

# **Plan de Seguimiento, Control y Monitoreo para la implementación del SIGDE**

**Daniela Andrade Molina**

*Maestría en Planificación y Dirección Estratégica - ESPE  
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER  
Sistema Integrado de Gestión para la Distribución Eléctrica SIGDE  
3976000 ext. 1663  
daniamolina08@gmail.com*

## **RESUMEN**

### **INTRODUCCIÓN**

El Sector Eléctrico Ecuatoriano a partir del año 2008, ha sido beneficiado por el impulso gubernamental existente para fortalecer los denominados sectores estratégicos, constitucionalmente concebidos como todos aquellos que tienen una influencia trascendental en el desarrollo económico, social, político y ambiental del país, los cuales deberán orientarse al desarrollo de los derechos y al interés social, en razón que la energía en todas sus formas está en este grupo.

El lema de gobierno en este ámbito ha sido el cambio de la Matriz Energética y la mejora del servicio, con el fin de elevar la calidad de vida de la población y aprovechar al máximo nuestros recursos hídricos y renovables, marcando un hito significativo en la historia del Sector Eléctrico, al estarse llevando a cabo durante los últimos años más de 50 proyectos aproximadamente entre elaboración de estudios, proyectos de generación hidroeléctrica, proyectos de energías renovables y eficiencia energética, proyectos para el mejoramiento del Sector de la Distribución Eléctrica y la ampliación del Sistema Nacional de Transmisión.

Muchos de los proyectos en cuestión, por diversas causas no han logrado sus metas planteadas generando una mala imagen del avance y desarrollo realizado, principalmente, por falta de controles efectivos de gestión, y por las asignaciones presupuestarias tardías o en algunos casos escasas.

Entre los cambios generados por el Gobierno Nacional, se ha establecido un marco legal específico y actualizado para la estructuración de los sectores estratégicos y sus empresas, en este caso en particular los actores son el organismo rector, los entes de control y de regulación, las empresas de generación, transmisión y distribución, y los institutos de investigación eléctrica y de eficiencia energética. Todos estos, aportando hacia la mejora íntegra del Sector Eléctrico y la definición de su nuevo modelo de gestión.

El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable – MEER como organismo rector del sector, a través de la ex Subsecretaría de Control de Gestión Sectorial – SCGS, ahora Subsecretaría de Distribución y Comercialización Eléctrica SDCE, se encuentra implementando a nivel nacional el proyecto denominado “Sistema Integrado de Gestión para la Distribución Eléctrica – SIGDE”.

El SIGDE propone establecer un nuevo y moderno modelo de gestión integrado para la Distribución Eléctrica basado en las mejores prácticas de las empresas eléctricas de distribución líderes a nivel nacional, y en las nuevas metodologías de avanzada existentes a nivel mundial. Apunta a mejorar los ejes comercial, de operación, de recursos

empresariales, homologación y procesos, tecnologías de la información, recursos humanos, a través de la conformación de comités y subcomités con profesionales de primera línea de las diferentes empresas distribuidoras, y organismos del Sector.

Debido a la falta de un esquema metodológico para el control y seguimiento de la gestión de estrategias, los resultados obtenidos después de tres años y siete meses en ejecución no son los esperados en su totalidad, por lo que desde finales del año 2010 se identificó la necesidad de establecer los parámetros de seguimiento e indicadores de monitoreo para continuar con la implementación del proyecto en las empresas eléctricas de distribución. Luego de realizar un análisis situacional extenso y específico sobre el entorno externo e interno del Proyecto, y definir sus amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, se obtuvo como resultado la necesidad de replantear las estrategias de implementación, es decir, fortalecer los controles que se realicen sobre la gestión de los diferentes actores del proyecto, con el fin de optimizar recursos y planificar acertadamente los diferentes programas de acción para cada eje estratégico y así obtener mejores resultados de ejecución.

A través de la definición de un Cuadro de Mando Integral para el Proyecto SIGDE, se logró direccionar adecuadamente la gestión administrativa y determinar las iniciativas estratégicas que permitirán al Proyecto SIGDE prevalecer a través de los cambios políticos y sociales que está atravesando el sector y el país en general.

Con los objetivos, estrategias, indicadores, metas e iniciativas estratégicas planteadas y consensuadas, se elaboró un Plan de Seguimiento, Control y Monitoreo para el Proyecto SIGDE, que sirva como marco referencial para la organización interna del proyecto y el seguimiento de sus actividades y cumplimiento de objetivos, con el fin de contar con una herramienta de control que permita anticipar los riesgos potenciales que amenacen al normal desarrollo de las actividades, potenciar las fortalezas y reducir los tiempos muertos que son producto de cambios de autoridades o la asignación de recursos a destiempo. Con el fin de exponer y explicar las conclusiones y logros obtenidos con el trabajo de investigación realizado, analizaremos la metodología utilizada, para posteriormente evaluar los resultados y su contribución a la situación actual.

## **METODOLOGÍA.**

Inicialmente se realizó un diagnóstico situacional a través del análisis de las variables externas e internas que afectan al proyecto, cuyo resultado fue la definición de variables a ser tomadas en consideración para los siguientes análisis. Se continuó con un posicionamiento estratégico basado en scorecards para definir cuál de los cuatro elementos claves del Cuadro de Mando Integral estaba causando problemas en su desenvolvimiento. Los resultados coincidieron en general con el análisis previamente realizado. Como marco analítico para la definición de estrategias se utilizaron las matrices establecidas en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, Fred 2003) las cuales son:

Tabla No. 1

Etapa 1: Etapa de los insumos				
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)		Matriz del perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)
Etapa 2: Etapa de la adecuación				
Matriz de las amenazas-opportunidades debilidades-fuerzas (DOFA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (MGE)
Etapa 3: Etapa de la decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

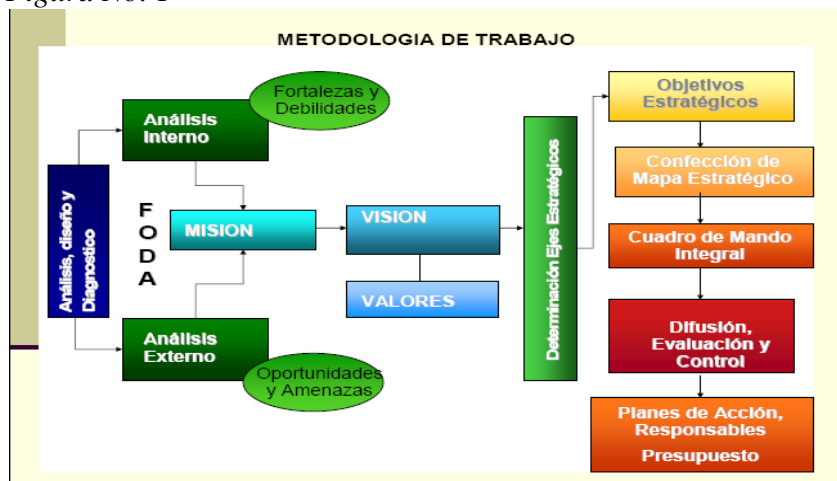
Fuente: David, Fred R. (2003:198). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

### Marco analítico para formular estrategias

No se desarrolló la Matriz de Perfil Competitivo en razón de que, al tratarse de un servicio público estratégico no existe competencia directa a nivel nacional.

Toda vez que se finalizó el diagnóstico con las metodologías antes señaladas, se vio la necesidad de considerar y establecer el proyecto como un ente de vida propia, que a pesar de ser parte del MEER en su concepción macro, tenía la necesidad de definir su direccionamiento estratégico específico, para lo cual se propuso la siguiente metodología (LUCERO, Giovanni, 2010):

Figura No. 1



Metodología de trabajo - Planeación Estratégica

Una vez determinado el Mapa Estratégico, a través de reuniones de trabajo con los Líderes y directivos del Proyecto SIGDE se establecieron los componentes del Cuadro de Mando Integral, la investigadora haciendo las veces de facilitadora durante el proceso, obtuvo resultados positivos en general.

Basándose en la metodología de administración de procesos finalmente se establece para evaluación y control un Plan de Seguimiento, Control y Monitoreo del Proyecto SIGDE, el cual da las pautas metodológicas y de procedimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos o la toma de acciones preventivas y correctivas de ser el caso, y así minimizar los riesgos potenciales y amenazas latentes que dificulten el normal desarrollo del proyecto y consecuente mejora de las empresas eléctricas de distribución.

## **EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Dentro del análisis externo los resultados arrojaron aspectos negativos a ser considerados cuidadosamente para precautelar la exitosa implementación del proyecto, como por ejemplo, el factor político en la toma de decisiones que deja en segundo plano los aspectos técnicos de los proyectos, la inestabilidad de las autoridades del Sector Eléctrico poniendo en riesgo la consecución de los proyectos plurianuales, la limitada y extemporánea asignación de recursos de acuerdo a las posibilidades del Gobierno y no de acuerdo a la planificación realizada para cumplir los planes de acción, la reducción de asignación presupuestaria por incumplimiento de metas generando un círculo vicioso de ineficiencias, la creación de subsidios que limitan los ingresos de las empresas eléctricas e incrementan la brecha del déficit tarifario, el insuficiente incremento de la cobertura del servicio eléctrico a nivel nacional comparado con el crecimiento demográfico cuatro veces mayor, la falta de un marco regulatorio actualizado y concebido especialmente para el Sector Eléctrico, entre los principales.

En los aspectos positivos, se considera el apoyo general que brinda el Gobierno a los proyectos del Sector Eléctrico pero que depende de la máxima autoridad del Sector Eléctrico quien ahora está comprometido con el proyecto, el objetivo de diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión en el Sector Eléctrico basado en los actuales estándares de renombre mundial, el compromiso de cambiar la Matriz Energética y ser exportadores de energía, el apoyo en implementar tecnologías amigables con el ambiente y de aprovechar los recursos renovables, entre otros.

Entre los resultados del análisis interno, los aspectos positivos más relevantes fueron el recurso humano especializado que es parte de las empresas eléctricas y colabora con el proyecto, el cambio de actitud por parte de los funcionarios de las empresas eléctricas para generar el cambio en el Sector Eléctrico, el objetivo de consolidar la Empresa Única del Sector Eléctrico a través de la homologación de procesos para lo cual el SIGDE sería una herramienta fundamental, entre otros.

Al considerar las dificultades internas detectadas, que ponen en peligro el éxito del proyecto sobresalen: la lenta respuesta del ente rector para contratar el personal necesario para el proyecto, la falta de continua planificación en los diferentes comités de gestión, la falta de seguimiento al cumplimiento de metas, la falta de control y evaluación de resultados, insuficientes medios de comunicación interna y externa para posicionar el proyecto, entre otros.

Al analizar los factores antes mencionados para evaluar la tendencia que debe enmarcar a las estrategias planteadas, y al aplicar la metodología propuesta por Fred David, los resultados coinciden en que su perfil es conservador, es decir ha obtenido fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo, y remarca la falta de ventajas competitivas importantes, y que sus estrategias deben ser "retener y mantener".

Al considerar estos aspectos importantes, se definieron estrategias que permitan minimizar el riesgo y aprovechar las coyunturas actuales y demás oportunidades, potenciar las fortalezas y transformar las debilidades propias del proyecto en oportunidades de mejora. Los resultados del direccionamiento estratégico fueron alentadores y positivos, ya que el personal directivo del proyecto participó activamente en el proceso de concepción de su misión, visión, políticas, principios, ejes estratégicos, objetivos estratégicos, y su interrelación a través del Mapa Estratégico.

Así mismo, durante la elaboración del Cuadro de Mando Integral la participación de los líderes de comités de gestión fue fundamental para obtener estrategias aplicables a la realidad del proyecto y a su entorno, para establecer indicadores apegados a las necesidades de control interno y reporte hacia las entidades de control.

*Tabla No. 2*

<b>ESTRATEGIA DE VALOR</b>
Fortalecer los modelos de gestión financiera para presentar estudios económicos que atraigan el interés de inversionistas nacionales o extranjeros, para el aprovechamiento de los recursos administrativos y operacionales existentes.
Desarrollar planes de negocios actualizados que favorezcan la obtención de recursos frescos del país y del exterior, explotando favorablemente el cuidado ambiental que representa la ejecución del proyecto.
Promocionar y coordinar el funcionamiento del Comité Interinstitucional para que aporte directamente en la conformación de la Empresa Única del Sector Eléctrico.
Involucrar a todos los actores dentro de la Planificación Estratégica del SIGDE, con el fin de generar una experiencia que aporte en la elaboración del Plan Estratégico del Sector.
Difusión pública del proyecto SIGDE en las empresas eléctricas de distribución y demás actores del Sector Eléctrico para involucramiento de la comunidad en el seguimiento hasta su ejecución.
Elaborar y aplicar un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento, control y monitoreo de la implementación del SIGDE para reflejar avance real hacia las autoridades de turno.
Aprovechar la existencia de recursos para gestión administrativa incentivando en el SIGDE la planificación de tareas adecuadas que permitan percibir o comunicar avance o ejecución hacia los observadores externos.
Fortalecer la gestión de procesos internos para incrementar la excelencia operativa en los diferentes planes de acción que conforman el SIGDE.
Promover el desarrollo del talento humano a través de programas de capacitación y de incentivos para fortalecer el trabajo en equipo.

#### Estrategias propuestas para el Proyecto SIGDE

Al dar operatividad a estas estrategias estableciendo las iniciativas estratégicas y planes de acción que las pondrán en ejecución, se inicia una etapa de cambio, en la cual los actores priorizan las actividades analíticamente, y no toman decisiones basados en hechos aislados. Finalmente, a través del Plan de Seguimiento, Control y Monitoreo del Proyecto SIGDE se define el procedimiento mediante el cual se establecerán los mecanismos de control y reporte periódicos, las responsabilidades y los medios para hacerlo. Por ello la recomendación de implementarlo y apoyar su cumplimiento a todo nivel.

#### **TRABAJOS RELACIONADOS**

Si bien, el proyecto SIGDE es el producto de una consultoría técnica especializada de alto nivel, con un resultado conceptual a gran escala e innovadoras técnicas y preceptos, su concepción inicial fue estrictamente técnica, por lo que fue determinante la necesidad de

establecer una herramienta de control y seguimiento que permita la ejecución de planes de acción establecidos y planificados adecuadamente para alcanzar la aplicación de la técnica dentro de las empresas eléctricas de distribución, y por ende, el cumplimiento de los objetivos planteados.

El resultado de una implementación sin controles estandarizados durante los años de ejecución, es una de las limitaciones más palpables en el desarrollo del proyecto SIGDE, ya que los diferentes ejes de gestión no aplicaban ningún método en el diario accionar, y por ende los problemas o dificultades eran tratados como eventos aislados, sin considerar que se repetían a través del tiempo en los diferentes grupos de trabajo, y que se podían aplicar soluciones y parámetros generales que permitan evitar ese tipo de contratiempos.

El Proyecto SIGDE es conocido por su gran contenido técnico y sus objetivos de avanzada, lo que se identificó durante la investigación realizada es que sus debilidades radicaban en su gestión administrativa, organizativa y de implementación, al permitir que los actores internos ejecuten independientemente sus actividades, sin tomar en cuenta el panorama completo y la visión del proyecto a futuro.

## **CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO**

Muchas de las iniciativas estratégicas que se emprenden, pueden tener un gran bagaje científico y los más acertados y exactos cálculos matemáticos, tanto así que sus metas sean irrefutables, pero es siempre necesario considerar que su implementación y consecución depende directamente del recurso humano que trabaje en él, de la entrega oportuna de recursos y de los parámetros de control que se impongan para asegurar el cumplimiento de las metas a nivel operativo, mandos medios y de la alta dirección.

A nivel nacional, en el Sector Público especialmente, se observa que buenos proyectos no tienen el éxito esperado, y es debido a que no se consideró la totalidad de sus parámetros y variables, o se permitió que la política decida sobre su gestión, generando desperdicio de recursos económicos y de tiempo, y sobre todo perdiendo la oportunidad de avanzar hacia mejores horizontes de crecimiento para el país.

Con la implementación del Plan de Seguimiento, Control y Monitoreo del Proyecto SIGDE y de su Cuadro de Mando Integral, se tendrá una visión más clara sobre el camino en conjunto que deben seguir a todo nivel para la consecución del objetivo general, que es implementar un nuevo modelo de gestión en el Sector de la Distribución Eléctrica basado en las mejores prácticas y estándares internacionales.

Al tratarse de un proyecto plurianual y de incidencia nacional, el Cuadro de Mando Integral deberá ser actualizado de acuerdo a los cambios que se den en el entorno, por lo que es imprescindible no perder de vista su finalidad, la cual es asegurar que las estrategias a implementarse hagan referencia a la situación real del proyecto y de todas sus variables.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento fraterno a los funcionarios del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable por su desinteresada colaboración durante la realización del presente trabajo, y en especial al Ing. Patricio Erazo, Director del Proyecto SIGDE, quien con su idealización del sector eléctrico inspiró el cambio en las personas que colaboran con el proyecto.

Un reconocimiento especial, a la Ing. Graciela Baquero, por su aporte metodológico y conceptual durante el desarrollo de éste estudio.

## **PALABRAS CLAVE**

Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, SIGDE, Distribución Eléctrica, Plan de Seguimiento

## **SUMMARY**

### **INTRODUCTION**

The Ecuadorian Electricity sector from 2008, has benefited from the impetus to strengthen existing government called strategic sectors, constitutionally conceived as all those who have a far-reaching influence on the economic, social, political and environmental situation, which should aim to develop rights and social interest, because energy in all its forms belongs to this group.

The theme of government in this area has been the change of the energy matrix and improving service, in order to raise the quality of life for the population and make the most of our water resources that are renewable, marking a significant milestone in the history of the Electricity Sector. For the last couple of years over 50 projects had been conducting including studies, hydroelectric projects, renewable energy projects and energy efficiency improvement. Also projects for the Electricity Distribution Sector and the expansion of the National Transmission System.

Many of the projects refer, for various reasons have not achieved their goals, creating a bad image of progress and development, this is mainly by lack of effective management controls, and late budget allocations or in some cases the lack of them.

Among the changes generated by the national government, it has established a specific legal framework for structuring and updated strategic sectors and companies, in this particular case the actors are the governing body, the bodies of control and regulation, electricity generation, transmission and distribution, and the training and development electrical institute. All these, contributing to the improvement of the whole electricity sector and the definition of its new management model.

The Ministry of Electricity and Renewable Energy - MEER lead agency for the sector, through Former Undersecretary Sector Management Control - SCGS, now Undersecretary of SDCE Electrical Distribution and Commerce, is implementing a national project called "Integrated Management for Electrical Distribution - SIGDE".

The SIGDE suggested a new and modern integrated management model for power distribution based on best practices of leading distribution utilities nationwide, and new advanced methodologies available worldwide. It aims to improve commercial axes, operation, business resources, homologation and processes, information technology, human resources, through the formation of committees and subcommittees with top professionals from different distributor companies, and agencies of the sector.

Due to the lack of a methodological framework for the control and monitoring of management strategies, the results after three years and seven months in execution have not reached their goals entirely, that is why at the end of 2010, it was identified the need to establish monitoring parameters and monitoring indicators to continue implementation of the project in the electricity distribution companies.



After extensive situational analysis and specific about the external and internal environment of the project, and define the threats and opportunities, strengths and weaknesses, was obtained as a result the need to rethink the implementation strategies. First by strengthen the controls carry on the management of the different actors of the project, with the objective to optimize resources and to plan correctly the different programs for each strategic action and get better results running.

Through the definition of a Balanced Scorecard for SIGDE, the project achieve a proper management and administration, it also determine the strategic initiatives that will enable the project SIGDE prevail over the political and social changes taking place in the sector and country in general.

With the objectives, strategies, indicators, goals and strategic initiatives raised and agreed, a Plan was develop to Control and Monitoring the SIGDE Project, which serves as a reference for the internal organization of the project and follows up their activities, and accomplish goals, in order to have a control tool for anticipating potential risks that threaten the normal development of the activities, enhance the strengths and reduce downtime that result from changes in authorities or the late allocation of resources.

To expose and explain the findings and achievements of the research work, we discuss the methodology used to further evaluate the results and their contribution to the current situation.

## **METHODOLOGY**

Initially a situational analysis was performed through the analysis of the external and internal variables affecting the project, which resulted in the definition of variables to be considered for the following analysis. Continued strategic positioning based on scorecards to define which of the four key elements of the Balanced Scorecard was causing problems in their development. The results generally agreed with the analysis done previously.

As an analytical framework for defining strategies laid matrices were used based on the book Strategic Management Concepts (David, Fred 2003) which are:

Table No. 1

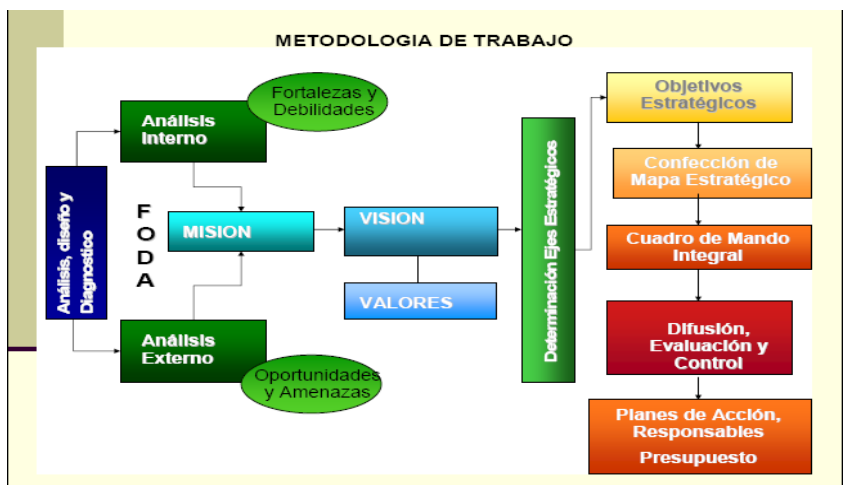
<b>Etapa 1: Etapa de los insumos</b>				
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		
<b>Etapa 2: Etapa de la adecuación</b>				
Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (DOFA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (MGE)
<b>Etapa 3: Etapa de la decisión</b>				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Fuente: David, Fred R. (2003:198). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Analytical framework to establish strategies

There was no need to develop a Competitive Profile Matrix, given it is a strategic public service and there is no direct competition nationwide.

Whenever the diagnosis was completed with the methodologies outlined above, it was conclude the need to consider and establish the project as an entity of its own, despite of being part of the MEER as a Macro by conception. The need to define its own routing of a specific strategy was proposed by the following methodology (LUCERO, Giovanni, 2010):



Work methodology – Strategic Planning

Once the Balance Score Card was establish, through meetings with leaders and managers of the SIGDE, the project components of the Scorecard were create, acting as a facilitator in the process. That resulted on the achievement of positive results

Based on the methodology of process management is finally set for the evaluation and control with a plan that follows, controls and monitors the Project SIGDE, which gives the methodological and procedural guidelines to ensure compliance with the objectives or taking preventive actions and corrective if applicable, and minimize the potential risks and latent threats that hinder the normal development of the project and subsequent improvement of electricity distribution companies.

## **ANALYSIS OF RESULTS AND DISCUSSION**

Within the external analysis yielded negative results to be considered carefully to safeguard the successful implementation of the project, for example, the political factor in decision making in the background leaving the technical aspects of the projects, the volatility of the authorities on the Electricity Sector jeopardizing the achievement of the multi-year projects, the allocation of limited or miss timed financial resources and untimely according to the possibilities of the Government and not according to the planning done to fulfill the plans of action, reduced budget allocation for non- reaching the goals, creating a vicious circle of inefficiency, creating subsidies that limit the power company revenues and increase the tariff deficit gap, insufficient increase electricity coverage nationwide compared to population growth that is four times larger, the lack of a regulatory framework updated and designed specifically for the electricity sector, primarily between others.

On the positive side, we consider the general support provided by the Government to electricity projects but that depends of the highest authority of the Electricity Sector who is now committed to the project, in order to design and implement a new management model for the electricity sector based on the current world-renowned standards, commitment to change the energy matrix and become energy exporters, support in implementing environmentally friendly technologies and to take advantage of renewable resources, among others.

Among the results of the internal analysis, the most positive aspect was the human resource specialist who is part of the utilities and works with the project, the change of attitude by the officials of the utilities to create change in the Electric Sector, the objective to consolidate in a Single electricity Industry Company through the standardization of processes for which the SIGDE is the essential tool, among others.

When considering the internal difficulties detected, that endangers the success of the project, the following stand out: the slow response of the governing body to hire the necessary staff for the project, the continuing lack of planning on the various committees of management, lack of monitoring complying goals, lack of monitoring and evaluation of results, insufficient means of internal and external communication to position the project, among others.

In analyzing the above factors to assess the trend to be frame by the strategies proposed, and by applying the methodology proposed by Fred David, the results agree that their profile is conservative. Financial strength as gained in a stable industry that is growing, and

highlights the lack of significant competitive advantages, and the strategies should be "retain and maintain."

In considering these important aspects, it was define strategies to minimize risk and take advantage of current situations and other opportunities, enhance the strengths and transform weaknesses of the project into opportunities for improvement.

Strategic direction results were encouraging and positive, given the proactive participation of the directors of the project while conceptualizing the mission, vision, policies, principles, pillars, strategic objectives, and their interrelationship through the strategic map.

Also, during the preparation of the Balanced Scorecard the involvement of the management committee leaders was essential to develop strategies applicable to the reality of the project and its environment, to establish indicators attached to the internal control requirements and reports to the entities of control.

Table No.2

ESTRATEGIA DE VALOR
Fortalecer los modelos de gestión financiera para presentar estudios económicos que atraigan el interés de inversionistas nacionales o extranjeros, para el aprovechamiento de los recursos administrativos y operacionales existentes.
Desarrollar planes de negocios actualizados que favorezcan la obtención de recursos frescos del país y del exterior, explotando favorablemente el cuidado ambiental que representa la ejecución del proyecto.
Promocionar y coordinar el funcionamiento del Comité Interinstitucional para que aporte directamente en la conformación de la Empresa Única del Sector Eléctrico.
Involucrar a todos los actores dentro de la Planificación Estratégica del SIGDE, con el fin de generar una experiencia que aporte en la elaboración del Plan Estratégico del Sector.
Difusión pública del proyecto SIGDE en las empresas eléctricas de distribución y demás actores del Sector Eléctrico para involucramiento de la comunidad en el seguimiento hasta su ejecución.
Elaborar y aplicar un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento, control y monitoreo de la implementación del SIGDE para reflejar avance real hacia las autoridades de turno.
Aprovechar la existencia de recursos para gestión administrativa incentivando en el SIGDE la planificación de tareas adecuadas que permitan percibir o comunicar avance o ejecución hacia los observadores externos.
Fortalecer la gestión de procesos internos para incrementar la excelencia operativa en los diferentes planes de acción que conforman el SIGDE.
Promover el desarrollo del talento humano a través de programas de capacitación y de incentivos para fortalecer el trabajo en equipo.

Propose strategies for the project SIGDE

To give operatively to this strategies welcome strategic initiatives and action plans that will execute them, opening an era of change, in which actors analytically prioritize activities, and do not make decisions based on isolated incidents.

Finally, through the Monitoring Plan, Project Monitoring and Control SIGDE defines the procedure that will be established to determine control mechanisms and periodic reporting, responsibilities and means to do so. Hence the recommendation to implement and support their implementation at all levels.

## **RELATED RESEARCH**

While SIGDE project is the product of a high level technical consultancy, with resulting large-scale conceptual and innovative techniques and precepts, it was initially conceived strictly technical, so it was essential to determine a tool that allows control and monitoring implementation of action plans in place and properly planned to achieve the implementation of this technology within the electricity distribution companies, and thus meeting the objectives.

The result of an implementation without standardized controls during the implementation, is one of the most tangible constraints in project development SIGDE, since different lines of management did not apply a constant method in daily driving, and therefore the problems or difficulties were treated as isolated events, without considering the repetition of them over time in the different work groups, that could be prevent by applying solutions and general parameters to avoid such mishaps.

SIGDE Project is known for its highly technical content and advanced targets, which was identified during the investigation is that their weaknesses lay in its administrative, organizational and implementation, by allowing domestic actors to act independently their activities, without taking into account the big picture and vision of the project for the future.

## **CONCLUSIONS AND FUTURE WORK**

Many of the initiatives being undertaken, can have a major scientific expertise and the most successful and accurate mathematical calculations, so much so that the goals are compelling, but it is always necessary to consider the success of the implementation and achievement is determine by the human resources working on it, on the timely delivery of resources and control parameters imposed to ensure the fulfillment of the goals at the operational level in order to go forward weighting the overall project.

At the national level, especially in the public sector, it appears that good projects do not have the expected success, and it is because they did not consider all parameters and variables at the beginning, or it was allowed politics to overcome management, generating waste of financial resources and time, and especially missing the opportunity to move towards better opportunities for the horizontal growth for the country.

With the implementation of the Monitoring Plan of Control and Project Monitoring SIGDE and its Balanced Scorecard, you will have a clearer picture of the whole road to be followed at all levels to achieve the overall objective, which is the implementation of a new management model in the Electricity Distribution Sector based on best practices and international standards

Being a multi-year project and national advocacy, the Scorecard will be updated according to the changes that occur in the environment, so it is essential not to lose sight of its purpose, which is to ensure that the strategies implemented reflect the actual situation of the project and all its variables.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ARCHIVO PÚBLICO MEER - SIGDE**

- CENTROSUR, 2011 Presentación Plan de Acción del Grupo Gestión de la Distribución Eléctrica – SIGDE CENTROSUR
- CESPEDDES, Renato Dr. 2010 Presentación Power Point del Taller con Dr. Renato Céspedes para el personal del SIGDE
- Comité de Gestión Tecnológica SIGDE, 2011 Informe preliminar de factibilidad de Data Center a nivel nacional
- CONELEC. 2011. Boletines Estadísticos del CONELEC 2011
- DÍAZ, Carlos HERNÁNDEZ, Juan. 2011. Artículo Smart Grid: las TICs y la modernización de las redes de energía eléctrica.
- ERAZO, Patricio Ing. 2008. Oferta Técnica para la Contratación de la Consultoría para el Sistema Integral de Gestión para la Distribución Eléctrica SIGDE.
- ERAZO, Patricio Ing. 2011 Plan Estratégico del SIGDE.
- ERAZO, Patricio Ing. 2011 SIGDE EMPRESA DEL FUTURO, MEER.
- ERAZO, Patricio Ing. 2009 Informe de diagnóstico de las EDs al 17 de abril de 2009
- MEER - SDCE. 2010 Archivos del Perfil SENPLADES del Proyecto SIGDE.
- MEER. 2011 Oficio No. MEER-DM-2011-1167 del 11 de octubre de 2011
- Regulación CONELEC No. 009-00 Índices de Gestión para la Elaboración de Pliegos Tarifarios. Archivo SDCE
- SENPLADES, 2009 Plan Nacional del Buen Vivir 2009 - 2013.
- SIGDE. 2011 Descripción de Puesto y Perfil de Competencias SIGDE
- SIGDE. 2010 Informe Final del SIGDE 3, Modelo para Mejorar la Gestión Técnica de las Empresas de Distribución Informe 3
- SIGDE. 2011 Informe de Avance de Ejes del Proyecto SIGDE
- SIGDE, 2012 Informe de Avance de Ejes del Proyecto SIGDE
- SIGDE, 2012 Informe Preliminar de Avance de Ejes del Proyecto SIGDE
- SIGDE, 2011 PNVB 2009 – 2013: Antecedentes, Objetivos, Políticas y Estrategias del SIGDE
- SIGDE, 2009 Presentación de Proyectos de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable – SIGDE.
- SIGDE Business Intelligence software <http://bi.cnel.gob.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognos.cgi>
- TONI, Giroti. 2010 Slides Interoperability Case Study: Recipe for Success, Bridge Energy Group. Washington DC.

### **ARCHIVO GENERAL**

- Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449, del lunes 20 de Octubre de 2008
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley de Régimen del Sector Eléctrico LRSE
- Plan Nacional de Desarrollo PND 2007 – 2010

- DAVID, Fred Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edición. Editorial Prentice Hill. Mexico
- GITMAN, Lawrence J. 2003 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. México. Pearson Educación. Tercera Edición.
- JIMÉNEZ, Porfirio. 2005 FINANZAS INTERNACIONALES. Ecuador. PACHECO Diseño e Imprenta. Edición.
- STRICKLAND, Thompson. 1999 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Conceptos y casos. México, D.F. Irwin McGraw-Hill. Onceava Edición.
- Apuntes de Planeación Estratégica – MPDE, Ing. Geovanni Lucero . 2010
- Apuntes Gobierno Corporativo MPDE, Ing. Ricardo Navas. 2010
- Fascículo Nacional INEC (Censos), 2010
- Material de BSC MPDE, Ing. Edison Proaño. Octubre 2010
- Balanced Scorecard. Lo que no se mide no se controla. GUERRA, Jorge. Mayo de 2004 <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm>
- El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. FERNÁNDEZ, Alberto. IESE Revista de antiguos alumnos, marzo de 2001 <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Cuadro de Mando Integral. Conceptos Principales. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- [www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml)
- [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_10.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_10.htm)
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_necesidad\\_de\\_la\\_planeacion\\_economica\\_estrategica-el\\_concepto\\_de\\_estrategia/11648-5](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_necesidad_de_la_planeacion_economica_estrategica-el_concepto_de_estrategia/11648-5)
- <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>
- <http://www.nrgconsultores.blogspot.com/2005/10/los-mapas-estrategicos-del-balancedhtml>
- [http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/estrategiaCMI.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/estrategiaCMI.php)
- <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- [http://www.paho.org/english/ad/fch/im/isis/epi\\_mod/spanish/6/moni\\_concepto.asp](http://www.paho.org/english/ad/fch/im/isis/epi_mod/spanish/6/moni_concepto.asp)