



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL PARA
ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.

AUTORES:

CAROLINA DEL ROCÍO ALVEAR MUÑOZ

DIRECTOR:

DALTON PAÚL ORELLANA QUEZADA

CUENCA - ECUADOR

2021

Autora:



Carolina del Rocío Alvear Muñoz.

Ingeniera de Empresas

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede
Cuenca.

calvearm@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Dalton Paúl Orellana Quezada.

Economista

Magíster en Educación

Magíster en Gerencia Empresarial

Doctor en Ciencias Administrativas

dorellanaq@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

ALVEAR MUÑOZ CAROLINA DEL ROCÍO.

***MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
Y CONTROL PARA ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.***

RESUMEN

En este trabajo se presenta una propuesta de modelo de Cuadro de Mando Integral para Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A., como herramienta gerencial para el control y gestión empresarial.

A partir del análisis del proceso de planificación estratégico, se presenta un modelo de tablero de control basado en cuatro perspectivas empresariales: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Financiera y Ciudadanía, dando a ésta última perspectiva, por el accionar de la empresa y su estrategia, un enfoque de fin último.

Se presenta un tablero de control por cada una de las perspectivas, con sus objetivos, indicadores de resultados, indicadores de actuación, y metas.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, planificación estratégica, gestión, indicadores.

ABSTRACT

This proposal is a Balanced Scorecard model for Electro Generadora del Austro Elecaastro S.A., as a manager's tool for business control and management.

Based on the analysis of the strategic planning process, a scorecard model is presented with four business perspectives: Learning and Growth, Internal Processes, Financial and Citizenship, giving this last perspective, due to the actions of the company and its strategy, a final objective approach.

A scorecard is presented for each perspective with its objectives, results indicators, performance indicators and goals.

Keywords: Balanced scorecard, strategic planning, management, indicators.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	Situación Problemática. Antecedentes	7
1.2	Formulación del Problema	9
1.3	Justificación teórica.....	10
1.4	Justificación práctica	11
1.5	Objetivos	11
1.5.1	Objetivo general.....	11
1.5.2	Objetivos Específicos.....	12
1.6	Principales resultados	12
2	MARCO TEÓRICO.....	13
2.1	Marco conceptual	13
2.2	Bases teóricas	18
2.3	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema	26
3	METODOLOGÍA	29
3.1	Unidad de análisis	29
3.2	Población.....	29
3.3	Métodos a emplear	29
3.4	Identificación de las necesidades de información	30
3.5	Técnicas de recolección de datos	30
3.6	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	30
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados	32
4.2	Propuesta Metodológica o Tecnológica	38
4.2.1	Premisas o supuestos.....	44
4.2.2	Objetivo de la propuesta metodológica.....	45
4.2.3	Objeto de la propuesta	46
4.3	Responsables de la implementación y control	46
4.4	Fases para su puesta en práctica	46
4.5	Indicadores de evaluación	47

5	CONCLUSIONES	48
6	RECOMENDACIONES.....	50
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
8	ANEXOS	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Relación elementos estrategia- objetivos estratégicos institucionales.....	35
Tabla 2 Relación perspectivas CMI - objetivos estratégicos institucionales	37
Tabla 3 Tablero de indicadores perspectiva de la Ciudadanía.....	41
Tabla 4 Tablero de indicadores perspectiva Financiera.....	42
Tabla 5 Tablero de indicadores perspectiva de Procesos Internos	43
Tabla 6 Tablero de indicadores perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	44
Tabla 7 Fases de implementación del CMI.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de la problemática.....	9
Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica de Fred R. David.....	14
Figura 3. Perspectivas del CMI.....	19
Figura 4. Fases de implantación del CMI	24
Figura 5. Desagregación técnica de la estrategia de Elecaastro	32
Figura 6. Elementos de la estrategia de Elecaastro.....	33
Figura 7. Esquema del PEI de Elecaastro	33
Figura 8. Perspectivas del modelo CMI para Elecaastro	39
Figura 9. Propuesta de mapa estratégico.....	40

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

La empresa Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A. con sede en la ciudad de Cuenca, constituida jurídicamente el 27 de agosto de 1999 por accionistas con capitales públicos, inicia sus actividades el 13 de septiembre de 1999; es una empresa dedicada a la generación de energía eléctrica renovable y diversificada, que aporta energía al sistema eléctrico ecuatoriano, bajo criterios de eficiencia, ética, calidad y responsabilidad social.

Elecaustro es una compañía anónima regulada por la Ley de Compañías para asuntos de orden societario, y para los demás aspectos de orden tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y funcionamiento se rige a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

Elecaustro cuenta con cinco plantas de producción: una planta de generación térmica a base combustible diésel y búnker, denominada El Descanso, y cuatro plantas hidroeléctricas denominadas Saucay y Saymirín, que conforman el Complejo Hidroeléctrico Machángara, Gualaceo y Ocaña.

Actualmente, se encuentra en construcción del Proyecto Eólico Minas de Huascachaca, y el Proyecto Hidroeléctrico Soldados – Yanuncay.

Su misión es: “Elecaustro es una empresa innovadora y sostenible que contribuye al desarrollo del país mediante la producción de energía eléctrica renovable y diversificada, basando su accionar en principios éticos, calidad y responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente”.

Su visión es “Ser una empresa eficiente a nivel nacional, que asume el desarrollo de la generación eléctrica distribuida y diversificada de mediana capacidad, con oferta creciente que aporte al cambio de la matriz productiva, con base en la experiencia y profesionalismo de su talento humano”.

La empresa se basa en los valores de ética, innovación, trabajo en equipo, responsabilidad socio ambiental, y calidad.

Los objetivos estratégicos institucionales son cuatro:

- Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en energías renovables diversificadas.
- Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano.
- Incrementar la eficiencia de Elecaastro garantizando su sostenibilidad.
- Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con partes interesadas con énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento interinstitucional.

Elecaastro en cumplimiento de la normativa legal y con el objetivo de contar con un instrumento que guíe el accionar de la empresa, ha elaborado el “Plan Estratégico Institucional 2018-2021” articulado al Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se encuentra expresada su estrategia empresarial a través objetivos estratégicos y objetivos de largo plazo con sus respectivos indicadores y metas. Este plan es evaluado de manera trimestral, con el cual se mide el cumplimiento de los indicadores y el avance en los objetivos estratégicos institucionales, que a su vez permiten obtener un valor del índice de perspectiva estratégica.

La evaluación que se realiza al plan estratégico no es el único instrumento de medición que se realiza en la empresa, también cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad a través del cual se mide el desempeño de los procesos estratégicos, procesos misionales o agregadores de valor, y los procesos de apoyo, cada uno de los 13 procesos identificados mantienen indicadores que permiten medir el cumplimiento de sus objetivos, y por medio de sus mediciones se obtiene un índice de eficacia de los procesos del sistema de gestión de la calidad de Elecaastro. En el anexo 1 se encuentra el mapa de proceso de Elecaastro.

Como otro mecanismo de evaluación es el Sistema de Remuneración Variable, el cual está vinculado al cumplimiento del numeral 4 del Art. 20 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el que se establece que el sistema de remuneración variable se orienta a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocen proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, manteniendo su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. A través de este sistema que se enfoca en reconocer el esfuerzo de los servidores por alcanzar los objetivos institucionales y departamentales, se evalúa los resultados alcanzados en tres niveles: el desempeño individual, el cumplimiento de los objetivos operativos, es decir por áreas, y los objetivos corporativos.

Cada uno de los mecanismos de evaluación actúan de manera independiente.

1.2 Formulación del Problema

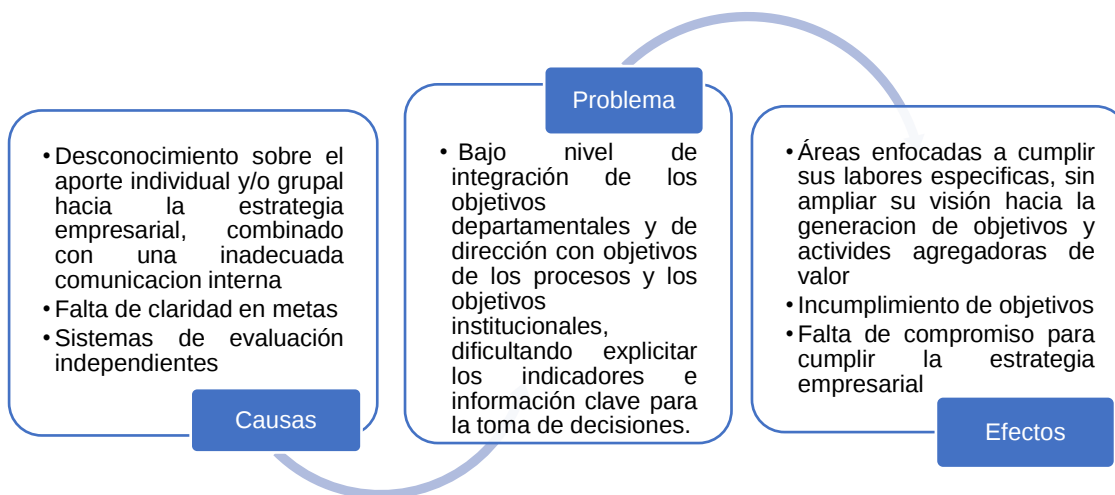
Los tres mecanismos de evaluación con los que actualmente cuenta la empresa: evaluación trimestral y anual del plan estratégico institucional, sistema de gestión de la calidad, y sistema de remuneración variable, al actuar como sistemas independientes, generan los siguientes conflictos:

- No facilitan la visualización del aporte individual hacia el logro de los objetivos estratégicos,
- la revisión de información se la realiza por separado,
- no se cuenta con una herramienta que presente de manera resumida e integrada información clave.

Es ahí donde se produce la necesidad de disponer de una metodología que permita obtener la información relevante para la toma de decisiones, a través de los indicadores claves que ayudan a la gestión y control organizacional.

En el siguiente gráfico se sintetiza la problemática presentada:

Figura 1. Esquema de la problemática



Nota: Elaboración propia

1.3 Justificación teórica

La planificación estratégica es clave para la gestión empresarial, pues es un instrumento que guía el accionar de una empresa y representa la base para la toma de decisiones estratégicas, pues como lo indica Sainz de Vicuña Ancín (2017) la planificación estratégica es el proceso de definir hoy lo que se quiere para el futuro.

El proceso de planificación estratégica como lo indica Chiavenato y Sapiro (2017) guía a la empresa en su desarrollo y en la formulación de estrategias, asegurando su sostenibilidad, y resulta del aprendizaje organizacional.

El proceso de planificación estratégica permite obtener lo que conocemos como plan estratégico, y es ahí en donde se recogen todas las decisiones estratégicas adoptadas por la alta dirección para un horizonte de tiempo establecido (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). El plan estratégico es un plan de acción.

Como indica D'Alessio Ipinza (2014) el plan estratégico debe ser controlado con el objetivo de identificar las mejoras y cambios de su posición a lo largo del tiempo, por lo que los objetivos deben ser evaluados por medio de un tablero de control balanceado. De esta manera podemos decir que la planeación y el control van de la mano.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología que ayuda a transformar la estrategia empresarial en objetivos medibles y a relacionarlos, focalizada en la generación de valor como lo define Amo Baraybar (2010).

La metodología del Cuadro de Mando integral es una herramienta de gestión, que permite conocer la situación actual de la empresa y guiar el futuro, pues expresa las estrategias empresariales en indicadores y metas. Se enfoca en cuatro perspectivas que permiten describir la estrategia: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral al agrupar varios indicadores de manera equilibrada, como indica Chiavenato y Sapiro (2017) promueve la sinergia, pues busca que los distintos objetivos que mantiene la empresa en sus distintas áreas y niveles funcionen en colaboración, de manera integrada y cooperativa.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) en su artículo 34, numeral 1 indica entre otros, que las empresas públicas deben contar con un plan estratégico aprobado, que guarden relación con las políticas del gobierno nacional, gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado, también indica que el Plan Estratégico será una herramienta para evaluar a los administradores; en esta misma ley en su artículo 9, numeral 6, se indica como parte de las atribuciones del Directorio que debe aprobar el Plan Estratégico de la empresa, que a su vez es elaborado y presentado por la Gerencia General, y que se debe evaluar su ejecución.

1.4 Justificación práctica

Haciendo énfasis en la importancia de la planificación estratégica y la manera en la que ésta aporta, para Elecaustro el disponer de un Cuadro de Mando Integral (CMI) aportaría de manera significativa al tener una herramienta en la que se refleje la información importante para la dirección estratégica, a través de un tablero integral unificado de indicadores claves para la toma de decisiones, que a diferencia de mantener una evaluación única del plan estratégico el CMI relaciona cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento, que incluso dependiendo de la estrategia empresarial podría adicionarse perspectivas adicionales, siendo una herramienta de ayuda para la alta dirección en la gestión y control empresarial, y para evaluar el desempeño empresarial. Al contar con un CMI estructurado también se busca reflejar el aporte que realizan las distintas áreas de la empresa en sus distintos niveles al cumplimiento de la estrategia empresarial.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer un Modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control para Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Fundamentar los elementos teóricos de la planeación estratégica enfocada al Cuadro de Mando Integral.
- Conocer la situación actual del sistema de planificación estratégica de Electro Generadora del Austro Elecaastro S.A.
- Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral con indicadores de gestión y control para Electro Generadora del Austro Elecaastro S.A.

1.6 Principales resultados

A través de un análisis de la planificación estrategia actual de Elecaastro se pudo diseñar un modelo de cuadro de mando integral, vinculando los elementos claves de la estrategia con las distintas perspectivas propuestas por el modelo de Norton y Kaplan: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

El plan estratégico vigente de Elecaastro no mantiene en sus indicadores un enfoque financiero, por lo cual para la propuesta de este trabajo se introduce este enfoque.

El enfoque hacia los clientes es de bajo impacto para el caso de Elecaastro, por ser una empresa regulada y de prestación de un servicio público, por lo tanto, se cambia esta perspectiva hacia la Ciudadanía.

El cuadro de mando propuesto para Elecaastro a través de las cuatro perspectivas y su mapa estratégico, presenta con fin último el servicio a la ciudadanía, en un nivel más bajo desde la perspectiva financiera se enfoca en la sostenibilidad empresarial, desde los procesos internos busca el mantenimiento e incremento de la oferta de energía, y en la base de su mapa estratégico desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo organizacional y bienestar del talento humano.

Para cada una de las perspectivas se ha definido sus indicadores de resultados, indicadores de actuación y metas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

Para entender la importancia del manejo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) es necesario conocer sobre el proceso de administración estratégica, por lo que a continuación se expondrán algunos conceptos y definiciones que ayudarán a visualizar de manera clara el aporte que un CMI puede generar a una organización y su relación con el proceso estratégico.

Como indica Thompson et al. (2015), la estrategia es un plan de acción que sirve para que la empresa pueda desempeñarse de mejor manera frente a sus competidores, y de esta manera obtener mayor rentabilidad, pues una estrategia bien formulada va a permitir no solamente un éxito competitivo y rentable a corto plazo, sino un crecimiento sostenido a largo plazo; la estrategia ofrece una dirección y guía sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

Profundizando más allá de la estrategia, la administración estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred R, 2013, p. 5).

D'Alessio Ipinza (2008) dice que la administración estratégica es “el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo por medio de la gerencia del proceso estratégico” (p. 27); de la misma manera define al proceso estratégico como el conjunto y secuencia de actividades que permiten alcanzar la visión de una empresa, y proyectarse a futuro.

Según Lana (2008), la administración estratégica “es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente” (p. 4).

El llevar a cabo un proceso de administración estratégica trae consigo algunos beneficios para las organizaciones:

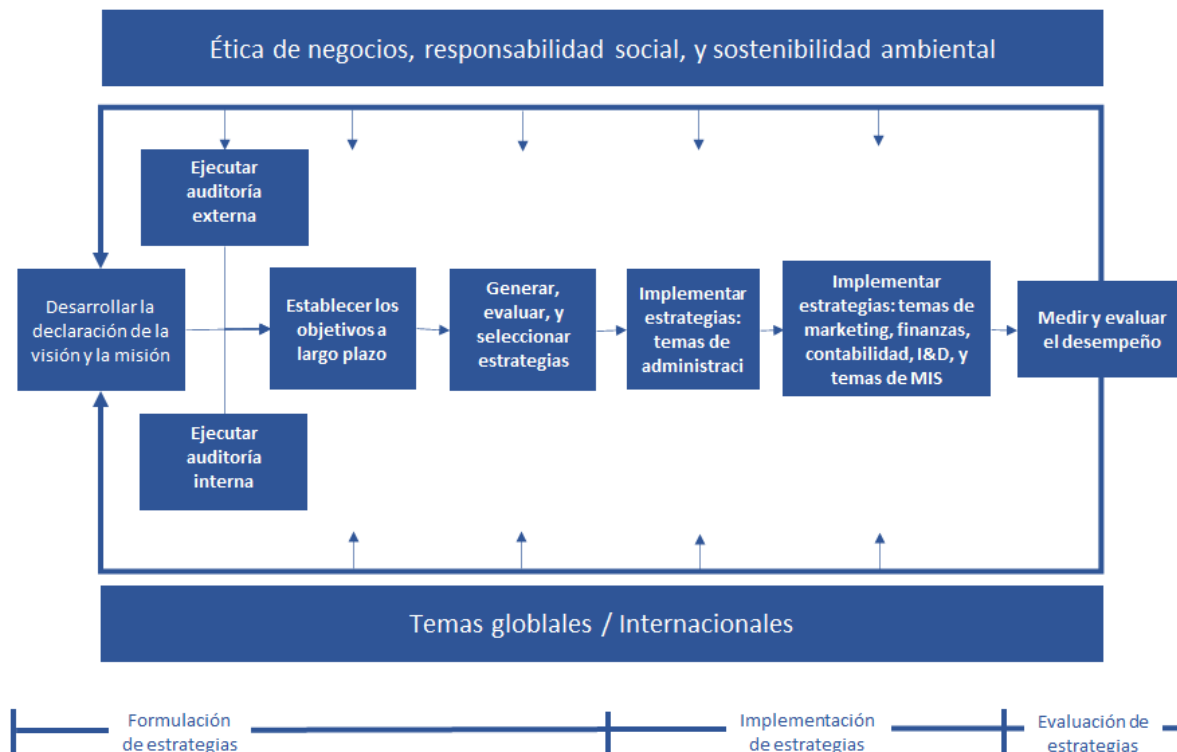
- Ayuda en la identificación y formulación de estrategias.
- Mejora la comunicación, a través del dialogo y la participación.
- Mejora la comprensión acerca del accionar empresarial.
- Genera mayor compromiso de los gerentes y empleados en la implementación de las estrategias para el logro de los objetivos.

- Mejora las capacidades de prevención de problemas.

Fred R. (2013) propone un modelo de la administración estratégica a través del cual, se establecen las relaciones entre los distintos componentes del proceso de administración estratégica en sus tres etapas:

- 1) Formulación,
- 2) implementación y,
- 3) evaluación de las estrategias.

Figura 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica de Fred R. David



Nota: Adaptado de “Conceptos de administración estratégica, por D. Fred R, (2013). Pearson Educación, p. 14.

A continuación, se desarrollan los conceptos de cada uno de los componentes del modelo que presenta Fred R. (2013):

Desarrollar la declaración de misión y visión

Se debe realizar una declaración de misión y visión, a través de las cuales se exprese la razón de ser y el propósito que tiene una organización, son fundamentales para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, y generan un vínculo entre el accionar a corto y largo plazo.

Ejecutar auditoría externa

Las auditorías externas enfocadas en el proceso de la administración estratégica se realizan con el fin de identificar y evaluar tendencias y eventos que se encuentran fuera del control de la organización, a través del análisis de variables claves que permitan identificar oportunidades y amenazas hacia las cuales se enfrenta la organización, y lo que permite formular estrategias para aprovechar las oportunidades identificadas y minimizar el impacto de las amenazas.

Ejecutar auditoría interna

Estas auditorías se enfocan en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de las distintas áreas funcionales de la organización que, junto con las oportunidades y amenazas identificadas en la auditoría externa, y la declaración de misión, proveen de las bases necesarias para poder definir los objetivos y estrategias.

Establecer los objetivos a largo plazo

Los objetivos de largo plazo expresan cuáles son los resultados esperados con la implementación de las estrategias, éstos facilitan la dirección, la sinergia, disminuyen la incertidumbre, ayudan al diseño de tareas y la asignación de recursos.

Los objetivos estratégicos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, fáciles de entender, y retadores, y por lo general presentan un horizonte de tiempo de 2 a 5 años.

Generar, evaluar y seleccionar estrategias

Las estrategias son acciones por emprender para el logro de los objetivos estratégicos, y se derivan de la misión, visión, objetivos, auditorías internas y externas. Entre todas las alternativas posibles se debe elegir las estrategias más atractivas, por lo que se debe llevar a cabo un proceso de análisis y selección, para lo cual, el mismo Fred R (2013), propone un modelo integral para la formulación de las estrategias basado en tres etapas:

1. **Etapas de insumos:** aquella en la que se busca determinar información básica, en esta se desarrollan las técnicas: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), y Matriz de perfil competitivo (MPC).
2. **Etapas de adecuación:** aquí se busca generar las estrategias alternativas factibles, utilizando las técnicas: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Matriz de Boston Consulting Group (BCG), Matriz interna-externa (IE), y Matriz de la estrategia principal.
3. **Etapas de decisión:** en este se aplica la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), por medio de la cual se facilita la elección de las estrategias a implementar.

Implementar estrategias

Una vez definidas las estrategias es necesario llevarlas a la acción, para lo cual se requiere de una comprensión del negocio, un compromiso de todas áreas de la organización en sus distintos niveles, y la motivación de cada uno de los empleados; la implementación de las estrategias se considerada como un proceso operacional y debe conducir al cambio.

Para que se pueda implementar las estrategias es importante definir objetivos anuales, diseñar políticas, y asignar los recursos necesarios.

Medir y evaluar el desempeño

La ejecución de las estrategias debe ser revisada, evaluada y controlada, pues las organizaciones al encontrarse en ambientes dinámicos, pueden enfrentarse a cambios en el entorno interno o externo que influyan en su desarrollo y requieran de nuevas adaptaciones; las decisiones tomadas con base a las estrategias implementadas generan un impacto importante en la organización, por lo que su evaluación es vital, ésta aporta con información importante sobre el nivel en el que se están alcanzando los objetivos y alerta sobre posibles problemas, permitiendo así, la toma de acciones preventivas y oportunas, por tanto, la evaluación debe realizarse de manera continua.

La evaluación de las estrategias se realiza a través de la revisión de las bases de la estrategia, la comparación de resultados planificados versus los ejecutados, y la aplicación de las acciones correctivas.

En el modelo del proceso administración estratégica es importante considerar los temas de ética de negocios, responsabilidad social, y sostenibilidad ambiental, ya que son factores que tienen un impacto sobre este proceso y son considerados temas estratégicos claves y hacia los cuales se enfrentan las organizaciones, así como también, es importante revisar asuntos globales ya que pueden influir sobre las decisiones estratégicas.

El plan estratégico es un documento en el cual se sintetiza el posicionamiento actual y futuro de una empresa, a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo (Martínez Pedrós, 2007).

Thompson et al. (2015) propone cinco actividades que actúan de manera integrada en el proceso de formular y ejecutar la estrategia:

1. Elaborar una visión estratégica con un enfoque a largo plazo, realizar una declaración de la misión, y de los valores empresariales.
2. Establecer objetivos por medio de los cuales se pueda evaluar el desempeño.
3. Formular una estrategia que permita alcanzar la posición deseada.
4. Ejecutar la estrategia planteada de manera eficiente y eficaz.
5. Monitorear los avances obtenidos, evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas respecto a: visión, misión, objetivos, y estrategias, de acuerdo con las experiencias obtenidas, los cambios presentados, y nuevas oportunidades.

La etapa de evaluación no se realiza de manera independiente y en la última etapa del ciclo de planeación estratégica, esta se realiza desde la etapa de la implementación, actúa de manera paralela, pues el monitoreo y la evaluación deben ser permanentes a fin de que se puedan tomar acciones oportunas que permitan cumplir con las metas establecidas.

Para Hernández y Rodríguez, S. (2011) los elementos claves de las estrategias deben ser analizadas de manera continua por medio de un conocimiento cuantitativo de sus elementos claves, en este sentido, define al control como un elemento administrativo que permite que las variables se mantengan en los términos esperados, también define al control como “la función que consiste en determinar si la estrategia avanza o no hacia sus metas y objetivos, así como si se mantiene dentro de los parámetros establecidos para, en su caso, tomar las medidas correctivas oportunas” (p. 303).

En el contexto organizacional, Gutiérrez Roa (2012) indica que el concepto de control puede ser utilizado para evaluar el desempeño de un plan estratégico.

Una de las herramientas que permite evaluar las estrategias organizacionales es el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una “herramienta administrativa que reúne diferentes indicadores, de manera equilibrada para promover la sinergia” (Chiavenato y Sapiro, 2017).

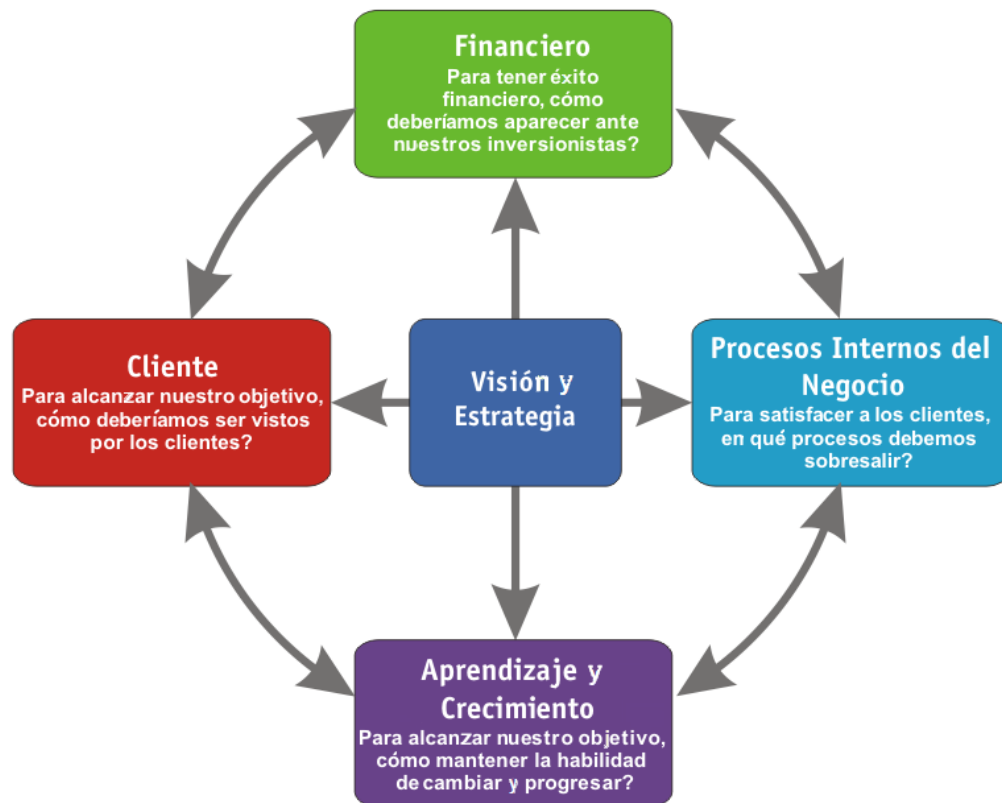
2.2 Bases teóricas

Para una adecuada implementación de la estrategia, las empresas deben enfocarse en mantener controles y diseños organizativos adecuados, se debe establecer medios eficaces que permitan coordinar e integrar las distintas actividades empresariales a nivel interno y externo, es decir, se debe alcanzar un control eficaz de la estrategia para lograr implementar las estrategias de manera satisfactoria, uno de los instrumentos más utilizados para asegurar que la estrategia empresarial se implemente de manera adecuada es el Cuadro de Mando Integral (Martínez Pedrós, 2007).

El Cuadro de Mando Integral o también conocido como Tablero de Control o Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta que sirve para poder gestionar la estrategia de una organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite plasmar la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto medidas de actuación, proporcionando así, una estructura para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2002). En la figura 3 se presenta un esquema del modelo de gestión con las perspectivas del CMI.

Figura 3. Perspectivas del CMI



Nota: Extraído del “Como implementar correctamente un Cuadro de Mando Integral” por J. M. Berenguer (2017), <https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

Para Kaplan y Norton (2002) los indicadores no son una herramienta para controlar y evaluar el comportamiento y actuación pasada, sino que más bien, las distintas medidas que maneja el cuadro de mando deben utilizarse para “articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la

estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común” (pp. 38-39).

Según Koontz y Weihrich (2013) el cuadro de mando sirve para el proceso de planeación y administración estratégica y no únicamente para el control, además que:

Se centra en la importancia de las metas y los objetivos, así como de la estrecha relación entre la planeación y el control. Además, pone de relieve la importancia del proceso total de administración y de la integración de las ventajas y desventajas internas con las oportunidades y amenazas externas. (p. 373)

Villa Camacho (2015) indica tres características esenciales de los cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en el, dando cierto privilegio a las secciones operativas, para informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección del menor número de indicadores posible, necesarios para la toma de decisiones. (p.175)

El CMI transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores, los cuales se organizan en cuatro perspectivas como propone en este modelo Kaplan y Norton (2002):

1. Finanzas
2. Clientes
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

Estas perspectivas permiten lograr un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y los de largo plazo, y entre los resultados deseados e inductores de actuación de los resultados.

Fred R (2013) también indica que el CMI logra equilibrar otros asuntos: temas financieros con no financieros, y las cuestiones internas con las externas.

El objetivo del Cuadro de Mando Integral es “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” (Martínez Pedrós, 2007, p.199), lo cual se logra por medio de la alineación de los objetivos de cada una de las perspectivas de la empresa.

El modelo propuesto por Kaplan y Norton se enfoca en los resultados financieros como fin último de toda la actuación empresarial, sin embargo, las cuatro perspectivas que maneja actúan de manera integrada teniendo un impacto final financiero en el largo plazo.

Hernández y Rodríguez, S. (2011) mantiene un enfoque similar sobre el CMI, en el que se requiere definir cuáles son los desempeños claves de cada uno de los principales elementos empresariales, siendo estos elementos: situación financiera, producción, mercado/ventas, y recursos humanos.

Alveiro Montoya (2011) afirma que el cuadro de mando integral es:

Una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve de igual manera como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales. Del mismo modo, puede vérselo como un elemento de apoyo para el cambio estratégico y para el establecimiento de las bases de un accionar administrativo organizado por procesos y no por funciones. (p.15)

A continuación, se explica cada una de las cuatro perspectivas del CMI, desde el enfoque de Kaplan y Norton (2002):

Perspectiva financiera:

Vinculada a los indicadores financieros, muestran a manera de resumen las consecuencias económicas, estos miden la actuación pasada, y está relacionada a la rentabilidad. Define la actuación financiera esperada de la estrategia, e indica los resultados finales de las otras perspectivas.

Por lo general, en esta perspectiva se enfocan temas de: crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos y mejora de los niveles de productividad, y la utilización de activos o inversiones.

Perspectiva del cliente:

Se enfocan en el mercado y los segmentos de clientes sobre los cuales actuará la empresa, por lo que, al articular la estrategia en el mercado, se esperaría que impacte en un futuro sobre los rendimientos financieros.

En esta perspectiva se manejan temas sobre: satisfacción del cliente, cuotas de mercado, incremento o retención de clientes.

Perspectiva del proceso interno:

Se enfocan en los procesos claves que permitirán generar un mayor impacto sobre el cliente, procesos innovadores en los cuales se debe buscar la excelencia, pues al estar vinculados hacia el cliente, impactará también sobre los resultados financieros.

Se recomienda definir la cadena de valor a partir de los procesos de innovación, luego los procesos de operación, y al final los procesos relacionados a los servicios de posventa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Se enfocan en la infraestructura adecuada que las empresas deberían tener para lograr la mejora y crecimiento en el largo plazo, impulsar el aprendizaje y crecimiento organizacional, esta perspectiva permite que las otras tres perspectivas puedan alcanzar los objetivos esperados.

Por lo general esta perspectiva se enfoca en personas, los sistemas de información, y los procedimientos.

Si bien el modelo propone estas cuatro perspectivas, según la situación en la que se encuentre la empresa, el sector en el que se desenvuelve, y la estrategia planteada se puede incluir otras perspectivas al CMI.

Todas estas perspectivas deben estar interrelacionadas e integradas, a través de una cadena de vinculación de eventos causales, partiendo desde el aprendizaje y crecimiento, hacia los procesos internos, luego hacia el cliente, para finalmente impactar sobre los resultados financieros.

Por lo tanto, existe una relación de causa-efecto entre las medidas de resultados y los inductores de actuación para dichos resultados:

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción. (Kaplan y Norton, 2002, p. 44)

Los inductores de actuación son los que definen como se va a conseguir los resultados esperados, por lo tanto, un CMI debe tener una mezcla adecuada de indicadores de resultados y de inductores de actuación.

Los indicadores de resultado son los indicadores de efecto, y los inductores de actuación son los indicadores de causa.

La arquitectura de causa-efecto que se genera, es la base para estructurar lo que se conoce como un mapa estratégico.

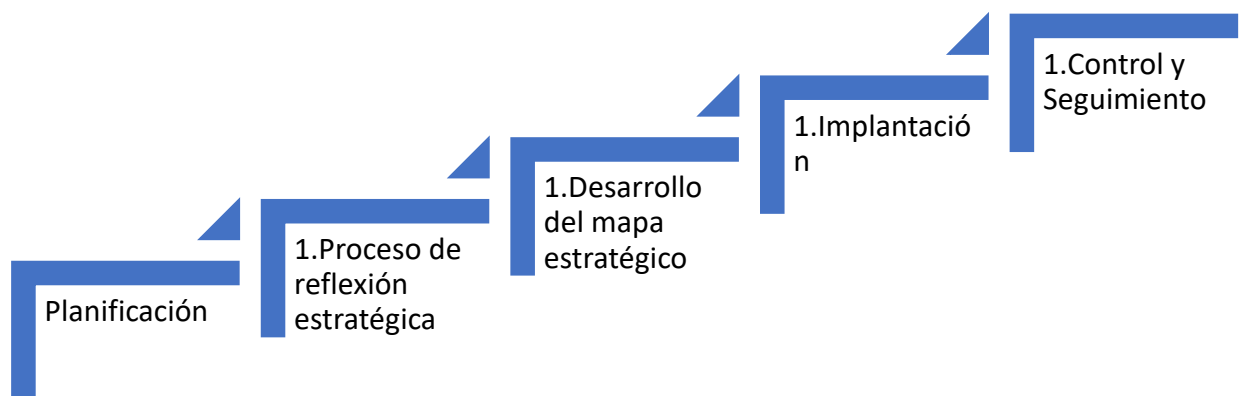
Un mapa estratégico suministra un marco visual de la integración de los objetivos de la empresa desde las cuatro perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral, ilustra las relaciones de causa y efecto, reflejando así, la relación que existe entre los activos intangibles y los procesos de creación de valor, aclarando la forma de cómo crear valor y hacia quién (Kaplan y Norton, 2004).

El cuadro de mando integral genera un proceso de aprendizaje estratégico, para lo cual Kaplan y Norton (2002) propone tres componentes esenciales para un proceso de aprendizaje eficaz:

1. Una estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general;
2. Un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
3. Un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes. (p. 266)

Martínez Pedrós, y Milla Gutiérrez (2012), proponen cinco fases para la implantación de un cuadro de mando integral:

Figura 4. Fases de implantación del CMI



Nota: Elaboración propia

1. **Planificación:** en la fase de planificación se deben establecer los equipos de trabajo, el cronograma, las técnicas que se utilizarán para la organizar el trabajo, el sistema de documentación de cada una de las fases.
2. **Proceso de reflexión estratégica:** se debe realizar un proceso de reflexión sobre el para que existe la organización, es decir, su misión, a donde quiere llegar, lo que representaría su visión, los valores sobre los que basa su accionar, la estrategia corporativa, competitiva y operativa.

Según Román Muñoz (2010) la “reflexión estratégica es precisamente la que da sentido y permite dotar de coherencia interna a la organización y su desarrollo se da en torno al concepto de estrategia para la configuración de un verdadero pensamiento estratégico” (p. 24).

3. **Desarrollo del mapa estratégico:** un mapa estratégico describe la estrategia definida por la organización de manera clara y coherente. Un mapa estratégico contiene las perspectivas del CMI, los objetivos estratégicos, y los indicadores por medio de los cuales se mide el cumplimiento de los objetivos, cada uno de los objetivos al vincularse a través del establecimiento de las relaciones causa-efecto expresan la estrategia empresarial.
4. **Implantación:** luego del diseño del mapa estratégico, se procede a comunicar la personal, con el objetivo de trasladar la estrategia a la gestión operativa, alinear las distintas áreas de la organización, motivar el comportamiento estratégico, generar un proceso continuo de revisión del proceso estratégico, y generar un proceso de cambio.
5. **Control y seguimiento:** se debe realizar una revisión continua del nivel en el que se están logrando los objetivos estratégicos, esto permite conocer el éxito o fracaso de las acciones emprendidas para cumplir con la estrategia.

CMI en empresas del sector público

El enfoque que Kaplan y Norton (2002) proporcionan para las organizaciones sin ánimo de lucro o para organizaciones gubernamentales respecto al CMI, es que el éxito debería medirse por la

eficiencia y eficacia en satisfacer las necesidades de sus usuarios, el enfoque financiero muy difícilmente se convierte en un objetivo primordial o el fin último, pues las consideraciones financieras pueden llegar a tener un papel facilitador o de restricciones.

Bastidas Bermúdez y Moreno Freitez (2006) hablan sobre ampliaciones la modelo del CMI para adaptarlas a empresas del sector público, a través de un enfoque multidimensional del CMI, en donde proponen incorporar al modelo “las dimensiones o perspectivas sobre los aspectos como la responsabilidad pública, el impacto ambiental y la creación de valor para el ciudadano y la sociedad en su conjunto” (p. 106).

2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

A continuación, se exponen distintos los modelos para evaluar la gestión empresarial.

Modelo 1-2

Define metas y objetivos organizacionales a corto plazo, el seguimiento se lo realiza a través de los logros alcanzados por medio de la contabilidad tradicional, se enfoca principalmente en el estado de resultados y en los niveles de facturación, es un método simple y rápido, sin embargo, puede presentar un margen de error significativo en la toma de decisiones al no considerar otros aspectos del entorno empresarial, y centrarse mucho en las ventas, se limita al introducir otras opciones estratégicas que facilitan el crecimiento sostenido a largo plazo (Arizabaleta, 2004).

Pirámide de resultados de Linch y Cross

Se trata de una pirámide de resultados de cuatro niveles, a través de la cual se enlaza de manera eficaz la estrategia y la operación. La estructura de la pirámide se distribuye de la siguiente manera: en el nivel más alto está la visión, luego los objetivos estratégicos definidos en términos del mercado y financieros, más abajo los indicadores y objetivos operativos en relación con satisfacción de los clientes, productividad y la flexibilidad, en el nivel más bajo se encuentran

indicadores relacionados a la calidad, entrega, duración de ciclo, y desperdicio. Todos estos factores se ubican en la pirámide de manera tal, que en un lado se encuentran las medidas relacionadas a la eficacia, y en el otro lado las relacionadas a la eficiencia interna, todas estas medidas se alinean para obtener resultados satisfactorios relacionados al mercado y las finanzas, que son los puntos en los cuales se enfocan la mayoría de las empresas (Salgueiro, 2015).

Indicadores de gestión

También conocido como KPI's, los indicadores de gestión son medidas de resultados que permiten autoevaluar la gestión, y en base a ello tomar decisiones.

Según Reinoso Lastra y Uribe Macías (2014) “un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia” (p.13). También nos indica que, al relacionar metas, objetivos y resultados, se busca la mejora continua de la empresa.

Los indicadores “son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos” (Arizabaleta, 2004, p. 39).

Arizabaleta (2004) presenta 3 tipos de indicadores:

Indicadores de eficiencia: miden el uso adecuado de recursos, que permiten obtener productos o servicios, son indicadores que se evalúan en relación con algo.

Indicadores de eficacia: aquellos que están relacionados al logro de los resultados esperados.

Indicadores de efectividad: son los que miden el impacto de la gestión con relación al logro de resultados, y al uso adecuado de recursos.

Si bien estos indicadores permiten conocer la gestión empresarial, éstos son resultado de la actuación pasada, por lo tanto, para la toma de decisiones adecuadas, se debe complementar con

un análisis de causas que generaron dichos resultados, se requiere del estudio de muchas variables del entorno empresarial.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral explicado en el punto 2.2, es modelo que no solo sirve para evaluar la gestión empresarial sino que también ayuda para gestionarla, el CMI complementa el uso de los indicadores de gestión al introducir el concepto de los indicadores de actuación adicional a los indicadores de resultados, lo que permite tener una visión más completa de la ejecución de la estrategia empresarial y un conocimiento organizacional más amplio, al visualizar cuatro perspectivas principales de una organización: financieros, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, aspectos que al estar interrelacionados a través de un esquema de causa-efecto, crea un modelo integrado de gestión.

3 METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis para el desarrollo de la propuesta metodológica fue la empresa Electro Generado del Austro Elecaustro S.A., a partir de su plan estratégico institucional 2018-2021.

3.2 Población

La población de estudio para la presente investigación fue el personal administrativo de las áreas de Gerencia, Planificación, Producción, Gestión Organizacional, Estudios y Gestión Técnica y Talento Humano, quienes están más vinculadas al desarrollo del plan estratégico institucional y al manejo de la información estratégica.

3.3 Métodos a emplear

El estudio requirió de una revisión de los fundamentos teóricos sobre planeación estratégica y el cuadro de mando integral, utilizando el método exploratorio a través de la revisión bibliográfica, con el fin de obtener información para la construcción del marco teórico.

Para profundizar y conocer la situación de la planificación estratégica de la empresa, de igual manera, se utilizó el método exploratorio, a través de la revisión de la documentación interna relacionada, la revisión de las evaluaciones e informes trimestrales de avance al plan estratégico institucional vigente, la realización de entrevistas no estructuradas a conveniencia, y talleres de trabajo con los principales actores para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica de la empresa. Las entrevistas y talleres también fueron empleados para poder obtener información que permitió trabajar sobre la propuesta del cuadro de mando integral.

3.4 Identificación de las necesidades de información

Para el desarrollo de este trabajo se empleó información de fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias tenemos las entrevistas no estructuradas aplicadas a conveniencia y talleres de trabajo, entre las fuentes secundarias tenemos el documento del plan estratégico institucional 2018-2021 de Elecaustro, las evaluaciones e informes trimestrales de avance al plan estratégico institucional vigente, y trabajos previos de investigación en libros, artículos, y tesis sobre planificación estratégica, cuadro de mando integral, y gestión de control, también se utilizó las bases de datos de bibliotecas virtuales.

3.5 Técnicas de recolección de datos

Para la estructuración del marco teórico se realizó la revisión bibliográfica, la toma de apuntes, realización de resúmenes, y el análisis de contenido con lo cual se pudo trabajar sobre la estructuración del marco teórico.

La recolección de datos se realizó principalmente por medio de la aplicación de entrevistas no estructuradas con el uso de preguntas abiertas relacionadas a los temas de planificación estratégica en el corto, mediano y largo plazo, la estrategia empresarial y su visión a futuro, y la adecuación del plan estratégico vigente, con la información recabada, se procedió a la ejecución de los talleres de trabajo, en los cuales también se empleó preguntas abiertas enfocadas a determinar los indicadores claves y establecer las relaciones causa-efecto, con los distintos aportes recibidos se pudo trabajar sobre la propuesta del modelo de cuadro de mando integral.

3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación de la información se trabajó por medio de las anotaciones de ideas principales recabadas en las entrevistas y talleres de trabajo, a través de ayudamemoria se analizó los datos con ayuda de la herramienta informática Microsoft Excel para el trabajo con tablas, organización de datos y realización del cruce de información, para luego por medio del procesador

de palabras de Microsoft Word expresar los principales resultados. También se empleó Microsoft Visio para diagramar el mapa estratégico.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Para poder determinar el modelo de cuadro de mando integral para Elecaustro, se partió desde un análisis de la estrategia actual, la cual, si bien fue definida en el año 2018, se ha determinado sigue siendo válida para la empresa, pues sigue representando la directriz que guía el curso de acción de la empresa, la estrategia es la siguiente:

- Incrementar la oferta de energía eléctrica asegurando la ejecución exitosa de los nuevos proyectos y enfocar el esfuerzo en la generación de energía distribuida.
- Consolidar alianzas y mantener relaciones de cercanía con partes interesadas.
- Ejecutar cada acción basados en los valores empresariales y forjar una empresa eficiente y sostenible, con talento humano competente.

Figura 5. Desagregación técnica de la estrategia de Elecaustro



Nota: Extraído del “Plan Estratégico 2018-2021 Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A.”, por F. Iñiguez (s.f), p. 55.

La estrategia se compone de siete elementos claves que guían la gestión de la empresa.

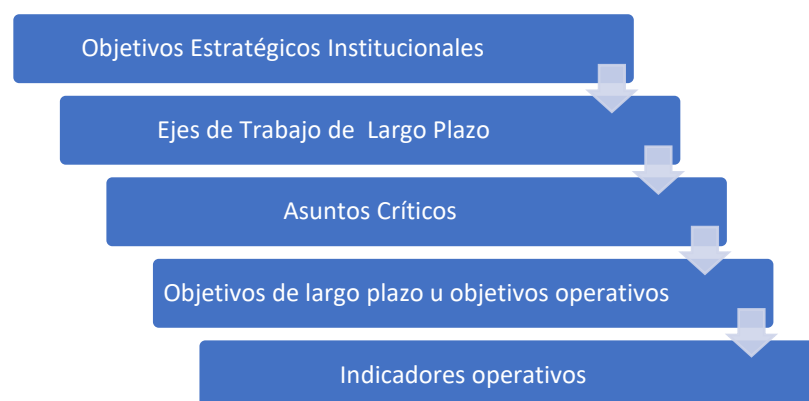
Figura 6. Elementos de la estrategia de Elecaustro



Nota: Extraído del “Plan Estratégico 2018-2021 Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A.”, por F. Iñiguez (s.f), p. 54.

El esquema que mantiene el plan estratégico institucional (PEI) actual de Elecaustro se indica en la figura a continuación:

Figura 7. Esquema del PEI de Elecaustro



Nota: Elaboración propia

A partir de la estrategia se ha definido los objetivos estratégicos institucionales, para luego a partir de distintos ejes de trabajo y asuntos críticos, definir y agrupar los objetivos a largo plazo.

Al revisar esta estructura se ha determinado que su esquema al mantener varios niveles de clasificación puede generar confusión, además de que, al tener líderes responsables de los distintos proyectos a nivel de los objetivos de largo plazo e indicadores operativos, es decir, de proyectos específicos se pierde el enfoque integrador que debe mantener los distintos componentes de un plan estratégico.

En este sentido, se propone la estructura sea más simple partiendo desde la estrategia a la definición de los objetivos estratégicos institucionales y los indicadores con sus responsables, de esta manera, se podría lograr un entendimiento más claro sobre el aporte directo de los proyectos desarrollados ligados a los indicadores hacia el logro de los objetivos estratégicos, además, se facilitaría la adaptación de dicha información al esquema que mantiene un cuadro de mando integral para gestionar la estrategia.

Los objetivos estratégicos institucionales son cuatro:

1. Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en energías renovables diversificadas.
2. Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano.
3. Incrementar la eficiencia de Elecaastro garantizando su sostenibilidad.
4. Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con partes interesadas con énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento interinstitucional.

En el anexo 2, se encuentra el detalle de la estructura actual del PEI de Elecaastro, y la agrupación de los distintos componentes.

La matriz de alineación estratégica de Elecaastro entre los elementos de misión, visión y estrategia se encuentra en el anexo 3.

En la tabla a continuación, se presenta la relación entre los objetivos estratégicos institucionales y los siete elementos claves de la estrategia:

Tabla 1 Relación elementos estrategia- objetivos estratégicos institucionales

Elementos de la estrategia	Objetivos Estrategicos Institucionales			
	Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en Energías Renovables diversificadas	Incrementar la eficiencia de ELECAUSTRO garantizando su sostenibilidad	Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con partes interesadas con énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento interinstitucional	Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano
Incrementar oferta de energía eléctrica (Asegurar nuevos proyectos)	●			
Enfocar esfuerzo en la generación de energía distribuida	●			
Forjar una empresa eficiente y sostenible	●	●		●
Consolidar alianzas			●	
Mantener relaciones de cercanía con partes interesadas			●	
Accionar basado en valores empresa			●	●
Talento humano competente				●

Nota: Elaboración propia

A través de esta matriz se puede observar que el objetivo estratégico que tiene menos relaciones con los elementos de la estrategia es el objetivo de *Incrementar la eficiencia de Elecaustro garantizando su sostenibilidad*. Los proyectos que se desarrollan en torno al cumplimiento de este objetivo están enfocados en la gestión de proyectos, mejoras de seguridad en la red de comunicaciones enfocadas en la red SCADA, modernización de los sistemas de información, la medición y control de los costos de mantenimiento, y mejoras en cuanto a la infraestructura física, estos proyectos están enfocados en incrementar la eficiencia para que en el mediano y largo plazo se logre la sostenibilidad.

En cuanto al objetivo estratégico *Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en energías renovables diversificadas*, los proyectos se encaminan en la construcción y desarrollo de proyectos de generación de energía renovable, este objetivo presenta un vínculo directo y de notable importancia hacia el cumplimiento de la estrategia empresarial, al igual que el objetivo *Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con partes interesadas con*

énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento interinstitucional a través del cual se trabaja con el programa de responsabilidad social y la vinculación con partes interesadas.

El objetivo *Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano*, a través del mantenimiento del sistema de gestión de la calidad y la ejecución del plan de acción estratégico de mejora del clima laboral, también aportan al logro de la estrategia enfocado en el talento humano y la eficiencia en los procesos.

Los proyectos vinculados a los objetivos de largo plazo son medidos a través de su cumplimiento individual, para luego por medio de una ponderación a través de una matriz diseñada particularmente para el caso de Elecaustro, evaluar el avance de cada uno de los objetivos estratégicos institucionales, y al final obtener una calificación de un índice de perspectiva estratégica, lo cual se realiza con una periodicidad trimestral.

Para asegurar la continuidad de un negocio, se busca un equilibrio entre criterios económicos, sociales y ambientales, sin embargo, en el plan estratégico actual y su evaluación, no se ve reflejado de manera explícita un enfoque hacia la sostenibilidad económica, no se dispone de indicadores vinculados al manejo o resultados financieros, ahí la importancia de introducir una perspectiva financiera.

Para poder desarrollar el modelo de cuadro de mando integral de Elecaustro, luego de revisar y analizar la estrategia, fue necesario establecer la vinculación de las cuatro perspectivas que propone Norton y Kaplan para el diseño de un cuadro de mando integral con los objetivos estratégicos institucionales.

Tabla 2 Relación perspectivas CMI - objetivos estratégicos institucionales

Objetivos Estrategicos Institucionales	Elementos de la estrategia	Perspectivas del CMI relacionada
Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en energías renovables diversificadas	- Incrementar oferta de energía eléctrica - Enfocar esfuerzo en la generación de energía distribuida - Forjar una empresa eficiente y sostenible	Procesos internos Financiera
Incrementar la eficiencia de Elecaustro garantizando su sostenibilidad	- Forjar una empresa eficiente y sostenible	Financiera
Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con partes interesadas con énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento interinstitucional	- Consolidar alianzas - Mantener relaciones de cercanía con partes interesadas - Accionar basado en valores empresa	Clientes
Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano	- Forjar una empresa eficiente y sostenible - Accionar basado en valores empresariales - Talento humano competente	Aprendizaje y crecimiento

Nota: Elaboración propia

Desde la perspectiva de procesos internos el hecho de que la estrategia este enfocada a incrementar la oferta de energía eléctrica, el desarrollo de los nuevos proyectos se convierte en un proceso clave de generación de valor, pues con estos proyectos se busca cumplir con la visión institucional de ser una empresa eficiente por medio de la oferta creciente que aporte al cambio de la matriz productiva a través de la construcción de los proyectos y el desarrollo de proyectos de expansión.

Además, de las discusiones en los talleres desarrollados se ha determinado que en la perspectiva de procesos internos es sustancial conocer sobre ciertos aspectos operativos que influyen en la gestión empresarial, y que luego impactan hacia la perspectiva financiera, por ello se considera necesario incorporar aspectos relacionados a la disponibilidad de las centrales para la generación, los niveles de producción, y la gestión ambiental que se debe realizar para la operación de las centrales.

La empresa al buscar la sostenibilidad, a más de trabajar sobre la responsabilidad social y ambiental, debe buscar su sostenibilidad económica que le permita seguir operando, por lo cual si bien, en el plan estratégico vigente no mantiene de manera explícita un enfoque financiero, sería

importante introducir este concepto, de esta manera, permitiría conocer las consecuencias financieras de la actuación empresarial, y en busca de la sostenibilidad en el tiempo.

Elecaustro al ser una empresa de prestación de un servicio público perteneciente a un sector estratégico, y no tener como fin el lucro, sino que más bien busca la rentabilidad social, se considera que para su cuadro de mando integral debería mantener un enfoque financiero, pero no como fin último, sino como un medio que permite enfocarse en la sustentabilidad financiera de la empresa y en el servicio a la ciudadanía.

Las transacciones comerciales que realiza la empresa con sus clientes, es decir, con empresas de distribución y comercialización de energía eléctrica están reguladas por la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables, y administradas por el Operador Nacional de Electricidad – CENACE, por tanto, al ser reguladas, se considera que un enfoque en el cuadro de mando hacia el cliente no es relevante, en este sentido, el concepto mejor manejado desde la perspectiva de cliente para el caso de Elecaustro es una perspectiva hacia la ciudadanía, al enfocar su estrategia hacia consolidar alianzas y mantener relaciones de cercanía con partes interesadas.

Los elementos de la estrategia: forjar una empresa eficiente y sostenible, talento humano competente, y accionar basado en valores empresariales, están directamente relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, al ser elementos que apoyan para mantener una infraestructura adecuada para el desempeño de las distintas actividades empresariales.

4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica

Una vez analizada la estrategia de Elecaustro y su enfoque hacia las cuatro perspectivas del modelo de CMI propuesto por Norton y Kaplan, se presenta la propuesta de modelo de cuadro de mando integral.

El modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto para Elecaustro consta de las siguientes cuatro perspectivas: ciudadanía, financiera, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; se enfoca la perspectiva de cliente hacia una perspectiva de la ciudadanía, manteniendo el siguiente esquema:

Figura 8. Perspectivas del modelo CMI para Elecaastro



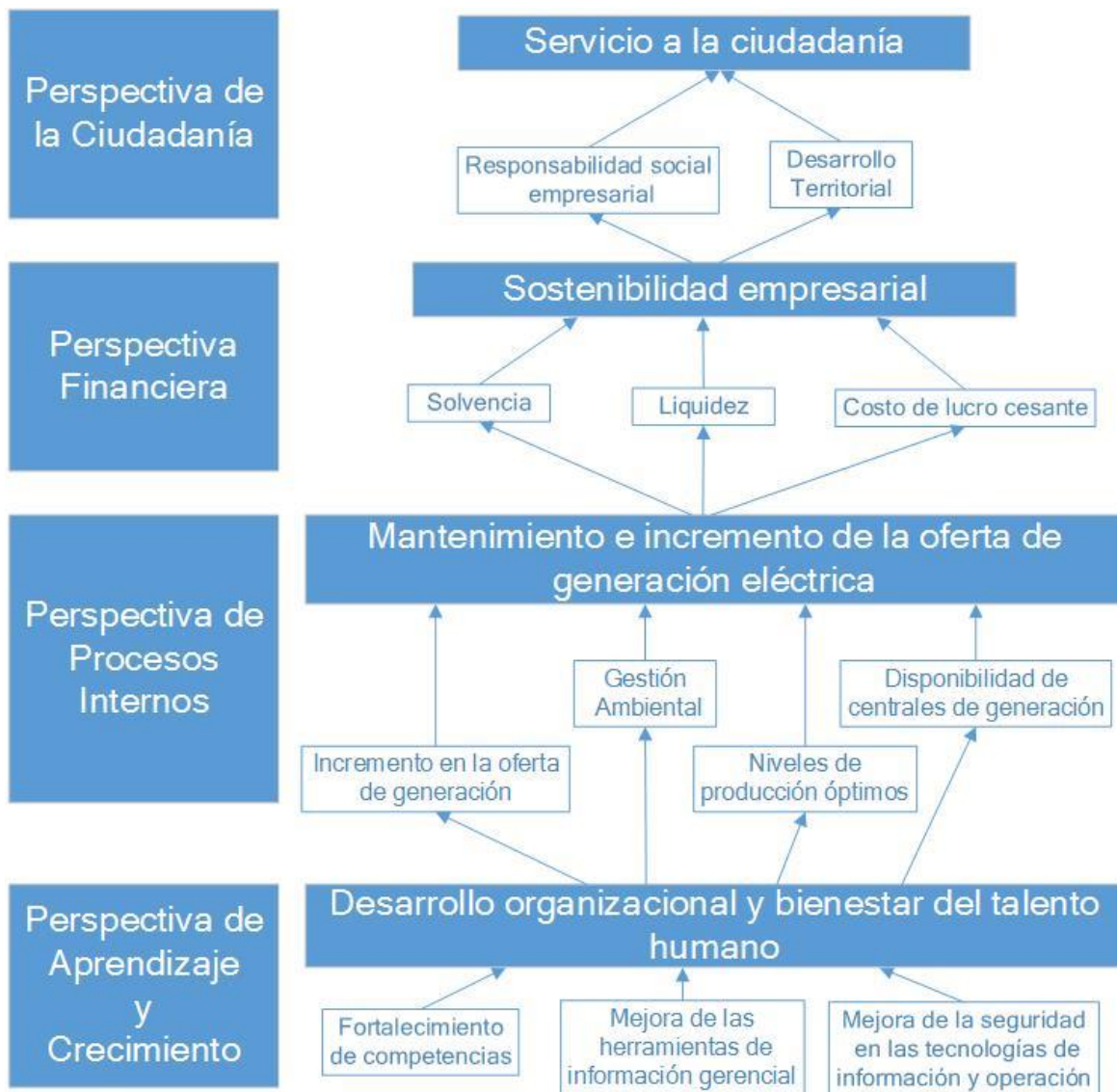
Nota: Elaboración propia

A partir del aprendizaje y crecimiento se forman las bases para mantener una infraestructura adecuada en cuanto a sistemas de información y competencias del personal, que permiten el desarrollo adecuado de las distintas actividades empresariales y que apoyan para que las otras tres perspectivas propuestas logren sus fines. Luego desde la perspectiva de los procesos internos se enfoca en los procesos claves que agregan valor para el cumplimiento de la misión y visión empresarial, generando un impacto sobre la perspectiva financiera para lograr la sostenibilidad empresarial, teniendo como fin último el servicio hacia la ciudadanía.

El mapa estratégico a través del cual se establecen las relaciones de causa-efecto de los distintos indicadores de resultados desde cada una de las perspectivas, se presenta en la figura 9.

A partir del mapa estratégico, se desarrolla el cuadro de mando integral, es decir, la tabla de indicadores de resultados e indicadores de actuación que permiten el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Figura 9. Propuesta de mapa estratégico



Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta la propuesta del cuadro de mando desde cada una de las perspectivas.

Perspectiva de la Ciudadanía

Elecaustro al ser una empresa que no busca el lucro, a través de su operación y atado a su estrategia busca consolidar y mantener relaciones de cercanía con partes interesadas, por lo que su enfoque es hacia el servicio a la ciudadanía a través de la ejecución de proyectos de desarrollo territorial y

de responsabilidad social empresarial, por lo que se propone esta perspectiva como el fin último de la empresa.

La ejecución de los proyectos de desarrollo territorial es mandatorio, según lo dispone el Art. 56 de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, en el cual, entre otros, indica que los generadores de energía eléctrica a cargo de empresas públicas deben destinar el 30% del superávit que obtenga de su operación. A través de estos proyectos se busca cubrir las necesidades básicas insatisfechas, la inversión social y la disminución de la pobreza en espacios socio territoriales de las áreas de influencia de las centrales de generación, por tanto, es un aspecto de notable relevancia en la gestión actual de la empresa, por lo que es considerado en el cuadro de mando.

A más de ello, como iniciativa propia de la empresa, enfoca su accionar en la responsabilidad social empresarial, a través de distintos programas como: participación en el Comité de Conservación del Machángara, protección del recurso hídrico y entorno ecológico, programa Aprendiendo con Energía y Museo de la Energía, convenios con universidades para realizar prácticas preprofesionales, la participación activa de la comunidad a través de la contratación de personal del área de influencia de las centrales y proyectos, entre otros, todo ello se considera en la perspectiva de servicio a la ciudadanía.

Por lo indicado, se propone el siguiente objetivo e indicadores:

Tabla 3 Tablero de indicadores perspectiva de la Ciudadanía

Objetivo	Indicador de Resultados (efecto)	Inductor de actuación (causa)	Meta
Servicio a la ciudadanía	Responsabilidad Social Empresarial	Ejecución del programa de responsabilidad social empresarial	Ejecutar en un 80% el programa de responsabilidad social empresarial.
	Desarrollo Territorial	Ejecución del plan de desarrollo territorial	Ejecutar en un 80% el presupuesto asignado para el desarrollo del plan de desarrollo territorial.

Nota: Elaboración propia

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se enfoca en monitorear indicadores financieros que permitan mantener niveles adecuados de solvencia y liquidez para la operación normal de la empresa, así como también conocer las consecuencias en términos económicos por la indisponibilidad de las centrales de generación.

Tabla 4 Tablero de indicadores perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador de Resultados (efecto)	Inductor de actuación (causa)	Meta
Sostenibilidad empresarial	Solvencia	Índice de Solvencia	Mantener el índice de solvencia sobre 1,5
	Liquidez	Liquidez corriente	Mantener la razón corriente en un valor igual o mayor a 1
	Costo de lucro cesante	No se presenta un indicador de actuación directo, este actúa como resultado de la indisponibilidad de las centrales de generación	Tener valores nulos por costo de lucro cesante por indisponibilidad de las centrales de generación.

Nota: Elaboración propia

Perspectiva de los Procesos Internos

Esta perspectiva está relacionada de manera directa con la estrategia empresarial al enfocarse en los procesos que permiten incrementar la oferta de energía eléctrica a través de la construcción de nuevos proyectos y el desarrollo de proyectos de expansión, a más de ello se ha propuesto la inclusión de otros procesos agregadores de valor, que si bien no buscan el incrementar la oferta de energía eléctrica, se enfocan al mantenimiento de la oferta actual, lo cual permite una adecuada operación para el sostenimiento actual de la empresa y el cumplimiento de su misión, por lo que se considera importante incluir aspectos claves como: la disponibilidad de las centrales de generación, los niveles de producción, y la gestión ambiental relacionada a la operación, por tanto, se propone el siguiente objetivo e indicadores:

Tabla 5 Tablero de indicadores perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador de Resultados (efecto)	Inductor de actuación (causa)	Meta
Mantener e incrementar la oferta de generación eléctrica	Incremento en la oferta de generación	Construcción de proyectos de generación eléctrica renovable	Cumplir con el 70% de la planificación en la ejecución del Proyecto Eólico Minas de Huascachaca.
			Cumplir con el 70% de la planificación en la ejecución del Proyecto Hidroeléctrico Soldados-Yanuncay.
		Desarrollo de proyectos de expansión	Cumplir con el 100% del estudio de generación micro eólica en el embalse de Chanlud y El Labrado.
			Actualizar en un 100% los estudios del Proyecto Hidroeléctrico Ocaña II.
	Disponibilidad de las centrales de generación	Mantenimiento de unidades de generación	Mantener la disponibilidad de las centrales de generación hidroeléctricas en un 90%.
		Mantenimiento de la obra civil relacionada a la generación	Mantener la disponibilidad de la central de generación térmica en un 80%.
	Niveles de producción óptimos	Cumplimiento de la planificación energética	Cumplir con el 90% de la energía planificada para centrales hidráulicas de pasada y la central térmica.
	Gestión ambiental (cumplimiento normativo)	Ejecución del plan de manejo ambiental	Tener cero no conformidades mayores en las distintas centrales de generación
		Ejecución de los planes de acción a partir de auditorías de cumplimiento ambiental	

Nota: Elaboración propia

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para mantener una infraestructura empresarial que permita una adecuada operación, a más del talento humano competente, se ha considerado necesario mantener un sistema de información gerencial modernizado que facilite la obtención de información oportuna para la toma de decisiones en sus distintos niveles, a más de ello, frente a la situación del entorno actual en donde cada vez los ataques cibernéticos incrementan, se ha visto la necesidad de enfocarse en la mejora de la seguridad de las tecnologías de la información y operación, en este sentido se propone el siguiente objetivo e indicadores:

Tabla 6 Tablero de indicadores perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador de Resultados (efecto)	Inductor de actuación (causa)	Meta
Desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano	Fortalecimiento de competencias	Capacitación técnica y de apoyo a los procesos	Capacitar al personal 80% del personal con mínimo 8 horas anuales de capacitación técnica y de apoyo a los procesos
	Mejora de las herramientas de información gerencial	Implementación de un ERP (sistema de planificación de recursos empresariales)	Implementar el 100% de los módulos del ERP
	Mejora de seguridad en las Tecnologías de Información y Operación	Implementación del proyecto de ciberseguridad	Actualizar el 90% de hardware de equipos de red y sistemas informáticos

Nota: Elaboración propia

Estas cuatro perspectivas propuestas, cada una con sus diferentes objetivos, indicadores de resultados e indicadores de actuación permitirían cumplir con la estrategia empresarial, además de que no actúan de forma independiente, a través del mapa estratégico establecido se puede observar las relaciones de causa-efecto que mantienen, generando así, un cuadro de mando integral, para una adecuada gestión y control de la estrategia planteada por la institución.

4.2.1 Premisas o supuestos

El CMI al estar directamente vinculado a la estrategia requiere que se cumplan todas las etapas del proceso de administración estratégica:

1. Realizar la declaración de la misión, definición de la misión
2. Ejecutar la auditoría externa e interna de administración estratégica
3. Definir los objetivos estratégicos
4. Definir las estrategias a emplear
5. Implementar las estrategias
6. Medir y evaluar el desempeño

Para que se pueda implementar el cuadro de mando propuesto para Elecaustro se debe iniciar a partir de la decisión gerencial de implementación, pues el CMI es una herramienta para la Gerencia General para conocer los resultados de indicadores claves de la gestión empresarial y su estrategia.

Se requiere la participación de las distintas áreas de la empresa, pues la estrategia no es ejecutada únicamente por la alta dirección, viene dada por el trabajo de todos y cada uno de sus colaboradores, para lo cual se requiere de un proceso de comunicación a través del cual se logre el involucramiento y empoderamiento de todo el personal.

Es importante, además, contar con un área responsable para el monitoreo y seguimiento de las distintas iniciativas estratégicas, la medición de los indicadores que integran el cuadro de mando, e informe a la Gerencia General, además se debe determinar responsables a nivel gerencial para la ejecución de cada una de las acciones.

Es necesario establecer una periodicidad para la medición de los indicadores, con base a la disponibilidad de información y facilidad de obtención de los datos, y alinear cada uno de ellos a la misma frecuencia de medición.

4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica

Esta propuesta de Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo mejorar el sistema de planificación estratégica al mantener cuatro perspectivas básicas de la gestión empresarial, y buscar el involucramiento de las distintas áreas de la empresa para lograr cumplir con la estrategia planteada.

Además, tiene como objetivo mejorar la eficacia en la administración, ya que, a través de un tablero de mando, en el cual se resumen los indicadores claves de gestión, facilita a la alta dirección para conocer la situación de la empresa desde distintos enfoques, lo cual facilita la toma de decisiones.

4.2.3 Objeto de la propuesta

El cuadro de mando integral al ser una herramienta de gestión empresarial deberá aplicarse a toda la empresa, enfocada en la misión y visión en el corto, mediano y largo plazo. Si bien el CMI es una herramienta para la alta dirección, su implementación compromete a las distintas áreas de la empresa.

4.3 Responsables de la implementación y control

Para la implementación del CMI se recomienda sea asigne la responsabilidad a la Dirección de Planificación, área encargada de manejar los asuntos relacionados a la planificación estratégica institucional, planes operativos, planes de inversión y expansión, quienes informarían a la Gerencia General de los resultados obtenidos.

4.4 Fases para su puesta en práctica

Para la puesta en práctica de la propuesta el CMI, se recomienda las siguientes fases:

1. Revisar de la estrategia empresarial frente a las condiciones actuales del entorno, y realizar ajustes a la misión, visión, y objetivos estratégicos institucionales, en caso de ser necesario.
2. Verificar la adecuación del mapa estratégico a través de las relaciones causa-efecto, y de los distintos indicadores de resultados y de actuación, y de metas propuestas.
3. Establecer la periodicidad de medición de los indicadores.
4. Comunicar a todo el personal, con miras a lograr una visión compartida e involucramiento.
5. Realizar el monitoreo, seguimiento y medición de los indicadores.
6. Informar a la Gerencia General los resultados obtenidos.

4.5 Indicadores de evaluación

Se plantea como indicadores de evaluación de la puesta en práctica de la propuesta, la medición del cumplimiento de cada una de las fases, con base a los tiempos establecidos en la siguiente tabla, exceptuando las fases cinco y seis, las cuales se ejecutan de manera permanente:

Tabla 7 Fases de implementación del CMI

Fases de implementación propuestas		Tiempo de ejecución
1	Revisar de la estrategia empresarial frente a las condiciones actuales del entorno, y realizar ajustes a la misión, visión, objetivos estratégicos institucionales en caso de ser necesario	30 días
2	Verificar la adecuación del mapa estratégico a través de las relaciones causa-efecto, y de los distintos indicadores de resultados y de actuación, y de metas propuestas	10 días
3	Establecer la periodicidad de medición de los indicadores	
4	Comunicar a todo el personal en miras a lograr una visión compartida e involucramiento	15 días
5	Realizar el monitoreo, seguimiento y medición de los indicadores	Permanente
6	Informar a la Gerencia General los resultados obtenidos	Permanente

Nota: Elaboración propia

La fórmula aplicarse para cada fase es:

$$\text{Relación de tiempo empleado vs planificado} = \frac{\text{Número de días empleados}}{\text{Número de días planificados}} \times 100$$

En donde, la meta para cada fase es que la relación de tiempo empleado versus el tiempo planificado sea menor o igual a 100%.

5 CONCLUSIONES

- El modelo de cuadro de mando integral propuesto para Elecaustro se enfoca en cuatro perspectivas: Ciudadanía, Financiera, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.
- Un concepto importante que se introduce en la propuesta del CMI para Elecaustro es la perspectiva de Ciudadanía, pues al ser una empresa de prestación de un servicio público y perteneciente a un sector estratégico, su fin está enfocado en buscar la rentabilidad social.
- El enfoque que mantiene desde la perspectiva de la Ciudadanía es hacia el servicio a distintas partes interesadas, desde la perspectiva financiera a la sostenibilidad empresarial, el enfoque de los procesos internos es hacia el mantenimiento e incremento de la oferta de generación eléctrica, y desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hacia el desarrollo organizacional y bienestar del talento humano.
- El mapa estratégico propuesto parte como base desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través del cual se busca crear una infraestructura adecuada para el desempeño de los procesos, por lo que el siguiente nivel de relaciones se encuentra la perspectiva de los procesos internos, los cuales buscan a través de sus procesos clave aportar valor para el cumplimiento de la estrategia empresarial, lo cual tienen un impacto en la perspectiva financiera, encontrándose esta perspectiva en un tercer nivel, para luego enfocarse en el servicio a la ciudadanía, por lo que se considera a la perspectiva de la Ciudadanía como el fin último.
- El modelo de cuadro de mando integral propuesto para Elecaustro permitirá a través de sus indicadores mantener un adecuado control del desempeño empresarial y gestionar la estrategia a través de la obtención de información clave para la toma de decisiones.
- La revisión gerencial de la estrategia es vital pues marca el curso de acción de la empresa, por lo que es importante la ejecución de reuniones de revisión que facilite proceso de retroalimentación en miras a la mejora permanente de la gestión empresarial.
- Es vital implementar un proceso de comunicación dirigido hacia todo del personal, con el objetivo de conducir hacia la reflexión de la estrategia, el cambio de la cultura organizacional y comprometer a los funcionarios hacia el cumplimiento de la estrategia empresarial, mantener un sistema de retroalimentación permanente incrementaría el involucramiento de todos quienes conforman la empresa generando una sinergia.

- El modelo propuesto es un planteamiento inicial de un cuadro de mando integral, por lo que está sujeto a revisión y mejora.

6 RECOMENDACIONES

- Al disponer de un sistema de remuneración variable se recomienda alinear este sistema de compensación hacia los objetivos estratégicos institucionales, ligados hacia el logro de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral.
- Para una futura implementación del CMI sería importante realizar una actualización del análisis del entorno, con el fin de verificar que la estrategia planteada siga siendo válida frente a las condiciones del entorno interno y externo.
- Una vez implementado el CMI se recomienda se realice una revisión anual para verificar la adecuación de los indicadores.
- Para apoyar a la consecución de las metas establecidas para el logro de la estrategia y vincular la gestión realizada por cada una de las áreas, sería importante en un futuro se pueda diseñar e implementar cuadros de mando a nivel de las distintas direcciones de la empresa o a nivel de los procesos del sistema de gestión de la calidad de Elecaustro.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

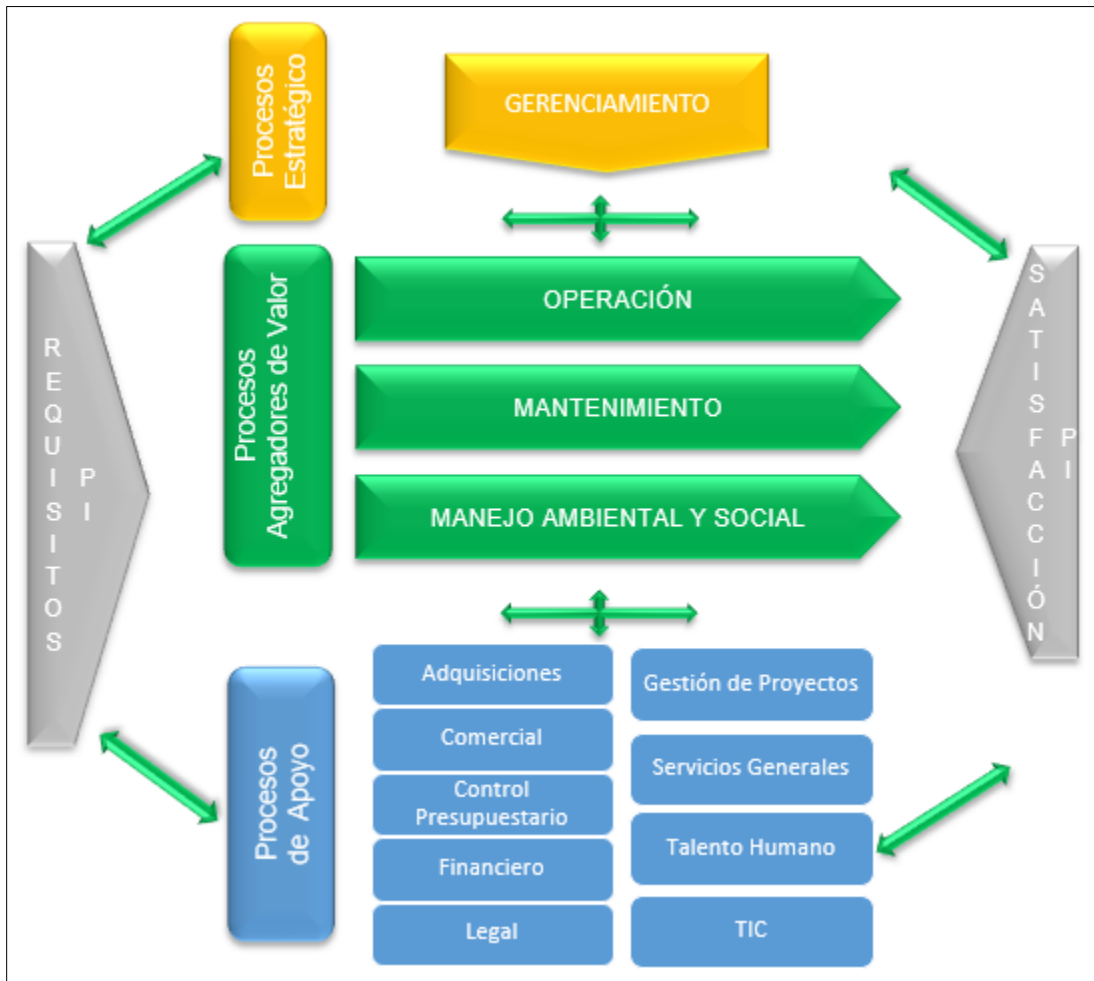
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. ESIC Editorial.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balance Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 15(2).
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.
- Bastidas Bermúdez, E. L. y Moreno Freitez, Z (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: El caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Revista Universo Contábil*. 2(3), 104-118.
- Berenguer, J. M. (2017). *Como implementar correctamente un Cuadro de Mando Integral*. Preven Control. Recuperado el 4 de noviembre de 2021 de <https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Chiavenato, I. y Sapiro A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- D'Alessio Ipinza, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados*. Pearson Educación.
- Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A. <https://www.elecaustro.gob.ec/>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Gutiérrez Roa, F. (2012). *Sistema de control de gestión*. Ediciones de la U.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. McGraw-Hill Interamericana.
- Iñiguez Sánchez, F. (s.f.). *Plan Estratégico 2018 - 2021 Electro Generadora del Austro Elecaustro S.A.* Elecaustro. https://www.elecaustro.gob.ec/jdownloads/Rendicion%20de%20Cuentas/anexo_29._pei_elecaustro_2018_2021_con_reforma.pdf

- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Koont, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 9(1).
- Ley s/n. Expedición de La Ley Orgánica de Empresas Públicas. 16 de octubre de 2009. R. O. Suplemento No.48
- Martínez Pedrós, D. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, M. E. (2014). *Indicadores de gestión*. Ediciones de la U.
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 8(2), 23-36.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Secretaria Técnica Planifica Ecuador. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill Interamericana.

Villa Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas.
Revista de Investigación. 8(1), 173-185.

8 ANEXOS

Anexo 1. Mapa de procesos de Elecaastro



Anexo 2. Desglose de la estructura del PEI de Elecaastro

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	EJES DE TRABAJO DE LARGO PLAZO	ASUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVO DE LARGO PLAZO
Incrementar la oferta de generación eléctrica con enfoque en energías renovables diversificadas	Desarrollo de producto	Desafíos tecnológicos y gestión de recursos	Desarrollar e implementar el programa piloto de generación distribuida, a través de energía renovable diversificada para la región
		Construcción del proyecto eólico Minas de Huaschachaca (PEMH)	Ejecutar el proyecto eólico Minas de Huaschachaca
		Construcción del proyecto hidroeléctrico Soldados - Yanuncay (PHSY)	Ejecutar el proyecto hidroeléctrico Soldados - Yanuncay
Incrementar el desarrollo organizacional y el bienestar del talento humano	Desarrollo organizacional	Sistema de Gestión de Calidad	Contar con el sistema integrado de gestión funcionando de manera eficiente y continua
	Desarrollo organizacional	Gestión equitativa del Talento Humano	Contar con la aprobación de la normativa interna para administración de talento humano
	Desarrollo organizacional		Mejorar continuamente el clima laboral a través de la ejecución de un plan de acción estratégico
Incrementar la eficiencia de ELECAUSTRO garantizando su sostenibilidad	Eficiencia	Ciberseguridad	Implementar mejoras de seguridad en la red de comunicaciones de Elecaastro, con énfasis en la red SCADA
	Eficiencia	Información Gerencial	Modernizar los sistemas de información
	Eficiencia	Control de costos de mantenimiento	Medir y controlar los costos de mantenimiento
	Eficiencia	Mejora de infraestructura existente	Garantizar el funcionamiento óptimo y la disponibilidad de la infraestructura de la Empresa
	Gestión de proyectos	Disponibilidad de recursos para nuevos proyectos	Mejorar la gestión de proyectos
Incrementar el desarrollo de políticas y mecanismos de vinculación con partes interesadas con énfasis en las acciones de colaboración e involucramiento interinstitucional	Comunicación corporativa	Vinculación con partes interesadas	Implementar un plan estratégico de vinculación con las partes interesadas, que incluya diagnóstico, identificación de actores, ámbito de acción, política, con énfasis en la generación eléctrica distribuida
	Comunicación corporativa	Política de responsabilidad social y ambiental	Difundir de la política de responsabilidad social para Elecaastro
	Comunicación corporativa	Gestión de la responsabilidad social y ambiental	Implementar el plan de responsabilidad social de Elecaastro

Anexo 3. Alineación estratégica

 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA										
ELEMENTOS ESTRATEGIA	ELEMENTOS MISIÓN					ELEMENTOS VISIÓN				
	Empresa innovadora	Empresa sostenible	Producción de energía eléctrica renovable y diversificada	Contribuye al desarrollo del país	Basa su accionar en principios éticos, calidad y responsabilidad socio ambiental	Empresa eficiente	Desarrollo de energía distribuida y diversificada a nivel Nacional	Mediana capacidad de generación	Oferta creciente que aporte cambio de matriz productiva	Experiencia y profesionalismo de su talento humano
Incrementar oferta de energía eléctrica (Asegurar nuevos proyectos)		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Enfocar esfuerzo en la generación de energía distribuida	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
Consolidar alianzas				✓	✓		✓		✓	
Mantener relaciones de cercanía con partes interesadas	✓	✓		✓			✓		✓	
Forjar una empresa eficiente y sostenible		✓			✓	✓				✓
Accionar basado en valores empresariales	✓				✓	✓				✓
Talento humano competente	✓	✓			✓	✓	✓			✓