



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTION PARA LA
EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR, AGENCIA CELICA PERIODO ENERO A
MARZO DEL 2009”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA**

AUTORES:

Carlos Freddy Pazmiño Jumbo
Elizabeth del Carmen Zhamungui Jumbo

DIRECTOR:

Eco. Ángel Muñoz

Loja-Ecuador

2009

CERTIFICACIÓN

Economista

Ángel Muñoz

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que he dirigido y revisado la Tesis titulada “DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR, AGENCIA CELICA PERIODO ENERO A MARZO DEL 2009”, presentada por los señores egresados Carlos Freddy Pazmiño Jumbo y Elizabeth del Carmen Zhamungui Jumbo, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

Eco. Ángel Muñoz.

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESION DE DERECHOS

Nosotros Carlos F. Pazmiño y Elizabeth Zhamungui declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar lo dispuesto en el Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Los Autores.

Carlos Freddy Pazmiño Jumbo

Elizabeth Zhamungui

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Carlos F. Pazmiño J.

Elizabeth del C. Zhamungui J.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedicamos en forma expresa a nuestros aleados en nuestros estudios, a mi pequeño y adorable hijo, a mis padres, hermanos y amigos, quienes de manera decisiva han contribuido en el desarrollo de la investigación, la inspiración de ellos ha servido de fuente inagotable en las proyecciones de mi vida, es decir dedico mi trabajo a todos aquellos que sirvieron como musa de inspiración para nuestra proyección hacia nuestras vida profesionales.

Los Autores

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja, en Especial a los señores docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, al Director de Tesis, por su ayuda incondicional durante el desarrollo de la investigación.

Quiero resaltar y dejar impregnado mi gratitud especial al Eco. Ángel Muñoz, Director de Tesis, quien con sus valiosos conocimientos contribuyo con el desarrollo y culminación de la presente investigación.

Así mismo, agradecemos a los directivos y personal de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. que nos proporcionaron toda la información requerida para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, nuestro agradecimiento a todas las personas que colaboraron durante el proceso de investigación hasta la culminación de la tesis.

Carlos F. Pazmiño J.

Elizabeth del C. Zhamungui J.

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN Y CESION DE DERECHOS.....	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Base legal.....	2
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.....	3
1.4. Plan estratégico	4
1.4.1. Misión	6
1.4.2. Visión.....	6
1.4.3. Valores corporativos	6
1.4.4. Objetivos.....	7
2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. Planificación	8
2.1.1. Estratégica.....	8
2.1.2. Corporativa	13
2.1.3. Operativa.....	17
2.2. Indicadores.....	17
2.2.1. Conceptos.....	17
2.2.2. Características	18
2.2.3. Importancia de los indicadores	20
2.2.4. Clasificación.	21
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	22
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	24
2.3. Cuadro de mando integral.....	25
2.3.1. Perspectiva financiera	25
2.3.2. Perspectiva procesos- internos.....	27

2.3.3.	Perspectiva aprendizaje- crecimiento	27
2.3.4.	Perspectiva al cliente	28
3.	CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.	30
3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	30
3.2.	Preparación de indicadores	31
3.3.	Diseño de indicadores	35
3.4.	Diseño cuadro de indicadores	40
3.5.	Análisis e Interpretación	50
3.6.	Informe.....	51
	CONCLUSIONES.....	56
	RECOMENDACIONES.	58
	BIBLIOGRAFIA	60
	ANEXOS	61

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de investigación “DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR, AGENCIA CELICA PERIODO ENERO A MARZO DEL 2009” consiste en una investigación realizada a partir de la revisión de su plan estratégico general y de su Plan Operativo anual, enfocado hacia uno de sus objetivos generales, en el que EERSSA y sus socios estratégicos (Municipios, Consejo provincial), esperan resultados en el tema de gestión, diseño de indicadores y estrategias que incidan en la visión y proceso de gestión de la Empresa.

La institución para la cual estamos aportando con esta investigación, y tomando algunos de sus objetivos como muestra para el presente trabajo de investigación; nos ha dado la oportunidad de trabajar en la agencia Celica en el sistema de facturación y lectura. Esta investigación se basará en evaluar la gestión y cumplimiento de los indicadores propuestos en la misma.

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. (EERSSA) agencia Celica, es una entidad dedicada a ofrecer servicios de suministro de energía eléctrica, su radio de acción está en la parroquias de Celica, Pózul, Sabanilla, Teniente Maximiliano Rodríguez, Cruzpamba y la parroquia Guachanama perteneciente al cantón Paltas; el suministro de energía eléctrica, se lo realiza a través de las redes de energía eléctrica y la medición a través de medidores, los mismos que son leídos y facturados por personal de la empresa y personal contratado, hecho que origina una planilla que será cancelada por los beneficiarios del servicio de suministro de energía eléctrica.

El presente tema de investigación tiene gran importancia, por cuanto se proponen analizar los indicadores de gestión, que permitan a la empresa implementar alternativas válidas para la entidad; y, corregir las falencias y convertirlas en fortalezas, hecho que permitirá recolectar los recursos, ser más ágiles, tener mayor recursos humanos y técnicos, es decir lograr una proyección integral, mediante proyectos que beneficien a la comunidad y a la empresa poseerla en la región sur y otros sectores.

El presente trabajo busca encontrar alternativas, es decir políticas institucionales por parte de los directivos de la empresa, ello tiene como objetivo reducir el alto índice de

morosidad y mejorar el sistema de lecturación, para ello se busca analizar las razones internas y externas para el incumplimiento de los beneficiarios del suministro de energía eléctrica.

En esta agencia se puede determinar que cerca del 45%, estuvo el mes más alto de cartera vencida, siendo este el mes de febrero. Y 1% de falta de lecturación en los meses analizados, de acuerdo a los trabajos de campo realizados.

Cabe destacar las partes de la investigación, siendo una de ellas la introducción, en la cual se realiza una breve descripción de la importancia del tema, investigación que está orientada a buscar estrategias y políticas que sirvan de alternativas para la empresa como indicadores para la gestión institucional.

Dentro de la parte relacionada con la metodología, se describe los métodos y técnicas que se aplicaran en el proceso investigativo.

En cuanto se relaciona con la exposición y discusión de resultados, se lo realiza con la presentación e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas tanto a los directivos de la empresa como a los usuarios del servicio de energía eléctrica.

Dentro de los aspectos operativos de la propuesta investigativa hemos realizado un análisis comparativo de la cartera vencida, según los servicios, así mismo se diseñan y aplican algunos indicadores, mismos que permitirán conocer objetivamente la situación de la empresa, hecho que permite plantear algunas estrategias y políticas que permitan la recuperación de cartera vencida y sus posibles resultados.

En lo que respecta al sistema de lecturación, también hemos hecho un análisis muy detenido, desde su inicio hasta la elaboración de la planilla; tomando para ello un muestreo y valiéndonos también de las experiencias mismas de los que trabajan en el sistema de lecturación (lecturadores). Las encuestas que realizamos a los señores lecturadores, nos ayudaron a tener un panorama más amplio de la realidad existente, habiendo en ella una serie de inconvenientes que se presentan a lo largo de la misma.

En el capítulo correspondiente al análisis de los indicadores, enumeramos una serie de conclusiones y recomendaciones que hemos creído convenientes enumerarlas, para que

de creer convenientes por la parte directiva sean puestas en práctica, y con su ejecución se llegue a cumplir con las metas propuestas por la institución.

Al final del presente trabajo, hemos adjunto gran parte de nuestro trabajo investigativo, el cuál sirvió de gran ayuda en la ejecución del mismo. Este trabajo lo realizamos en los tres primeros tres meses del año dos mil nueve, Al final encontramos las recomendaciones y conclusiones generales del mismo.

1. CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

La Empresa Eléctrica Regional del Sur EERSSA, agencia Celica, es distribuidora de energía eléctrica que sirve a las parroquias de Celica, Pozul, Sabanilla, Teniente Maximiliano Rodríguez, Cruzpamba y la parroquia de Guachanama perteneciente al cantón Paltas, atiende cerca de 4200 abonados en una área de concesión de aproximadamente 650 kilómetros cuadrados.

La constitución de la empresa en el cantón Celica es el resultado de un proceso aprobado por el directorio de la misma en el año de 1969; llegando con el servicio de energía a los primeros usuarios por medio de una pequeña central térmica. Consta actualmente con 4 empleados con nombramiento, dedicados al sistema de cobro y lectura, utilizando también personal contratado para facilitar el mejor desempeño.

En las últimas tres décadas La Empresa Eléctrica Regional del Sur, ha servido con energía eléctrica a todos los grupos humanos asentados en la región sur del país, en el presente caso la Agencia Celica ha servido a todos los habitantes de la zona suroccidental de la provincia de Loja, con una inversión que supera los 60 millones de dólares en programas tendientes a buscar llegar a más sectores buscando el desarrollo rural. El trabajo en Loja, se remonta a tiempos muy lejanos, pues en el centro de Loja se guarda recuerdos de los equipos que han existido, se han incorporado al trabajo el enfoque de desarrollo sostenible buscando que los proyectos sean sostenibles, proyectos que se orientan a la búsqueda de mejores servicios para el pueblo. En la actualidad, el enfoque Integral busca, además de mejorar los activos y la condición de los servicios busca desarrollar proyectos para llegar a un mayor número de usuarios y a las comunidades y la sociedad en general. Adicionalmente, el trabajo cercano y en asociación con otras organizaciones que comparten objetivos, principios y enfoques dirigidos a lograr el bien común, como son los municipios y consejos provinciales, buscando llegar con el servicio de energía quienes más lo necesitan.

Desde hace muchos años el resultado de la estrategia global de la empresa busca defender el servicio y ampliarlo a nuevos sectores.

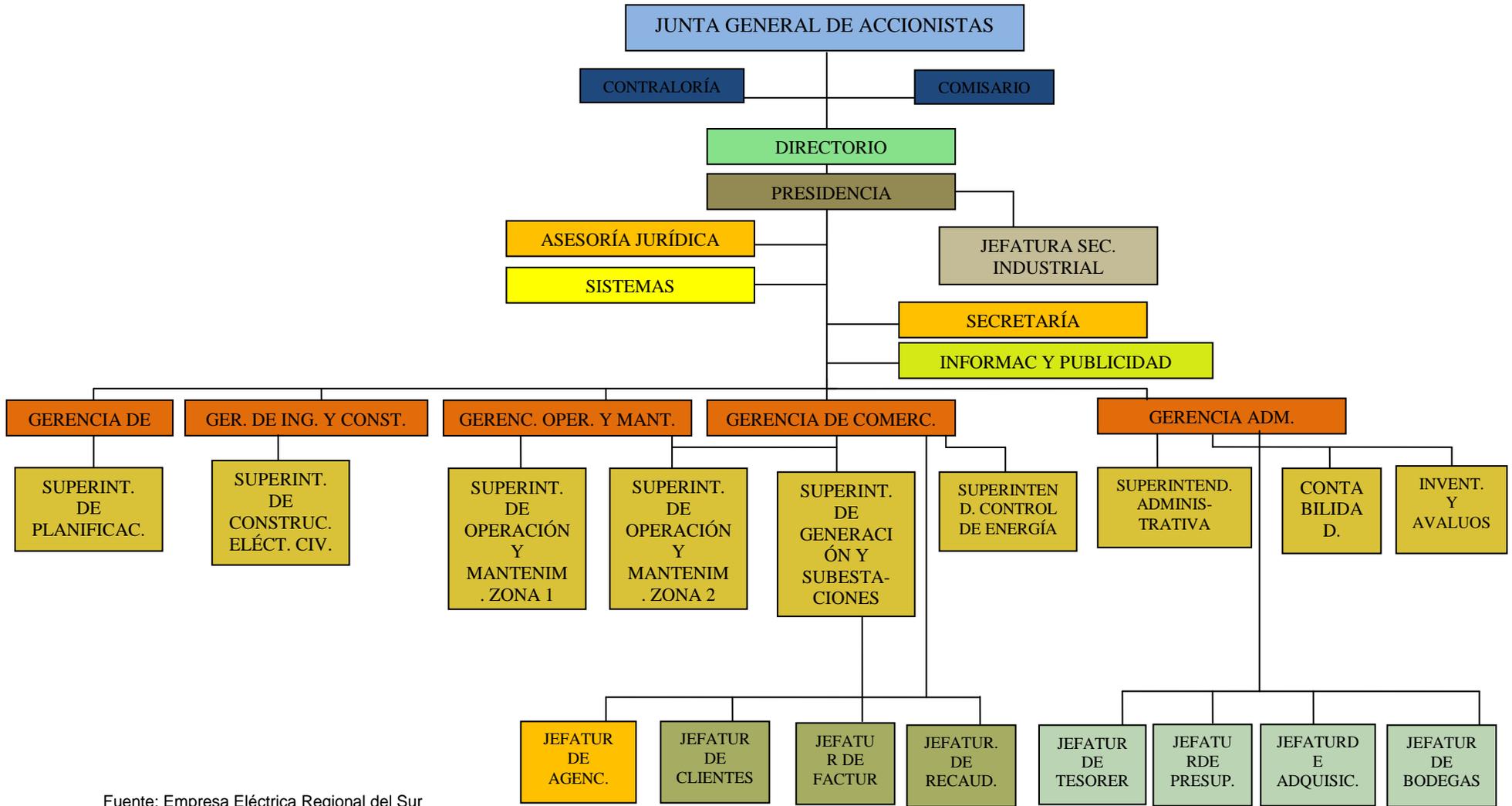
En respuesta, a las necesidades la empresa continúa trabajando en coordinación con las jurisdicciones municipales y provinciales de los gobiernos locales, entre las áreas de *intervención estratégica y en foque territorial*. Se destaca la iniciativa para el “*Desarrollo de competencias Empresariales con la EERSSA, como acción fundamental para lograr posesionar a la empresa como la primera en el sur del país en la distribución de energía eléctrica*”.

1.2. Base legal

La base legal o ley que regula a la Empresa Eléctrica Regional de Sur S.A, agencia Celica tiene su origen en el Ley Eléctrica, amparado bajo aprobación de los socios mayoritarios de aquel entonces; aprobando la creación de la agencia en el año de 1969¹. Su Registro Único de Contribuyente RUC es el numero 1190005646001 la misma que da la normatividad para desarrollar las actividades de electrificación, para realizar alianzas estratégicas, y para realizar las obras de infraestructura que requiere la empresa para poder dar un gran servicio hacia los usuarios que siempre están exigiendo cambios

¹ REVISTA XIX SEMINARIO NACIONAL DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ENERGIA ELECTRICA, Enero del 2004, Loja Ecuador.

1.3. Organigrama y/o mapa de procesos



Fuente: Empresa Eléctrica Regional del Sur

1.4. Plan estratégico

El 24 de octubre de 2008 se llevó a cabo el TALLER PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2009, con la presencia del Presidente Ejecutivo, Gerentes de Área, Superintendentes, Jefes de Sección, Contralor, Secretarios Generales de las organizaciones sindicales y personal de apoyo, con un total de 37 personas. El POA 2009 fue elaborado en base al Plan Estratégico 2006 – 2010, posteriormente se priorizaron las fortalezas y debilidades con el propósito de conjuntamente con los factores claves de éxito determinar los objetivos estratégicos y elaborar el Mapa Estratégico, verificando la causalidad.

Se verificó que cada uno de los objetivos estratégicos tenga al menos un indicador que permita comprobar el grado de avance o cumplimiento del mismo. Cada uno de los indicadores tiene un valor meta a cumplirse, así como también señales de peligro y precaución en caso que el valor (índice) del registro mensual no sea el adecuado, permitiendo de esta manera tomar acciones correctivas.

Adicionalmente en base a los objetivos estratégicos se determinaron los inductores que significa la respuesta al como hacer para que se cumpla dicho objetivo, seguido del levantamiento de las iniciativas.

Con la información levantada hasta este punto, se procedió a elaborar el Plan Operativo Anual (POA) 2009, considerando las actividades principales que agregan valor y que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El POA 2009 consta de las actividades, unidad responsable, unidades de apoyo, duración de la actividad, cronograma durante el año y la periodicidad.

Objetivos estratégicos Mapa

Es fundamental contar con objetivos estratégicos claros, precisos, cuantificables, y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr dichos objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado esperado que siendo cuantificables se denomina “meta”. Se entiende por cuantificable un objetivo la acción de asociarle patrones que permitan hacerle verificable.

Los objetivos estratégicos fueron definidos con la estructura metodológica del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), seguido de las actividades a corto plazo (los inductores) que crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados). El proceso comienza en el “mapa estratégico” de arriba hacia abajo, claramente definiendo la estrategia desde la perspectiva de accionistas (financiera) y clientes. ¿Cuáles son los objetivos financieros de crecimiento y productividad? Una vez especificados los objetivos financieros, el proceso continúa preguntando ¿Cuáles son requerimientos de los clientes y como medimos el éxito alcanzado en ellos? Los procesos internos definen las actividades necesarias para crear la proposición de valor para el cliente y la diferenciación que se busca, para conseguir los resultados financieros deseados.

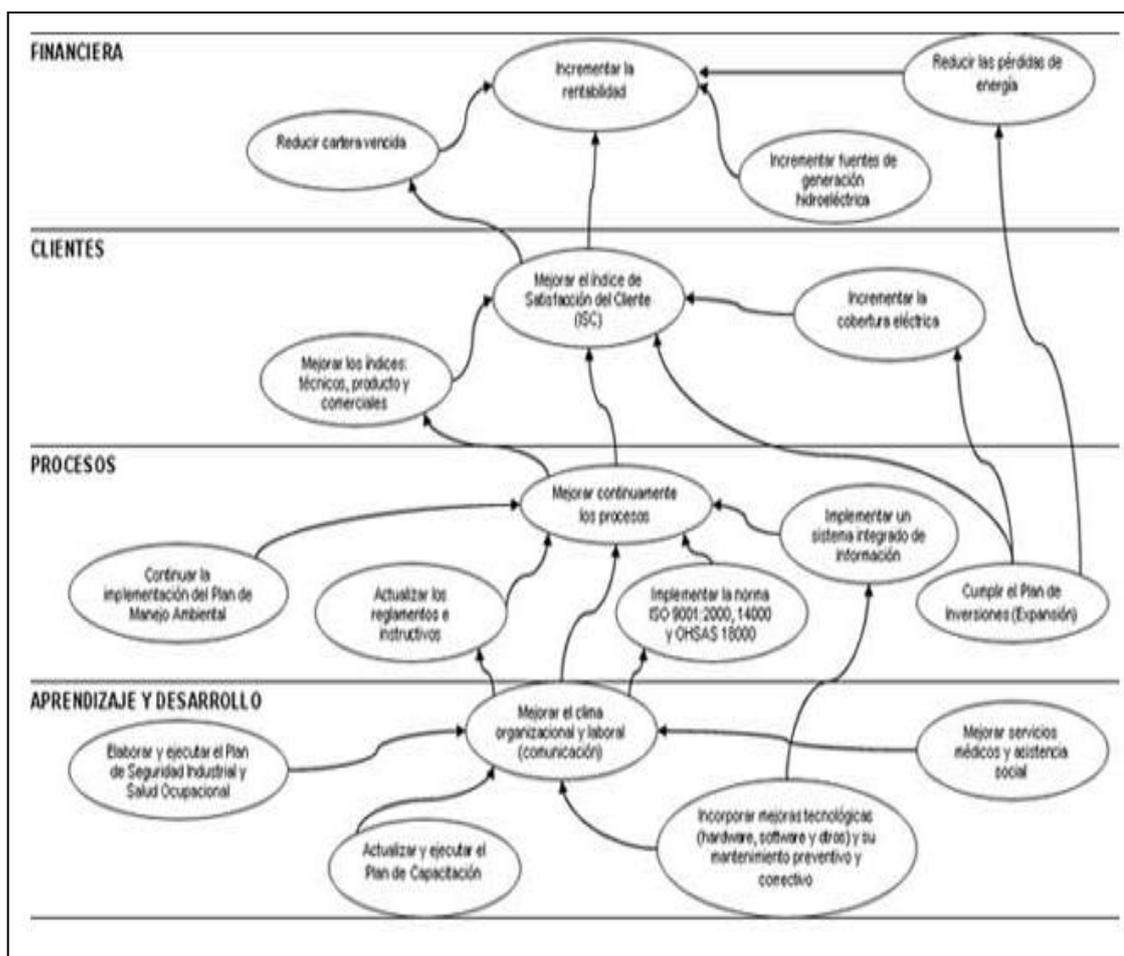


Fig. 1.4.1: Mapa estratégico de la EERSSA

Fuente: Organigrama tomado de la EERSSA, elaborado en el Plan Estratégico

1.4.1. Misión

La empresa Eléctrica Regional del Sur. S.A. nace con el objetivo de Suministrar energía eléctrica a la Región Sur del país, con calidad y eficiencia para promover el desarrollo sostenible de la sociedad, mejorando sus condiciones de vida.²

1.4.2. Visión

Llegar con energía de calidad a toda la Región sur, promoviendo su desarrollo llegar con energía de calidad a todo la Región Sur, promoviendo su desarrollo.³

1.4.3. Valores corporativos

INTEGRIDAD

Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y con la EERSSA y velar por su prestigio, cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo.⁴

TRANSPARENCIA

Aplicar la ley de Régimen del Sector Eléctrico y su normativa, y los reglamentos y normativos internos de manera precisa y permanente ejecutando las actividades y los procedimientos de los procesos respectivos, brindando acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del recurso humano de la EERSSA de tal forma que se garantice un trato justo y equitativo a los clientes externos del área de concesión.

² Tomada de <http://www.eerssa.com.nuestra-empresa/mision/html>

³ Tomada de <http://www.eerssa.com.nuestra-empresa/vision/html>

⁴ Tomada de <http://www.eerssa.com.nuestra-empresa/valores/html>

1.4.4. Objetivos

Un objetivo es una afirmación de un resultado esperado en un tiempo determinado. Los objetivos se clasifican por su alcance. Los objetivos estratégicos son de largo plazo (5 años) y ayudan a establecer las acciones que tenemos que realizar ahora para alcanzar el resultado esperado en el futuro. Las tácticas son de corto plazo (1 año) y nos sirven para indicar los parámetros de rendimiento y velocidad que nos son necesarios para alcanzar los objetivos de mayor rango. Estas son necesarias para todas las áreas de la organización, donde se determina la supervivencia y éxito.

Tipos de Objetivos

- **VENTAS, CRECIMIENTO, Y OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA**, para crear una base sólida y viable de clientes y de mercado para los productos y servicios de la empresa
- **OBJETIVOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**, para mantener los productos y servicios actualizados y competitivos. (Es decir, evitar la obsolescencia).
- **OBJETIVOS FINANCIEROS Y DE RENTABILIDAD**, para cubrir los riesgos de la actividad económica, comprobar la validez de las contribuciones de la organización, y generar el capital financiero requerido para preservar (y mejorar si es necesario) la capacidad productiva de la organización.
- **OBJETIVOS DE CALIDAD Y EFICIENCIA**, para mantener el nivel competitivo, y para utilizar juiciosamente los recursos económicos, que nos han sido confiados para su cuidado.
- **OBJETIVOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**, para disponer de los recursos financieros y materiales, necesarios para continuar proporcionando a los clientes (sociedad), los productos y servicios de la empresa.

2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

2.1.1. Estratégica

Partiendo de la existencia de objetivos estratégicos a alcanzar a medio plazo, el proceso de elaboración de una estrategia o planificación estratégica incluye las siguientes actividades:

- Análisis de la información interna y externa para elaborar el DAFO.
- Previsión de evolución de los entornos (elemento básico de riesgo).
- Identificación y evaluación de alternativas estratégicas con las acciones a tomar para conseguir el objetivo previsto. Revisar la factibilidad de los objetivos.
- Selección y formulación de la estrategia básica.
- Elaboración de políticas y estrategias funcionales.
- Preparación de planes tácticos de acción que incluyen una serie de decisiones sobre los recursos de la empresa.

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la EERSSA. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica.

Estos elementos han mejorado la comprensión de lo que son las múltiples estructuras de metas organizacionales, la política de las decisiones estratégicas, los procesos de negociación y los compromisos ejecutivos, la satisfacción en la toma de decisiones, el papel de las coaliciones en la administración estratégica y la práctica de "confundir" en la esfera pública. En éste sentido, existen hallazgos importantes:

- ✓ Ni el paradigma de "poder y comportamiento" ni el de los "sistemas formales" de planeación caracterizan en forma adecuada la manera en que funcionan los procesos estratégicos exitosos.
- ✓ Las estrategias eficaces tienden a surgir de una serie de "subsistemas estratégicos", cada uno de los cuales aborda una clase específica de problemas estratégicos, de

manera disciplinada, pero que se condensan e incrementan oportunamente en un patrón coherente que se transforma en la estrategia de la compañía.

- ✓ La lógica que sustenta a cada "subsistema" es tan fuerte que, en alguna medida, puede servir como enfoque normativo para la formulación de elementos claves de la estrategia en grandes compañías.
- ✓ Debido a límites cognitivos y procesales han de ser dirigidos y relacionados entre sí por un enfoque designado "incrementalismo lógico".
- ✓ Dicho incrementalismo no es "confusión". Es un enfoque administrativo propositivo, eficaz y proactivo que tiende al mejoramiento y a la integración tanto de los aspectos analíticos como conductuales de la formulación de las estrategias.

Los aspectos estratégicos críticos a considerar son los siguientes:

- ✓ Estructura organizacional global o su estilo administrativo básico
- ✓ Relaciones con el gobierno o con otros grupos de interés externo
- ✓ Prácticas de adquisición, desincorporación o de control divisional
- ✓ Relaciones y posturas internacionales
- ✓ Capacidades de innovación o motivaciones personales afectadas por el crecimiento
- ✓ Relaciones de trabajadores y profesionales reflejando expectativas y valores sociales cambiantes; y
- ✓ Medios ambientes tecnológicos del pasado o anticipados.

A menudo sucesos externos o internos, sobre los que la administración esencialmente no tiene control alguno, precipitan decisiones urgentes, fragmentadas e interinas que sin remedio, conforman la futura posición estratégica de la empresa. La empresa requiere un proceso incremental para manejar los cruciales cambios psicológicos y de poder que determinan la dirección global del programa y sus consecuencias. Estos procesos contribuyen a unificar los aspectos analíticos y conductuales de las decisiones de diversificación. Generan el amplio consenso conceptual, las actitudes de aceptación de riesgos, la flexibilidad de la organización y de los recursos, y el dinamismo adaptativo que determinan, tanto la secuencia como la dirección de las estrategias de diversificación.

Los más importantes de estos procesos son:

- La generación de un genuino compromiso y del más alto nivel con la diversificación.
- La preparación consciente para actuar conforme a la oportunidad.
- Establecer un factor de comodidad al asumir riesgos.
- Desarrollar nuevas costumbres.

Cada uno de los procesos interactúan entre sí, y entre ellos afectan las secuencias de acción, el tiempo transcurrido, y los resultados finales, siempre de manera inesperada. En cuanto al sistema de reorganización a gran escala, los grandes cambios organizacionales son parte integral de la estrategia. En ocasiones, esos cambios constituyen una estrategia en sí mismos; en otras, preceden o precipitan el surgimiento de una estrategia, y otras veces permiten implantar una estrategia. Sin embargo, al igual que ocurre con muchas otras decisiones estratégicas, los cambios macro organizacionales ocurren en forma incremental y fuera de un proceso formal de planeación.

La planeación formal en toda estrategia corporativa debe proporcionar una disciplina que obligue a los administradores a visualizar periódica y cuidadosamente hacia delante, exigir comunicaciones rigurosas acerca de las metas, aspectos estratégicos y asignaciones de recursos, estimular análisis de plazos mayores de los que se realizarían en otras circunstancias, producir bases para evaluar e integrar los planes a corto plazo, ampliar los horizontes de tiempo y proteger las inversiones a largo plazo, tales como la investigación y el desarrollo, así como generar un acervo psicológico y un marco de referencia informativo acerca del futuro con el cual los gerentes pueden decidir a corto plazo.

En cuanto a la toma de decisiones, se deben afinar los compromisos anuales, formalizar programas de reducción de costos y ayudar a implantar cambios estratégicos, ya que la planeación se da a partir de la postura general de la empresa.

La estrategia tiene que ver con lo desconocido, más no con lo incierto. Implica fuerzas tan numerosas y fortalezas que no se pueden predecir los sucesos. La lógica impone el proceder de manera flexible y experimentalmente, los conceptos generales hacia los

compromisos específicos, concretándolos lo más pronto posible con el fin de disminuir el margen de incertidumbre, así como beneficiarnos de la mejor información que se pueda obtener. Este proceso se llama "incrementalismo lógico".

El incrementalismo es una forma consciente, propositiva y proactiva de la buena gerencia. Dirigido en forma correcta, le permite al ejecutivo conjuntar las aportaciones de los análisis racionales y sistemáticos, de teorías políticas y de poder, y de conceptos sobre el comportamiento empresarial de la EERSSA. Le permite al ejecutivo lograr conexión e identidad con nuevos rumbos. Le permite lidiar con relaciones de poder y con necesidades conductuales individuales, y emplear los mejores datos, informativos y analíticos, y así elegir sus principales líneas de acción.

Para poder conocer a una empresa debemos conocer sus sistemas y las conexiones que existen entre el pensamiento y la acción, para moldear con destreza, una buena estrategia. La noción de que la estrategia es algo que debe ocurrir en altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria de una organización, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional. Eso explica gran parte de los fracasos en los negocios y en la política actual.

Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula. La gente realiza acciones de una en una y así responde ante ellas, de manera que, en algún momento, se conforman patrones.

En éste sentido, las estrategias eficaces pueden surgir en los lugares más extraños y desarrollarse por los medios más imprevistos. No existe un método óptimo para desarrollar una estrategia.

Algunas estrategias sientan raíces en varios lugares o en cualquier sitio en donde la gente sea capaz de aprender. Estas estrategias devienen organizacionales cuando se tornan colectivas, cuando su proliferación se traduce en guía del comportamiento de la organización en su conjunto.

En una empresa, debe haber cambio. El cambio debe ser continuo y la organización debe estar en constante adaptación. Esto se debe no a que no exista formalidad en el momento de implementar una estrategia, sino a que el mercado y la industria cambian

constantemente y como empresa, nos tenemos que adecuar a los cambios que ellas nos indiquen, ya sea de manera nacional o internacional. Lo que no logra abarcar la visión convencional es el saber cómo y cuándo promover el cambio. Un dilema fundamental del desarrollo de las estrategias se ubica en la necesidad de conciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio, de enfocar los esfuerzos y acrecentar la eficiencia operativa por una parte, y al mismo tiempo adaptarse, y mantenerse al tanto de un ambiente externo y cambiante.

Lo que la teoría cuantitativa sugiere es que las estrategias nuevas, se conservan en revisión en algún rincón de la organización hasta que una revolución estratégica se hace necesaria. A medida que se desintegra la antigua estrategia establecida, comienzan a abrirse las semillas de la nueva. En organizaciones más creativas vemos un patrón un tanto distinto de cambio y estabilidad, un patrón más equilibrado. Ya sea mediante revoluciones cuantitativas o por ciclos de convergencia y divergencia, las organizaciones parecen tener que separar el tiempo las fuerzas básicas del cambio y de la estabilidad, conciliándolas mediante una atención subsecuente a cada una de ellas. Múltiples fracasos estratégicos son atribuibles ya sea a la mezcla de estas fuerzas, o a la obsesión por una de estas fuerzas a expensas de la otra.

Gobernar una estrategia es entonces conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, así como estabilidad y cambio. Los administradores deben ser dedicados, contar con experiencia, compenetración con el material, tener un toque personal, dominio de detalles y un sentido de armonía e integración grupal. Deben ser sensibles a su entorno y reconocer otros factores que le ayuden en la elaboración de nuevas estrategias.

La planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se base en la descomposición: en tanto que la creación de estrategia es, en esencia un proceso de síntesis. Por ello es que el intento de generar estrategias mediante la planeación formal casi siempre lleva a la extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de las de la competencia. El desafío real cuando se modela una estrategia radica en detectar las discontinuidades que minen a la empresa a futuro. Para ello no existe técnica alguna, ni programa, tan sólo agilidad mental y resolución de problemas, mediante el conocimiento del negocio y la administración de los patrones.

La administración en este contexto implica la creación de un clima en el cuál crezcan las estrategias. En empresas más complejas, esto significa la construcción de estructuras flexibles, la contratación de personal creativo, la definición de amplias estrategias y la observación de patrones emergentes. La lógica esencial de la administración integral consiste en que la administración de alto nivel crea una visión o un sueño, y la administración del nivel medio crea e implanta conceptos concretos para resolver y superar las contradicciones que emanan de vacíos entre lo que existe en el momento y lo que la administración espera generar. La administración de alto nivel crea una teoría global, mientras que la administración de nivel medio crea una teoría a mediano plazo y la somete a prueba de forma empírica en toda la estructura organizacional.

La administración del centro hacia arriba y hacia abajo, es un tipo de generación de información que atañe a la totalidad de la empresa. Es capaz de dar cuerpo a la esencia de una empresa, la cual sobrevive, de manera espontánea, en la incesante generación de cambios que tienen lugar en el ámbito de los negocios.

En el desarrollo de una estrategia intervienen distintas variables que no deben seguirse como una regla general ya que cada organización cuenta con una estructura y un sistema distinto a otras. Todos los elementos que conforman a una empresa se manejan de diferente manera en sus respectivos círculos, desde su cultura organizacional, el comportamiento de los empleados, los sistemas que utilizan, etc. Es por ello que antes de desarrollar una estrategia debemos conocer bien nuestra organización desde las raíces y partir de ahí para proponer estrategias, plantear objetivos, y hacer que sea realmente exitosa.

2.1.2. Corporativa

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica. Al decidir la misión de la empresa, el resultado es un enunciado que las más de las veces parece, además de un sueño inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada. Como un mal ejemplo, tomemos este primer enunciado de una empresa real:

Alcanzar y superar consistentemente las expectativas de nuestros clientes y de sus clientes, mejor que cualquier otro proveedor en el mercado.

El Dr. Russell Ackoff en su libro 'Management in small doses' (Wiley, 1989) propone que para tener valor, el enunciado de misión de una empresa debe aseverar algo con lo que se pueda discrepar razonablemente.

Es una propuesta inquietante porque obliga a los accionistas a tomar decisiones, a elegir cosas que estarían dispuestos a hacer y cosas que tendrían que dejar fuera, al menos por un tiempo. Inquietante también porque lleva a considerar que el enunciado de misión debe ser temporal, aunque se formule para un largo plazo.

Este segundo ejemplo refleja una toma de decisiones que establece el propósito y el alcance de una empresa generadora de energía:

Satisfacer las necesidades de servicios de energía eléctrica de la sociedad de la Región Sur.

Se constituirá en la institución más rentable y eficiente del país en Servicios de energía eléctrica. Más allá de lo que puede percibirse de inmediato como lo bueno y lo malo de estos dos enunciados, es válido preguntarse ¿cuáles son entonces las características que debe tener el enunciado de misión de la empresa? Se plantea cinco características indispensables para que el enunciado de misión tenga valor.

La primera de ellas significa que la adopción de una misión debe cambiar el comportamiento de la empresa que la enuncia:

Debe contener una formulación de los objetivos de la empresa, en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.

La segunda, requiere establecer en forma individual, o única, lo que la empresa quiere; no lo que la mayoría de las empresas quieren: Debe diferenciarla de las otras empresas. La tercera, implica encontrar un concepto unificador que amplíe la visión que la empresa tiene de sí misma y la enfoque correctamente:

Debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está. La cuarta, lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes y proveedores, público en general, accionistas y empleados:

Debe ser significativo para todos los participantes de la empresa.

La quinta característica del enunciado de misión es que debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere:

Debe ser estimulante e inspirador. Un tercer ejemplo muestra claramente la consecución de estas características en un enunciado de misión:

Ofrecer a los empresarios de la región sur, servicios eléctricos, innovación tecnológica con una filosofía de servicio, instalando y poniendo a su disposición los equipos más modernos y el personal más calificado, sin que tengan necesidad de invertir en ellos.

Agregar valor a la actividad de producción local hasta considerar a los servicios como un servicio excelente, y ofreciendo un entorno de trabajo de alto nivel que mejore la imagen del productor local en el trato con sus clientes.

La mejor prueba de que el enunciado de misión tiene valor, es que la empresa cambie a consecuencia de lo que en él se establece. Si nada sucede al día siguiente ni en los siguientes años, significa que la misión de la empresa es otra.

Toda vez definida su misión, la empresa debe entonces definir claramente sus acciones a fortalecer en la venta de servicios eléctricos.

La empresa se inclina tradicionalmente por definir su negocio con referencia a productos y/o mercados sociales. Sin embargo, aunque ante los clientes el producto o servicio es la empresa, en términos estratégicos ni los clientes ni el producto o servicio definen estratégicamente a una empresa. El producto o servicio que una empresa ofrece es el resultado de una tecnología específica y representa para sus clientes una solución a problemas o una satisfacción de necesidades; en términos generales, representa un beneficio para ellos.

Estas tres dimensiones de la definición del negocio cambian a tasas diferentes a través del tiempo y las tres son indispensables para definir la actuación de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En consecuencia, los servicios eléctricos, que la empresa ofrece sobre la base de:

- a. Una Tecnología de solución que da forma a los productos de servicios eléctricos que ofrece.
- b. Uno o varios Segmentos de clientes que se desea atender.
- c. Un claro conjunto de Beneficios ofrecidos a esos clientes, mediante su tecnología.

Esta definición de negocio de la empresa de producción de energía eléctrica, permite ver cómo se integra con la misión de la empresa para establecer claramente su estrategia corporativa.

Proveer equipo, personal e instalaciones para la producción y post-producción de energía eléctrica, con tecnología avanzada, talento para manejarla en forma creativa e instalaciones adecuadas. (Tecnología).

A los actuales y futuros productores de servicios que requieran de energía eléctrica, entre ellos los medios masivos de comunicación, anunciantes y otros usuarios.

Permitiéndoles producir estos servicios de alta calidad, en un ambiente adecuado, sin necesidad de invertir y con la ventaja de la ubicación en la región sur. El punto verdaderamente significativo de este ejercicio es que la estrategia corporativa será mejor, es decir, estará mejor establecida y llevará más fácilmente a buenos resultados, en la medida en que se ligue a las dimensiones de definición del negocio, las cuales, a su vez, embonan con la estrategia de mercadotecnia; es decir, con las decisiones de segmentación de mercados, diferenciación de servicios y posicionamiento de los servicios en el mercado.

Esta es la mejor prueba de que el enfoque de mercado es la filosofía empresarial que más asegura en el largo plazo que una empresa obtenga resultados exitosos.

2.1.3. Operativa

Muchos de nuestros clientes experimentan condiciones de mercados extremas y cambiantes que les provoca problemas operativos y financieros. En estos casos, constituye un enfoque habitual una estrategia de reducción continua de costos. Sin embargo, recurrir permanentemente a este tipo de enfoque muestra un alivio de los indicadores en el corto plazo, en detrimento de la generación de valor a largo plazo.

Alcanzar una alta performance, en un contexto local y global de cambio permanente, requiere que las empresas cuenten con la capacidad para transformarse, optimizando sus modelos de procesos sin comprometer su infraestructura generadora de valor.

La práctica de Estrategia Operativa de Accenture propone diseñar un modelo de procesos que cambie dramáticamente la forma en que la empresa opera, a partir de un enfoque que considere:

- a. Diseñar nuevos modelos operativos, a partir de un enfoque integral de todos sus elementos constitutivos: procesos, organización y tecnología;
- b. Diseñar nuevas estructuras organizacionales, que maximicen la eficiencia de las operaciones.
- c. Optimizar la cadena de valor, a partir de la realineación de los términos comerciales con el canal;
- d. Evaluar los portafolios de negocios, dando soporte a las decisiones de inversión, con el objetivo de garantizar una estructura financiera sustentable.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

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.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

También podemos afirmar que son: “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”.⁵

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966: “Los indicadores sociales son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto, Si bien los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, en este trabajo nos abocaremos únicamente a los segundos.

2.2.2. Características

Características que deben reunir los indicadores

- Relevancia: Información importante para la gestión y toma de decisiones.
- Pertinencia: Referirse a aspectos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos y se mantengan en el tiempo.
- Objetividad: (no ambiguo en cuanto a cálculo y construcción).
- Inequívoco: (interpretación única -cosa muy difícil dado que no tienen una pureza científica y pueden dar lugar a interpretaciones muy diversas).
- Sensibilidad: (que permita analizar variaciones pequeñas).
- Precisión: (el margen de error ha de ser aceptable).
- Accesibilidad: (su obtención no debe significar un gran esfuerzo, es decir coste aceptable, fácil de calcular y también de interpretar).

⁵ Plan Estratégico de la EERSSA, año 2005

Características de los indicadores; estar inscrito en un marco teórico o conceptual, que le permita asociarse firmemente con el evento al que el investigador pretende dar forma. De ser posible, debe establecerse una estructura que lo ubique en un marco explicativo, como es el caso del modelo recisión-estado-respuesta, que utiliza la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico a través de la generación de para el trabajo con indicadores de medio ambiente, que los organiza para referenciar situaciones de presión, de estado o de respuesta en torno al tema. Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los servicios eléctricos que se ofrece; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y/o a la política a la que se pretende dar seguimiento; para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.

Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población, sector económico o producto y si la información es global o está desagregada en la región geográfica. Estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes regiones y/o unidades administrativas.

La comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social o económico de acuerdo con lo que tenemos respecto a los demás o a otros momentos; de hecho, nociones socioeconómicas como producción, pobreza y trabajo sólo son comprensibles en términos relativos. Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de gobierno, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa. Sólo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la comprensión de fenómenos tan complejos como el servicio de energía eléctrica; por lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere de un conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como éstos trabajan conjuntamente para producir un

efecto global, ser claro, de fácil comprensión para los miembros beneficiarios, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido. Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y metadatos necesarios para su mejor entendimiento y socialización.

Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias. Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas. Técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable.

Ser sensible a cambios en el fenómeno, tanto para mejorar como para empeorar. Ejemplos de cómo un indicador puede desviarse de medir la efectividad de una política, se encuentran de manera frecuente en el tema de medio ambiente, como cuando se tuvo que descartar el de superficie afectada por incendios para medir la efectividad de las acciones de gobierno, debido a que su comportamiento también depende de factores naturales no controlables. Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno (dentro de los cuales se inscriben), es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, debe ser divisibles a partir del acervo de datos disponible.

2.2.3. Importancia de los indicadores

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

La situación actual dista de este escenario, en el cual en la mayoría de los casos, el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Es común, escuchar discursos, donde se informa como base de gestión, el número de operativos policiales

ejecutados, y no el valor del índice de criminalidad en una área determinada, y que acciones incidieron en la mejora de dicho indicador. Esta situación, es un inhibidor importante, que afecta la toma de decisiones, en un ambiente que por naturaleza es dinámico y variable.

Es necesario, el desarrollo de un sistema que proporcione a las organizaciones, instrumentos y técnicas para formular indicadores, que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto, o política, entre otros. El impulso de estas prácticas, incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores tanto operativos y estratégicos, factores que determinaran el incumplimiento de un objetivo.

Es importante que las organizaciones, proporcionen técnicas para la redacción de indicadores; que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc.; capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño

2.2.4. Clasificación.

Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc. Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo

Indicadores de eficiencia: “Teniendo que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos”⁶ Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas/hora, rotación del material, etc.

⁶ Estrategias Operativas INECEL, año 2004, pág. 20

Los Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los “buffer” de fabricación y de los cuellos de botella.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como se puede comprobar en la mayoría de las organizaciones estos son el resultado de los indicadores de gestión. Por esta razón, si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos, tenemos que exigirnos por identificar y/o definir los indicadores de gestión, con el fin de:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.

Los aspectos o pasos para a considerar para la construcción o formulación de indicadores son los siguientes.

Paso 1. Definir los atributos importantes, mediante el uso de un diagrama de afinidad, para obtener el mayor número de ideas acerca de los indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el indicador. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluara si los indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de indicadores actuales para evitar redundancias o duplicidad. Esto quiere decir comparar los resultados.

Los aspectos que indican y nos conducen los indicadores.

- Finalidades de un indicador: simplificar, medir y comunicar
- Tipologías de indicadores: cualitativo y cuantitativo y por nivel de resultado
- Proceso de formulación de indicadores

Los indicadores son un elemento muy importante en un proyecto de desarrollo y generación eléctrica. Cumplen la función de dar a conocer en forma resumida el nivel de avance o cumplimiento y permitir el análisis de los avances obtenidos.

Para formular el indicador debemos responder a la pregunta general de ¿Cómo podemos demostrar que “un/a determinado/a actividad/producto/efecto/impacto ha sido obtenido/a”?⁷

En términos de elementos mínimos de forma todo indicador debe considerar:

1. Cantidad
2. Grupo objetivo
3. Calidad
4. Tiempo (puede estar implícito)
5. Lugar (puede estar implícito)

⁷ Plan del Fondo de Solidaridad.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

El establecimiento de un cuadro de mando desarrollará la siguiente secuencia:

- 1) Selección del indicador
- 2) Denominación del indicador
- 3) Forma del cálculo y fuentes de información
- 4) Modalidad de representación
- 5) Establecimiento de responsabilidades
- 6) Definición de límites y tolerancias

En la selección de indicadores hay que atender a un criterio de rentabilidad dado que los recursos son siempre limitados. Deben considerarse los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones:

- a) La relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos
- b) La evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia
- c) La situación de los procesos de la organización
- d) El coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores
- e) La fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores
- f) La motivación del personal inducida por el indicador

La denominación del indicador debe responder a la mejor definición del objetivo de forma que no se preste a malas interpretaciones.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, la periodicidad, mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de recuento, porcentaje, ratio, etc.

Es importante concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte y especificar las adaptaciones a realizar ante la ocasional variación de los datos utilizados para el cálculo.

Cabe indicar que un indicador es importante y útil, efectivo y manejable debe ser:

Relevante:

Que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización claramente definido, que asegure su correcta recopilación y justa comparación.

Fácil de Comprender y Usar:

El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Comparable:

Se puede comparar sus valores con algún nivel de referencia en otras empresas, y en la misma empresa a lo largo del tiempo:

Verificable.

El indicador deber ser controlable dentro de la estructura de la empresa.

Costo-Efectivo

Que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Existen varias formas de presentación de los indicadores

- 1.- Graficas
- 2.- Tablas
- 3.- Gráficos con seguimiento
- 4.- Gráficos de control.

Elegir cual utilizar dependerá de la organización, en función a cual o cuales mas se amolden a la necesidad especifica ya sus habilidades, y preferencias para el análisis.

2.3. Cuadro de mando integral**2.3.1. Perspectiva financiera**

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros de la EERSSA, pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Eficiencia

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de la empresa en las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los servicios eléctricos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de ofrecimiento extensional del servicio estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

2.3.2. Perspectiva procesos- internos

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. La empresa desarrolla sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a la empresa que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones eléctricas, para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los servicios eléctricos existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

La empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.3.3. Perspectiva aprendizaje- crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la empresa ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

La EERSSA, recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo del servicio en nuevos lugares, sino que la empresa debe invertir en su infraestructura , es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento

financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento de la EERSSA, provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la empresa.

Los objetivos y las medidas de estos inductores de la empresa deberán ser parte integrante del Plan Estratégico de la EERSSA. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la empresa.

2.3.4. Perspectiva al cliente

La empresa ha identificado los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que la empresa equipare sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

La empresa ha identificado los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar sus objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genérico a toda la empresa son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

Cada una de las empresas debe desarrollar las propuestas de valor que desea reflejar en las perspectiva al cliente de sus cuadro de Mando Integral, normalmente a los indicadores los relacionan con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

El tiempo en la actualidad se ha convertido en una gran herramienta competitiva, es decir ser capaz de responder de forma rápida y fiable a la solicitud de un cliente con habilidad crítica para obtener y retener clientes.

La calidad representa una necesidad competitiva y muchas empresas de buen prestigio pierden sus clientes ya que no pueden entregar de forma ágil, y efectiva los productos y es por eso que dejan de ser competidores serios.

El precio en los clientes siempre juega un papel importante ya que siempre van a estar con la expectativa de cuanto pagaran por el producto o servicio brindado. Se dice además que ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra.

3. CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.

Las áreas relevantes corresponden a los resultados obtenidos por la EERSSA en sus departamentos, las variaciones de los índices de dificultades, sumado a ello las evaluaciones de las áreas conflictivas de la EERSSA en la ciudad de Celica, los resultados obtenidos en cada área de riesgo y el presupuesto comprometido de la empresa por el alto índice de morosidad, lo que impide mejorar la ejecución de actividades logísticas, administrativas y operativas de la empresa.

Los objetivos fundamentales que cumple la Empresa y que están orientados en base al Plan Operativo Anual (POA) 2009, son hechos muy fundamentales que permiten evaluar, medir, corregir e implementar correctivos viables, diseñados en base a las necesidades de las áreas relevantes de la EERSSA. Los objetivos más visibles tienen como base fundamental:⁸

- Modernizar y fortalecer la capacidad operativa de los servicios de energía eléctrica que la empresa ofrece a los ciudadanos.
- Lograr en forma permanente el nivel de satisfacción de la comunidad en los servicios energéticos.
- Eliminar el permanente índice de morosidad que existe en la empresa, por falta de concienciación de los usuarios.

El departamento financiero analiza periódicamente los recursos empleados y cuáles fueron sus resultados.

El índice de morosidad mensual es sumamente alto, el mismo que rebase las normas manejables y considerados normales dentro de una empresa, dentro del grupo de SERVICIOS DE ENERGIA ELECTRICA, ofrecida a los usuarios son muy graves los hechos que lamentablemente es esgrimen para justificar la morosidad por parte de los usuarios.

⁸ Fuente: Jefatura Financiera – EERSSA.

Entre las áreas más relevantes y que tienen una importancia fundamental en la EERSSA, podemos citar las siguientes:

Área de Gestión Institucional.- Es la encargada de realizar toda la programación programática para proyectar a la EERSSA, al sitio de competitividad, para lograr el cumplimiento de los objetivos en base a la misión y visión; es decir se encarga de preparar todo el componente para lograr adaptar a la empresa en el desarrollo requerido en base a las exigencias sociales y tecnológicas del tiempo actual.

Área de Comunicación.- Es la encargada de informar de todo el proceso de actividades institucionales, cuyo fin es posesionar a la EERSSA en el mercado local, provincial, regional y nacional, mediante mecanismos de comunicación diseñados en base al potencial del mercado asentado en la zona de influencia e intervención de la empresa.

Área de proyectos.- Es la encargada de elaborar todo lo concerniente a los proyectos de la EERSSA, para ponerlos a consideración del Área de Gestión para que los negocie con los financiadores y luego ponerlos a consideración de beneficiarios

Las variables en la EERSSA representan un elemento fundamental para el desarrollo de la misma, estas variables tienen sus elementos fundamentales, entre las variables tenemos la Variable relacionada con el personal, con los conocimientos y los servicios que pueden ser transformados de manera precisa por el proceso interno que se da alrededor de estos elementos principales de la variable

Los objetivos de la empresa son herramientas de tipo metodológico, que facilitan la realización de actividades para cumplir cada objetivo, los objetivos de la EERSSA, son de tipo institucional, de tipo empresarial, de gestión, de desarrollo y de servicio.

3.2. Preparación de indicadores

Los indicadores son medios que nos permiten medir los avances de la empresa, nos permiten medir los objetivos, el cumplimiento de las estrategias, verificar el cumplimiento de las actividades y determinar inclusive algunos inconvenientes para el desarrollo, para poder construir los indicadores es necesario hacer una retrospectiva relacionada con la misión y la

visión, así mismo los valores que la empresa tenga como fortalezas para el desarrollo de su accionar.

Para el presente caso de nuestra investigación los INDICADORES DE GESTIÓN, son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los OTROS indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de GESTIÓN DE PEDIDOS. Pero los indicadores que realmente sirven para pilotar el mismo son los indicadores de gestión. En este caso, la gestión del buffer, es el verdadero artífice que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar al resultado de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será. Seguro que ahora mismos se os están ocurriendo algunos ejemplos.

Los ejemplos más gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos está relacionado con todas esas encuestas, más o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos. Y el segundo está relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados. Esto está bien, pero estaréis conmigo que son del todo insuficientes para gestionar el día a día de los procesos de una empresa o una organización.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como podréis comprobar en la mayoría de vuestras organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

Para poder interpretar lo que está ocurriendo

Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos

Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Hemos tomado un número de la población, la misma que está involucrada las parroquias de Celica, Pozul, Teniente Maximiliano Rodríguez, Sabanilla, Cruzpamba y Guachanama perteneciente al cantón Paltas. Estos datos han sido recopilados en base a técnicas documentales revisando la información y los debidos soportes de información correspondientes.

QUE MEDIR

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan cuasi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

Concretar los objetivos de los indicadores de modo que éstos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.

Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.

En aquellos que proceden a establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.

Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus

correspondientes ciclos PDCA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.

Para reforzar lo aseverado se hace necesario demostrar los hechos a través de los siguientes cuadros.

3.3. Diseño de indicadores

Podemos entender como definición de indicador, que es la expresión matemática que cuantifica la característica o el hecho que se quiere controlar. Debe ser expresada de manera específica y exhaustiva, sin incluir las causas y las soluciones relacionadas con el hecho. Debe contemplar sólo la característica o el efecto que se va a observar y medir, expresados en porcentajes, cantidades, etc. Pueden ser, verbigracia, individuos que cumplen con una determinada condición.

Por ejemplo: si se define un indicador como "porcentaje de abandono por cohorte" no está correctamente expresado ya que ese abandono puede suceder "en la cursada" o "en la carrera" y su resultado tendrá más de una interpretación posible.

Los cuadros presentados a continuación nos indicaran los indicadores que están relacionados con el presente trabajo, los mismos que nos entregan un resultado final, con la intención de establecer y planificar mejoras en otras actividades similares a las planteadas.

El objetivo

El objetivo debe expresar para qué se va a utilizar la información obtenida mediante ese indicador. Explicita el lineamiento político a seguir, la mejora que se busca y su sentido. Es el elemento que permite seleccionar y combinar las acciones preventivas y correctivas en una misma dirección, evitando las directivas erráticas o contradictorias.

Por ejemplo: continuando con el indicador de "porcentaje de abandono (de cursada o de carrera) por cohorte" su objetivo es conocer la situación de abandono con el propósito de maximizar las condiciones de retención o de graduación.

Los niveles de referencia

Es obvio que no disponer de una referencia contra la cual comparar el valor actual de un indicador, es lo mismo que no tener información alguna. La respuesta que brinda el indicador depende de la información de referencia contra la cual se lo compare. Algunos de los niveles de referencia más usados son:

- ***El nivel histórico***

Se determina a partir del análisis de la serie de resultados del indicador acumulados en el tiempo y muestra la manera como ha ido variando. Con suficiente información acumulada y si el estado de naturaleza relacionado con el hecho medido por el indicador no se ha modificado significativamente, es posible proyectar y calcular valores esperados a futuro.

- ***El nivel estándar***

El estándar representa el mejor valor del statu quo. En educación habitualmente se utilizan como estándares de comparación las estadísticas informadas por los organismos gubernamentales responsables y se considera que se está haciendo "bien" la tarea cuando los resultados se aproximan a esos valores. Pero debe tenerse en cuenta que la gran acumulación de información con que se generan esos estándares hace que desaparezcan las diferencias zonales y las diferencias temporales; por eso los valores estandarizados no muestran el comportamiento en el tiempo, ni la incidencia de factores en coyunturas extraordinarias.

El estándar es un valor de referencia insustituible, pero debe ser construido por la institución atendiendo a sus particularidades y sus requerimientos y debe mantenerse actualizado. La comparación directa contra valores externos que comprenden circunstancias diversas no es la forma adecuada de medir la circunstancia particular de una institución. Además, se debe considerar el estándar como una meta a superar y no como un techo que satisface los requerimientos considerados "normales".

- ***El nivel teórico***

El nivel teórico o de diseño se basa en las restricciones de capacidad de desempeño, su incumplimiento en el caso particular de la educación, se refiere generalmente a limitaciones de recursos físicos: aulas, libros, elementos de proyección, etc.

- ***El nivel de requerimiento (de los usuarios)***

Este nivel de comparación depende de la percepción del usuario, de su concepción del servicio y de su grado de tolerancia. Está directamente relacionado con uno de los temas más discutidos de la educación, y de la educación privada en particular: ¿hasta qué límite es válido que una institución educativa compita en su carácter de empresa?

Aunque algunas corrientes de pensamiento lo nieguen, la educación es un servicio, con una idiosincrasia muy particular, pero servicio al fin, y el estatus de calidad está dado por la apreciación que el usuario tiene de ese servicio. Esta situación suscita una serie de cuestiones fundamentales que lindan con la ética y la competitividad. ¿Acortamos los tiempos totales de cursada para satisfacer el deseo de pronta graduación de los aspirantes? ¿Centramos el contenido académico en las materias específicas porque los estudiantes cuestionan las materias de cultura llamándolas "de relleno"? ¿Hasta qué cifra podemos aumentar el número de alumnos por curso para mantener la rentabilidad?

Para utilizar adecuadamente el nivel de referencia por requerimientos es necesario conocer a fondo las verdaderas necesidades de los usuarios -que en nuestro caso son dos: el alumno y la sociedad- y explicitar los fines institucionales.

- ***El nivel de la competencia***

La comparación con la competencia se hace sobre dos ítems: el graduado, su inserción y trayectoria (equivalente al producto final) y el costo académico del proceso (equivalente a la magnitud de los beneficios conseguidos).

En ambos casos, es fácil la definición teórica de los indicadores necesarios pero a la hora de implementarlos surgen dos problemas. Primero: en aquellos países donde existen mecanismos institucionales de recolección de esta información, ésta se ha transformado en una estadística intrascendente por la acumulación de contextos diversos. Segundo: en

aquellos países que no disponen de dichos mecanismos, la información que puede llegar a recabar una institución individualmente es efectiva pero muy costosa en el caso del graduado, y muy escasa y teórica en cuanto a los costos académicos del proceso.

- ***El nivel de consideración política***

Son valores de referencia establecidos por razones de visión, misión, prestigio, compromiso, etc. Generalmente, se evalúan las fortalezas y las debilidades, las posibilidades y los riesgos de la institución, y en consecuencia se establecen ciertos valores en función de una determinada política institucional.

- ***El nivel planificado***

Son los niveles-meta definidos en el Plan Institucional. Corresponden a cada objetivo y dependen de las restricciones logísticas y temporales consideradas para cada caso en particular.

En los comienzos de una evaluación, cuando no se dispone de alguno de los niveles mencionados, es válido generar niveles de referencia basados en la experiencia de los individuos involucrados (autoridades, profesores, administrativos, alumnos). Mediante el uso de técnicas grupales de consenso (por grupo nominal o por votación múltiple) se obtienen valores referenciales iniciales que sirven como punto de partida. Pero se debe tener en cuenta que en estos valores de referencia usualmente se mezclan criterios de evaluación diferentes, situación que afecta la confiabilidad del estimado y dificulta su comparación.

La responsabilidad

Es necesario especificar quien o quienes son los responsables de analizar la información que está suministrando el indicador y de actuar en consecuencia. Pero teniendo presente que los indicadores de gestión tienden a identificar responsabilidades de mejora y no a establecer culpables.

Si no se concibe al responsable como el grupo o la persona que puede y debe tomar las decisiones pertinentes y oportunas para la mejora, y el clima institucional no contribuye al ejercicio de esa función, la aplicación de indicadores será una acción inútil.

La medición

La medición que brindan los indicadores debe ser transparente y entendible para quienes la utilicen. Para eso se necesita verificar que sea:

Pertinente

La realidad que representa debe considerarse importante y ser valorada para la toma de decisiones. No tiene sentido medir información circunstancial o de existencia tan efímera que no admite la aplicación de acciones. El nivel de pertinencia de un indicador es relativo al conjunto de mediciones y al objetivo de la medición; por eso debe revisarse periódicamente ya que su importancia puede variar en el tiempo.

En los cuadros de indicadores se diseñan aspectos de acuerdo a la realidad de la EERSSA.

3.4. Diseño cuadro de indicadores

Perspectiva Financiera-Recaudación

N.1 REWDUCIR LA MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA EN AGENCIA CELICA – ENERO FEBRERO MARZO 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
PORCENTAJE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA EN AGENCIA CELICA – ENERO FEBRERO MARZO 2009		$\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto a recaudar}} \times 100$ $\frac{27763.96}{36485.58} \times 100 = 76.10$					Índice= estándar – indicador	
	Falta de recursos económicos.	$23.90\% \text{ no cancelan}$ $\frac{\% \text{ de abonados}}{\text{Total de abonados}} \times 100$ $\frac{22.72}{23.90} \times 100 = 95\%$	%	100	Mensual	Administrador Agencia	100-95=5%	Brecha desfavorable
	Falta de tecnificación	$\frac{0.73}{23.90} \times 100 = 3\%$		2			2-3=-1%	Brecha favorable
	Falta de costumbre de los abonados	$\frac{0.45}{23.90} \times 100 = 2\%$		2			2-2=0	No existe brecha

Fuente: Agencia Celica.

Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

Adjunta anexo 1

Perspectiva de clientes

N.2 INACSESIBILIDAD AL CONTROL DE MEDIDORES – ENERO FEBRERO MARZO 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
PORCENTAJE DE CONTROL DE MEDIDORES DE DIFÍCIL ACCESO EN EL CANTON CELICA	Distancias muy lejos para determinar un muestreo.	$\frac{\text{Med no leaturados}}{\text{Total de Med a leaturar}} \times 100$ $\frac{40}{4000} \times 100 = 1\%$	%	1	Mensual	Reporte de leaturadores	Índice= estándar – indicador 1-1 =0	No existe brecha
	Posibilidad de ingreso al domicilio	$\frac{40}{4000} \times 100 = 1\%$		1			1-1 =0	No existe brecha

Fuente: Reporte de leaturadores

Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

Adjunta anexo 2

Perspectiva de clientes

N.3 DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCION DE LOS ABONADOS EN EL SISTEMA DE LECTURACIÓN – ENERO FEBRERO
MARZO 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
PORCENTAJE DE SATISFACCION DE LOS ABONADOS EN EL CANTON CELICA PERIODO ENERO FEBRERO MARZO 2009	Oportunidad en el servicio	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{Total de abonados}} \times 100$	%	2	Trimestral	Encuesta realizada a abonados	Índice= estándar - indicador	Brecha desfavorable
	Exactitud en la lecturación	$\frac{40}{4000} \times 100 = 1\%$					2% - 1% = 1%	

Fuente: Encuesta abonados.

Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

Perspectiva de procesos internos – zonificación

N.4 DETERMINACION DE LOS NIVELES DE ENERGIA ELECTRICA EN LA AGENCIA CELICA –ENERO FEBRERO MARZO 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
NUMERO DE ABONADOS EN LOS NIVELES DE ENERGIA ELECTRICA EN EL CANTON CELICA –ENERO FEBRERO MARZO 2009		$\frac{N \text{ abonados clasificados}}{N \text{ total de abonados}} \times 100$					Índice= estándar – indicador	
	Tarifas de la dignidad (110KW)	$\frac{3000}{4000} \times 100 = 75\%$	%	100	Trimestral	Administrador	100-100=0%	No existe Brecha
	Abonados de (110 a 200KW)	$\frac{800}{4000} \times 100 = 20\%$						
Abonados de más de (200Kw)	$\frac{200}{4000} \times 100 = 5\%$							

Fuente: Agencia Celica

Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

Perspectiva financiera – Asignación y utilización de los recursos económicos

N.5 DISTRIBUCION PRESUPUESTARIA DEL FONDO DE CAJA CHICA DE LA AGENCIA CELICA – ENERO FEBRERO MARZO 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	BRECHA
DISTRIBUCION PRESUPUESTARIA DEL FONDO DE CAJA CHICA DE LA AGENCIA CELICA – ENERO 2009	<p>Error o equivocación en la emisión de facturas</p> <p>Algunas entidades no entregan facturas</p>	$\frac{\text{Monto invertido}}{\text{Total de monto}} \times 100$ <p>(380/989.35)x100=38.41% (416.68/989.35)x100=42.12% (12.68/989.35)x100=1.28% (71.68/989.35)x100=7.25% (108.31/10.947)x100=10.947% = 100%</p>	%	100	Mensual	Administrador	<p>Índice= estándar – indicador</p> <p>100-100=0%</p>	No existe Brecha

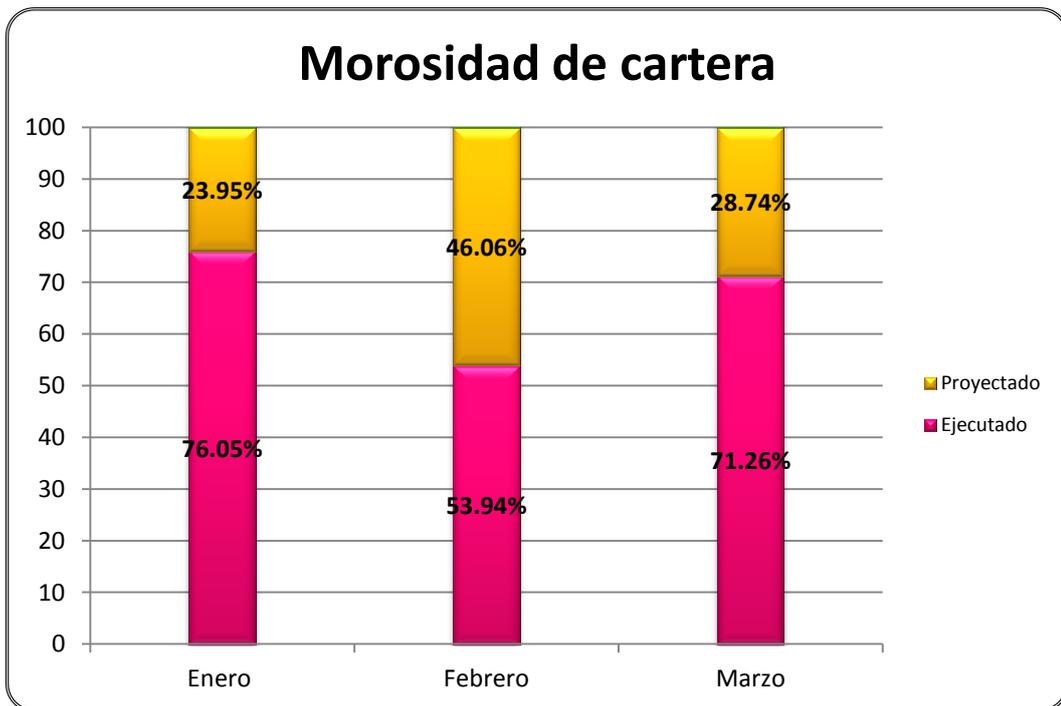
Fuente: Agencia Celica

Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

Adjunta anexo 5

**INDICADOR N.1 PORCENTAJE DE MOROSIDAD DE CARTERA VENCIDA EN AGENCIA
CELICA – ENERO FEBRERO MARZO 2009**

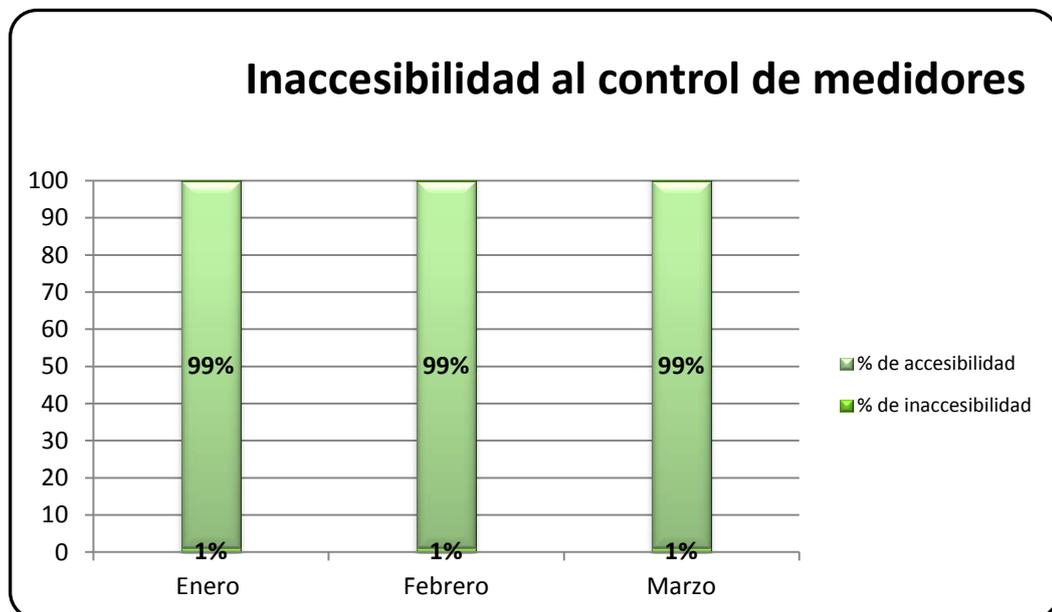
Mes	Monto a recaudar (\$)	Monto recaudado (\$)	Porcentaje recaudado
Enero	36485.58	27763.93	76.05
Febrero	32051.60	17288.96	53.94
Marzo	42265.87	30117.66	71.26



Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

N.2 INACSESIBILIDAD AL CONTROL DE MEDIDORES – ENERO FEBRERO MARZO 2009

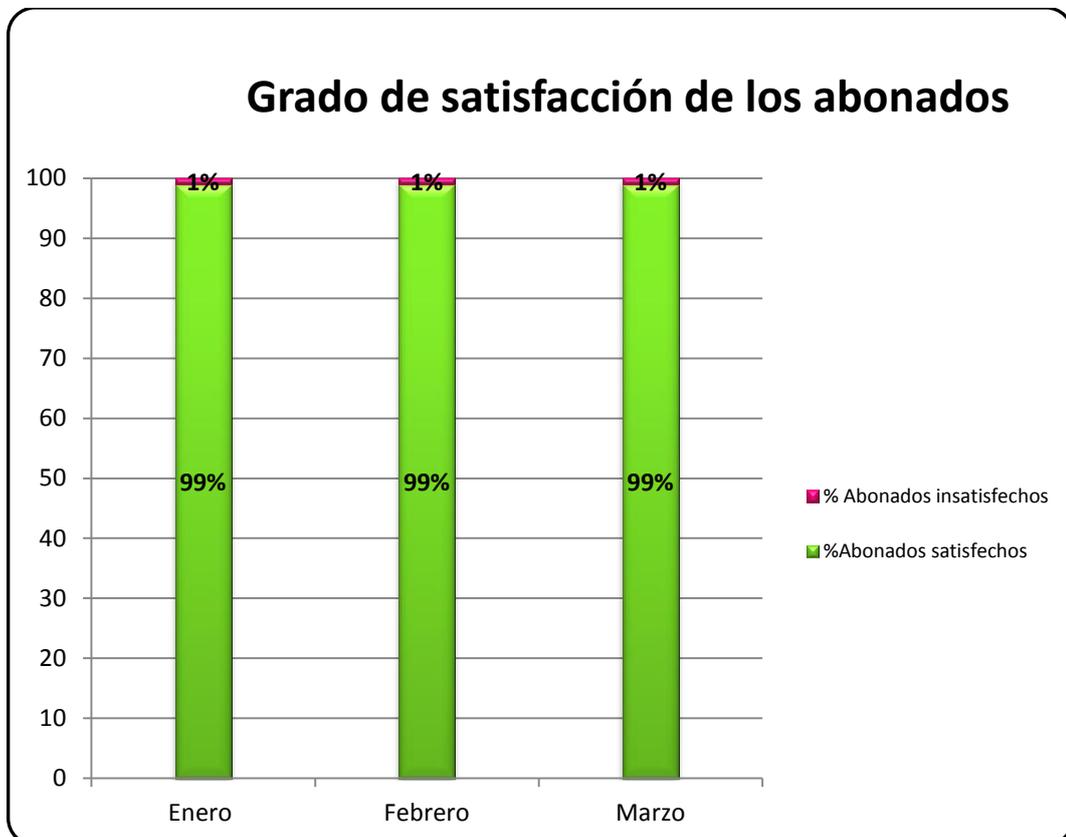
Mes	% de accesibilidad	% de inaccesibilidad
Enero	99	1
Febrero	99	1
Marzo	99	1



Autor: Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

N.3 DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS ABONADOS EN EL SISTEMA DE LECTURACIÓN – ENERO FEBRERO MARZO 2009

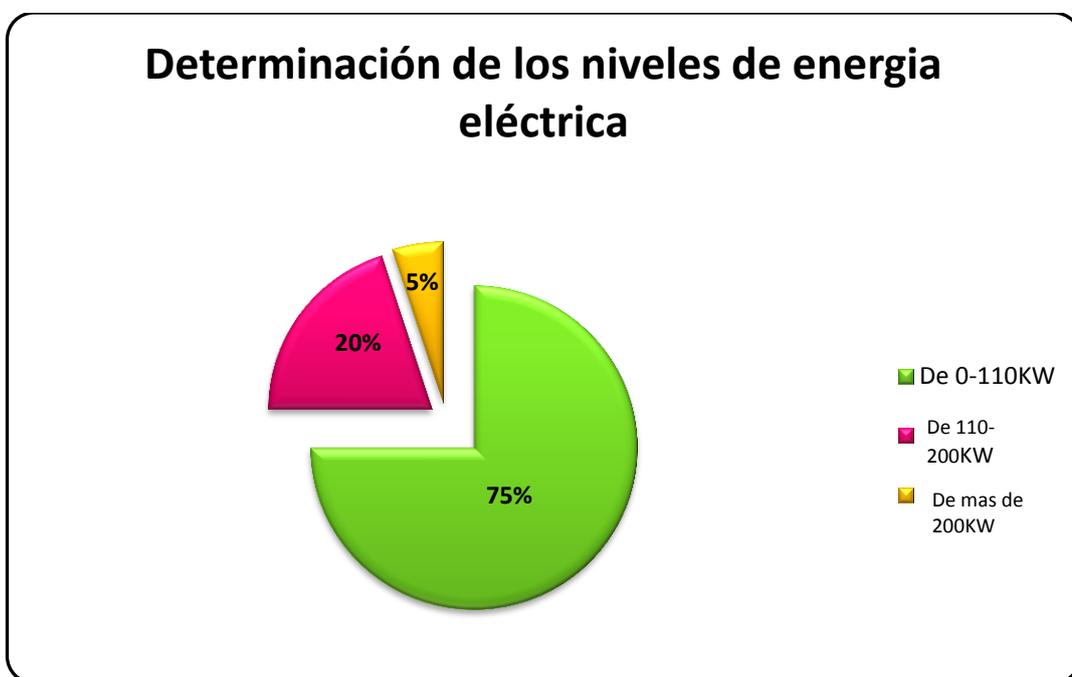
Mes	Abonados satisfechos (%)	Abonados insatisfechos (%)
Enero	99	1
Febrero	99	1
Marzo	99	1



Autor. Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

**N.4 DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE ENERGIA ELÉCTRICA EN LA AGENCIA
CELICA –ENERO FEBRERO MARZO 2009**

Mes	Intervalos de 0 - 110KW	Intervalo de 110 - 200KW	Intervalo de más de 200KW
Enero	75	20	5
Febrero	75	20	5
Marzo	75	20	5

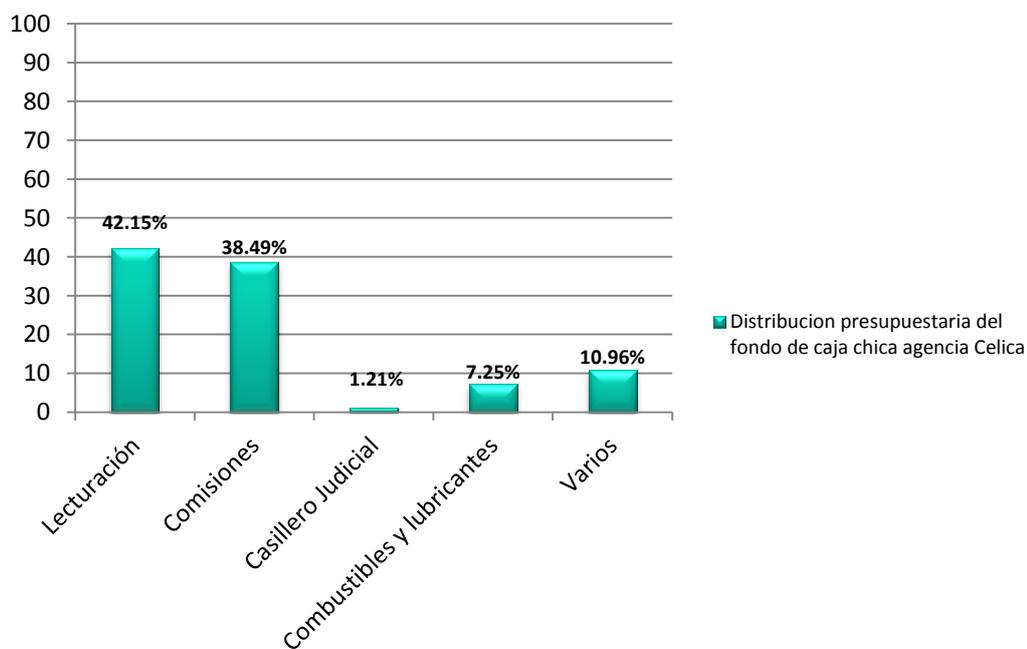


Autor. Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

**N.5 DISTRIBUCION PRESUPUESTARIA DEL FONDO DE CAJA CHICA DE LA
AGENCIA CELICA – ENERO FEBRERO MARZO 2009**

Nombres de cuentas	Monto invertidos (\$)	Porcentajes
Lecturación	416.68	42.15%
Comisiones	380.00	38.49%
Casillero judicial	12.00	1.21%
Combustibles y lubricantes	71.68	7.25%
Varios	108.31	10.96%
TOTAL:	988.67	100%

**Distribución presupuestaria del fondo de
caja chica agencia Celica para los meses
de enero a marzo 2009**



Autor. Carlos Pazmiño y Elizabeth Zhamungui

3.5. Análisis e Interpretación

Luego de realizar la investigación y recopilación de información de cada uno de los indicadores propuestos en el presente trabajo, vamos a observar en la presente ficha los resultados obtenidos en base al trabajo de campo realizado con sus respectivos resultados que a continuación analizaremos indicador por indicador.

En el primer indicador tenemos que en el mes de Enero fue un mes con un alto índice de morosidad, ya que cerca del 76.1% han cancelado las planillas del consumo de energía eléctrica, lo que indica que el 23.9% de abonados no han cancelado las planillas correspondientes. De este total de porcentaje luego de realizar un trabajo investigativo hemos determinado que el 95% corresponde a falta de recursos económicos produciendo en ella una brecha desfavorable; el 3% corresponde a la falta de tecnificación de lo cual nos indica que hay una brecha favorable; el 2% corresponde a la falta de costumbre de los abonados en la cancelación de las planillas, en lo cual no existe brecha alguna.

En los meses de enero y febrero, tenemos un porcentaje diferente de recaudación. El mes de enero es más crítico ya que la recaudación llega a cerca del 55%.

En el segundo indicador que trata de la Inaccesibilidad hacia el control de los medidores, nos muestra que en los tres meses en que realizamos el trabajo, el 1% del total de lecturas sufren inconvenientes para realizar un fácil control del consumo. Los obstáculos o impedimentos sufridos a lo largo del proceso de lecturación son los mismos en los meses de realizado nuestro trabajo. Tanto en el sector urbano como en el sector rural se presentan estos inconvenientes, para obtener el resultado de este indicador lo realizamos con el lectorador, visitando en un mínimo de 400 abonados, de lo cual en el 1% de los lecturados tuvimos inconvenientes. Las consecuencias que motivan este porcentaje son varias, entre las principales tenemos medidores en la parte interna del bien, lugares impenetrables por la existencia de canes, etc. En este indicador nos da como resultado la no existencia de una brecha.

Para el desarrollo del tercer indicador que trata de Determinar el grado de insatisfacción por parte de los abonados en el sistema de lecturación, nos hemos ayudado de dos factores críticos como es la oportunidad en el servicio y la exactitud en el sistema de

lecturación. Luego de realizados los cálculos correspondientes hemos determinado en este indicador una brecha desfavorable en 1%.

De acuerdo a esta puntuación vemos que el trabajo realizado por el departamento correspondiente a la lecturación y facturación lo hace en buena manera.

El cuarto indicador que trata de Determinación de los niveles de consumo de energía eléctrica en el cantón Celica, cuya finalidad es demostrar o agrupar por segmentos a los diferentes abonados de la agencia. Para el desarrollo del mismo hemos tomado por segmentos, los mismos que están clasificados de acuerdo a su consumo de 0 a 110 KW, de 110 a 200 KW, y más de 200KW. Del trabajo de campo realizado hemos determinado que el 75% de los usuarios están dentro del primer intervalo, el 20% dentro del segundo intervalo y el 5% en el tercer intervalo. En este indicador no existe brecha ya que la misma es 0.

La gran mayoría de los abonados están dentro de la tarifa de la dignidad, ósea dentro de los que consumen hasta 110 KW, también, podemos acotar que existe un pequeñísimo porcentaje de los llamados clientes industriales, es decir de los que están por encima de los 200 KW. La información obtenida para este indicador fue otorgada por el sistema de facturación disponible en la agencia.

El quinto indicador que nos demuestra la Distribución presupuestaria del fondo de caja chica (agencia Celica). Para el análisis de este indicador acudimos a la institución a la cual tuvimos acceso para el desarrollo del presente trabajo, y con los datos obtenidos hemos determinado que se paga cerca del 42.15% por lecturación, cerca del 38.44% por comisión y transporte, el 1.21% en casillero judicial, el 7.25% por lubricantes, y el 10.96% en servicios básicos. De este estudio, se ha determinado que la agencia Celica invierte un gran porcentaje en contratar personal que ayude a la labor de lecturar, y también un gran porcentaje se utiliza para pagar en comisión y transporte.

3.6. Informe

En toda empresa se hace necesario desarrollar una serie de objetivos, los mismos que no siempre se manifiestan en términos cuantitativos. Los indicadores como instrumentos de gestión, proporcionan a la dirección de la empresa información privilegiada sobre los hechos más relevantes, en el presente caso de investigación para la EERSSA –Celica, le

permitirá determinar las dificultades y priorizar la realización de acciones para solucionar los problemas. Esta unidad operativa de Empresa, tiene cobertura zonal en toda la zona Suroccidental, ante la problemática de la alta morosidad que vive la empresa, nos permitimos presentar el siguiente Informe que tendrá un resumen de cada indicador realizado en el presente trabajo, con la finalidad de dar a conocer al Presidente Ejecutivo de la EERSSA los resultados obtenidos en la misma y su cumplimiento.

Loja julio del 2009

Señor Ing.

Wilson Vivanco Arias

PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

Ciudad.-

De nuestras consideraciones

Por medio del presente ponemos en su conocimiento que hemos culminado la investigación sobre “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de Gestión para la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. Agencia Celica durante el Periodo enero a marzo del 2009, realizados en la entidad que usted acertadamente dirige.

Para nosotros nos es muy grato entregar el presente informe, relacionado con los resultados obtenidos en esta investigación, criterios que exponemos a continuación.

Cabe indicar Señor Presidente que los indicadores fueron tomados en base al Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual, se tomo los objetivos relacionados con el tema de los indicadores, hecho que nos permitió obtener una serie de datos que sirvieron de gran importancia para el proyecto, y de esta manera formular recomendaciones que permitan reducir la morosidad para con la empresa por el servicio eléctrico que ofrece a sus abonados, entre los indicadores tomados diseñamos los siguientes:

Indicador 1.- Determinar el porcentaje de morosidad en la EERSSA, Agencia Celica.

Conclusión: Este indicador diseñado en base a las necesidades de disminuir la alta morosidad de la empresa, el mismo que basa sus esfuerzos para destinar recursos sobre todo humanos para lograr recuperar la cartera vencida por concepto de mora, la misma que

se deriva de los servicios de energía que la empresa ofrece a sus abonados, hemos determinado que el porcentaje más alto se debe al factor económico, que al menos en este año provocó grandes consecuencias a la comunidad en general, ya que el 95% de abonados no cancelaron sus deudas pendientes con la empresa por falta de dinero.

Recomendación: Se recomienda invertir mayor cantidad de recursos para tecnificar la empresa y poder ofrecer mejores servicios técnicos para los abonados y evitar que estos caigan en morosidad. La tecnificación informática será de mucha ayuda para reducir la morosidad.

Sería bueno revisar por parte del departamento correspondiente la duplicidad de las planillas de consumo, ya que al no cancelar en el mes correspondiente la planilla tiende a duplicar el valor.

Indicador 2.- Inaccesibilidad hacia los sistemas de medición.

Conclusión: En un 1% del total de las lecturas muestran dificultad para acceder con facilidad, a realizar el control de consumo de los medidores, las causas son de diferente índole, presentándose estas no solo en el sector rural sino también en el sector urbano. Pero si queremos dejar en claro que en mayor grado las encontramos en el sector rural, las vías en especial en el invierno dificultan en gran parte desarrollar un gran trabajo, sumándose a esto también el difícil ingreso a las casas.

Recomendación: Se hace necesario diseñar un plan de instalación de medidores, en el cual .se ponga mucha énfasis en que el medidor deberá ser instalado en la parte externa del bien. En el sector rural se recomienda buscar a las entradas del terreno, para así evitar el contacto directo con animales domésticos (canes) que impiden la lectura.

Indicador 3. Determinar el grado de insatisfacción por parte de los abonados en el sistema de lectura.

Conclusión. En este indicador el porcentaje de insatisfacción bordea el 1%, es decir que el servicio que está ofreciendo la agencia de Celica tanto en el sistema de lectura como en dar un servicio oportuno a los clientes es de buena calidad. Este resultado es un indicador muy favorable para la institución, puesto que en sí, el porcentaje de abonados es mínimo comparado con las dificultades y la falta de personal con que cuenta esta agencia.

Recomendación: La empresa como institución afectada, debería promover mediante los medios de difusión, sean estos escritos, hablados o por cualquier otro medio que el trabajo de lecturación, se lo está realizado conforme a los programas establecidos por el departamento encargado de este trabajo

Recomendación: dotar de personal y de medios de transporte adecuados y de acuerdo a las normas de seguridad existente.

Indicador 4.- Determinación de los niveles de consumo de energía eléctrica en el cantón Celica.

Conclusión. Para el desarrollo de este indicador hemos tomado por segmentos, a los abonados que están dentro del consumo de 0 a 110 KW, de 110 a 200 KW y de 200 a más. De las muestras obtenidas se ha determinado que el 75% de los abonados están en el primer intervalo o del considerado grupo de la tarifa de la dignidad, el 20 % corresponde al segundo intervalo y el 5% a los llamados clientes industriales. En nuestro cantón la gran mayoría de abonados utilizan el servicio para el sistema residencial, existiendo muy poca demanda del sistema industrial.

Recomendación. Sería de promover por parte de la empresa el incentivo a la tarifa industrial, ya que en nuestro medio el costo de kilovatio hora es mayor al de otras provincias lo que impide o dificulta la creación de industrias.

Indicador 5: Distribución presupuestaria del fondo de caja chica.

Conclusión: La empresa destina un fondo para el desenvolvimiento de la misma, el cual es distribuido a lo largo del mes, con los desembolsos realizados por concepto de pagos. Hasta hoy en día este fondo asignado está cubriendo las demandas existentes, ya que en algunos meses existe un sobrante del mismo.

Recomendaciones: La empresa como tal debería aumentar el porcentaje designado al pago por concepto de publicidad, ya que la difusión juega un papel muy fundamental para lograr los objetivos deseados. Si bien es cierto para seguir cumpliendo con el programa de lecturación se debería seguir contratando al personal (contrato mercantil), para que realice las labores contratadas, y si el caso lo amerita se debería inclusive aumentar el número de

lecturadores, para de esta forma llegar a cumplir con feliz término el programa establecido. Se debería en el futuro aumentar la cantidad, ya que la demanda de abonados va en aumento.

Sería bueno que el personal encargado de realizar este fondo, lo haga con mucho esmero ya que, muchas de las veces el error al emitir una factura provoca enormes retrasos de tiempo perjudicando de una u otra manera al personal que labora en esta institución.

Señor Gerente, estos indicadores, nos ayudaran a disminuir la morosidad de los abonados con la empresa eléctrica, y mejorar el sistema de lecturación a través de la búsqueda de alternativas viables y factibles de aplicación, la totalidad de los indicadores para la empresa son hechos muy visibles, eficaces, y la eficientes su aplicación deberá ser urgente para lograr la disminución de manera general de la morosidad de la EERSSA.

Para finalizar el informe los logros según los indicadores mostrados permitirán en forma precisa tener un buen sistema de control de incentivos para lograr por medios precisos el desarrollo de la empresa por la cancelación de los abonados en forma oportuna.

Seguros de que nuestro informe será de gran utilidad para la empresa, así mismo dejamos constancia de nuestro agradecimiento a la EERSSA, por su apoyo y apertura que nos dieron para la realización del presente trabajo.

Atentamente

Carlos F. Pazmiño
EGRESADO DE LA UTPL

Elizabeth Zhamungui
EGRESADA DE LA UTPL.

CONCLUSIONES.

Entre las conclusiones en las que se llegó en la presente investigación se puede mencionar las siguientes.

PRIMERA: En la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. existe en la actualidad un importante estudio sobre la cartera vencida, por lo que es necesario la implementación de políticas que tengan como finalidad la disminución y limitación de la misma, de manera que se recupere recursos económicos para que sean destinados a la reinversión, especialmente en la electrificación del sector rural en el área de concesión asignada a la empresa.

SEGUNDA: La Empresa en la actualidad es la única que ofrece estos servicios de energía eléctrica a los habitantes del cantón Célica.

TERCERA: Del total de clientes que tiene la EERSSA, el 30% se encuentran en mora en el primer trimestre del año 2009, porcentaje muy significativo, siendo el sector privado quien ocupa uno de los mayores rubros de mora.

CUARTA: El alto porcentaje de clientes que se encuentra en mora con la Empresa, su origen principal es la difícil situación económica que viene atravesando el país, especialmente las familias asentadas en este sector del país, hecho que es consecuencia de la mala administración pública, que se manejado los destinos del país en los últimos treinta años.

QUINTA: Los análisis, resultados y elaboración de la propuesta que se presenta en la investigación fueron posibles, por la colaboración, apoyo e información brindada por los directivos de la EERSSA. Para desarrollar la investigación.

SEXTA: Al final de la investigación se pudo determinar que no existen políticas y estrategias claras y precisas que permiten la reducción significativa de la cartera vencida de esta institución a niveles manejables que no afecten directamente a la situación financiera de la misma; por la razón, la hipótesis planteada se cumple en su totalidad...

SÉPTIMA: No se ejecuta la programación presupuestaria de acuerdo a los parámetros establecidos por la EERSSA.

OCTAVA: Se realizan capacitaciones permanentes a los que realizan los cobros o recaudaciones.

NOVENA: No se ejecuta el presupuesto mensual asignado a cada partida presupuestaria, lo que puede ocasionar un déficit presupuestario por parte de la EERSSA.

DÉCIMA: El personal de la EERSSA, pueden, enfrentar un mayor riesgo y peligro en zonas conflictivas.

DÉCIMA PRIMERA: El mayor número de abonados está en la tarifa de la dignidad ósea dentro de los que consumen hasta 110 KW mensuales, existiendo poca demanda del sector industrial.

RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que se sugiere a los Directivos de la Empresa, como a los usuarios de la misma son los siguientes.

PRIMERA: Que los directivos de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. consideren la propuesta presentadas como estrategias validas para ser implementadas en la Empresa, que tiene como fin la limitación y reducción de la cartera vencida, de manera que se incremente la liquides de la Empresa y se puede emprender en inversiones que contribuyan con la eficiencia del servicio.

SEGUNDA: Que se realice una planificación tendiente a dar cobertura al 100% de los habitantes del área de influencia de la subestación de Célica, con el fin de beneficiar con el servicio de energía eléctrica y de esta manera mejorar sus condiciones de vida.

TERCERA: Que a los usuarios del servicio para que cumplan con su responsabilidad y obligación en el pago de sus planillas por concepto de consumo de energía eléctrica, evitando ser suspendidos con el corte del servicio y el recargo de multas e intereses, lo que perjudicaría su economía y de la familia, a más de las molestias que causarían el no contar con este servicio.

CUARTA: Que a los usuarios que se encuentren en mora con la EERSSA, sean invitados para que realicen gestiones con la respectiva área de la empresa, a fin de lograr una facilidad de pago o refinanciamiento de sus deudas, de manera que no pierdan el servicio de energía eléctrica y puedan cumplir sus obligaciones sin afectar la economía de sus familias.

QUINTA: Que con las entidades públicas se firme convenios específicos que facilite su cancelación mediante cuotas y puedan hacérselas constar en sus presupuestos respectivos.

SEXTA: Que los directivos de la Empresa sigan brindando sus facilidades y colaboración para la realización de estudios e investigaciones, a fin de detectar problemas y sugerir soluciones por parte de los investigadores.

SÉPTIMA: La Unidad debe planificar sus adquisiciones de bienes y servicios a través de un Plan Anual de Compras, involucrados todos los departamentos responsables, determinando la cantidad aproximada de necesidades que necesiten cubrir, para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

OCTAVA: Emitir cada principio de año un Plan Anual de Capacitación al personal de Relaciones Humanas, Seguridad Ciudadana, etc., dirigido al personal de la Empresa.

NOVENA: Fortalecer el nivel de confiabilidad por parte de la comunidad beneficiaria del servicio de energía.

DÉCIMA: Los departamentos administrativos que intervienen en las adquisiciones de bienes y servicios, deben presentar al inicio de cada año un plan de contrataciones y adquisiciones de acuerdo a sus necesidades de trabajo.

DÉCIMA PRIMERA: Que la instalación de los nuevos servicios se la realice en la parte externa del bien para que facilite el sistema de lecturación.

DÉCIMA SEGUNDA: Invertir más en publicidad para llegar con mayor información a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFIA

- Plan Estratégico de EERSSA, año 2005.
- Modelos de Desarrollo Estratégico en el Ecuador año 1998
- Plan Estratégico del Fondo de Solidaridad, año 2004
- Estrategias Operativas INECEL año 2004
- Plan del fondo de Solidaridad año 2005.
- Ley Electrica
- <http://www.eerssa.com.ec>

ANEXOS