	1,000.00
4 Establecer bases para el sistema																		■	■															-	500.00	-	500.00
5 Identificar el método de valoración y calificación																						■	■	■	■									500.00	500.00	-	1,000.00
6 Determinar reuniones de trabajo con funcionarios de SENRES.																										■	■							500.00	-	-	500.00
7 Descripción de las actividades y perfiles de competencias de cada clase de puesto; la estructura de los puestos clasificados en niveles estructurales y grupos ocupacionales; y, la lista de asignaciones del personal del CONELEC.																																		1000.00	500.00	-	1,500.00
8 Aprobación y entrega del documento final																														■	■	■	■	500.00	-	-	500.00
- Fecha de Inicio:		01/05/2011																																			
- Fecha de Terminación:		31/12/2011																																			
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución del cronograma de actividades Evaluación de metas planteadas																																			
- Verificación Parcial Inicial:		01/11/2011																																			
- Verificación Parcial Final:		31/12/2011																																			
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																					

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.16 Programa No. 7

PROGRAMA N.7																													
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE. PLAN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INFORMÁTICO. DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO - ADMINISTRADOR DE LA RED DE LA UNIDAD DE SISTEMAS INFORMÁTICOS HARDWARE Y SOFTWARE ACTUALIZADO.																											
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico e informático con actualizaciones constante de hardware y software con el fin de mejorar la capacidad de gestión como ente regulador frente al sector eléctrico ecuatoriano.																											
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 1 2																											
<b>a) Planificación del estudio.</b>		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				RECURSOS NECESARIOS			TOTAL PRESUPUESTO
<b>TIEMPO</b>		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS	
<b>ACTIVIDAD</b>																													
1 Estudio de las necesidades informáticas y tecnológicas de la institución.		■	■	■	■																					500	-	500	1,000.00
2 Análisis de nuevas tecnologías relación costo beneficio						■	■																			500	500	-	1,000.00
3 Identificar hardware y software que será de utilidad para la institución								■	■	■	■	■	■													500	500	-	1,000.00
4 Evaluar y seleccionar ofertas presentadas.										■	■															500	-	500	1,000.00
5 Realizar un presupuesto en base a la información obtenida														■	■											500	-	500	1,000.00
6 Aprobación del presupuesto																■	■									500	-	-	500.00
7 Selección del proveedor y definición de las condiciones del contrato.																■	■									500	-	500	1,000.00
8 Instalaciones y pruebas de hardware y software																		■	■							2000	1000	10000	13,000.00
9 Implantación del Programa																						■	■	■	■	500	1500	500	2,500.00
· Fecha de Inicio:																										01/01/2012			
· Fecha de Terminación:																										30/06/2012			
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evaluación del desarrollo de nuevos sistemas informáticos. Evolución de actualización de Hardware y Software.																											
· Verificación Parcial Inicial:																										01/06/2012			
· Verificación Parcial Final:																										30/06/2012			
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																													

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.17 Programa No.8

PROGRAMA N.8																																	
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA FINANCIERA. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECUADACIÓN EFICIENTE DE LAS CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS DIRECTOR EJECUTIVO - JEFE FINANCIERO. RECAUDACIÓN DE CONTRIBUCIONES																															
<b>II. OBJETIVOS.</b>		Desarrollar un sistema de recaudación eficiente de las contribuciones por parte de las empresas eléctricas del país que financian el presupuesto del CONELEC, con el propósito de mejorar su gestión.																															
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 1 2																															
<b>a) Planificación del estudio.</b>		RECURSOS NECESARIOS																				TOTAL PRESUPUESTO											
		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				HUMANOS	TECNOLÓGICOS	FINANCIEROS					
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>TIEMPO</b>																															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 Determinar la metodología y sistemas de cobro de las contribuciones.		■	■	■	■																									500,00	500,00	-	1.000,00
2 Identificar las empresas eléctricas que tienen déficits financieros.						■	■	■	■																					500,00	-	-	500,00
3 Identificar e implantar el sistema a usarse.										■	■																			-	500,00	-	500,00
4 Determinar bases y reglamentos legales.										■	■	■	■																	500,00	-	-	500,00
5 Establecer un cronograma con empresas eléctricas.														■	■															500,00	-	-	500,00
6 Aprobación y firma del convenio de cobro																■	■													500,00	-	-	500,00
7 Realizar las reuniones de acuerdo al cronograma establecidos.																				■	■									500,00	-	-	500,00
8 Control y evaluación del nivel de recaudación.																						■	■	■	■					500,00	-	500,00	1.000,00
Fecha de Inicio:		01/07/2012																															
Fecha de Terminación:		31/12/2012																															
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución de los datos de las empresas. Evolución de las reuniones con los directivos.																															
Verificación Parcial Inicial:		01/12/2012																															
Verificación Parcial Final:		31/12/2012																															
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																	

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 4.18 Programa No. 9

PROGRAMA N.9																					
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS PROYECTO: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN RESPONSABLE: DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO - JEFE DE RECURSOS HUMANOS INDICADOR: PROCESOS CLARAMENTE DEFINIDOS																			
<b>II. OBJETIVOS.</b>		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar e implantar los procesos de gestión dentro de la institución para mejorar los niveles de control y regulación, fortaleciendo así su estructura orgánica, de tal manera que se pueda enfrentar los cambios futuros del sector.																			
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		2 0 1 3												RECURSOS NECESARIOS			TOTAL PRESUPUESTO				
<b>a) Planificación del estudio.</b>		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				HUMANOS	TECNOLÓGICO	FINANCIERO	
<b>TIEMPO</b>		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>ACTIVIDAD</b>																					
1	Conformar un equipo de trabajo responsable del proyecto.																	1500,00	-	500,00	2.000,00
2	Mapeo de procesos.																	1000,00	-	-	1.000,00
3	Levantamiento de los procesos.																	1000,00	-	-	1.000,00
4	Propuesta de organización de procesos.																	1000,00	3000,00	6000,00	10.000,00
5	Establecimiento de indicadores de gestión.																	500,00	500,00	-	1.000,00
6	Manual de procesos y procedimientos de la institución.																	1000,00	-	-	1.000,00
7	Elaboración del presupuesto.																	1000,00	500,00	500,00	2.000,00
8	Aprobación del proyecto.																	500,00	-	500,00	1.000,00
9	Implantación del proyecto.																	1000,00	-	-	1.000,00
Fecha de Inicio:		01/01/2013																			
Fecha de Terminación:		30/04/2013																			
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Establecer indicadores de gestión																			
Verificación Parcial Inicial:		01/04/2013																			
Verificación Parcial Final:		30/04/2013																			
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																					

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 4.19 Programa No. 10**

PROGRAMA N.10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>I. INFORMACION GENERAL .</b>		PERSPECTIVA: PERSPECTIVA DE CLIENTES. PROYECTO: PLAN DE ENERGIZACIÓN RURAL Y ELÉCTRICACIÓN URBANO MARGINAL. RESPONSABLE: DIRECTOR DE PLANIFICAIÓN INDICADOR: % DE AMPLIACIÓN DE LA RED DE ENERGÍA ELÉCTRICA. RURAL URBANO MARGINAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
<b>II. OBJETIVOS.</b>		OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desarrollar e implementar el Plan de Energización y Electrificación, a través del diseño y construcción de proyectos de electrificación en las áreas rurales y urbano-marginales, mediante la utilización de energías renovables.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
<b>III. CURSOS DE ACCION.</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">a) Planificación del estudio.</th> <th colspan="16">2 0 1 3</th> <th colspan="3">RECUROS NECESARIOS</th> <th rowspan="3">PRESUPUESTO</th> </tr> <tr> <th colspan="4">MAYO</th> <th colspan="4">JUNIO</th> <th colspan="4">JULIO</th> <th colspan="4">AGOSTO</th> <th colspan="4">SEPTIEMBRE</th> <th colspan="4">OCTUBRE</th> <th colspan="4">NOVIEMBRE</th> <th colspan="4">DICIEMBRE</th> <th rowspan="2">HUMANO</th> <th rowspan="2">TECNOLÓGICO</th> <th rowspan="2">FINANCIERO</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTIVIDAD</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td> <td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1 Estructurar un marco legal apropiado</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td>1000,00</td><td>-</td><td>1000,00</td><td>2.000,00</td> </tr> <tr> <td>2 Coordinar la elaboración del plan con las distribuidoras, gobiernos provinciales, municipales, comunidades</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td>3000,00</td><td>500,00</td><td>500,00</td><td>4.000,00</td> </tr> <tr> <td>3 Desarrollar e implementar normas específicas para el diseño y construcción de proyectos de electrificación en las áreas rurales y urbano-marginales.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td>1000,00</td><td>-</td><td>-</td><td>1.000,00</td> </tr> <tr> <td>4 Definir las obras a ejecutarse y las inversiones necesarias para su construcciones.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td>1000,00</td><td>-</td><td>-</td><td>1.000,00</td> </tr> <tr> <td>5 Promover y desarrollar programas de capacitación en temas referentes al uso productivo de energía y nuevas tecnologías de energización</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td>1000,00</td><td>-</td><td>-</td><td>1.000,00</td> </tr> <tr> <td>6 Presupuesto referencial para la utilización de tecnologías apropiadas y de mínimo costo para la ejecución de los proyectos.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td>1000,00</td><td>-</td><td>-</td><td>1.000,00</td> </tr> <tr> <td>- Fecha de Inicio:</td> <td colspan="28" style="text-align: right;">01/05/2013</td> </tr> <tr> <td>- Fecha de Terminación:</td> <td colspan="28" style="text-align: right;">31/12/2013</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>b) Proceso de seguimiento</b></td> <td colspan="28">Evolución del diseño del plan de difusión para la implementación</td> </tr> <tr> <td>- Verificación Parcial Inicial:</td> <td colspan="28" style="text-align: right;">01/10/2013</td> </tr> <tr> <td>- Verificación Parcial Final:</td> <td colspan="28" style="text-align: right;">31/12/2013</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>IV. OBSERVACIONES.</b></td> <td colspan="28"></td> </tr> </tbody> </table>																												a) Planificación del estudio.	2 0 1 3																RECUROS NECESARIOS			PRESUPUESTO	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				HUMANO	TECNOLÓGICO	FINANCIERO	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				1 Estructurar un marco legal apropiado																																					1000,00	-	1000,00	2.000,00	2 Coordinar la elaboración del plan con las distribuidoras, gobiernos provinciales, municipales, comunidades																																					3000,00	500,00	500,00	4.000,00	3 Desarrollar e implementar normas específicas para el diseño y construcción de proyectos de electrificación en las áreas rurales y urbano-marginales.																																					1000,00	-	-	1.000,00	4 Definir las obras a ejecutarse y las inversiones necesarias para su construcciones.																																					1000,00	-	-	1.000,00	5 Promover y desarrollar programas de capacitación en temas referentes al uso productivo de energía y nuevas tecnologías de energización																																					1000,00	-	-	1.000,00	6 Presupuesto referencial para la utilización de tecnologías apropiadas y de mínimo costo para la ejecución de los proyectos.																																					1000,00	-	-	1.000,00	- Fecha de Inicio:	01/05/2013																												- Fecha de Terminación:	31/12/2013																												<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución del diseño del plan de difusión para la implementación																												- Verificación Parcial Inicial:	01/10/2013																												- Verificación Parcial Final:	31/12/2013																												<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																													
a) Planificación del estudio.	2 0 1 3																RECUROS NECESARIOS			PRESUPUESTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				HUMANO	TECNOLÓGICO	FINANCIERO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
1 Estructurar un marco legal apropiado																																					1000,00	-	1000,00	2.000,00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
2 Coordinar la elaboración del plan con las distribuidoras, gobiernos provinciales, municipales, comunidades																																					3000,00	500,00	500,00	4.000,00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
3 Desarrollar e implementar normas específicas para el diseño y construcción de proyectos de electrificación en las áreas rurales y urbano-marginales.																																					1000,00	-	-	1.000,00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
4 Definir las obras a ejecutarse y las inversiones necesarias para su construcciones.																																					1000,00	-	-	1.000,00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
5 Promover y desarrollar programas de capacitación en temas referentes al uso productivo de energía y nuevas tecnologías de energización																																					1000,00	-	-	1.000,00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
6 Presupuesto referencial para la utilización de tecnologías apropiadas y de mínimo costo para la ejecución de los proyectos.																																					1000,00	-	-	1.000,00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
- Fecha de Inicio:	01/05/2013																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
- Fecha de Terminación:	31/12/2013																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>b) Proceso de seguimiento</b>		Evolución del diseño del plan de difusión para la implementación																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
- Verificación Parcial Inicial:	01/10/2013																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
- Verificación Parcial Final:	31/12/2013																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>IV. OBSERVACIONES.</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

Elaborado por: El Autor

#### **4.4. Desarrollo del Proyecto:**

Para el desarrollo de los proyectos se tomará en cuenta los que se encuentren en el corto plazo, es decir para desarrollarlo en el presente año, estos son los siguientes:

- Implantación del Modelo de Gestión Estratégica.
- Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.
- Creación e implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.

A continuación se desarrollará los proyectos antes mencionados.

##### **4.4.1. PROYECTO N.1: Implementación del Modelo de Gestión Estratégica:**

#### **Importancia y Justificación:**

La importancia de implementar un Modelo de Gestión Estratégica, permite a la institución y a sus funcionarios saber hacia donde enfocar sus labores para alcanzar el éxito, como ente de regulación, planificación y control del sector eléctrico ecuatoriano.

Con la implementación de dicho Modelo de Gestión, se pretende dar un horizonte claro y direccionar a la institución, con la finalidad de encaminarse hacia un futuro favorable siempre y cuando se cumpla y ejecute el plan que se esta formulando.

#### **Alcance del Proyecto:**

Implementar un modelo de gestión estratégica, con el objetivo de beneficiar a toda la Institución y así poder estar a un nivel altamente competitivo en el sector al que pertenece. Se buscara concienciar a los empleados y hacerlos formar parte de la filosofía institucional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los

objetivos propuestos, permitiendo así organizar y dirigir las funciones de cada funcionario que integre el CONELEC.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica basado en el BSC, herramienta que permite monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos planteados en tiempo real.

### **Desarrollo de Actividades:**

- **Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado.**

Una vez culminado el Modelo de Gestión Estratégica, es necesario que los Miembros del Directorio de la institución analicen si es el adecuado y sobre todo si están de acuerdo con lo planteado en el plan; es decir si se alinean al plan nacional de desarrollo y a las perspectivas institucionales. Con el fin de empezar con el proceso de implantación de esta herramienta.

Los puntos que deberán analizar los Miembros del Directorio son los siguientes:

- Que la información general de la institución sea la correcta.
- Si el entorno interno investigado sea de acuerdo a la realidad de la institución.
- Los proyectos deberán estar acorde a lo que necesita la institución.
- Que el presupuesto sea acorde a los objetivos planteados, siendo real y posible.
- Que sea un plan ejecutable en el período establecido.

- **Aprobación de la propuesta por parte de los miembros del Directorio.**

La propuesta del Modelo de Gestión Estratégica se la debe poner a consideración de los Miembros de los Directorios del CONELEC, ya que ellos son los que aprueban todos los documentos institucionales.

Por ello previo a su revisión al nivel Directivo se lo debe poner en consideración con unos días de anterioridad donde puedan identificarse con los objetivos propuestos y que alcance tendía la institución con la implantación del Modelo.

- **Implantación del plan estratégico.**

El Modelo de Gestión Estratégica es necesario que sea implementado dentro del CONELEC, para que todo lo planificado en él, sea útil y explotado para que la institución alcance el posicionamiento dentro del sector eléctrico ecuatoriano. Por tal motivo se va a diseñar un plan de implementación, que consta de lo siguiente:

- Identificar a los funcionarios responsables que deberán estar cargo de la implementación y ejecución.
- Realizar un cronograma de actividades, de acuerdo a los proyectos que se elaboraron en el plan estratégico.
- Designar a cada proyecto un funcionario que inspeccione el desarrollo de cada uno de ellos.
- Dar a conocer a los funcionarios los proyectos que se van a realizar durante el período de duración del plan.
- Cuando el período haya culminado es necesario analizar los indicadores de gestión, con el fin de verificar en que porcentaje se han cumplido cada uno de los proyectos del plan.

- **Establecer medios de difusión.**

Una vez implantado el Modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

Entre los medios que se utilizarán tenemos:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Folletos.

- Talleres grupales e individuales
- Comunicaciones ubicadas en sitios estratégicos: murales, carteleras, informativos, etc.
- Mails informativos donde la Unidad de Recursos Humanos será la principal gestora de generar una cultura organizacional dentro de sus funcionarios.

En el **Anexo 4.1** se identifica uno de los medios de difusión del Modelo de Gestión Estratégica a través de afiches impartidos por la institución

- **Taller de concienciación y trabajo en equipo.**

Para fortalecer la información entregada a los funcionarios de la institución y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres, los cuales constan en una integración entre el personal que busca mejorar las relaciones entre los funcionarios y complementar con los valores y principios institucionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- Formación de grupos de trabajo.
- Panel de preguntas sobre dudas con respecto a la exposición.
- Recordatorio sobre la filosofía corporativa de la empresa.
- Introducción de los objetivos del taller.

El objetivo del taller es: conocer de mejor manera a los compañeros de trabajo y afianzar la relación laboral.

Cumplir con el objetivo establecido:

- Principales objetivos de cada funcionario
- Qué papel representa la institución dentro del cumplimiento de sus objetivos.
- Relaciones entre los objetivos individuales, institucionales y de gobierno.

Fortalecer la filosofía institucional, tratando temas específicos como:

- Principios que aporten de manera significativa a realizar la labor de cada funcionario.
- Valores fundamentales para mantener un buen ambiente laboral y desarrollar mejor sus actividades.
- Principios y valores que permiten alcanzar el objetivo institucional.

Una vez terminadas las actividades de cada grupo se procederá a explicar las respuestas de cada grupo a los demás y se desarrollarán comentarios en base a los resultados obtenidos, buscando esclarecer la importancia de la filosofía corporativa dentro del CONELEC y que éste también forme parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro de los objetivo organizacionales se pueden alcanzar de igual forma los objetivos personales y alinearles con los objetivos de gobierno.

La segunda parte del taller se enfocará a crear compromisos con los funcionarios para con la institución mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses de los empleados, las actividades a realizar serán:

- Exponer los objetivos del CONELEC.
- Establecer los objetivos del taller.
- Panel de opiniones del personal respecto a lo que esperan de la institución.

Esta parte del taller tiene como objetivo: mejorar las relaciones entre los funcionarios y la institución mediante la búsqueda de beneficios mutuos.

Los principales puntos a tratar en el desarrollo de este taller y alcanzar su objetivo, se detallan a continuación:

- Beneficios a obtener del CONELEC.
- Aportes a realizar para obtener los beneficios esperados.

- Objetivos que la institución se propuso alcanzar.
  - Establecer compromisos para aportar al cumplimiento del objetivo.
- **Alinear el Modelo de Gestión Estratégica al Plan Nacional de Desarrollo.**

El alinear el Modelo de Gestión Estratégico, deberá ser igual al que se formuló en la visión, misión y objetivos institucional conjuntamente con los planteados por el gobiernos a cargo de la SEMPLADES, es por eso que todo lo establecido en el plan deberá terminar su desarrollo hasta diciembre de 2013, teniendo en cuenta que todos los proyectos y metas deberán estar cumplidos en su totalidad, buscando el desarrollo tanto institucional como de gobiernos.

**4.4.2. PROYECTO N.2:** Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.

#### **Importancia y Justificación:**

Para tener un desarrollo adecuado de las funciones de la institución, es necesario que el CONELEC cuente con un nivel profesional altamente capacitado de acuerdo al área de especialización en cada uno de los procesos de la organización; es por ellos, que en la actualidad el talento humano es sumamente importante llevando a que una organización tenga éxito en sus actividades y pueda realizar sus funciones con total normalidad y profesionalismo.

Al realizar un análisis que nos permitirá establecer un indicador que permita monitorear el objetivo relacionado con el nivel profesional y competencias adquiridas del talento recurso humano, se determinó un 80% de los funcionarios cumplen con el perfil requerido para el puesto desempeñado, y el porcentaje restante se encuentran terminando sus estudios o no poseen concomimientos en áreas técnicas especializadas.

### **Alcance del Proyecto:**

Contar con un programa de capacitación al los servidores del CONELEC, en temas correspondientes a cada procesos de la institución siendo estos agregadores de valor (Direcciones Técnicas), apoyo administrativo y asesoría. Considerando a través de un plan de capacitación y recursos asignados por cada área de al menos tres capacitaciones por año para cada servidor y una capacitación a nivel internacional para jefes y directores.

### **Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de capacitación al personal en gerencia administrativa y áreas técnicas especializadas, con el fin de tener el talento humano con un alto perfil profesional.

### **Desarrollo de Actividades:**

- **Identificar las necesidades de capacitaciones personales e institucionales.**

A través de una investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades y capacidades de los servidores de la institución, así como el contar con un alto nivel de competitividad en el desempeño de sus labores.

Para detectar las necesidades de capacitación se debe examinar a todo el talento humano de la institución y así determinar en qué área de especialización se debe llevar a cabo la capacitación. Además se debe tomar en cuenta las metas, los planes estratégicos y las necesidades de cada dirección o Jefatura que tenga de a cuerdo a su área de especialización.

Se analizará la importancia y nivel de impacto de las funciones a desempeñar de cada uno de los miembros de la institución, para ser incorporadas dentro del plan

anual de capacitación. En el análisis de los miembros de la institución se establecen interrogantes que den ser atendidas tales como:

- ¿a quién se necesita capacitar?
- ¿qué clase de capacitación se necesita?
- ¿Cuáles son las áreas de especialización requeridas?
- ¿Qué competencias debe poseer el funcionario?

Es así, que en este análisis se debe comparar el desempeño del funcionario con las normas y requerimientos que exige el sector eléctrico ecuatoriano al CONELEC como ente de control. Vale recalcar que esta información se obtendrá a través de entrevistas, encuestas, talleres grupales con cada uno de los Directores o Jefes de Área de la institución

En el **Anexo 4.2 y 4.3** se detallan los formularios para la detección de las necesidades de capacitación para los distintos niveles jerárquicos del CONELEC:

- **Elaborar un plan de capacitación con cada Dirección y Jefatura.**

Cuando ya se hayan establecido las necesidades tanto de la institución como las de los funcionarios de la institución, se determinan las áreas de capacitación que demandan atención urgente y se puntualizan los temas que se van a tratar con mayor prioridad.

Obtenidos los requerimientos a través del análisis de la información, se agruparán los requerimientos específicos en áreas técnicas de especialización de manera paralela, decimos entonces que cada inquietud o falta de conocimientos será combatida con la capacitación respectiva, que conjuntamente cada director o jefe de área deberá evaluar sus necesidades y en base a cada perfil y competencia del puesto se planificara la capacitación para cada funcionario.

Una vez determinados los funcionarios a ser participes de las capacitaciones detallara las actividades a desarrollarse dentro del plan:

- La temática principal
- Su contenido
- La duración
- El costo que tendrá para la compañía
- El capacitador.
- El método que este determine apropiado.

- **Investigar los temas potenciales para capacitación al personal.**

Para seleccionar de mejor forma a los temas potenciales y capacitadores, es necesario evaluar las diferentes alternativas de instituciones que brindan este servicio, para ello la mejor manera de realizar una selección efectiva es solicitar temáticas y contenidos a especializadas en temas relacionados con la los objetivos y metas del plan.

- **Determinar perfiles y competencias de los capacitadores y seleccionarlos.**

Es necesario determinar los perfiles y competencias de los instructores ya que así se puede medir el impacto que los centros que prestan el servicio de capacitación tengan frente a las necesidades de la institución.

Es por ello que se procede a seleccionar al personal que se encargara de brindar los cursos de capacitación dentro de la institución, al momento de la realización de los capacitadores se realizara reuniones con dichas empresas especialmente con técnicos especializados que presten asesoría especialmente en áreas técnicas especializadas.

- **Establecer los cronogramas que se dedicará a la capacitación.**

Con tales datos se procederá de forma inmediata a establecer un cronograma que por tratarse de una institución del sector público, será más oportuno realizar capacitaciones por las tardes o en fechas que por lo general no interrumpen las

actividades de los profesionales de la institución, estando así al día con los nuevos conocimientos y así aplicarlos de la mejor manera en dentro de la gestión del CONELEC, frente al sector eléctrico..

- **Selección y evaluación de los centros que prestaran el servicio de capacitación.**

Una vez establecidos los perfiles, competencias y cronogramas de capacitación, es necesario evaluar las diferentes alternativas de centros que brindan este servicio, por tal razón, la mejor alternativa realizar una selección efectiva es solicitar licitaciones a través del artículos de prensa escritos a varios proveedores y someter las propuestas recaudadas a un análisis global de cada una, formando un comité donde se evalúen las mejores alternativas.

- **Identificar el personal que recibirá la capacitación de acuerdo al plan anual establecido.**

Esta información se obtendrá al realizando reuniones de trabajo, donde los Jefes de cada Unidad o Directores de área evaluarán las necesidades como representantes institucionales y luego realizarán una comparación con los perfiles y competencias de los funcionarios.

Se identificará las a los funcionarios de acuerdo a la misión de cada puesto evaluando su impacto dentro de la organización y producto a entregar.

- **Evaluar capacitación recibida.**

Es importante que una vez realizado el evento de capacitación los funcionarios que asistan a los eventos la Unidad de Recursos Humanos realizará una evaluación del centro que presto este servicio.

- Formulario de evaluación:

**Tabla No. 4.20 Evaluación centro de capacitación**

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS – CONELEC

**EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Nombre de la Empresa Capacitadora:.....

Nombre del Evento:.....

Nombre del Participante:..... Lugar:.....

Instructor:..... Fecha:.....

**INSTRUCTOR**

	1	2	3	4	5
Conocimientos sobre el tema					
Habilidades para transmitir los conocimientos					
Grado de aplicación.					
Manejo del Grupo					
Puntualidad					

TABLA DE EVALUACIÓN	
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

**Comentarios:**

.....  
 .....

	1	2	3	4	5
Conformidad del evento con los temas expuestos.					
Satisfacción de sus expectativas					
Se cumplió el programa establecido.					
Comodidad del salón.					
Calidad de los coffee breaks y/o alimentación					

**EVENTO**

**Comentarios:**

.....  
 .....

Elaborado por: El Autor

Este control es necesario realizarlo para establecer el grado de beneficio que obtiene el funcionario y la institución, así como el nivel de aporte generado por la empresa de capacitación al logro del objetivo institucional y la satisfacción del talento humano.

**4.4.3. PROYECTO N.3:** Implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica

**Importancia y Justificación:**

El dar un seguimiento a los reclamos presentados al CONELEC por los consumidores finales. Es importante para la institución, ya que ellos reflejan la imagen y la correcta gestión del CONELEC como ente regulador y de control del sector eléctrico ecuatoriano.

Es necesario realizar este seguimiento, ya que debemos demostrar al cliente que los niveles de control que tiene la institución dentro del sector y de igual manera se tiene que identificar que tan satisfechos quedaron los consumidores con los servicios prestados.

**Alcance del Proyecto**

Crear e implementar un centro de atención y seguimiento de reclamos al usuario final, considerando a la mayor cantidad de ellos, con el fin de tener datos más reales con respecto a la satisfacción de sus necesidades.

**Objetivo del Proyecto:**

Crear un plan de seguimiento al cliente, que permita identificar en la institución cuales son las demandas que faltan por cubrir.

### **Desarrollo de Actividades:**

- **Identificar que Dirección o Jefatura Prestara apoyo para gestionar y atender los reclamos presentados por parte del CONELEC**

Tomando en consideración que el recurso financiero en toda institución publica debe ser manejado de manera adecuada se deben buscar lugares estratégicos donde no se incurra con la mayor cantidad de gastos por ellos es necesario que conjuntamente con lo miembros del Directorio se determine a que Dirección o Jefatura pertenecerá el centro para que la institución pueda prestar este servicio de atención y seguimiento de reclamos a nivel nacional.

- **Identificar y seleccionar los reclamos presentados por área de concesión.**

Con la finalidad de identificar y seleccionar los reclamos presentados se realizarán varias reuniones con las empresas distribuidoras con la finalidad que ayuden a identificar las áreas que necesitan una mayor atención de reclamos, realizando las siguientes actividades:

- Reuniones con las empresas distribuidoras.
- Reuniones individuales con a cargo de calidad del servicio
- Reuniones con el personal por áreas concesión

Estos enfoques tendrán como objetivo establecer los niveles de calidad del servicio prestado a la comunidad por las empresas de distribución

Una vez identificados de donde provienen los reclamos se seleccionara los mas prioritarias donde en CONELEC designara a cada empresa distribuidora para realizar la atención solicitada, esto se lo realizara en base al área de concesión siendo las principales:

- Empresa Eléctrica Ambato,
  - Regional Centro Norte S.A.,
  - Empresa Eléctrica Azogues C.A.,
  - Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.,
  - Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil (CATEG-D),
  - Empresa Eléctrica Provincial Galápagos S.A.,
  - Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.,
  - Empresa Eléctrica Quito S.A.,
  - Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A
- **Obtener la información necesaria para poder realizar el contacto y gestionar con las distribuidoras.**

Para realizar el contacto con las distribuidoras y gestionar los reclamos presentados del usuario final es necesario tener una acceso de la información registrada en los diferentes agentes del sector eléctrico dentro de los mismo se colocaran un buzón de sugerencias en base a la atención prestada y a la calidad de servicio que el usuario requiere; es así, que la gestión que realice la institución sobre estándares de calidad brindando al usuario un servicio sin interrupciones ni cortes de energía eléctrica.

Una vez realizado el contacto con los usuarios se procederá a entablar mecanismos de comunicación con los distribuidores del servicios que se encargarán del control de calidad y servicio eficiente por parte de las distribuidoras, es decir al momento de comunicarse con los funcionarios de dichas empresas, se determine su nivel de gestión, se les solicitará presupuesten la atención o reparación de los reclamos presentados, logrando solucionar en el menor tiempo posible las falencias del Plan

- **Determinar los niveles de eficiencia de las distribuidoras por el personal de la Institución.**

A través de un análisis interno ayudará a determinar los niveles de eficiencia de las capacidades productivas y comerciales de la empresa de distribución al ofertar sus servicios, es decir, a través de este análisis se podrán determinar las falencias que tiene cada empresa de distribución y donde es más factible centrar esfuerzos para la prestación de un servicio de calidad al consumidor final de energía eléctrica.

- **Identificar el personal encargado del seguimiento de reclamos del cliente, y determinar el contacto con las distribuidoras para solucionar el reclamo presentado.**

Cuando ya se determine el lugar de atención del centro, se identificarán los responsables para la realización del seguimiento de los reclamos presentados con las empresas de distribución, se procederá a buscar y seleccionar al personal que se encargará de brindar estos servicios y coordinación con los diferentes agentes del sector eléctrico. .

- **Determinar con qué frecuencia se realizará el seguimiento de los trámites de reclamo.**

Para realizar y determinar la frecuencia de atención de los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica, se realizarán reuniones de trabajo con funcionarios de áreas técnicas de varias empresas de distribución con la finalidad de solicitarles sus criterios y tiempos aproximados para la atención y seguimiento de cada reclamo presentado.

## **CAPITULO V**

### **INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN**

## **5. Indicadores de Gestión y Presupuestación:**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

La presupuestación, nos permite identificar cuáles serán los costos de cada proyecto que se implantará en la organización, con el fin de cumplir con los objetivos que se planteo inicialmente.

### **5.1. Indicadores de Gestión:**

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una institución o una de sus partes.

#### **5.1.1. Importancia y Justificación:**

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso dentro de una institución, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo.

Las ventajas que trae el implantar indicadores de gestión son las siguientes:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro del CONELEC.
- General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productivaza de las actividades de cada uno de las Direcciones o Jefaturas.

Es por tal motivo que las organizaciones se ven obligadas a establecer indicadores de gestión.

#### **5.1.2. Tipos de Indicadores de Gestión:**

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado, tomando en cuenta las cuatro perspectivas, podemos decir que algunos de los indicadores más utilizados son los siguientes:

##### **5.1.2.1. Indicadores Financieros:**

Este indicador ayuda a analizar en que situación económica se encuentra la organización, considerando principalmente la rentabilidad, crecimiento, utilidades, patrimonio.

##### **5.1.2.2. Indicadores de Cliente y Mercado:**

Se enfocan en ver la relación que existe entre la empresa y el mercado en donde se desarrolla, satisfacción del usuario final y entes regulados del sector eléctrico.

### **5.1.2.3. Indicadores de Procesos:**

Este tipo de indicadores se enfoca directamente con el funcionamiento interno de las operaciones cotidianas del CONELEC con el fin de identificar en que se esta fallando al cumplir las expectativas de los usuarios.

### **5.1.2.4. Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje:**

Debido a que el talento humano es lo principal que se debe considerar en la institución, también se les debe examinar en que estado se encuentran, es por eso que este indicador se dedica al personal de la organización, tomando en cuenta el liderazgo, crecimiento, capacidad y responsabilidad.

### **5.1.3. Resumen de Indicadores:**

Una vez identificado cuales son los tipos de indicadores existentes, esto se aplicará al plan estratégico que se esta desarrollando, de esta manera los indicadores quedan de la siguiente manera:

**Tabla No. 5.1 Resumen Indicadores de Gestión.**

RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN					
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico	KPI'S	Definición Operacional	Nivel Actual.
Financiera	Administrar los recursos de manera óptima y proporcional otorgando una eficiente labor dentro de las perspectivas del sector	Cumplimiento del 100% del presupuesto anual	% de Ejecución Presupuestario.	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado	75%
		Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.	% de recaudación de contribuciones	Total recaudación anual / Total presupuesto en contribuciones	30%
Clientes	Trabajar con estrecha relación a los intereses del país brindando un aporte positivo que favorezca a todos lo sectores económicos y sociales.	Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica , en el ambito Nacional.	Nivel de atención de atención de reclamos .	(# de atención de reclamos gestión y atendidos por la institución / total reclamos presentados) * 100	60%
		Incrementaren en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctricos.	Posicionamiento de mercado.	(# de empresas electricas que conocen el rol del CONELEC / total empresas eléctricas) * 100	50%
	Garantizar la cobertura actual y futura del país, fomentando proyectos de generación de energía limpia y continua que beneficien a la ciudadanía en general y principalmente a los sectores urbano marginales.	Desarrollar proyectos óptimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% a la población que no dispone del servicio eléctrico.	% de ampliación de la red de energía eléctrica.	(# de proyectos de generación eléctrica implementados en sectores urbano marginales / total de proyectos propuestos) * 100	30%
Procesos	Mejorar los procesos internos de la organización que fomenten el desarrollo institucional y aporten de manera eficiente la gestión de regulación, planificación y control del CONELEC al sector eléctrico ecuatoriano.	Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.	% Cumplimiento del Modelo de Gestión.	(# de proyectos realizados / total de proyectos propuestos)*100	0%
		Definir procesos específicos de gestión	% de procesos definidos y documentados	(# procesos definidos y documentados / total de procesos propuestos )*100	50%
Crecimiento y Aprendizaje	Potenciar el talento humano y mejorar el nivel de tecnología institucional que permita alcanzar las metas y objetivos planteados.	Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.	Cumplimiento del plan de capacitación anual.	(# capacitaciones realizadas / total de eventos de capacitación planificados)*100	75%
		Mejorar los sietmas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.	Nivel de cumplimiento de perfiles y competencias para los puestos.	(# de funcionarios que cumplen los requisitos nimos exigidos para el puesto / total de funcionarios) * 100	40%
		Maximizar al 100 % la capacidad tecnológica e informática de la institución.	Nivel de actualización de hardware y software.	(# de actualizaciones hechas/ total de actualizaciones requeridas)*100	60%

Elaborado por: El Autor

## 5.2. Presupuestación:

### 5.2.1. Presupuesto del Proyecto:

El presupuesto de los proyectos es el siguiente:

- **Proyecto 1**

Implantación del modelo de gestión estratégica.						
RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO	\$ 2,300.00					\$ 2,300.00
TECNOLÓGICO	\$ 2,000.00					\$ 2,000.00
FINANCIERO	\$ 3,700.00					\$ 3,700.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 8,000.00</b>

- **Proyecto 2**

Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.						
RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO	\$ 3,400.00					\$ 3,400.00
TECNOLÓGICO	\$ 1,700.00					\$ 1,700.00
FINANCIERO	\$ 2,900.00					\$ 2,900.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 8,000.00</b>

- **Proyecto 3**

Creación e implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.						
RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO	\$ 9,000.00					\$ 9,000.00
TECNOLÓGICO	\$ 5,500.00					\$ 5,500.00
FINANCIERO	\$ 5,500.00					\$ 5,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 20,000.00</b>

- **Proyecto 4**

**Plan de difusión publicitaria a los agentes sector electrico ecuatoriano.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO		\$ 7.700,00				\$ 7.700,00
TECNOLÓGICO		\$ 4.300,00				\$ 4.300,00
FINANCIERO		\$ 8.000,00				\$ 8.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 20.000,00</b>

- **Proyecto 5**

**Plan de control y evaluación presupuestaria.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO		\$ 1.400,00	\$ 1.300,00			\$ 2.700,00
TECNOLÓGICO		\$ 800,00	\$ 1.000,00			\$ 1.800,00
FINANCIERO		-	\$ 500,00			\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.200,00</b>	<b>\$ 2.800,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>

- **Proyecto 6**

**Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO			\$ 4.500,00			\$ 4.500,00
TECNOLÓGICO			\$ 1.500,00			\$ 1.500,00
FINANCIERO			-			\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>

- **Proyecto 7**

**Plan de desarrollo tecnológico e informático.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO				\$ 6,000.00		\$ 6,000.00
TECNOLÓGICO				\$ 3,500.00		\$ 3,500.00
FINANCIERO				\$ 12,500.00		\$ 12,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 22,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 22,000.00</b>

- **Proyecto 8**

**Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO				\$ 3.500,00		\$ 3.500,00
TECNOLÓGICO				\$ 1.000,00		\$ 1.000,00
FINANCIERO				\$ 500,00		\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>

- **Proyecto 9**

**Desarrollo e implantación de procesos de gestión.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO					\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
TECNOLÓGICO					\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
FINANCIERO					\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 20.000,00</b>

- **Proyecto 10**

**Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.**

RECURSOS	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
HUMANO					\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
TECNOLÓGICO					\$ 500,00	\$ 500,00
FINANCIERO					\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

**Tabla No. 5.2 Presupuesto de proyectos por recursos y por año**

ACCIONES ESTRATÉGICAS	2009			2010			2011			2012			2013		
	RECURSOS			RECURSOS			RECURSOS			RECURSOS			RECURSOS		
	HUMANO	TECNOL.	FINAC.	HUMANO	TECNOL.	FINAC.	HUMANO	TECNOL.	FINAC.	HUMANO	TECNOL.	FINAC.	HUMANO	TECNOL.	FINAC.
Implantación del modelo de gestión estratégica.	2.300,00 \$	2.000,00 \$	3.700,00 \$												
Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.	3.400,00 \$	1.700,00 \$	2.900,00 \$												
Creación e implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.	9.000,00 \$	5.500,00 \$	5.500,00 \$												
Plan de difusión publicitaria a los agentes sector eléctrico ecuatoriano.				7.700,00 \$	4.300,00 \$	8.000,00 \$									
Plan de control y evaluación presupuestaria.				1.400,00 \$	800,00 \$	-	1.300,00 \$	1.000,00 \$	500,00 \$						
Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.							4.500,00 \$	1.500,00 \$	-						
Plan de desarrollo tecnológico e informático.										6.000,00 \$	3.500,00 \$	12.500,00 \$			
Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.										3.500,00 \$	1.000,00 \$	500,00 \$			
Desarrollo e implantación de procesos de gestión.													8.500,00 \$	4.000,00 \$	7.500,00 \$
Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.													8.000,00 \$	500,00 \$	1.500,00 \$
<b>TOTAL POR RECURSO</b>	14.700,00 \$	9.200,00 \$	12.100,00 \$	9.100,00 \$	5.100,00 \$	8.000,00 \$	5.800,00 \$	2.500,00 \$	500,00 \$	9.500,00 \$	4.500,00 \$	13.000,00 \$	16.500,00 \$	4.500,00 \$	9.000,00 \$
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>36.000,00 \$</b>			<b>22.200,00 \$</b>			<b>8.800,00 \$</b>			<b>27.000,00 \$</b>			<b>30.000,00 \$</b>		

Elaborado por: El Autor

Tabla No. 5.3 Resumen Presupuesto de Proyectos

PRESUPUESTO DE PROYECTOS			
	No.	PROYECTO	PRESUPUESTO
CORTO PLAZO	1	Implantación del modelo de gestión estratégica.	\$8.000,00
	2	Plan de capacitación al personal en áreas técnicas especializadas.	\$8.000,00
	3	Creación e implantación de un centro de atención de reclamos al consumidor final de energía eléctrica.	\$20.000,00
	SUBTOTAL CORTO PLAZO		<b>\$36.000,00</b>
MEDIANO PLAZO	4	Plan de difusión publicitaria a los agentes sector eléctrico ecuatoriano.	\$20.000,00
	5	Plan de control y evaluación presupuestaria.	\$5.000,00
	6	Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.	\$6.000,00
	SUBTOTAL MEDIANO PLAZO		<b>\$31.000,00</b>
LARGO PLAZO	7	Plan de desarrollo tecnológico e informático.	\$22.000,00
	8	Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.	\$5.000,00
	9	Desarrollo e implantación de procesos de gestión.	\$20.000,00
	10	Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano-Marginal.	\$10.000,00
	SUBTOTAL LARGO PLAZO		<b>\$57.000,00</b>
TOTAL			<b>\$124.000,00</b>

Elaborado por: El Autor

El cuadro 5.3 muestra cual es el presupuesto de cada proyecto, una vez identificado esto, es necesario un prorrateo de cada uno de ellos, tomando en cuenta los años de ejecución:

## 5.2.2. Flujo de Caja considerando la Situación Actual:

Para realizar un flujo de caja proyectado, es necesario tomar en cuenta cual ha sido la tasa de crecimiento promedio que ha venido teniendo el CONELEC desde el 2005 que, el cuadro 5.4., muestra el cálculo antes mencionado:

Tabla No. 5.4 Tasa de crecimiento

TASA DE CRECIMIENTO		
AÑO	INGRESOS	%
2005	5375443.74	10,00%
2006	\$ 5.972.715,27	10,00%
2007	\$ 6.033.045,73	10,00%
2008	\$ 6.703.384,14	10,00%
2009	<b>\$ 7.373.722,55</b>	<b>10,00%</b>

Elaborado por: El Autor

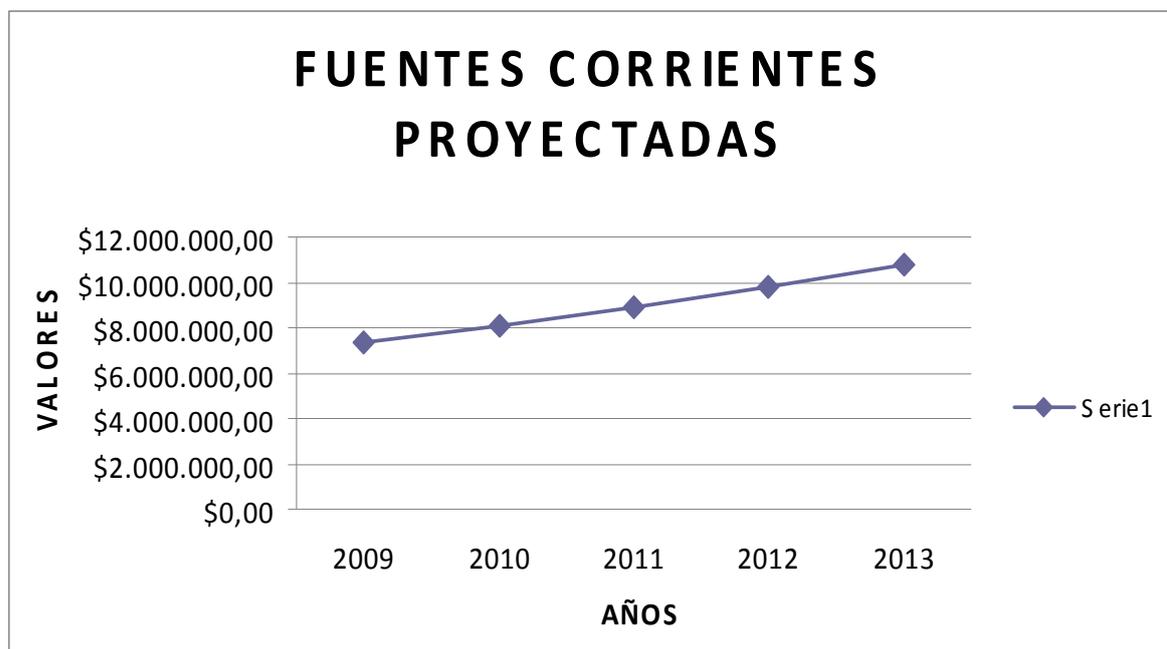
Una vez identificado cual es la tasa de crecimiento en las fuentes corrientes, se requiere considerar el mismo caso que se deberá considerar en los usos corrientes, excepto en los gastos de personal ya que ahí se tomará en cuenta la inflación anual acumulada a julio de 2008, con un valor correspondiente a 7,7%.

Tabla No. 5.5 Fuentes corrientes proyectadas sin proyectos

FUENTES CORRIENTES PROYECTADAS		
AÑO	TASA	FUENTES CORRIENTES TOTALES
2008 año base		\$ 6.703.384,14
2009	10,00%	\$7.373.722,55
2010	10,00%	\$8.111.094,81
2011	10,00%	\$8.922.204,29
2012	10,00%	\$9.814.424,72
2013	10,00%	\$10.795.867,19

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 5.1 Fuentes corrientes proyectadas



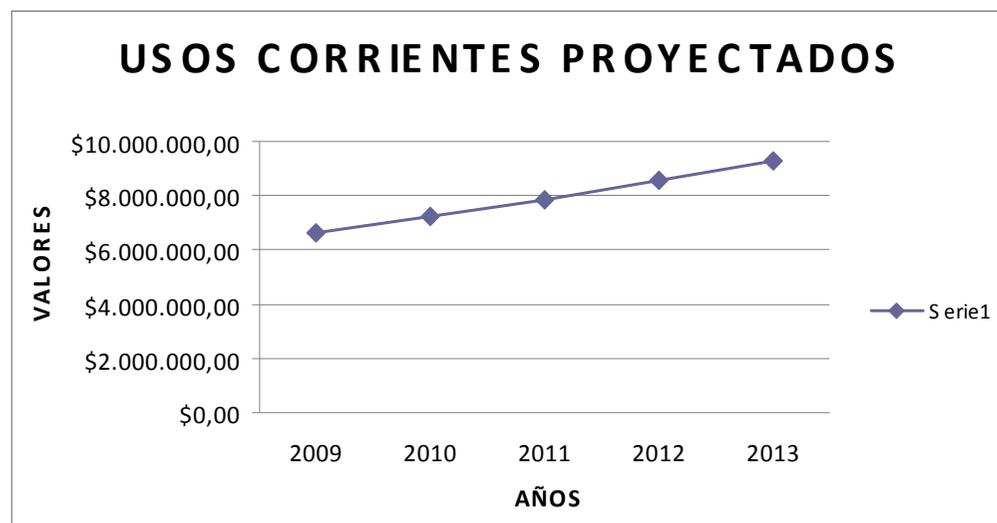
Elaborado por: El Autor

Tabla No. 5.6 Usos corrientes proyectadas sin proyectos

USOS CORRIENTES PROYECTADOS						
CONCEPTO	2008 Año Base	AÑOS				
		2009	2010	2011	2012	2013
<b>USOS CORRIENTES</b>	<b>\$6,117,807.53</b>	<b>\$6,997,759.70</b>	<b>\$7,612,805.36</b>	<b>\$8,282,831.36</b>	<b>\$9,012,833.35</b>	<b>\$9,808,267.89</b>
Gastos en Personal	\$3,420,544.62	\$3,683,926.56	\$3,967,588.90	\$4,273,093.25	\$4,602,121.43	\$4,956,484.78
Bienes y servicios de consumo	\$2,415,608.65	\$2,657,169.52	\$2,922,886.47	\$3,215,175.11	\$3,536,692.62	\$3,890,361.89
Otros gastos	\$244,563.40	\$269,019.74	\$295,921.71	\$325,513.89	\$358,065.27	\$393,871.80
Transferencias corrientes	\$37,090.86	\$40,799.95	\$44,879.94	\$49,367.93	\$54,304.73	\$59,735.20
Inversiones en bienes de larga duración	\$315,312.68	\$346,843.95	\$381,528.34	\$419,681.18	\$461,649.29	\$507,814.22

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 5.2 Usos corrientes proyectados



Elaborado por: El Autor

En la tabla 5.6 usos proyectados se observa que debido al incremento que se realizo a los ingresos del 10% se debe mantener dicho valor a todas las cuentas de gasto que incurra el CONELEC, excepto para la cuenta de Gastos de Personal que se va a tomar un incremento del 7.7% correspondiente al nivel de inflación, debido a la tendencia actual de incremento de funciones asignadas a la institución incrementara en su personal y a su versus otros gastos tendrán que incrementarse para cubrir las necesidades y requerimientos que demande el sector

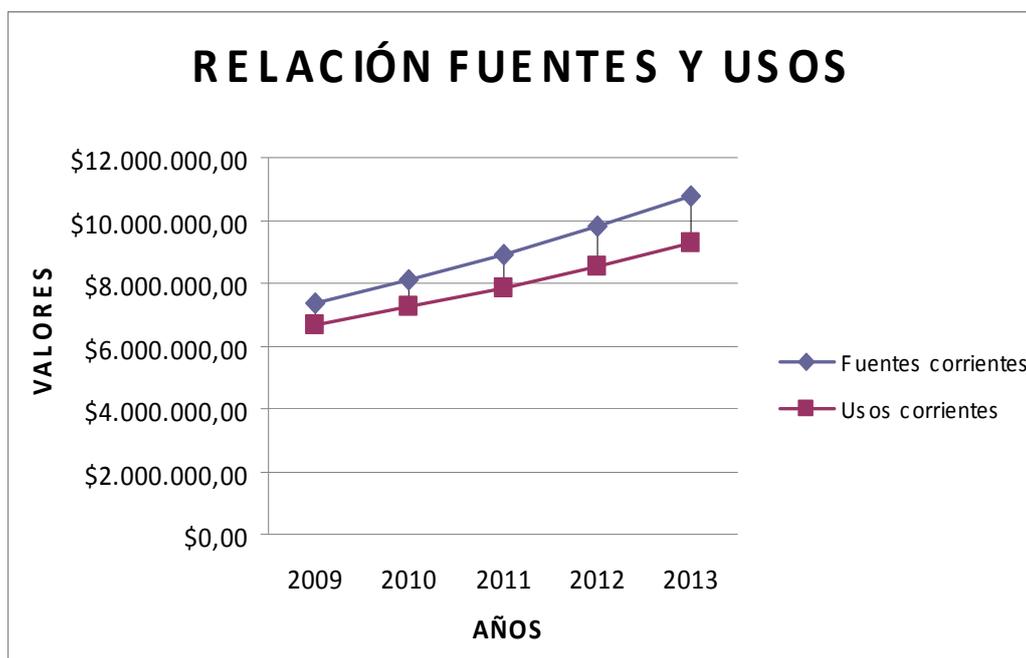
Relacionando la proyección de las fuentes y usos corrientes tenemos el siguiente resultado:

Tabla No. 5.7 Relación fuentes y usos.

RELACIÓN FUENTES Y USOS		
AÑO	FUENTES	USOS
2008 BASE	\$ 6.703.384,14	\$ 6.117.807,53
2009	\$7.373.722,55	\$ 6.650.915,76
2010	\$8.111.094,81	\$ 7.231.277,02
2011	\$8.922.204,29	\$ 7.863.150,18
2012	\$9.814.424,72	\$ 8.551.184,05
2013	\$10.795.867,19	\$ 9.300.453,66

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 5.3 Relación fuentes y usos corrientes**



Elaborado por: El Autor

En la gráfica 5.3 se puede identificar como la brecha que existe entre los ingresos y los costos de la institución con el pasar de los años, sin tomar en la implantación de los proyectos.

Lo cual perjudica al momento de la aprobación del presupuesto por el Ministerio de Finanzas ya que no se justificarían los incrementos de los niveles de ingresos.

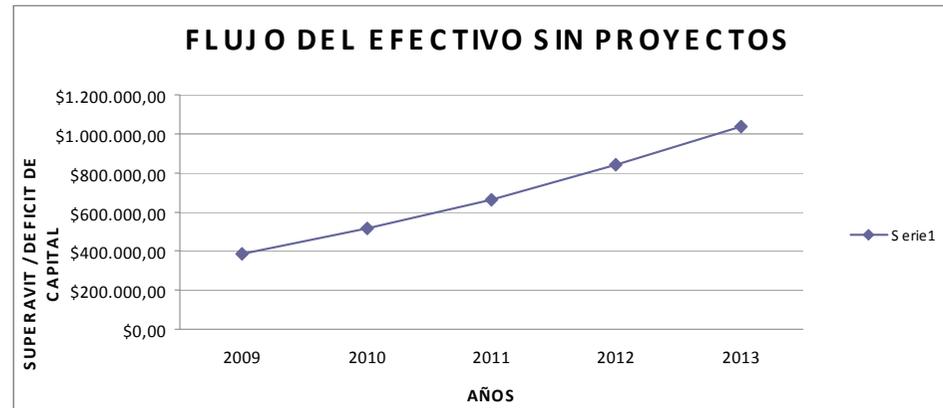
De esta manera el flujo de caja final que da así:

Tabla No. 5.8 Flujo de caja sin considerar proyectos.

FLUJO DE CAJA SIN IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS						
CONCEPTO	AÑO BASE	AÑOS				
		2009	2010	2011	2012	2013
<b>FUENTES CORRIENTES</b>	<b>\$6.703.384,14</b>	<b>\$7.373.722,55</b>	<b>\$8.111.094,81</b>	<b>\$8.922.204,29</b>	<b>\$9.814.424,72</b>	<b>\$10.795.867,19</b>
Transferencias Corrientes	\$6.703.384,14	\$7.373.722,55	\$8.111.094,81	\$8.922.204,29	\$9.814.424,72	\$10.795.867,19
<b>USOS CORRIENTES</b>	<b>\$6.117.807,53</b>	<b>\$6.650.915,76</b>	<b>\$7.231.277,02</b>	<b>\$7.863.150,18</b>	<b>\$8.551.184,05</b>	<b>\$9.300.453,66</b>
Gastos en Personal	\$3.420.544,62	\$3.683.926,56	\$3.967.588,90	\$4.273.093,25	\$4.602.121,43	\$4.956.484,78
Bienes y servicios de consumo	\$2.415.608,65	\$2.657.169,52	\$2.922.886,47	\$3.215.175,11	\$3.536.692,62	\$3.890.361,89
Otros gastos	\$244.563,40	\$269.019,74	\$295.921,71	\$325.513,89	\$358.065,27	\$393.871,80
Transferencias corrientes	\$37.090,86	\$40.799,95	\$44.879,94	\$49.367,93	\$54.304,73	\$59.735,20
<b>SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE</b>	<b>\$585.576,61</b>	<b>\$722.806,80</b>	<b>\$879.817,79</b>	<b>\$1.059.054,11</b>	<b>\$1.263.240,67</b>	<b>\$1.495.413,53</b>
<b>USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>\$315.312,68</b>	<b>\$339.591,76</b>	<b>\$365.740,32</b>	<b>\$393.902,33</b>	<b>\$424.232,81</b>	<b>\$456.898,73</b>
Inversiones en bienes de larga duración	\$315.312,68	\$339.591,76	\$365.740,32	\$393.902,33	\$424.232,81	\$456.898,73
<b>SUPERAVIT / DEFICIT DE CAPITAL</b>	<b>\$270.263,93</b>	<b>\$383.215,04</b>	<b>\$514.077,47</b>	<b>\$665.151,78</b>	<b>\$839.007,86</b>	<b>\$1.038.514,80</b>

Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 5.4 Flujo de efectivo fin proyectos



Elaborado por: El Autor

El objetivo de realizar un flujo de caja sin implantar los proyectos, es analizar la evolución financiera que el CONELEC tendrá durante su visión, tomando en cuenta la relación de sus fuentes de financiamientos y los usos que tengan las mismas.

### **5.2.3. Flujo de Caja considerando la Implementación del Proyecto:**

Para analizar el incremento de las fuentes y usos corrientes considerando la implantación de los proyectos, es necesario tomar en cuenta el mismo crecimiento que se analizó en los ingresos sin considerar los proyectos

La tasa de crecimiento que se va a considerar aplicando los proyectos se mantendrá el 10% de incremento, esto para las fuentes y usos corrientes, pero haciendo una excepción con los gastos de personal y las inversiones en bienes de larga duración, que se utilizará un 7.7% correspondiente a la inflación a julio de 2008.

La cuenta de otros gastos se incremento en un 40% anual debido a que existió implementaciones de materiales en otras áreas físicas como: paneleria, estaciones de trabajo, muebles de oficina, equipo informático y equipos de oficina.

El Estado de Flujo de Efectivo permite conocer el movimiento de las corrientes de ingresos y egresos que manejado el consejo Nacional de Electricidad durante el año. El flujo de efectivo está acorde con las normas legales emitidas por Ministerio de Finanzas, y está compuesto por fuentes y usos.

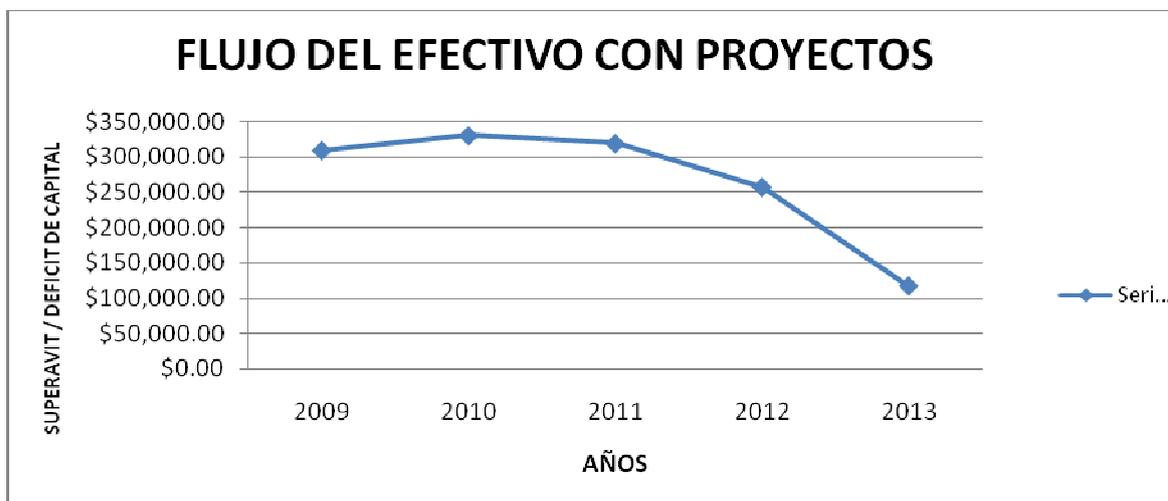
El flujo de caja considerando la implantación de proyectos queda de la siguiente manera:

Tabla No. 5.9 Flujo de caja considerando los proyectos.

FLUJO DE CAJA CON LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS						
CONCEPTO	AÑO BASE	AÑOS				
		2009	2010	2011	2012	2013
<b>FUENTES CORRIENTES</b>	<b>\$6.703.384,14</b>	<b>\$7.373.722,55</b>	<b>\$8.111.094,81</b>	<b>\$8.922.204,29</b>	<b>\$9.814.424,72</b>	<b>\$10.795.867,19</b>
Transferencias Corrientes	\$6.703.384,14	\$7.373.722,55	\$8.111.094,81	\$8.922.204,29	\$9.814.424,72	\$10.795.867,19
<b>USOS CORRIENTES</b>	<b>\$6.117.807,53</b>	<b>\$6.724.284,78</b>	<b>\$7.414.699,57</b>	<b>\$8.208.718,26</b>	<b>\$9.132.633,54</b>	<b>\$10.221.902,52</b>
Gastos en Personal	\$3.420.544,62	\$3.683.926,56	\$3.967.588,90	\$4.273.093,25	\$4.602.121,43	\$4.956.484,78
Bienes y servicios de consumo	\$2.415.608,65	\$2.657.169,52	\$2.922.886,47	\$3.215.175,11	\$3.536.692,62	\$3.890.361,89
Otros gastos	\$244.563,40	\$342.388,76	\$479.344,26	\$671.081,97	\$939.514,76	\$1.315.320,66
Transferencias corrientes	\$37.090,86	\$40.799,95	\$44.879,94	\$49.367,93	\$54.304,73	\$59.735,20
<b>SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE</b>	<b>\$585.576,61</b>	<b>\$649.437,78</b>	<b>\$696.395,24</b>	<b>\$713.486,03</b>	<b>\$681.791,18</b>	<b>\$573.964,67</b>
<b>USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>\$315.312,68</b>	<b>\$339.591,76</b>	<b>\$365.740,32</b>	<b>\$393.902,33</b>	<b>\$424.232,81</b>	<b>\$456.898,73</b>
Inversiones en bienes de larga duración	\$315.312,68	\$339.591,76	\$365.740,32	\$393.902,33	\$424.232,81	\$456.898,73
<b>SUPERAVIT / DEFICIT DE CAPITAL</b>	<b>\$270.263,93</b>	<b>\$309.846,02</b>	<b>\$330.654,92</b>	<b>\$319.583,70</b>	<b>\$257.558,38</b>	<b>\$117.065,94</b>
<b>USOS CORRIENTES + USOS DE PRODUCCIÓN, INVERSIÓN, CAPITAL</b>	<b>\$6.433.120,21</b>	<b>\$7.063.876,53</b>	<b>\$7.780.439,89</b>	<b>\$8.602.620,59</b>	<b>\$9.556.866,34</b>	<b>\$10.678.801,26</b>
<b>DIFERENCIA USOS VS. FUENTES (PORCENTAJE)</b>	<b>95,97</b>	<b>95,80</b>	<b>95,92</b>	<b>96,42</b>	<b>97,38</b>	<b>98,92</b>

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 5.5 Flujo de efectivo considerando los proyectos**



Elaborado por: El Autor

El CONELEC al ser una institución del sector público, los gastos hay que proyectarles en base a las necesidades que la institución requería para dicho año por ello debemos cumplir el principal propósito institucional y de gobierno de ejecutar en el ejercicio fiscal lo presupuestado.

La gráfica 5.5 nos muestra las variaciones que tiene los flujos cada año, considerando los proyectos que se deben realizar, ya que puede existir aumento en sus ingresos o a su vez incrementando sus gastos, permitiéndole a la institución cumplir con el objetivo al 2013 de obtener niveles iguales de ingresos y egresos.

Los Flujo de Caja con Implantación de Proyectos nos muestra que los ingresos o Fuentes corrientes de Financiamiento se observa que existe un incrementan en 13.84%, en base a los niveles presentados de inflación: 7.7% y de Riesgo País: 6.14%

Cabe resaltar que los ingresos que financian el presupuesto de la institución provienen de una sola fuente que son las contribuciones de las empresas eléctricas del país, mientras que los egresos abarcan los pagos de

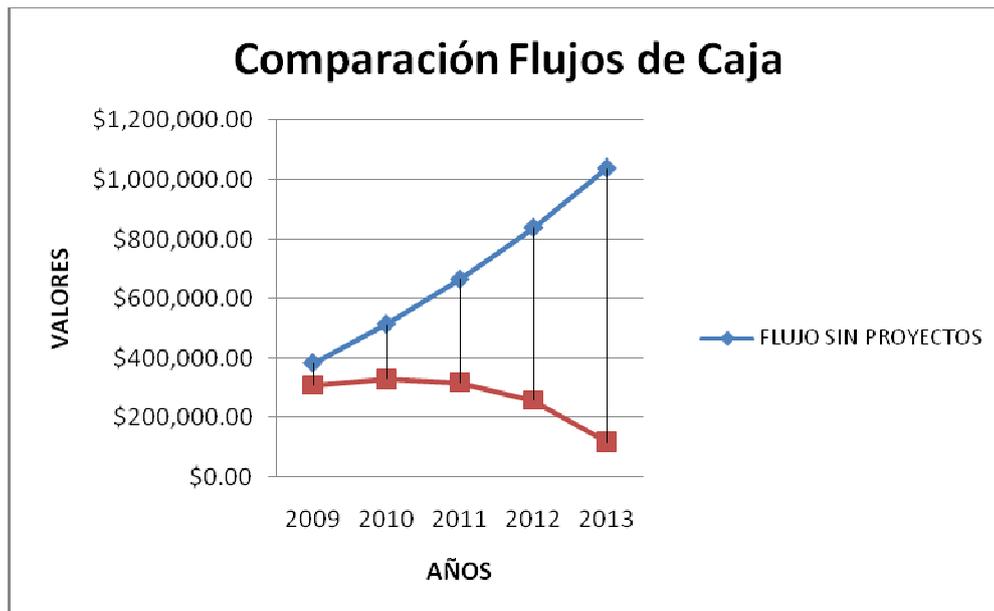
remuneraciones del personal, así como las obligaciones contraídas con proveedores de bienes y servicios.

**Tabla No. 5.10 Comparación de flujos de caja**

COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA		
AÑO	FLUJO SIN PROYECTOS	FLUJO CON PROYECTOS
2009	\$383.215,04	\$309.846,02
2010	\$514.077,47	\$330.654,92
2011	\$665.151,78	\$319.583,70
2012	\$839.007,86	\$257.558,38
2013	\$1.038.514,80	\$117.065,94

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 5.6 Comparación flujos de caja**



Elaborado por: El Autor

En el Flujo corriente se observa que los ingresos son mayores que los egresos pero en una proporción muy reducida, es así que para el año 2013 se obtiene un resultado positivo de \$117.065,94, lo cual significa que se está cumpliendo con el objetivo de igualar los gastos a los ingresos en un 98,92%

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1. Conclusiones:

- El CONELEC no tiene de un Modelo de Gestión Estratégico que guíe el cumplimiento de su visión y misión a través de la definición de objetivos institucionales, estrategias y planes de acción.
- Al tratarse de una empresa del sector público siendo un ente de regulación y control del sector eléctrico ecuatoriano, el CONELEC han identificado que posee varios inconvenientes que le impiden desarrollar sus operaciones adecuadamente, descuidando así el direccionamiento estratégico.
- El personal de las áreas agregadoras de valor de la institución cuenta con gran experiencia dentro del sector eléctrico pero poca actualización de conocimientos en áreas técnicas especializadas.
- Al analizar el ambiente externo se determino, que una de las amenazas con mayor incidencia para la institución es el factor Político, debido a que cada gobierno tiene sus propias ideas para desarrollar planes e implantar proyectos para el desarrollo del sector eléctrico lo que imposibilidad que la institución pueda aportar de manera adecuada, cumpliendo a cabalidad con el Plan Nacional de Electrificación.
- El funcionamiento operativo y administrativo del CONELEC está en función del Reglamento Orgánico Funcional y no se ha adaptado su estructura en base a procesos.
- El CONELEC tiene mucho potencial por explotar tanto humano como tecnológico, ya que posee los recursos suficientes, para desarrollar los proyectos adecuados para el correcto funcionamiento dentro del sector eléctrico.
- Una vez establecidos los objetivos y metas a alcanzar es necesario hacer uso de una práctica herramienta que permite monitorear y controlar el

cumplimiento de los mismos en tiempo real, el Balanced Score Card (BSC), es el encargado de traducir el desempeño de los miembros responsables de los objetivos y metas planteadas en cifras que diagnostican el avance de cada uno de ellos y para dicha función es necesario establecer indicadores claves de desempeño (KPI's).

- Al momento de establecer indicadores de gestión, se está dando a la institución la oportunidad de contar con una herramienta de control de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.

## **6.2. Recomendaciones:**

- Presentar el presente estudio a la Administración del CONELEC para viabilizar su revisión y aplicabilidad.
- El CONELEC deberá aplicar el Modelo de Gestión Estratégica que se está planteado, ya que se ha desarrollado precisamente para que pueda mejorar su desempeño organizacional.
- Definir la estructura organizacional para el CONELEC, asignando responsables y responsabilidades con el objeto de descentralizar la toma de decisiones en la institución
- El Direccionamiento Estratégico es donde se aplicara el planteamiento de los principios, valores, misión, visión, objetivo institucional y estrategias fundamentales; necesarias para encaminar al CONELEC a alcanzar un posicionamiento dentro del sector eléctrico ecuatoriano y lograr ser a futuro un referente a nivel de latinoamericano como ente de regulación y control.
- Los integrantes de la institución deben tener muy en claro cuál es el objetivo primordial que se quiere alcanzar para el desarrollo del sector eléctrico y más aún la filosofía corporativa con la que se va a llevar al CONELEC.

- Es muy importante que la Institución ponga en práctica la filosofía corporativa planteada durante esta investigación, con la finalidad de dar un rumbo adecuado a los funcionarios, orientándoles a la consecución de los objetivos institucionales.
- Los proyectos o planes de acción planteados en esta investigación, deben ser analizados completamente por los miembros del Directorio del CONELEC, para evaluar las ventajas de los mismos
- Con la utilización de los indicadores de gestión propuestos, servirán para la institución poder medir el avance de los objetivos y emprender acciones correctivas o preventivas de manera efectiva.
- Es importante que la empresa aplique los indicadores de gestión establecidos, con el fin de que vaya controlando la ejecución del Modelo de Gestión Estratégica, e identificar y medir en tiempo real que se está cumpliendo o en que procesos hay que mejorar.

## **Bibliografía:**

- Ley de Régimen del Sector Eléctrico.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- MÉNDEZ Carlos / Metodología de la Investigación / McGrawHill, Tercera Edición / Colombia 2001.
- KAPLAN Robert / NORTON David /Mapas Estratégicos / Gestión 2000 / Barcelona 2004.
- KAPLAN Robert / NORTON David / The Strategy Focusend Organization Gestión 2000 / Barcelona 2005.
- SALAZAR Francis / Gestión Estratégica de Negocios / 2006.
- SERNA, Humberto, "Gerencia Estratégica", 3R® Panamericana Editorial Ltda., Octava edición, febrero de 2003.
- SERNA, Humberto, "Índices de Gestión", 3R® Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006.
- FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentince Hall, Novena Edición, México, 2003.

## **Fuentes complementarias:**

- Estadísticas CONELEC.
- Informes de Banco Central.
- Diario El Comercio.
- Publicaciones ECUACIER.

### **Fuentes de Internet:**

- [www.conelec.gov.ec](http://www.conelec.gov.ec)
- [www.ecuacier.org](http://www.ecuacier.org)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.econlink.com](http://www.econlink.com)
- [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)
- [www.degerencia.com/tema/balance\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balance_scorecard)
- [www.administración.es/funcionario virtual](http://www.administración.es/funcionario_virtual)
- [www.gestiopolis.com/ dirgp/adm/estrategia.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm)

## **ANEXOS**

## Anexo. 2.1 Empresas de Generación Eléctrica

Nro.	EMPRESA	Proyecto o Central	Tipo de Generación
1	HIDROPASTAZA S.A.	San Francisco	Hidroeléctrica
2	HIDALGO & HIDALGO S.A.	Sibimbe	Hidroeléctrica
3	HIDRONACIÓN S.A.	Marcel Laniado	Hidroeléctrica
4	ECOLUZ S.A.	Loreto	Hidroeléctrica
5	EMPRESA MUNICIPAL DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE DE QUITO - EMAAP-Q	El Cármen	Hidroeléctrica
6	ELECAUSTRO S.A.	Saucay (24 MW) Saymirin (14.43 MW) Descanso (19.2 MW) Monay (11.63 MW)	Saucay (Hidroeléctrica) Saymirin (Hidroeléctrica) Descanso (Térmica) Monay (Térmica)
7	MACHALAPOWEE CIA. LTDA.	Bajo Alto	Térmica
8	HIDROPAUTE S.A.	Molino	Hidroeléctrica
9	TERMOESMERALDAS S.A.	Esmeraldas	Térmica
10	HIDROAGOYAN S.A.	Agoyán Pisayambo	Hidroeléctrica
11	ELECTROGUAYAS S.A.	Gonzalo Cevallos Trinitaria Enrique García	Térmica
12	INTERVISATRADE S.A.	Victoria II SKY III	Térmica
13	CORPORACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN TEMPORAL ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL CATEG-G	A. Santos A. Tinajero P Guayaquil	Térmica
14	ULYSSEAS INC.	Power Barge I	Térmica
15	TERMOGUAYAS GENERATION S.A.	Barcaza Keppel Energy	Térmica

16	TERMOPICHINCHA S.A.	Guangopolo Santa Rosa	Térmica
17	MANAGENERACION S.A.	Poza Honda	Hidroeléctrica
18	MANAGENERACION S.A.	La Esperanza	Hidroeléctrica
19	HIDROABANICO S.A.	Abanico	Hidroeléctrica
20	ENERMAX S.A.	Calope	Hidroeléctrica
21	SAN CARLOS S.A. SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL	SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.	Térmica (Biomasa)
22	ECOLECTRIC S.A.	ECOLECTRIC S.A.	Térmica (Biomasa)
23	ECUDOS S.A.	ECUDOS	Térmica (Biomasa)
24	ECOLUZ S.A.	Papallacta	Hidroeléctrica
25	PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.	Famiproduct Familia Sancela	Térmica
26	MOLINOS LA UNION S.A.	Molinos la Unión	Térmica
27	EMPRESA MUNICIPAL DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE DE QUITO - EMAAP-Q	Recuperadora	Hidroeléctrica
28	PERLABI S.A.	Perlaba	Hidroeléctrica
29	LAFARGE CEMENTOS S.A.	Cementos Selva Alegre	Térmica
30	PETROPRODUCCIÓN S.A.	Grupos de generación en las Provincias de Sucumbios, Orellana, Napo y Pastaza	Térmica
31	OXY OCCIDENTAL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY	Edén Yuturi Bloque 15	Térmica
32	CONSORCIO BLOQUE 7 Y BLOQUE 21	Bloque 21	Térmica

33	OCP OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS - OCP ECUADOR S.A.	OCP	Térmica
34	REPSOL YPF ECUADOR S.A.	Bloque 16	Térmica
35	ANDES PETROLEUM COMPANY LTD.	Tarapoa, Fanny Generación Dorine Battery	Térmica
36	AGIP OIL ECUADOR B.V.	Villano Bloque 10 (Nueva Generación) Estación de Bombeo Sarayacu	Térmica
37	SOCIEDAD INTERNACIONAL PETROLERA S.A. - S.I.P.E.C.	Campo Mauro Dávalos Cordero	Térmica
38	SOCIEDAD INTERNACIONAL PETROLERA S.A. - S.I.P.E.C.	Campo Paraiso Biguno Huachito	Térmica
39	COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ S.A.	Ingenio Valdez	Térmica (Biomasa)
40	COMPAÑÍA EÓLICA SAN CRISTÓBAL S.A.	San Cristóbal	Eólica
41	LA INTERNACIONAL	Vindobona	Hidroeléctrica

Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

## Anexo. 2.2 Grandes Consumidores

Nombre	Cliente en área de concesión de Distribuidora	Estado de la calificación
Compañía Industrias Guapán S.A.	Azogues	Vigente
Aglomerados Cotopaxi S.A.	Cotopaxi	Vigente
Ecuador Bottling Company	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Acerías Nacionales del Ecuador S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil	Guayas-Los Ríos	Revocada
Base Naval de Guayaquil	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
AGA S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Acería del Ecuador C.A.	Quito	Vigente
Centro de Rehabilitación de Manabí. Estación de Bombeo de Severino	Manabí	Revocada
Negocios Industriales Real S.A.	Sta. Elena	Vigente
Kimberly-Clark Ecuador S.A. (Planta Babahoyo)	Los Ríos	Caducada
Empresa Papelera Nacional S.A.	Milagro	Vigente
CEDEGE, Estación de Bombeo de Chongón	Sta. Elena	Revocada
Plásticos Industriales C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Holcim Cementos S.A (Industrias Rocacem S.A, Planta Cerro Blanco)	C.A.T. E.G.-D.	Revocada
Enkador	Quito	Vigente
Unilever Andina - Jabonería Nacional S.A, planta Jabonería Nacional	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
La Fabril S.A.	Manabí	Caducada
Exportadora de Alimentos S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Cristalería del Ecuador S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Industria Cartonera Ecuatoriana S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Interagua, estación "La Toma"	Guayas-Los Ríos	Vigente
Cartopel	Centro Sur	Vigente
Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.	Centro Sur	Vigente
Compañía de Cervezas Nacionales C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Holcim Ecuador S.A., Planta San Rafael	Cotopaxi	Vigente
Fundiciones Industriales S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Amanco Plastigama S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.	Cotopaxi	Vigente
Plasticaucho Industrial S.A.	Ambato	Vigente
Plastiempaques S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Plásticos Ecuatorianos S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Promarisco S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Graiman Cia. Ltda.	Centro Sur	Vigente
Novopan del Ecuador S.A.	Quito	Vigente
Empresa Pesquera Ecuatoriana S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Industrial Molinera C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Provefrut S.A.	Cotopaxi	Vigente

Cemento Chimborazo S.A.	Riobamba	Vigente
Petroindustrial - Refinería Estatal Esmeraldas	Esmeraldas	Revocada
Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.	Cotopaxi	Vigente
Textiles Río Blanco S.A.	Cotopaxi	Revocada
Compañía de Elaborados de Café ELCAFE C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
La Fabril S.A., Planta La Favorita	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Ecuador Bottling Company, planta de la ciudad de Quito	Quito	Caducada
Delltex Industrial S.A.	Quito	Revocada
Ecuatoriana de Cerámica C.A.	Riobamba	Vigente
Italpisos S.A.	Centro Sur	Vigente
Constructora Norberto Odebrecht S.A.	Ambato	Caducada
Pronaca (planta ubicada en Emelgur)	Guayas-Los Ríos	Vigente
Industrial Danec S.A.	Quito	Vigente
Industria Cartonera Asociada S.A.	Quito	Revocada
Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos	Milagro	Vigente
Fábrica de Envases S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Tejidos Pintex S.A.	Quito	Vigente
Boop del Ecuador Cia. Ltda.	Quito	Caducada
Hotel Colón Guayaquil S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Aquamar S.A.	Milagro	Vigente
Pronaca (Bucay)	Milagro	Vigente
Pronaca (Sto. Domingo)	Santo Domingo	Vigente
Productos Químicos y Anexos S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Empacadora Nacional C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Ecudos S.A.	Milagro	Vigente
Azucarera Valdez S.A.	Milagro	Vigente
Plásticos del Litoral S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Novacero Aceropaxi	Cotopaxi	Vigente
Hotel Oro Verde S.A. Hotver	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Solubles Instantáneos C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
CODANA S.A.	Milagro	Vigente
Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Sanemiento de Cuenca	Centro Sur	Vigente
Compañía Agrícola e Industrial ECUAPLANTATION S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Plastiguayas Cia. Ltda.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Plasticsacks Cia. Ltda.	Quito	Vigente
Sálica del Ecuador S.A.	Sta. Elena	Vigente
Naportec S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.	Manabí	Caducada
Cerámica Rialto S.A.	Centro Sur	Vigente
Lanafit S.A.	Quito	Vigente
Cartorama C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
The Tesalia Springs Company S.A.	Quito	Vigente
Productora Cartonera S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Holcim Ecuador S.A (Planta Cerro Blanco)	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Grasas Unicol	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Ajecuador S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Exporklore S.A	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Monterrey Azucarera Lojana	Sur	Caducada
Industrial Surundu S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada

Electrocables S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Tecnoplast del Ecuador Cia. Ltda.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Interfibra S.A.	Quito	Caducada
Ecuajugos S.A.	Norte	Vigente
Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Empagran S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Nestlé Ecuador S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Hilanderías Unidas S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Producargo S.A.	Milagro	Vigente
Delltex Industrial S.A.	Quito	Caducada
Seafman C.A.	Manabí	Caducada
Omnibus B.B. Transportes	Quito	Caducada
Petroindustrial - Refinería Estatal Esmeraldas	Esmeraldas	Caducada
Edesa S.A.	Quito	Vigente
Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.	Milagro	Vigente
Sacos Durán Reysac S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Compañía de Elaborados de Café ELCAFE C.A. - Montecristi	Manabí	Caducada
Empresa Pesquera Ecuatoriana S.A. - Manta	Manabí	Caducada
Industria Cartonera Asociada S.A.	Quito	Vigente
Molinos del Ecuador S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Caducada
Industrial y Comercial Trilex C.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Indurama C.A.	Centro Sur	Vigente
Textiles Industriales Ambateños S.A.	Ambato	Vigente
Técnica del Comercio y la Pesca C.A.	Manabí	Vigente
Gisis S.A.	Guayas-Los Ríos	Vigente
Latienvases S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
AMCOR PET & PACKAGING DEL ECUADOR S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Interagua, estaciones ", El Progreso, Pradera, Tornillo y Vía a La Costa"	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
REY BANANO DEL PACIFICO C.A., REYBANPAC	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
FAIRIS S.A.	Ambato	Vigente
VECONSA	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
Plásticos Rival Cia. Ltda.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
CERVECERÍA NACIONAL CN S.A.	C.A.T. E.G.-D.	Vigente
I.G.D. del Litoral	C.A.T. E.G.-D.	Vigente

Fuente: CONELEC

Elaborado por: El Autor

## Anexo. 3.1 Tríptico – Difusión Modelo de Gestión Estratégica

Boletín Informativo No. 1



**CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**El CONELEC** es el Organismo Regulador del Sector Eléctrico Ecuatoriano, que se encarga de las tareas de regulación, planificación, supervisión, control, aprobación de tarifa y otorgamiento de concesiones a empresas públicas y privadas para las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Promueve la libre competencia en los mercados de producción de la electricidad, y los generadores desarrollan independientemente su actividad en base a reglas muy claras contenidas en la ley y sus normas complementarias.



### ¿Qué es la Planificación Estratégica?

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"

- **¿Qué se Consigue?**
  1. Establecer la dirección a seguir por la institución de sus Direcciones y Jefaturas.
  2. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
  3. La Planificación facilita la oportuna toma de decisiones
  4. Supone incrementar los beneficios y disminuir los riesgos que afectan a la institución.

Página 1

## SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso lógico que cumple varias etapas, dentro de las cuales resulta necesario recalcar la definición de la visión y misión, un estudio interno y externo de la empresa que puede definirse como el análisis situacional de la misma, definición del problemas o problemas de la organización, la estructuración de estrategias, la definición de proyectos y presupuesto



### OBJETIVO CORPORATIVO.

Fortalecer al CONELEC como organismo de regulación, control y planificación del sector eléctrico, mediante altos estándares de calidad y atención al usuario final y cumplimiento de lo establecido en la LRSE y su reglamento, con un personal altamente calificado, comprometido y motivado, que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo nacional.



### ESTRATEGIAS CORPORATIVA.

"La estrategia de CONELEC, está enfocada en buscar el correcto funcionamiento del mercado eléctrico ecuatoriano, así como también emitir regulaciones, controlar tarifas y planificar proyectos energéticos, incrementando su nivel técnico y profesional posicionándose a nivel nacional, y sobre cumpliendo los objetivos de gobierno."



**La Visión:** Se puede definir como los deseos a que la empresa pretende llegar un período de tiempo determinado.



**VISION 2013**

"La visión del Consejo Nacional de Electricidad CNELEC, es llegar a ser en el año 2013 reconocida en América Latina como una entidad referente en la planificación, control, regulación y gestión ambiental del sector eléctrico ecuatoriano, fundamentándose en parámetros de autonomía, profesionalismo, transparencia, responsabilidad social, respeto al ambiente y excelentes niveles de gestión, con alta credibilidad y reconocimiento sectorial y social."

**La Misión:** comprende aspectos relacionados con el giro directo del negocio, los procesos productivos, segmentos de mercado y la filosofía bajo la cual se maneja la empresa.



**MISION**

"El Consejo Nacional de Electricidad CNELEC, tiene como misión la regulación y control del energía eléctrica de manera técnica, independiente y transparente, para promover el desarrollo sostenible de este sector, brindando una prestación continua, eficiente, de calidad y a precios justos protegiendo los derechos de los consumidores y preservando la integridad del ecosistema, contando con talento humano competente y comprometido con la organización, mediante el uso óptimo de recursos y la aplicación de procedimientos transparentes y tecnología adecuada".

# MAPA ESTRATÉGICO

## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

### PRINCIPIOS

- Trabajo en Equipo
- Seguridad
- Compromiso
- Confianza

### VALORES

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Disciplina
- Responsabilidad Social y Ambiental

### MISSION

"El Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, tiene como misión la regulación y control del servicio eléctrico de manera íntegra, independiente y transparente, para promover el desarrollo sostenible de este sector, brindando una prestación eficiente, de calidad y a precios justos, protegiendo los derechos de los consumidores y preservando la integridad del ecosistema, contando con talento humano competente y comprometido con la organización, mediante el uso óptimo de recursos y la aplicación de procedimientos transparentes y tecnología adecuada".

### VISION 2013

"La visión del Consejo Nacional de Electricidad CONELEC, es llegar a ser en el año 2013 reconocida en América Latina como una entidad referente en la planificación, control, regulación y gestión ambiental del sector eléctrico ecuatoriano, fundamentándose en parámetros de autonomía, profesionalismo, transparencia, responsabilidad social, respeto al ambiente y excelentes niveles de gestión, con alta credibilidad y reconocimiento sectorial y social."

### OBJETIVO CORPORATIVO

Fortalecer al CONELEC como organismo de regulación, control y planificación del sector eléctrico, mediante altos estándares de calidad y atención al usuario final y cumplimiento de lo establecido en la LRISE y su reglamento, con un personal altamente calificado, comprometido y motivado, que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo nacional.

### OBJETIVOS A LARGO PLAZO 2012-2013

1. Recaudar eficientemente los recursos económicos que financian el presupuesto institucional.
2. Desarrollar proyectos optimos en extensión de redes y mediante la utilización de energías renovables para atender al 100% de la población que no dispone del servicio eléctrico.
3. Dominar procesos específicos de gestión.
4. Incrementar al 100% la capacidad tecnológica e informática de la institución.

### ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO:

1. Implantación de un sistema de recaudación eficiente a las empresas eléctricas.
2. Plan de Energización Rural y Electrificación Urbano Marginal.
3. Desarrollo e implementación de procesos de gestión.
4. Plan de desarrollo informático y tecnológico.

### ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

"La estrategia del CONELEC, está enfocada en buscar el correcto funcionamiento del mercado eléctrico ecuatoriano, así como también emitir regulaciones, controlar tarifas y planificar proyectos energéticos, incrementando su nivel técnico y profesional posicionándose a nivel nacional, y sobre cumpliendo los objetivos de gobierno."

### OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO 2014-2015

1. Cumplimiento del 100% del presupuesto anual.
2. Incrementar en un 10% anual el posicionamiento del CONELEC en los agentes del sector eléctrico.
3. Mejorar los sistemas de evaluación y selección de personal a fin de que cumplan los perfiles y competencias requeridas.

### ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO:

1. Plan de control y evaluación presupuestaria.
2. Plan de difusión a agentes sector eléctrico ecuatoriano.
3. Definir manuales de valoración y clasificación de puestos.

### ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO:

1. Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.
2. Incrementar el Modelo de Gestión Estratégica, implementando competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.

### OBJETIVOS A CORTO PLAZO 2009

1. Implementar el Modelo de Gestión Estratégica.
2. Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos presentados por los consumidores finales de energía eléctrica en el ámbito Nacional.
3. Incrementar las capacidades, competencias y destrezas profesionales de los funcionarios de la institución.

## **Anexo. 4.1 Formulario Detección de Necesidades de Capacitación Nivel Operativo y de Apoyo.**

<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b> <i>PERSONAL ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y DE APOYO</i>		
NOMBRE: _____ PUESTO: _____ AREA: _____	FECHA: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ ESCOLARIDAD: _____	
<b>INSTRUCCIONES:</b> Con el fin de conocer las necesidades de capacitación que requiere su puesto, a continuación le presentamos una serie de preguntas que deseamos sean contestadas con exactitud y veracidad, pues las respuestas que proporcione serán de mucha utilidad para la elaboración del Programa de Capacitación.		
1. DE ACUERDO A SU DESCRIPCIÓN DE PUESTO, MENCIONE LAS 5 RESPONSABILIDADES PRINCIPALES QUE LE CORRESPONDEN:		
2. ¿ CÓMO EVALUARÍA USTED SU DESEMPEÑO LABORAL ?		
EXCELENTE _____ MUY BUENO _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____		
3. SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL DESEMPEÑO QUE HASTA AHORA HA REALIZADO USTED EN SU PUESTO.		
SI _____ NO _____		
¿ POR QUÉ ? _____		
4. ¿ CUÁLES SON LOS OBSTÁCULOS O DIFICULTADES QUE A USTED SE LE HAN PRESENTADO PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO ?		
5. DE LAS DIFICULTADES MENCIONADAS ¿ CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED SON EL ORIGEN DE ESOS PROBLEMAS ?		
FALTA DE CONOCIMIENTO _____ FALTA DE HABILIDAD _____ ACTITUD _____ CLIMA LABORAL _____		
6. ¿ CUÁLES SON LAS TAREAS O FUNCIONES DE SU PUESTO QUE DESEMPEÑA SIN NINGUNA DIFICULTAD ?		
7. EN QUÉ TAREAS PRESENTA USTED DIFICULTAD POR FALTA DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?		
8. INDIQUE POR FAVOR CUÁLES SON LOS CONOCIMIENTOS QUE LE HACEN FALTA PARA REALIZAR ADECUADAMENTE LAS TAREAS QUE ANTERIORMENTE SEÑALÓ EN BASE AL LISTADO ANEXO.		
10. ¿ QUÉ SUGIERE USTED PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO GENERAL DE SU ÁREA Y DE LA EMPRESA.?		
11. ¿ QUE CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS NECESITARÍA USTED PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO Y PREPARARSE PARA EL FUTURO?		
ELABORADO:  _____ OCUPANTE	REVISADO:  _____ JEFE INMEDIATO	APROBADO:  _____ JEFE UNIDAD DE DE RECURSOS HUMANOS

## Anexo. 4.2 Formulario Detección de de Necesidades Capacitación Direcciones y Jefaturas.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION <i>DIRECCIONES Y JEFATURAS DE AREA</i>																																			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">                     NOMBRE: _____                      PUESTO: _____                      AREA: _____                 </td> <td style="width: 50%; border: none;">                     FECHA: _____                      ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____                      ESCOLARIDAD: _____                 </td> </tr> </table>			NOMBRE: _____ PUESTO: _____ AREA: _____	FECHA: _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____ ESCOLARIDAD: _____																															
NOMBRE: _____ PUESTO: _____ AREA: _____	FECHA: _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____ ESCOLARIDAD: _____																																		
1. INDIQUE POR FAVOR LOS PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE, SEÑALANDO EL NUMERO DE PERSONAL QUE CORRESPONDE A CADA UNO DE ELLOS.																																			
<table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 55%; text-align: center;">PUESTOS</th> <th style="width: 40%; text-align: center;">No. PERSONAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>2</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>3</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>4</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>5</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>6</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>7</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>8</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>9</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="border: 1px solid black; width: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>		PUESTOS	No. PERSONAL	1	_____	_____	2	_____	_____	3	_____	_____	4	_____	_____	5	_____	_____	6	_____	_____	7	_____	_____	8	_____	_____	9	_____	_____		TOTAL			
	PUESTOS	No. PERSONAL																																	
1	_____	_____																																	
2	_____	_____																																	
3	_____	_____																																	
4	_____	_____																																	
5	_____	_____																																	
6	_____	_____																																	
7	_____	_____																																	
8	_____	_____																																	
9	_____	_____																																	
	TOTAL																																		
2. ¿ COMO CONSIDERA USTED EL DESEMPEÑO GLOBAL DE SU PERSONAL ? EXCELENTE _____ MUY BUENO _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____																																			
3. INDIQUE POR FAVOR CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED INFLUYEN EN EL RESULTADO DE SU DESEMPEÑO LABORAL a) FALTA DE CONOCIMIENTOS _____ b) FALTA DE HABILIDADES _____ c) ACTITUD _____ d) CLIMA LABORAL _____																																			
4. ¿ POR QUE ? _____ _____ _____																																			
5. EN FUNCIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS INDIQUE EN LA PRIMER COLUMNA LAS 3 RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN. EN LA SEGUNDA COLUMNA INDIQUE SUS NECESIDADES DE CAPACITACION Y SI SU PRIORIDAD ES ALTA, MEDIA O BAJA Y EN LA TERCER COLUMNA CUALES PODRIAN CUBRIRSE CON LOS CURSOS DEL LISTADO ANEXO (ver clave).																																			
PUESTO: _____ RESPONSABILIDADES: 1 _____ 2 _____ 3 _____	NECESIDADES DE CAPACITACION _____ _____ _____	CURSOS _____ _____ _____																																	
PUESTO: _____ RESPONSABILIDADES: 1 _____ 2 _____ 3 _____	NECESIDADES DE CAPACITACION _____ _____ _____	CURSOS _____ _____ _____																																	
PUESTO: _____ RESPONSABILIDADES: 1 _____ 2 _____ 3 _____	NECESIDADES DE CAPACITACION _____ _____ _____	CURSOS _____ _____ _____																																	
PUESTO: _____ RESPONSABILIDADES: 1 _____ 2 _____ 3 _____	NECESIDADES DE CAPACITACION _____ _____ _____	CURSOS _____ _____ _____																																	
PUESTO: _____ RESPONSABILIDADES: 1 _____ 2 _____ 3 _____	NECESIDADES DE CAPACITACION _____ _____ _____	CURSOS _____ _____ _____																																	
6. EXPLIQUE BREVEMENTE LA RELACION QUE TIENEN LAS NECESIDADES DE CAPACITACION MENCIONADAS, CON EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL DE SU AREA Y DEL PERSONAL A SU CARGO. _____ _____ _____																																			
7. ¿ ESTARIA USTED DISPUESTO A INTERVENIR EN ALGUN CURSO DE CAPACITACION COMO INSTRUCTOR ? SI _____ NO _____																																			
¿ POR QUE ? _____ _____																																			
¿ EN QUE TEMAS PODRIA PARTICIPAR ? _____																																			
ELABORADO: _____ OCUPANTE	APROBADO: _____ JEFE INMEDIATO	AUTORIZADO: _____ JEFE UNIDAD DE DE RECURSOS HUMANOS																																	