

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA
EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE”**

AUTOR: Lenin Patricio Muñoz Álvarez

DIRECTOR: Dr. Carlos Fernando Padilla, M.Sc

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hijo Mathías, mi amor, mi bendición y la motivación más grande de mi vida.

Lenin Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, en quien confío, quien me bendice grandementey quien siempre guía mi camino.

A mi amada madre, mi mayor ejemplo de lucha, perseverancia y sacrificio, gracias por su amor y por siempre creer en mí a pesar de todas las adversidades.

Mi agradecimiento especial a todas las autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, especialmente al Dr. Carlos Fernando Padilla, Director de Tesis, al Econ. Lenin Tobar y al Econ. Alex Izquierdo, quienes supieron orientar el presente trabajo de la manera más acertada y profesional.

En general a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la concreción del proyecto.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Lenin Patricio Muñoz Álvarez, en calidad de autor de la Tesis realizada sobre la “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene ésta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los Artículos 5, 6, 8,19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 03 de junio de 2013



.....
LENIN PATRICIO MUÑOZ ALVAREZ

C.I. 0502166887

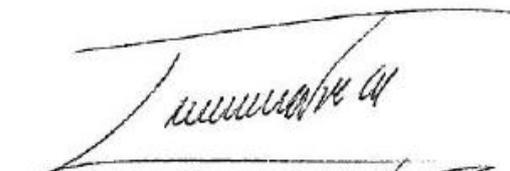
lenin-m@hotmail.com

Quito, 29 de octubre 2012

Economista
Marco Posso Zumárraga
**DECANO FACULTAD
CIENCIAS ECONOMICAS**
Presente

Grato es saludarle e informarle que la Tesis intitulada: "PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE", trabajo investigativo realizado por el señor egresado: Lenin Muñoz Álvarez ha concluido, cumpliendo con los parámetros académicos exigidos, por lo que recomiendo continuar con los trámites reglamentarios.

Seguro de obtener una respuesta favorable, me suscribo de usted.



Dr. Carlos Fernando Padilla MSc.
DIRECTOR DE LA TESIS



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

CARRERA: FINANZAS	Expediente No.
TITULO DEL PLAN DE TESIS " PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE	
AUTORES: LENIN PATRICIO MUÑOZ	
PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA MSc.	
Fecha de entrega: 15/01/2013	

RESULTADO DE LA EVALUACION:				
Se califica la Tesis?	SI	X	↑	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE B
	NO		↑	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE A

PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?	X		Tiene Índice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Índice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 5'			Califique con una nota entre 1 y 5 / 5'		

3. Cumplimiento de Objetivos

A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)

3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

ACTIVIDADES EFECTUADAS

Objetivo 1:

Diseñar la propuesta de un Plan Estratégico Institucional para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

CAPITULO II-IV (págs. 77- 191)
 Diagnóstico
 Formulación Plan estratégico
 Direccionamiento
 Sistema de seguimiento y control
 Balanced Scorecard

Nivel de cumplimiento:

Totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	No se cumplió	<input type="checkbox"/>
<p>Objetivo 2: Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico</p>					
<p>Nivel de cumplimiento</p>					
Totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	No se cumplió	<input type="checkbox"/>
<p>Objetivo 3: Determinar el Direcciónamiento Estratégico para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable definiendo hacia donde se quiere llegar, tomando como punto de partida la misión para la cual fue creada la institución y donde se encuentra actualmente.</p>					
<p>Nivel de cumplimiento</p>					
Totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Parcialmente	<input type="checkbox"/>	No se cumplió	<input type="checkbox"/>
<p>Califique con una nota entre 1 y 20 /18 /</p>					
<p>4. Puesta a prueba de las hipótesis</p>					
<p>Hipótesis específicas</p>					
<p>Evidencias</p>					
<p>CAPITULO III-IV (págs. 77- 191) Diagnóstico Formulación Plan estratégico Direcciónamiento Sistema de seguimiento y control Balanced Scorecard</p>					
<p>Hipótesis General. La propuesta de un plan estratégico el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, es una herramienta que permitirá orientar a la institución hacia la optimización en el uso de los recursos asignados, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de proyectos de inversión.</p>					
<p>Resultado de la puesta a prueba</p>					
<p>Aceptada</p>					
<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Negada</p>					

Hipótesis específicas	Evidencias
<p>Hipótesis 1. El área Desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovables, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico</p>	<p>Evidencias CAPITULO III (págs.77-149) Análisis externo Análisis interno Matriz FODA Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento</p>
<p>Resultado de la prueba a prueba</p>	
Aceptada	<input checked="" type="checkbox"/>
	Negada
Hipótesis específicas	Evidencias
<p>Hipótesis 2 Determinar el Direccionamiento Estratégico el Ministerio de Electricidad y Energía Renovables, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: Qué se debe hacer?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?</p>	<p>Evidencias CAPITULO IV (págs. 152 – 191) Matriz de perfil competitivo Matriz de evaluación de factores externos Situación de mercado Situación financiera</p>
Resultado de la prueba a prueba	
Aceptada	<input checked="" type="checkbox"/>
	Negada
<p>Califique con una nota entre 1 y 20 / 19 /</p>	

<p>5. Técnicas y Procedimientos utilizados</p>	
<p>Enumere los principales procedimientos y Técnicas utilizadas</p>	
1. Recolección de datos	
2. Entrevistas	
3. Observación de Campo	
<p>Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /</p>	
4. Análisis / Síntesis	
5. Diagramación	
6. Diseño	

6. Conclusiones	7. Recomendaciones
<p>Cuáles son los principales aportes para enfrentar los problemas detectados en las conclusiones?</p> <p>1- La planificación estratégica responde a lineamientos de planificación de mediano y largo plazo a través de un proceso participativo e incluyente que involucra a todos los niveles de la organización facilitando la toma de decisiones en los tiempos adecuados.</p>	<p>Cuáles son los principales hallazgos encontrados</p> <p>1. Se recomienda establecer la sinergia necesaria entre todos los actores del sector con la finalidad de que el Ministerio asuma el rol de entidad rectora del sector Eléctrico a través de la difusión e implantación de las políticas, objetivos estratégicos y directrices generales que éste documento presenta.</p>
<p>2. Al realizar la investigación de las diferentes teorías acerca de los procesos de planificación que plantean diferentes autores, se establecieron las bases en las cuales se apoyó el desarrollo del Direccionamiento Estratégico</p>	<p>2. Se recomienda realizar una investigación lo más amplia posible de todas las teorías y los autores que durante el transcurso de los tiempos han abordado los temas concernientes al desarrollo de los procesos de Planificación, existen diferentes metodologías, ponencias y puntos de vista diferentes, los cuales nos aportarán el criterio suficiente para aplicarlo en la formulación del Plan Estratégico Institucional</p>
<p>3. Mediante el análisis de los factores internos (organización, recursos humanos, tecnología, análisis presupuestario, etc.) se logró identificar la posición actual del Ministerio y su desempeño a partir de su creación, lo cual sirvió como base para el planteamiento de una visión de largo plazo basada en el sólido conocimiento de la realidad de la Institución</p>	<p>3. Se recomienda realizar un exhaustivo análisis del interior de la Organización; solamente conociendo todos los procesos y actividades que se desarrollan dentro de las Instituciones puede establecerse una real visión del estado actual en que se encuentran las entidades.</p>

<p>4. Se conoció la actual situación tanto dentro como fuera de la organización como fundamento de la formulación de la propuesta de cambio. Mediante la formulación del diagnóstico del entorno se identificó y se previó los cambios de la realidad actual y el comportamiento del futuro. Estos cambios fueron identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable o adverso. Se utilizaron diferentes herramientas metodológicas como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y las matrices de impacto y probabilidades a fin de identificar todos los elementos tanto internos como externos que inciden en la organización y se planteó mediante su análisis, las estrategias que orientarán a la institución hacia el logro de sus objetivos</p>	<p>5. La administración debe tomar muy en cuenta el entorno de la organización, ya que existen diferentes factores externos que afectan a la institución muchas veces de manera determinante.</p>				
<p>Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /</p>	<p>Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /</p>				
<p>8. Consistencia Interna</p> <p>Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?</p>					
<p>Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">No</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	No	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	No				
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<p>NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez) / 9.3 /</p>					
<p>Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis</p>					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">No</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		SI	No	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	No				
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos: 523-211 - 529-129 - 521-641 - Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS:

"PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL
MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE"

EGRESADO: Lenin Patricio Muñoz Álvarez

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

De acuerdo a lo revisado, y al no existir consistencia en el cumplimiento de los objetivos, se procedió a sugerir al autor rectificar el trabajo investigativo tanto de forma como de fondo, de ahí que, acogidas las sugerencias por parte del egresado, debo puntualizar que se cumplen con efectividad lo planteado en la investigación, tanto el objetivo general, así como también los específicos. Afirmación que la hago en razón de lo revisado en el desarrollo del tema. Aclarando que, será de exclusiva responsabilidad la exigibilidad de quien pertenezca, la incorporación de todas y cada una de las correcciones realizadas al presente trabajo, antes de su entrega a los diferentes estamentos que conciernan.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Las Hipótesis tanto general así como las específicas establecidas en el plan de tesis respectivamente han sido demostradas satisfactoriamente. La comprobación de las hipótesis se las demuestra en forma específica en el desarrollo de los diferentes capítulos y en forma general en las conclusiones y recomendaciones.

RECIBIDO: 
FECHA: 17. ABR. 2013
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

En el desarrollo de la investigación: Los métodos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos utilizados son los que responden y obedecen al tema, aplicándose de forma precisa al caso en particular.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones a las que han llegado el autor, responden al resultado de la investigación, además las recomendaciones guardan concordancia con las conclusiones, pudiendo ser estas acogidas por quienes están inmersos, o lo van a ser en esta temática de trascendental importancia, como instrumento de apoyo y análisis para tomar de manera acertada sus decisiones.

NOTA: 9 (nueve)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: *Econ. Lenin Javier Tobias Casares, M.Sc.*

FIRMA: 

FECHA: Quito, 10 de abril del 2013



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 523-211 – 529-129 – 521-641 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

INFORME O CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS: "PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE"

EGRESADO: LENIN PATRICIO MUÑOZ ALVAREZ

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General es diseñar la propuesta de un Plan estratégico Institucional para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, así lograr una alta productividad en los procesos operacionales que permita una adecuada la cobertura y potenciar el servicio como consecuencia del crecimiento institucional

Los Objetivos Específicos presentados en el trabajo, como son: Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico. Determinar el direccionamiento estratégico para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable definiendo hacia donde se quiere llegar, tomando como punto de partida la misión para la cual fue creada la institución y donde se encuentra actualmente; Construir el plan de inversiones, Plan Operativo e indicadores de Gestión para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, definiendo estrategias a mediano plazo que al considerarlos en un plan, permitirán la consecución de los objetivos planteados, definiendo líneas de acción en áreas específicas de la Institución. Los objetivos planteados relacionando con la teoría científica, se considera que el trabajo de investigación corresponde al perfil profesional.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS:

La Hipótesis General plantea: La propuesta de un plan estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, es una herramienta que permitirá orientar a la Institución hacia la optimización en el uso de los recursos asignados, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de inversión.

Sobre las hipótesis específicas planteadas se pretende: El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico. El determinar el direccionamiento estratégico del Ministerio, permitirán responder de forma clara y precisa la planificación Institucional. El contar con el plan de inversiones, operativos e indicadores de gestión que identifiquen programas, proyectos y actividades realizables en el tiempo, constituyen un instrumento para la acertada dirección del Ministerio. La propuesta es viable por los factores mencionados. La herramienta y las técnicas presentadas son demostradas en el estudio.

RECIBIDO: 
FECHA: 27 MAR 2013
HORA:
..... DE TESIS

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La Metodología desarrollada en el Estudio se ajusta a la investigación directa a través del método descriptivo para establecer la realidad de sus capacidades y restricciones. Se utiliza el método analítico por medio del cual se pueden realizar comparaciones que permitan analizar la tendencia a base de la investigación de documentos de organismos especializados, publicaciones y bibliografía especializada.

De la investigación se plantean estudiar variables independientes como rentabilidad, ventas, costos, endeudamiento, competitividad, inversión; y variables dependientes como oferta y demanda, la participación de la empresas en el sector nacional, así como su proceso de producción, la estructura administrativa, financiera y económica.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Luego de la evaluación realizada al Trabajo de Investigación sobre el "PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE", se determinan diversos factores coyunturales de la decisión para implementar la propuesta en el sector y se involucre en los planes y programas del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, a fin de ofrecer un servicio de calidad a nivel nacional.

Por lo expuesto, las acciones entre los involucrados por medio de la participación en el sector público en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, al presentar la propuesta de implementación de una propuesta de plan estratégico que permitirán ubicar a la empresa como un referente en los servicios.

NOTA: NUEVE (9)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACION:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA PUBLICACION SI NO

PROFESOR: Econ. Alex Izquierdo S.

FIRMA:



FECHA: QUITO, 27 DE MARZO DEL 2013

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1	Antecedentes	1
1.2	Justificación	5
1.3	Identificación del Problema	6
1.4	Delimitación espacial y temporal	7
1.5	Objetivos de la investigación	7
1.6	Hipótesis de la investigación	8
1.7	Marco conceptual	9
1.8	Metodología de la investigación	10
1.9	Plan Analítico	12
1.10	Cronograma de Actividades y Presupuesto de la investigación.	15

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1	Introducción	17
2.2.	La Organización	19
2.2.1.	Definición	19
2.2.1.1	Concepto de Organización aplicable a entidades	19
2.2.1.2	Concepto de Organización aplicable a actividades	20
2.2.1.3	Concepto de Organización aplicable a ambos casos	20
2.2.2.	Estructura de la Organización	21
2.2.2.1	Modelos de estructuras de Organización	22
2.2.2.1.1	Organización Lineal	22
2.2.2.1.2	Organización tipo staff	22
2.2.2.1.3	Organización funcional	22
2.2.2.1.4	Organización por comités	23
2.2.2.1.5	Organización matricial	23
2.2.3	Procesos	23
2.3.	Planificación estratégica	27
2.3.1	Definición de Planificación	27
2.3.2	Definición de Estrategia	28
2.3.3	Definición de Planificación Estratégica	29
2.3.4	El proceso de planificación estratégica	32

2.3.5 El Plan Estratégico	33
2.3.6 Estructura del Plan Estratégico	34
2.3.6.1 Diagnostico	34
2.3.6.1.1 Análisis de los factores externos e internos de la organización	35
a) Metodología FODA	36
b) La Metodología de Michael Porter	41
2.3.6.2 Direccionamiento Estratégico	44
2.3.6.2.1 Visión	44
2.3.6.2.2 Misión	45
2.3.6.2.3 Valores Organizativos	46
2.3.6.2.4 Políticas	46
2.3.6.2.5 Estrategias	47
2.3.6.2.5.1 Metodologías para la formulación de Estrategias	48
a) Mapa Estratégico	48
b) Matriz de Prioridades	49
c) Matriz de impacto Cruzado	51
2.3.6.2.6 Objetivos Estratégicos	53
2.3.6.2.7 Metas	54
2.3.6.3 Seguimiento y Evaluación	55
2.4. Planificación del Estado	61
2.4.1 Principios de la planificación en el estado	64
2.4.2 Funciones de la planificación estatal	66
2.4.3 El proceso de planificación en el estado	68
2.4.4 Los planes de desarrollo y los presupuestos gubernamentales	70
2.4.5 Los programas operativos de corto plazo y el presupuesto	73
2.4.5.1 Relaciones entre políticas, planes y presupuestos de corto plazo	73
2.4.5.2 El presupuesto – programa	74
2.4.5.3 La técnica de la programación presupuestaria	74
2.4.6 Gestión por Objetivos	75

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis del Entorno Interno

3.1.1 Marco Legal	77
3.1.2 Lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013	79
3.1.3 El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.	81
3.1.4 Facultades, Competencias y Atribuciones de la Institución	83
3.1.5 Diagnóstico Institucional	85
3.1.5.1 Planificación	86

3.1.5.2 Estructura Organizacional	88
3.1.5.3 Talento Humano	94
3.1.5.4 Tecnología de la Información y Comunicaciones	95
3.1.5.5 Procesos y Procedimientos	97
3.1.5.6 Análisis Presupuestario	101
3.1.5.6.1 Análisis Comparativo	115
3.1.5.6.2 Análisis Horizontal	117
a) Método de aumentos y disminuciones	117
b) Método de Tendencias	119
3.2 Análisis del Entorno Externo	
3.2.1 El Sector Eléctrico en América Latina	121
3.2.2 El Sector Eléctrico Ecuatoriano	125
3.2.2.1 Evolución del Sector	125
3.2.2.2 Factores Técnicos y económicos del sector eléctrico	128
3.2.3 Mapa de relacionamiento institucional	137
3.2.4 Actores del Sector Eléctrico Ecuatoriano	138
3.2.4.1 Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	138
3.2.4.2 Consejo Nacional de Electrificación CONELEC	138
3.2.4.3 Centro Nacional de Control de Energía CENACE	139
3.2.4.4 Corporación Eléctrica del Ecuador. CELEC	139
3.2.4.5 Corporación Nacional de Electricidad CNEL	140
3.2.4.6 Empresas Eléctricas de Distribución	141
3.2.4.7 Empresas Eléctricas Concesionarias de Generación	141
3.2.4.8 Empresas creadas para la construcción de proyectos de generación	142
3.3. Análisis Situacional (FODA)	143
3.3.1 Fortalezas	143
3.3.2 Debilidades	144
3.3.3 Oportunidades	144
3.3.4 Amenazas	145
3.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos	147
3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos	148
3.3.7 Matriz de Síntesis Estratégica o Priorización de Estrategias	149

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1 El proceso de Planificación Estratégica	151
4.2 Direccionamiento Estratégico	152
4.2.1 Misión organizacional	152
4.2.2 Visión	153

4.2.3 Valores institucionales	154
4.2.4 Formulación de políticas y estrategias	155
4.2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales -OEI-	157
4.2.6 Formulación de indicadores y metas	164
4.2.7 Identificación de programas y proyectos.	167
4.2.8 Mapa estratégico	170
4.3 Programación Presupuestaria de Inversiones	
4.3.1 Programación Presupuestaria Plurianual	172
4.3.2 Presupuesto anual del Estado	175
4.3.3 Programación anual Presupuestaria MEER	178
4.4 Programación Operativa Anual	182
4.4.1 La herramienta Gobierno por Resultados GPR	188
4.4.2 Seguimiento y Evaluación	190
4.4.3 Control	192
CAPITULO IV	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	194
5.2 Recomendaciones	198
ANEXOS	200
BIBLIOGRAFÍA	236

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	200
MATRIZ DE ALINEACIÓN PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR – AGENDA SECTORES ESTRATÉGICOS – SECTOR ELÉCTRICO	
ANEXO 2	202
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA	
ANEXO 3	221
MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA	
ANEXO 4	231
PLAN OPERATIVO ANUAL	
ANEXO 5	233
MATRIZ DE ALINEACIÓN DE OBJETIVOS, HIPOTESIS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES	

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. P.A.I. INICIAL 2012	88
CUADRO 2. PRESUPUESTO MEER 2008	102
CUADRO 3. PRESUPUESTO MEER 2009	105
CUADRO 4. PRESUPUESTO MEER 2010	108
CUADRO 5. PRESUPUESTO MEER 2012	112
CUADRO 6. ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL	115
CUADRO 7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL POR PROGRAMA	116
CUADRO 8. RELACIÓN ANOS 2008 -2009	117
CUADRO 9. RELACIÓN AÑOS 2009 -2010	118
CUADRO 10. RELACIÓN AÑOS 2010 -2011	118
CUADRO 11. PORCENTAJES RELATIVOS Y TENDENCIA	120
CUADRO 12. PÉRDIDAS DE ENERGÍA EN LOS SIST. DE DISTRIB 1999 – 2010	132
CUADRO 13. PORCENTAJE DE COBERTURA DEL SERVICIO ELÉCTRICO POR PROVINCIA Y AREA: URBANO – RURAL	134
CUADRO 14. PORCENTAJE DE COBERTURA DEL SERVICIO ELÉCTRICO POR DISTRIBUIDORA A NIVEL NACIONAL	136
CUADRO 15. POTENCIA TOTAL A ABRIL 2012	136
CUADRO 16. MATRIZ EFE	147
CUADRO 17. MATRIZ EFI	148
CUADRO 18. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA O DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	150
CUADRO 19. ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MEER	156
CUADRO 20. DIAGRAMA MATRICIAL	157
CUADRO 21. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEER	163
CUADRO 22. PROGRAMAS Y PROYECTOS MEER ALINEADOS A LOS O.E.I.	168
CUADRO 23. PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2012-2012	173
CUADRO 24. GASTOS PRESUPUESTO GENRAL DEL ESTADO	175
CUADRO 25. PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO MINISTERIOS	177
CUADRO 26. PLAN ANUAL DE INVERSIONES. PROGRAMACIÓN MENSUAL	180
CUADRO 27. ALINEACIÓN O.E.I - OBJETIVOS OPERATIVOS DE CADA UNIDAD	184
CUADRO 28. PLANOPERATIVO ANUAL MINISTERIO.....	186

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MAPA DE PROCESOS	25
FIGURA 2. MATRIZ FODA	36
FIGURA 3. MATRIZ FODA	37
FIGURA 4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS FODA	40
FIGURA 5. LA CADENA DE VALOR SEGÚN MICHAEL PORTER	42
FIGURA 6. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	43
FIGURA 7. EL MAPA ESTRATÉGICO	49
FIGURA 8. MATRIZ DE PRIORIDADES	50
FIGURA 9. MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD	51
FIGURA 10. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	52
FIGURA 11. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO	52
FIGURA 12. MODELO GPR	59
FIGURA 13. LINEA HISTÓRICA DE LA DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	81
FIGURA 14. ESTRUCTURA DESCONCENTRADA DEL SECTOR ELÉCTRICO	84
FIGURA 15. MATRIZ DE FACULTADES, COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES	85
FIGURA 16. CADENA DE VALOR DE MACROPROCESOS	90
FIGURA 17. MAPA DE PROCESOS.....	91
FIGURA 18. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MEER	92
FIGURA 19. EVALUACIÓN DE PROCESOS GPR-MEER	99
FIGURA 20. COMPOSICION DEL PRESUPUESTO	103
FIGURA 21. PORCENTAJE DE ASIGNACION PRESUPUESTARIA	103
FIGURA 22. EJECUCION PRESUPUESTARIA	104
FIGURA 23. PRESUPUESTO TOTAL CODIFICADO VS PRESUPUESTO DEVENGADO	104
FIGURA 24. COMPOSICION DEL PRESUPUESTO	105
FIGURA 25. PORCENTAJE DE ASIGNACION PRESUPUESTARIA	106
FIGURA 26. EJECUCION PRESUPUESTARIA AÑO 2009	107
FIGURA 27. PRESUPUESTO TOTAL CODIFICADO VS PRESUPUESTO DEVENGADO	107
FIGURA 28. COMPOSICION DEL PRESUPUESTO MEER 2010	109
FIGURA 29. PORCENTAJE DE ASIGNACION PRESUPUESTARIA 2010	109
FIGURA 30. EJECUCION PRESUPUESTARIA AÑO 2010	110
FIGURA 31. PRESUPUESTO TOTAL CODIFICADO VS PRESUPUESTO DEVENGADO	111
FIGURA 32. COMPOSICION DEL PRESUPUESTO MEER 2011	112
FIGURA 33. PORCENTAJE DE ASIGNACION PRESUPUESTARIA 2011	113
FIGURA 34. EJECUCION PRESUPUESTARIA AÑO 2011	114
FIGURA 35. PRESUPUESTO TOTAL CODIFICADO VS PRESUPUESTO DEVENGADO	114
FIGURA 36. EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	115
FIGURA 37. EJECUCIÓN PLURIANUAL	116
FIGURA 38. TENDENCIA DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	120
FIGURA 39. RESERVAS DE ENERGIA SIN INTERCONEXIONES	129
FIGURA 40. EVOLUCION DE IMPORTACIÓN ENERGIA ELECTRICA	130
FIGURA 41. EVOLUCION DE CONSUMO DE COMBUSTIBLES	130
FIGURA 42. EVOLUCION DE LA COBERTURA A NIVEL NACIONAL	133
FIGURA 43. CONSUMO NACIONAL POR SECTORES	135
FIGURA 44. MAPA DE RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL	137
FIGURA 45. ESTRUCTURA CELEC EP	140
FIGURA 46. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA - MEER	146
FIGURA 47. MAPA ESTRATÉGICO - MEER	171
FIGURA 48. PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO 2012	176
FIGURA 49. PORCENTAJE DEASIGNACION PRESUPUESTARIA SECTOR RECURSOS	177
FIGURA 50. MINISTERIOS CON LA MAYOR ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	178
FIGURA 51. MODELO GPR DEL GOBIERNO DEL ECUADOR	188

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

CORPORATE STRATEGIC PLAN PROPOSED MINISTRY OF ELECTRICITY AND RENEWABLE ENERGY

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo inicia con la presentación de la descripción y diagnóstico integral de la Institución, tomando como base la metodología investigada y en observancia del marco constitucional y normativo vigente. A continuación se desarrolla un análisis situacional del entorno, donde se presenta el Sector Eléctrico en América Latina y un diagnóstico de la situación actual del Sector Eléctrico en el Ecuador y sus actores principales. Seguidamente se exponen los factores externos e internos que afectan a la Institución y su incidencia en la formulación de las estrategias de gestión.

Como resultado de la investigación y en alineación a todos los instrumentos de planificación y política pública se construyó el Direccionamiento Estratégico, en el cual se formularon la Misión, Visión, Políticas, Estrategias, Objetivos Estratégicos, Metas e Indicadores; finalmente se analizó la herramienta GPR la cual establece la planificación operativa en base a la evaluación continua de las actividades a través de la sistematización de la información.

PALABRAS CLAVE

DIAGNÓSTICO/ESTRATEGIA/PLANIFICACIÓN/POLÍTICA/INDICADOR/EVALUACIÓN

ABSTRACT

This paper begins with the presentation of the description and comprehensive diagnosis of the institution, based on the methodology investigation and enforcement of the constitutional framework and regulatory framework. A description of a situation analysis of the environment, which presents the electricity sector in Latin America and a diagnosis of the present situation of the electricity sector in Ecuador and its main actors. Then presents the internal and external factors affecting the organization and its impact on the formulation of management strategies.

As a result of the investigation and in alignment with all instruments of public policy planning and strategic direction was constructed, which were formulated in the Mission, Vision, Policy, Strategy, Strategic Objectives, Targets and Indicators; finally discusses the GPR tool which establishes the operational planning based on continuous assessment activities through the systematization of information.

KEYWORDS

DIAGNOSIS /STRATEGY / PLANNING / POLICY / INDICATOR / EVALUATION

1. PLAN DE TESIS

1.1 ANTECEDENTES

En décadas pasadas hasta fines de los años 80, los sectores estratégicos de las economías latinoamericanas, incluyendo por supuesto el de la energía, se regían en casi todos los países de la región por las siguientes características:

- 1) Predominio de las empresas estatales, con un mayor nivel de inversiones de carácter público.
- 2) Integración vertical de los segmentos de la industria eléctrica y de los hidrocarburos.
- 3) Precios y tarifas estimuladas desde una óptica política más que económica.
- 4) Los estados cubrían todos los espacios del proceso: normador, regulador y empresarial.
- 5) Integración energética subregional impulsada desde los gobiernos y con inversión pública, mas a nivel binacional que subregional.¹

Las reformas impulsadas desde finales de la década de los 80 y durante los 90 en la mayoría de países de América Latina planteaban una serie de medidas para promover cambios estructurales, principalmente en materia económica con el objetivo de modernizar el estado, aunque en realidad se orientaban principalmente a la privatización.

Los principales objetivos de estas reformas estructurales estaban por tanto dirigidos a:

- 1) Estimular la competencia y apertura a inversiones del sector privado.
- 2) Privatizar y/o capitalizar las empresas públicas, transfiriéndolas al sector privado.
- 3) Desintegrar verticalmente la cadena energética para tener segmentos competitivos.
- 4) Fijar tarifas y precios de mercado, económicos y competitivos.
- 5) Crear entes reguladores autónomos e imparciales.
- 6) Los estados debían ser básicamente normadores, abandonando su rol empresarial.
- 7) La integración regional debía fomentarse mediante la actividad privada, con armonización de marcos regulatorios subregionales impulsados por los gobiernos.

Dentro de este contexto de reformas, es importante analizar las razones que se manifestaban para avanzar con las privatizaciones y transferencias de empresas estatales al sector privado. Una

¹ Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, “Políticas Energéticas del Ecuador 2008-2020”, Publicidad Lidar, Quito, 2008.

de carácter conceptual, radicaba en que el Estado no debía ser empresario y que las actividades productivas y de riesgo debían estar íntegramente en manos del sector privado. Otra, resultaba de la evidencia que presentaban muchas de las empresas estatales de energía en la región: alto endeudamiento, escasos recursos tecnológicos, dificultad para enfrentar inversiones resultado de un manejo empresarial mucho más político que económico, es decir, el Estado aparentemente demostraba que no era un buen administrador.²

Las principales reformas que se dieron en el sector energético en la década de los 90 fueron entre otros el retiro del Estado como rector y actor fundamental del sector, ausencia de planificación, un inadecuado marco legal e institucional, disminución o abandono de los esfuerzos de prospección de recursos energéticos primarios, un marcado desbalance entre los productos demandados y la capacidad de producción de derivados petroleros, ineficiencia en el uso de la energía y un sector eléctrico con constante riesgo de desabastecimiento.

Analizando lo acontecido en este período de reformas en relación a las privatizaciones y transferencias de empresas de energía en la región al sector privado, se puede concluir que las mismas no llegaron a cumplir con la totalidad de sus objetivos básicos. El caso del Ecuador no es ajeno a este escenario, su realidad es aún más dramática comparada con otros países y en el sector eléctrico se resume así:

- Incremento de la participación de centrales termoeléctricas en la oferta de energía eléctrica. En su mayoría, estas centrales ya han cumplido su vida útil y además de poseer tecnologías obsoletas, consumen combustibles fósiles líquidos (diesel) que necesariamente debe ser importado, lo que representa un gasto creciente para el país, considerando que los costos del barril de petróleo se sitúan por encima de los 100 dólares americanos.
- Altos costos de producción de energía eléctrica entre 10 y 16 ctvs/KWh.
- Dependencia de las importaciones de electricidad de Colombia en un 12% del total de la oferta de energía eléctrica.
- Costos de la energía subsidiada con el consecuente incremento del “déficit tarifario” a ser cubierto por el Estado.
- Deficiente gestión empresarial de las empresas eléctricas de distribución.
- Empresas eléctricas de distribución con altos niveles de pérdidas, en el orden del 25% cuando lo técnicamente aceptable es bajo el 8%.³

² Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, “Políticas Energéticas del Ecuador 2008-2020”, Publicidad Lidar, Quito, 2008.

³ Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, “Políticas Energéticas del Ecuador 2008-2020”, Publicidad Lidar, Quito, 2008.

Los resultados de estas mencionadas reformas no estuvieron jamás a la altura de las expectativas de la ciudadanía, los síntomas de malestar en el país se manifestaron principalmente a través de la crisis que afectó a la economía del Ecuador a finales del siglo pasado y el sector eléctrico no fue la excepción.

A partir de la expedición de la nueva Constitución Política de la República del Ecuador, aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente en Referéndum efectuado el 28 de septiembre de 2008 y publicado en el Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre de 2008, en cuyo artículo 313 y siguientes se establece que “*el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.*” se plantean cambios estructurales que procuran recuperar para el Estado los sectores estratégicos, impulsando la implantación de nuevos proyectos y nuevas tecnologías con el propósito de diversificar la matriz energética, reconociendo el rol estratégico de las empresas estatales en la generación de recursos, contribución económica, manejo de la información, desarrollo tecnológico y capacidad de fomentar la integración regional energética.

En este contexto, se crea el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable mediante Decreto Ejecutivo No. 475, de 9 de julio del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 132, de 23 de julio de 2007, el mismo que escindió el Ministerio de Energía y Minas en los Ministerios de Minas y Petróleos, y, Electricidad y Energía Renovable.

A partir de su creación y hasta la presente fecha, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable no ha priorizado la elaboración de un Plan Estratégico Institucional, que oriente las acciones de su administración, enfocando más bien su atención a la solución de problemas inmediatos y necesidades diarias. En este sentido, en el mes de julio del 2010, la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio presentó la evaluación de control interno a la Dirección de Planificación⁴, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2009, los mismos que señalan, entre otros los siguientes resultados:

- ***Carencia de políticas de planificación y metas institucionales***

No hay evidencia de que la máxima autoridad, en el ejercicio 2009, emitiera políticas de planificación y ejecución estratégica y metas institucionales; que impulsen a la Subsecretaría de Política y Planificación y a la Dirección de Planificación, el ejercicio de la gestión planificadora del MEER.

⁴ MEMORANDO N°001 EEGDP-DAI-JO-2010. MEER

Conclusión

No se definieron, por escrito, políticas para una eficiente gestión de planificación y ejecución estratégica en el 2009, coadyuvando a ello la falta de formulación de metas institucionales, con la consiguiente no formulación del plan estratégico del MEER.

Esta situación generó que las operaciones se realicen en atención a las necesidades diarias; comportamiento propio de una administración que enfoca su trabajo a base de solucionar problemas inmediatos; y que, en la Dirección de Planificación, ocasionó la concentración de labores, orientándolas básicamente a las de ejecución presupuestaria de inversiones; en perjuicio de las propias de su existencia estructural y funcional de planificar, conforme a su misión específica de “Proporcionar asesoría y soporte en aspectos de planificación sectorial e institucional, información de base energética y cooperación técnica” expresada en la reforma al Estatuto orgánico de Gestión Organizacional por procesos del MEER.

Recomendación

El Ministro de Electricidad y Energía Renovable, ordenará la formulación de las políticas de planificación y ejecución estratégica y de las metas institucionales en consonancia con: los contextos interno y externo del MEER, las Normas de control interno, el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 y demás disposiciones legales vigentes.

- **No se coordina la formulación del Plan Estratégico**

En el ejercicio 2009, la Dirección de Planificación no coordinó ni facilitó la elaboración del plan estratégico, plan en el que se refleje, a más de la visión, misión y los valores rectores, el análisis objetivo de la situación interna y externa; sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la priorización cuantitativa y cualitativa de los factores críticos que le afectan o le apoyan para definir el planteamiento de las mejores estrategias a ser aplicadas en el desarrollo y crecimiento organizacional del MEER.

Conclusión

De conformidad a lo establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MEER; la responsabilidad de coordinar y facilitar la elaboración del plan estratégico, en la Dirección de Planificación, corresponde conjuntamente al Subsecretario de Política y Planificación y al Director de Planificación; y, la

inobservancia de esta disposición coadyuvó a que no se elabore el mencionado plan estratégico.

Recomendación

El Ministro de Electricidad y Energía Renovable liderará el proceso de formulación, aprobación y puesta en marcha del plan estratégico del MEER; para lo que dispondrá al Subsecretario de Política y Planificación, la coordinación con las demás unidades administrativas para formularlo. Sujetándose al Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 y demás disposiciones legales vigentes.

Como se puede evidenciar, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ha carecido, desde su creación, de un Plan Estratégico Institucional que oriente las acciones y decisiones de su administración para una eficiente gestión a partir de la formulación de las mejores estrategias.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La formulación del presente trabajo se desarrollará dentro del proceso de reestructuración del sector eléctrico ecuatoriano, en el que el Estado recupera para sí la rectoría y la planificación de los sectores estratégicos. El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable a partir de su creación en Julio del 2007, no ha contado con un Plan Estratégico que defina los cursos de acción o estrategias que la administración debe adoptar a fin de alcanzar sus objetivos prioritarios.

El Plan Estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable definirá la Visión y Misión y, a partir de un diagnóstico institucional de la situación actual, se determinará los Objetivos y Estrategias a cumplirse durante el período 2011-2013. Para cada objetivo se establecerán las acciones estratégicas que constituyen el referente de la gestión institucional y que contribuirán al logro de los resultados planteados.

La definición del Plan Estratégico Institucional buscará priorizar objetivos y la asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados, servirá como base para la programación presupuestaria y posibilitará la generación de indicadores estratégicos que facilitan la transparencia tanto al interior de la entidad como hacia fuera, buscará motivar al talento humano del Ministerio a asumir una mayor capacidad de respuesta y a demostrar las

enormes posibilidades que posee, para con su esfuerzo contribuir de manera eficaz a conseguir los objetivos planteados.

Este documento se elaborará en observancia a la metodología establecida por la SENPLADES y los Objetivos definidos en Plan Nacional del Buen Vivir propuesto por el Gobierno Nacional..

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del Plan Estratégico Institucional resulta de trascendental importancia puesto que la rectoría del sector eléctrico exige a la Institución contar con una visión de mediano plazo que oriente su aporte a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y consolide una verdadera articulación entre todos los actores que forman el Sector.

A partir de su creación, en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable no ha existido un compromiso institucional para contar con el Plan Estratégico Institucional, herramienta de planificación mediante la cual, la organización clarificará sus objetivos y establecerá la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos; debido a esto, se advierte internamente la inexistencia de una misión conjunta entre todas las unidades de gestión lo cual deriva en una gran debilidad institucional. En éste mismo sentido, se ha identificado que los procesos que realiza cada Unidad de Gestión no están totalmente definidos puesto que a medida que la organización ha crecido y se han multiplicado el número de actividades, se ha concentrado mucho esfuerzo en la solución de problemas inmediatos.

La formulación de objetivos, políticas y estrategias contenidas en el presente Plan Estratégico permitirá a la administración determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados, priorizando la inversión pública y canalizándola hacia los problemas más sensibles que han sido identificados como la Reducción de Pérdidas en las Empresas de Distribución, la mejora y homogenización en los poco eficientes sistemas de Gestión de las Empresas de Distribución, la sustitución del obsoleto parque térmico de generación y su sistemático reemplazo por generación de energía limpia y no convencional.

En general, el Plan Estratégico analizará a la organización en su totalidad, incluyendo sus fortalezas y debilidades en el mediano plazo. Como resultado de este análisis, la administración será capaz de determinar o redefinir la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones o estrategias apropiadas para cumplirlos.

Los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo o Plan Nacional del Buen Vivir así como sus políticas y metas apuntan, entre otros temas, al impulso e incremento de la inversión pública en el país y al mejoramiento continuo de los servicios públicos a través de la recuperación por parte del Estado de la rectoría, planificación, regulación, control y participación impulsando la nueva organización y rediseño institucional de las entidades estatales dando como resultado un Estado que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada⁵.

1.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

4.1 Delimitación espacial

El presente estudio se realizará en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.2 Delimitación Temporal

El presente estudio se realizará con la finalidad de aplicarlo en el período comprendido entre los años 2012 al 2015 (mediano plazo).

1. 5OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo general

Diseñar la propuesta de un Plan Estratégico Institucional para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

5.2Objetivos Específicos

5.2.1 Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.

⁵PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

5.2.2 Determinar el Direccionamiento Estratégico para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable definiendo hacia donde se quiere llegar, tomando como punto de partida la misión para la cual fue creada la Institución y donde se encuentra actualmente.

5.2.3 Construir el plan de Inversiones, Plan Operativo e Indicadores de Gestión para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, definiendo estrategias a mediano plazo que al considerarlos en un plan, permitirán la consecución de los objetivos planteados, definiendo líneas de acción en áreas específicas de la Institución

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Hipótesis General

La propuesta de un plan estratégico el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, es una herramienta que permitirá orientar a la Institución hacia la optimización en el uso de los recursos asignados, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de proyectos de inversión.

6.1 Hipótesis Específicas

6.1.1 El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico.

6.1.2 El determinar el Direccionamiento Estratégico el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: Qué se debe hacer?. ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?

6.1.4 El contar con el Plan de Inversiones, Planes Operativos e Indicadores de Gestión para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, que identifiquen programas, proyectos y actividades realizables en el espacio y en el tiempo, se constituyen en un válido instrumento para la acertada dirección de la administración.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Diagnóstico. Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, mas sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Estrategia. Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la organización frente a su entorno.

Inversión. Asignación de capitales y flujos netos de fondos futuros y su evaluación.

Matriz Foda. Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Meta. Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de verbo, cantidad, unidad de medida, tiempo y localización⁶.

Misión. Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades⁷.

Organigrama. Es la representación gráfica de una empresa, es el instrumento que permite identificar niveles y jerarquías a través de los cuales define los niveles orgánicos en una institución.

Objetivos. Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica.

Plan. Decisiones de carácter general que expresan lineamientos fundamentales, guía que permite elaborar programas y proyectos específicos.

Planeación Estratégica. Proceso que le permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, mediante el diseño de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades deben ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Planificación. Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo.

⁶BurgwayGerrit, Cuellar Juan Carlos, PlaneaciónEstratégica y Operativa.EditorialAbya-Yala, 1999

⁷Fundación Kaleidos, "Plan estratégico y de planificación" Ediciones Trea, 2003.

Políticas. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Presupuesto. Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.⁸

Visión. Es la meta proyectada al futuro de la empresa, lo que quiere la empresa llegar a ser a largo tiempo.

1.8 MÉTODOLÓGÍA

Para el desarrollo de la propuesta de Plan Estratégico Institucional para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se emplearán los siguientes métodos de investigación científica:

Método Analítico: Por medio de la identificación de los puntos críticos de la institución, éste método permitirá determinar cuáles son las diferentes causas que han provocado el problema y los efectos que ha traído por consiguiente.

Se utilizará este método de investigación en el Capítulo II Caracterización y Diagnóstico.

Método Inductivo:⁹ A partir del análisis de cada una de las unidades administrativas del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, se obtendrán conclusiones que pueden ser aplicadas a toda la institución

Este método se aplicará en el II Caracterización y Diagnóstico

⁸Fundación Kaleidos, “Plan estratégico y de planificación” Ediciones Trea, 2003.

⁹RODRÍGUEZ, Miguel Ernesto, Metodología de la investigación, 2004

Método Deductivo:¹⁰ Se utilizará el método deductivo de investigación científica al realizar el Capítulo III. Diseño del Plan Estratégico Institucional, por cuanto se efectuará un análisis integral del sector eléctrico ecuatoriano, su normativa y las interrelaciones entre las instituciones del sector para enmarcar en este contexto al Ministerio como ente rector de la política y planificación.

Método Histórico Lógico: Se realizará la revisión de literatura y documentación existente en las instituciones del sector eléctrico y demás información histórica que permita sustentar con bases sólidas el desarrollo del Plan Estratégico.

Se utilizará este método de investigación en los Capítulos I Descripción del Proyecto y II Caracterización y Diagnóstico.

Cabe mencionar que para la realización del presente trabajo, se ha tomado como referencia la Guía Metodológica de Planificación Institucional, emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y publicada en el Registro Oficial N°184 del 30 de agosto de 2011 en función de lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 306, de 22 de octubre de 2010.

1.8.1 Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento¹¹.

Para la presente investigación se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

TECNICA	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
Cuantitativa Directa	Entrevistas con actores clave
Análisis de la Información presupuestaria	
Sistematización de Información secundaria	

Elaborado por: L. Muñoz

¹⁰ RODRÍGUEZ, Miguel Ernesto, Metodología de la investigación, 2004

¹¹ <http://vhabril.wikispaces.com>

1.9 PLAN ANÁLITICO

CAPITULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 1.1 Planteamiento del Problema
- 1.2 Justificación
- 1.3 Identificación e Importancia del tema
- 1.4 Delimitación del tema
- 1.5 Objetivos de la investigación
- 1.6 Hipótesis de la investigación
- 1.7 Marco teórico
- 1.8 Metodología de la investigación
- 1.9 Cronograma de Actividades y Presupuesto de la investigación.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 La Organización

- 2.1.1. Definición
- 2.1.2 Concepto de Organización
- 2.1.4. Estructura de la Organización
- 2.1.5 Modelos de estructuras de Organización
- 2.1.6 Procesos

2.2 Planificación estratégica

- 2.2.1 Definición de Planificación
- 2.2.2 Definición de Estrategia
- 2.2.3 Definición de Planificación Estratégica
- 2.2.4 El proceso de planificación estratégica
- 2.2.5 El Plan Estratégico
- 2.2.6 Estructura del Plan Estratégico
 - 2.2.6.1 Diagnostico
 - 2.2.6.2 Direccionamiento Estratégico
 - 2.2.6.2.1 Visión
 - 2.2.6.2.2 Misión
 - 2.2.6.2.3 Valores Organizativos
 - 2.2.6.2.4 Políticas

- 2.2.6.2.5 Estrategias
- 2.2.6.2.6 Objetivos Estratégicos
- 2.2.6.3.7 Metas
- 2.2.6.3.8 Seguimiento y Evaluación

2.3 Planificación del Estado

- 2.3.1 Principios de la planificación estatal
- 2.3.2 Funciones de la planificación estatal
- 2.3.4 Los planes de desarrollo y los presupuestos gubernamentales
- 2.3.5 Los programas operativos de corto plazo y el presupuesto
- 2.3.6 Gestión por Objetivos

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis del Entorno Interno

- 3.1.1 Marco Legal
- 3.1.2 Lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013
- 3.1.3 El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
- 3.1.4 Facultades, Competencias y Atribuciones de la Institución
- 3.1.5 Diagnóstico Institucional

3.2 Análisis del Entorno Externo

- 3.2.1 El Sector Eléctrico en América Latina
- 3.2.2 El Sector Eléctrico Ecuatoriano
- 3.2.3 Mapa de relacionamiento institucional
- 3.2.4 Actores del Sector Eléctrico Ecuatoriano

3.3 Análisis Situacional (FODA)

- 3.3.1 Fortalezas
- 3.3.2 Debilidades
- 3.3.3 Oportunidades
- 3.3.4 Amenazas
- 3.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos
- 3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos
- 3.3.7 Matriz de Síntesis Estratégica o Priorización de Estrategias

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1 El proceso de Planificación Estratégica

4.2 Direccionamiento Estratégico

4.2.1 Misión organizacional

4.2.2 Visión

4.2.3 Valores institucionales

4.2.4 Formulación de políticas y estrategias

4.2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales -OEI-

4.2.6 Formulación de indicadores y metas

4.2.7 Identificación de programas y proyectos.

4.2.8 Mapa estratégico

4.3 Programación Presupuestaria de Inversiones

4.3.1 Programación Presupuestaria Plurianual

4.3.2 Presupuesto anual del Estado

4.3.3 Programación anual Presupuestaria MEER

4.4 Programación Operativa Anual

4.4.1 La herramienta Gobierno por Resultados GPR

4.4.2 Seguimiento y Evaluación

4.4.3 Control

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

1. 10.2 Presupuesto del proyecto de investigación

EQUIPAMIENTO			
DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Computador Portátil HP	\$ 1.100,00	1	\$ 1.100,00
Impresora Laser	\$ 120,00	1	\$ 120,00
total			\$ 1.220,00

MATERIALES DE OFICINA				
DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Papel Bond A4	paquete 500 hojas	\$ 4,20	3	\$ 12,60
Lapiceros	unidad	\$ 1,50	4	\$ 6,00
Esferográficos	unidad	\$ 0,30	4	\$ 1,20
Resaltadores	caja de 6 unidades	\$ 0,80	1	\$ 0,80
Correctores	unidad	\$ 1,90	1	\$ 1,90
Tonner de impresora laser	caja X 1	\$ 40,00	2	\$ 80,00
Caja de cd's	caja de 25 unidades	\$ 7,50	1	\$ 7,50
total				\$ 110,00

SERVICIOS			
DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Internet	\$ 0,90	80 horas	\$ 72,00
Movilidad	\$ 0,25	60 pasajes	\$ 15,00
Empastados	\$ 20,00	06 unidades	\$ 120,00
Fotocopias	\$ 0,15	500	\$ 75,00
Otros servicios de terceros	-	-	\$ 100,00
total			\$ 382,00

RESUMEN DEL PRESUPUESTO	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
EQUIPAMIENTO	\$ 1.220,00
MATERIALES DE OFICINA	\$ 110,00
SERVICIOS	\$ 382,00
TOTAL	\$ 1.712,00

2. FUNDAMENTACION TEORICA

2.1 Introducción

Se afirma que el actual proceso de globalización es parte de un proceso mayor iniciado en 1492 con la conquista y colonización de gran parte del mundo por parte de Europa, se reafirma con la expansión industrial inglesa, se intensifica con la penetración económica y política norteamericana en América Latina y con la industrialización sustitutiva de las importaciones. Éste proceso, se expande alrededor del mundo en las últimas décadas de la Edad Contemporánea (segunda mitad del siglo XX), pero recibe su mayor impulso con la caída del comunismo y el fin de la Guerra Fría, y continúa en el siglo XXI. Se caracteriza por la presencia de nuevos mercados financieros, empresas transnacionales que han integrado su producción, comercialización y potencialidad financiera en todo el mundo a través de la disponibilidad de instrumentos de comunicación y con la implantación definitiva de la sociedad de consumo; sin embargo, la actividad económica, la riqueza y el poder se concentran en áreas geográficas muy limitadas, es decir en los países desarrollados en tanto que extensas zonas del planeta quedan fuera o excluidos de este proceso, y es que la apertura a los mercados mundiales en países subdesarrollados tiene muchas limitaciones, por lo cual el competir con las grandes economías mundiales y transnacionales que cuentan con tecnología de punta y métodos modernos de gestión resulta sumamente complicado; los avances en materia científica y tecnológica que se producen en los países desarrollados no se difunden gratuitamente a todos los países, ni las economías en vías de desarrollo están en condiciones de pagarlos, éstas mismas economías hegemónicas imponen barreras aduaneras y tratos preferenciales cuando así les conviene, además de barreras de todo tipo a la migración y movimiento de los trabajadores.

Sin querer emitir juicios de valor, el proceso llamado globalización ha provocado inconformidad, en los países en vías de desarrollo se evidencia el aumento de la desigualdad social, recrudecimiento de la pobreza y se ha acentuado una marcada crisis financiera internacional.

Frente a éste entorno se evidencia la necesidad de proponer alternativas de desarrollo específicas para nuestra nación, donde el fin no sea simplemente la acumulación de capital. En el Ecuador se debe plantear una estrategia económica que atienda las demandas de toda la

población, que provoque una mejor distribución del ingreso, un verdadero proceso de descentralización con la participación consiente y organizada de la población en la dirección y gestión económica y política del país definiendo directa y eficientemente las prioridades de inversión y del gasto público en cada circunscripción territorial y esto solo se puede conseguir a través de la formulación de verdaderos procesos de planificación estratégica participativa que permitan a las autoridades precisar, jerarquizar y establecer prioridades nacionales que son de interés público. En éste sentido, ésta investigación se centra en definir de manera particular el Plan Estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable articulado a la Planificación Nacional considerando que se trata del ente rector de uno de los sectores estratégicos más importantes del país, el sector eléctrico.

2.2 LA ORGANIZACIÓN

2.2.1. Definición

El término "organización" (del Latín Órganon, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo) es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc.) para referirse, por una parte, a una entidad por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc. y por otra, a una actividad como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar; por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice.¹²

Por ello, se plantea de forma concreta tres conceptos de organización: uno aplicable a entidades, otro a actividades y un tercero, aplicable a ambos casos.

2.2.1.1 Concepto de Organización aplicable a entidades:¹³

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Como ejemplo, tenemos a las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas (pymes) y microempresas que son organizaciones con fines de lucro; en cambio, las ONG's e instituciones públicas pertenecientes al Estado son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

Por otra parte, cabe señalar que el término organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, delincuenciales, mafiosas u otras.

¹²<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005

¹³<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005

2.2.1.2 Concepto de Organización aplicable a actividades:¹⁴

La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias de tal manera que se logren los fines propuestos.

Como ejemplo, tenemos la organización de una empresa que ofrece productos de valor, es competitiva en el mercado y genera una determinada utilidad, o, la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto con la finalidad de lograr un buen posicionamiento inicial de la marca.

2.2.1.3 Concepto de Organización aplicable a ambos casos:¹⁵

En tercer lugar, se presenta el siguiente concepto de organización aplicable para ambos casos:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Por lo tanto en el primer caso si los elementos (personas) no actúan e interactúan entre sí de forma adecuada y/o si el diseño de la estructura y sus normas no orientan los recursos disponibles hacia el logro de los fines propuestos, se podría considerar que existe una desorganización que requiere una pronta solución. De igual manera, en el segundo caso, si la coordinación, disposición y ordenamiento de los recursos y/o actividades no están orientados hacia el logro de los fines propuestos, se entiende que existe una mala organización o una desorganización.

Las organizaciones desde siempre al igual que la administración surgieron desde el momento en que el hombre sintió la necesidad de agruparse. El termino administración comenzó a centrarse mas desde que los libros de diferentes filósofos dieron a conocerla en su época. Cabe destacar algunos de los conceptos mayormente conocidos de diferentes autores:

¹⁴<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005

¹⁵<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005

Amitai Etzioni señala que *“nuestra sociedad es una sociedad organizacional, nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones”*¹⁶

Para L.M. Manene *“La organización es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación”*¹⁷

El autor Talcott Parsons, señala que *“las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”*¹⁸

Andrea Zerilli, define a las organizaciones como *“la combinación de medios humanos y naturales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”*¹⁹

Frederick Taylor definió que *“una buena administración debía basarse en los énfasis de las tareas de los trabajadores de una empresa, dándoles así mayores cargos jerárquicos o dando a conocer un nivel para que cada trabajador tenga su lugar en la organización”*²⁰

Henry Fayol, propuso que *“una buena administración debía basarse en la estructura funcional de la empresa para así lograr un mayor desenvolvimiento tanto a nivel humano como a nivel no humano. Dando así mejores probabilidades y mayores capacidades a las empresas para que sus trabajadores estén mejor en cuanto a su trabajo en una organización o empresa.”*²¹

2.2.2. Estructura de la Organización

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones.

¹⁶Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, UTEHA, Buenos Aires, 1975

¹⁷<http://gestionempresarial1.wordpress.com/2012/01/24/analisis-breve-a-las-teorias-organizacionales-de-la-empresa-y-la-nueva-concepcion-de-la-empresa/>

¹⁸Parsons, Talcott, Suggestions for a sociological approach to the theory of organization, Administrative Science Quarterly, 1956

¹⁹Zerilli, Andrea, Fundamentos de Dirección y Organización General, Ediciones Deusto, Bilbao, 1994

²⁰<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-Organizativa-De-La-Empresa/1459511.htm>

²¹<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-Organizativa-De-La-Empresa/1459511.html>

La estructura de las organizaciones es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de las mismas, organizar y coordinar las actividades de la organización a través de líneas de autoridad, niveles, responsabilidades.

2.2.2.1 Modelos de estructuras de organización

2.2.2.1.1 Organización lineal

Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.²²

2.2.2.1.2 Organización de tipo línea-staff

El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.²³

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

2.2.2.1.3 Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el

²²Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

²³Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.²⁴

2.2.2.1.4 Organización por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.²⁵

2.2.2.1.5 Organización matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.²⁶

2.2.3. Procesos

El análisis de los procesos de la organización facilita la mejor comprensión del flujo de actividades, que incluyen la administración, la toma de decisiones y los recursos disponibles. De esta manera, el análisis del desempeño lleva a apreciar los resultados alcanzados por medio de las actividades de la empresa. Entonces, sobre la base de lo anterior, hay que establecer objetivos estratégicos como la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, la expansión geográfica, la introducción de innovaciones y el mantenimiento del liderazgo en el mercado.²⁷

La integración de los procesos de la organización implica articular los mismos por encima de los límites organizacionales y funcionales, con el objeto de facilitar ventajas competitivas; llevar a cabo una reorganización interna y una revisión de la contabilidad de costos; asignar los recursos a productos de éxito; crear un clima favorable al cambio continuo; adelantarse a la

²⁴Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

²⁵Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006

²⁶Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004

²⁷Carmen Quintero Russo, Estructura y procesos de la organización-<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/estructura.htm>

demanda y la competencia, apoyándose en la implementación de un nuevo enfoque tanto de la estructura como de los procesos mismos de la organización. La estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.²⁸

Sus niveles:

- Institucional Establecimiento de la Visión y elaboración de Estrategias.
- Intermedio Transformación de las estrategias en programas de acción. Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional)
- Operacional Ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización.

Para realizar un proceso de organización su estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización. A demás deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad. En el proceso de organización participan los sistemas; para ello vamos a definirlos: Procesos, procedimientos y mecanismos de resolución de conflictos. Se basa en el establecimiento de métricas para evaluación de resultados. A su vez identifica los criterios de asignación de recursos. El objetivo de la estructura es de servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocios de la organización, en todos sus niveles.²⁹

Como primer paso que debe llevarse a cabo para poder gestionar perfectamente los procesos es identificar los mismos.

La identificación de actividades puede parecer un hecho fácil, pero no lo es. Se puede comprobarlo viendo la cantidad de cosas que se deben hacer en las organizaciones y por falta de indefinición no se hacen o se hacen mal, por lo que no está tan clara su definición e identificación.

²⁸http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proceso_de_organización&oldid=56105404»

²⁹Carmen Quintero Russo, Estructura y procesos de la organización-<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/estructura.htm>

Además, se tiende a definir como actividades de las organizaciones, aquello implicado directamente con las entradas reales de dinero o facturables dejándose la mayor parte de estas actividades fuera del control ordenado de la gestión.

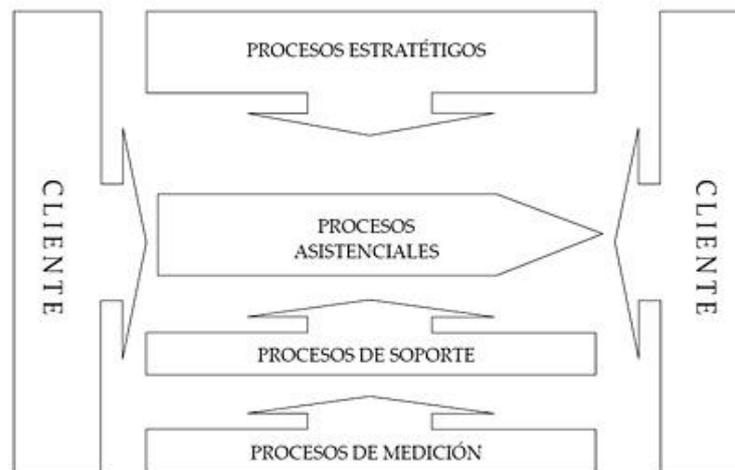
Es decir, lo que se pretende es que todas las cosas que se realizan en una organización queden perfectamente identificadas. Lo ideal debería ser que exista la capacidad de identificar las actividades hasta el mínimo nivel que se pueda, con el fin de que los límites de los procesos puedan quedar perfectamente definidos.

Una manera útil de saber qué se hace en la organización puede ser la elaboración de un organigrama del que pueda extraerse posteriormente lo que hace cada elemento personal o departamental de la organización, y se pueda comprobar cuántas actividades quedan indefinidas.

Una vez que por áreas, departamentos, funciones, se ha logrado identificar todas las actividades, lo siguiente es definir cómo gestionar las mismas; qué procesos se van a definir.

Siguiendo este camino, se podría llegar a la situación de que la organización se reflejara perfectamente en la figura que a continuación se expone en lo que podemos denominar “mapa de procesos”.

FIGURA 1. MAPA DE PROCESOS



Fuente:[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proceso de organizaci3n](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proceso_de_organizaci3n)

Lo primero que se debe explicar es cómo se puede interpretar y traducir lo que se pretende decir con estos tipos diferentes de procesos.

En las organizaciones siempre suelen existir actividades referentes a la planificación a medio/largo plazo, con el objetivo de planificar lo que se quiere conseguir y de qué manera se va a actuar para su consecución.³⁰

A este tipo de procesos que engloban este tipo de actividades se puede denominarlos «procesos estratégicos», y pueden existir algunos como: proceso de revisión del sistema de gestión, proceso de establecimiento de políticas, proceso de establecimiento de objetivos, etc., es decir, todos aquellos procesos que incluyan las actividades que se pueden incluir dentro de la letra P del ciclo de Deming P-D-C-A.

Los «procesos de soporte». En ellos se va a identificar aquellas actividades, que si bien, no son parte de la actividad principal de la organización, son necesarias e imprescindibles para la buena gestión y desarrollo de la empresa.³¹

A continuación se tiene los «procesos de medición», que van a dar información de cómo se están desarrollando el resto de procesos de la empresa. Aquí podemos encontrar procesos del tipo de: proceso de auditoría interna, proceso de análisis de datos, proceso de inspección y control, proceso de satisfacción del cliente, etc.

Por último, nos se tiene a los procesos relacionados con la propia actividad de la organización, «procesos asistenciales». Tan simple como lo que hacemos y lo que supone el producto o servicio de la organización.

La finalidad de los pasos descritos en relación con la identificación en interacción de los procesos, es poder tener una visión global de lo que hace la organización, y con la posterior intención de establecer sistemáticas que nos midan aquello que se ha identificado como procesos.

Por último, no se debe dejar de mencionar un detalle fundamental del mapa de procesos presentado: tanto el inicio como el final son el cliente, es decir, todo lo que hace la organización lo hace por sus clientes o stakeholders .

³⁰Carmen Quintero Russo, Estructura y procesos de la organización-<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/estructura.htm>

³¹<http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1. Definición de Planificación

A partir de que el hombre se planteó la manera de cómo alcanzar un objetivo, fuese este construir, conquistar un adversario, desarrollar una política, etc, podemos decir que se origino la planificación.

(Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.³²

Algunos autores opinan que la planificación tiene su origen en el año 1918 en la antigua Unión Soviética, basada en la Ley de Justas Proporciones que fue necesaria para intentar organizar y hacer funcionar la sociedad.

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, establecidas por diferentes autores son:

“La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”³³

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”³⁴.

Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.³⁵

Planificar es trazar un plan, o sea reunir los medios, y ordenarlos hacia la consecución de un fin, para encaminar hacia él la acción, reduciendo los riesgos de un avance espontáneo. Son sus elementos: los objetivos, las acciones a desarrollar, y los recursos que se necesitan.³⁶

³²Planificación Estratégica concepto y características, www.gestiopolis.com

³³Terry, George, Principios de administración, quinta edición, editorial Continental, S.A. México, 1986

³⁴<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

³⁵<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

³⁶http://www.geocities.ws/alvarezmiguel_uny/plan/T1.htm

*Planear es hacer las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido, equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción*³⁷

De acuerdo a éstas definiciones podemos establecer que planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. La Planificación es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y porqué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar.

La planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento, en una organización, los directivos son quienes tienen que realizar los planes que serán regidos por la planificación. La operación y ejecución de los planes puede haber sido realizada por una única persona u otro individuo, que obligatoriamente tendrá que conocer y comprender el nivel de planeamiento que se ha querido o podido llevar a cabo.³⁸

El sujeto que desarrolla los planes también puede ser quien tome las decisiones, aunque generalmente en una organización, la estructura organizativa determinada es desde donde se establecen las normas y las políticas de la entidad, desde allí se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

2.3.2 Definición de Estrategia

Se dice que la palabra estrategia no tiene una definición universalmente aceptada, el término estrategia es utilizado de diferentes maneras según el campo de aplicación, por esta razón en nuestro estudio de definirá a la estrategia como un proceso mediante el cual se formulan principios y rutas que orientarán la administración a alcanzar los objetivos planteados.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; *“una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”*³⁹

1954 Peter Drucker: *“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”*⁴⁰

³⁷Reyes, Ponce, Agustín, Administración de Empresas (teoría y Práctica) Ed. Limusa., México D.F.

³⁸<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

³⁹ Planificación Estratégica concepto y características, www.gestiopolis.com

⁴⁰Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica

1962 Alfred Chandler: *“el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Ira definición moderna de estrategia strategy and structure)*⁴¹

Henry Mintzberg: *“el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo*⁴²

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

En definitiva podemos decir que la estrategia es el camino o ruta a seguir, orienta las acciones que se deben adoptar a fin de obtener los resultados esperados; todas las personas utilizan estrategias como medios creativos para resolver sus problemas.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

2.3.3 Definición de Planificación Estratégica

Una vez establecidos los conceptos de Planificación y Estrategia, éste estudio determinará la relación existente entre ambas definiciones puesto que tanto la Planificación como la Estrategia establecen el cumplimiento de objetivos concretos mediante la realización de un proceso sistemático y secuencial.

La estrategia aparece en el campo de la organización de empresas en los años cincuenta como consecuencia de la adopción de algunos de los principios de planificación previamente utilizados por los gobiernos en los niveles macroeconómicos; con el nacimiento de las

⁴¹Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica

⁴²Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica

grandes corporaciones y la necesidad de herramientas para la coordinación y coherencia de los objetivos a largo plazo de las organizaciones se da paso al concepto de planificación, sin embargo, con el aumento de relaciones comerciales a escala mundial, la competencia cada vez más exacerbada y un nivel de especialización de las actividades cada vez más marcado obligó a pensar que la planificación corporativa debía dar paso a lo que hoy en día conocemos como Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica establece la realización de planes de acción para el futuro, fijando metas dentro de un plazo determinado a fin de cumplir con los objetivos determinados e incorpora un detallado estudio y análisis del entorno como un elemento fundamental y dinámico en el cual la organización se halla inmersa y en el cual las acciones no pueden ser planificadas sin considerarlo en su totalidad, tomando en cuenta además a la evaluación y el seguimiento continuo de los mencionados planes como parte importante del proceso.

La Planificación Estratégica ha sido definida por diferentes autores en diferentes etapas de tiempo, a continuación se presentan las que consideramos son las más precisas:

*“La Planificación Estratégica implica partir de donde estamos para reflexionar a cerca de hacia dónde queremos ir, y por último determinar la mejor forma para llegar. Solamente si se tiene claro de donde se parte y cuál es la meta a alcanzar puede determinarse el mejor camino”*⁴³

*“La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.”*⁴⁴

*“Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”*⁴⁵

⁴³Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003.

⁴⁴http://www.geocities.ws/alvarezmiguel_uny/plan/T1.htm

⁴⁵Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica

“La Planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.”⁴⁶

De acuerdo a las definiciones planteadas podemos mencionar que la planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica estas políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

Es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de análisis, de escudriñamiento del futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de los planes estratégicos.

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Para analizar cómo se debe estructurar una planificación estratégica, se consideraran cuatro aspectos:⁴⁷

Primero el porvenir de las decisiones actuales trata de explicar que la planificación estratégica observa directamente una cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo de vida de una organización, por tal razón el director general toma de manera inmediata una decisión real o intencionada que ayuda a planear, controlar, y crear estrategias mediante las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que surgen en el futuro de la misma.

Segundo, el proceso de la planeación estratégica inicia con los objetivos y metas organizacionales, donde se definen las estrategias y políticas para obtener los fines buscados,

⁴⁶Goodstein, Leonard; Nolan Timothy, Planeación Estratégica Aplicada, MC Graw – Hill, Colombia, 1998

⁴⁷http://www.geocities.ws/alvarezmiguel_uny/plan/T1.htm

siempre y cuando se lo realice en forma sistemática con el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero la filosofía de la planeación estratégica consiste en una actitud, un estilo de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto la estructura de la planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Una vez entendida la planificación estratégica se puede conseguir lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

2.3.4 El proceso de Planificación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.⁴⁸ Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización.

⁴⁸<http://www.monografias.com/trabajos667/planificacion/planificacion2.shtml#evolucion>

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, comunicativo y que evidencie el compromiso de todos los niveles de la organización. Este proceso sistemático establece los pasos o ruta a seguir para su formulación, en primer lugar se deberá establecer un examen o diagnóstico del entorno y de la situación interna, luego se determinará la finalidad de la organización mediante la declaración de la visión y misión institucional, a continuación se definirán los objetivos y metas deseadas para posteriormente formular los planes operativos que darán paso a los planes de acción y estrategias mediante la realización de programas y proyectos, se asignarán los recursos necesarios y finalmente se pondrá en marcha la ejecución del proceso acompañado de una evaluación y control continuos.

Cabe mencionar que el proceso de planificación depende del tipo de organización y de la metodología adoptada por la dirección, éste estudio tomará como base la metodología planteada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo –SENPLADES- por lo cual, el desarrollo del presente trabajo se realizará de acuerdo a la estructura indicada.

2.3.5 El Plan Estratégico

El proceso de la planificación estratégica se complementa mediante la formulación del Plan Estratégico. De hecho se dice que el Plan Estratégico es el resultado del proceso de planificación.⁴⁹

El Plan Estratégico es el documento formal en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano o largo plazo. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.⁵⁰ La planificación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano, un gran número de organizaciones revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año.⁵¹

Este documento se presenta como un esquema detallado que indica la estructura de lo que va a realizarse y las especificaciones de cómo va a realizarse.

El Plan Estratégico marca las directrices y el comportamiento para que una organización alcance los objetivos propuestos, es un documento cuantitativo, mandatorio y temporal. Es

⁴⁹Saldaña, Gloria, (<http://eumed.net/libros/2006b/voz/1a.htm>)

⁵⁰http://es.wikipedia.org/wiki..plan_estrategico

⁵¹Steiner, George, Planificación Estratégica Lo que todo director debe saber , 1983, México

cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la organización. Es un documento mandatorio por que especifica las políticas y las líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente es un documento temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la institución para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Hay que tener en claro de que cualquier Plan Estratégico, a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creó.

2.3.6 Estructura del Plan Estratégico

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

- Diagnostico
- Direccionamiento Estratégico
- Metas
- Indicadores
- Establecimiento de planes, programas y proyectos
- Seguimiento y Evaluación

2.3.6.1 Diagnóstico

El diagnóstico Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario conocer la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa). Por tanto, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno, en especial deberán evaluarse una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa.

En el diagnostico se debe tratar de describir las causas que han provocado la situación actual y a la vez se deben aportar recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

2.3.6.1.1 Análisis de los factores externos e internos de la organización.

La planificación requiere del conocimiento de la situación actual como fundamento de la formulación de las propuestas de cambio⁵². El análisis de la situación actual comprende establecer una descripción general de la entidad, su historia y evolución, estructura organizacional, principales procesos y actividades.

El análisis del ambiente interno se refiere a aquellos aspectos o capacidades de la organización para hacer frente a los retos del entorno. Tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc. Este análisis permite potenciar las fortalezas y atenuar las debilidades. Dentro de la cadena productiva, sobre nuestra propia organización es sin dudas donde podemos actuar directamente y por ello es clave estar atentos para implementar los cambios necesarios que permitirán mantener la situación competitiva.

Un desarrollo inteligente de esta fase es fundamental porque puede transformar el modelo de negocio radicalmente, tal como lo demuestran innumerables ejemplos del mundo empresarial, siendo tal vez el caso Nokia cuando superó a Motorola uno de los más elocuentes y difundidos en los últimos años, aunque también hay ejemplos en la industria automotriz, en la del entretenimiento, de telefonía, de maquinaria, de hardware, etc.

Como complemento del análisis interno, la planificación utiliza la información sobre el estado actual y la evolución del entorno donde opera la institución.⁵³

El entorno está definido por el conjunto de variables que directa o indirectamente influyen en el resultado de la institución, entre las que se pueden mencionar: el entorno político, económico y social, el estado de las transformaciones tecnológicas y ambientales e igualmente considerar al sector en el que se desenvuelve la institución.

El diagnóstico del entorno tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios de la realidad actual y del comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para prevenir las amenazas.

El análisis del contexto no sólo incluye el escenario macroeconómico nacional e internacional, la situación social e institucional del país y el avance de la tecnología (hoy clave en cualquier

⁵²Drudis, Antonio, Planificación. Organización y gestión de Proyectos. Ediciones gestión 2000. Barcelona, España, 1992.

⁵³Drudis, Antonio, Planificación. Organización y gestión de Proyectos. Ediciones gestión 2000. Barcelona, España, 1992.

industria o sector); sino también el estudio de la competencia presente y futura, de los productos sustitutos actuales y proyectados, de los proveedores, de los cambios en las necesidades de los clientes y en su patrón de consumo, etc. Estas permanentes investigaciones tienen que estar focalizadas en el corto plazo como también deben tener puesta la mirada en la tendencia de largo plazo.

Para dar fundamento al análisis planteadas en esta etapa, pueden utilizarse herramientas como el análisis FODA o el modelo de las cinco fuerzas de Porter,

a) Metodología FODA

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en menor o en mayor grado el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.⁵⁴

La metodología FODA se define como el análisis interno de una organización y que factores externos afectan a la misma. La metodología FODA permite establecer las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio.⁵⁵ La combinación de los cuatro aspectos se recoge en un cuadro o matriz denominada Matriz FODA.

FIGURA 2. MATRIZ FODA

FODA		
Interior	Fortalezas 	Debilidades 
	Oportunidades 	Amenazas 
	Positivas	Negativas

Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

⁵⁴Zambrano, Barrios, Adalberto, Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, 2006.

⁵⁵Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

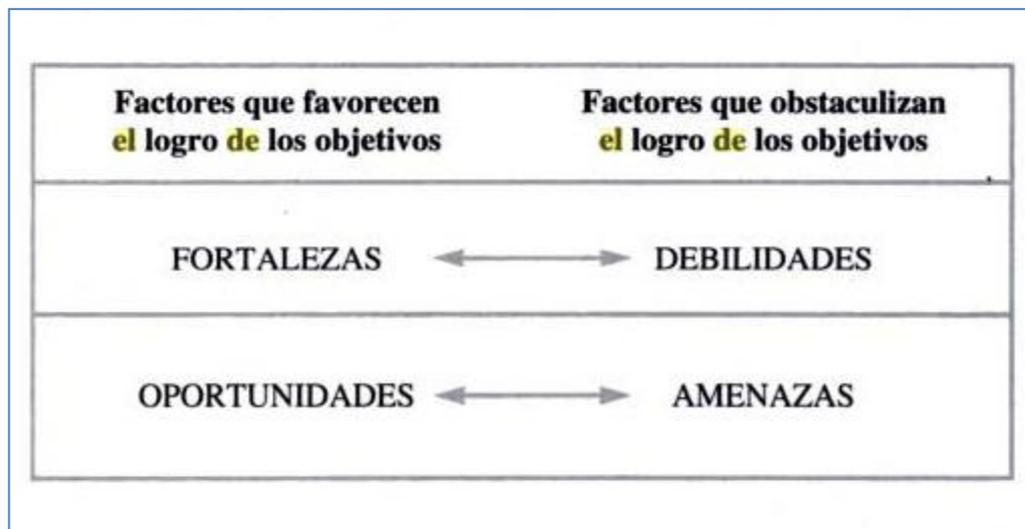
FODA son las primeras letras de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación de la herramienta, es decir: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Son los factores que se van a analizar.

La realización de la matriz FODA permiten resolver dos cuestiones importantes para la organización:

- ¿Que tenemos?
- ¿Dónde estamos?

Según el análisis de la matriz FODA en el ambiente interno tenemos las fortalezas, que se trabajará por aumentar, y las debilidades que tendrán que disminuir. En el ambiente externo tenemos las oportunidades, estas se refieren a las posibilidades que tienen la organización y las amenazas, las mismas que se tendrán que neutralizar.

FIGURA 3. MATRIZ FODA



Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

La matriz FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para el conocimiento tanto interno como externo.⁵⁶

⁵⁶<http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

La matriz FODA es más bien un mecanismo de representación conjunta de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que una técnica de evaluación, ya que la selección de las parejas de factores a considerar y la estrategia acorde con dicha selección se deja en manos de quien construye la matriz que, lógicamente obrará de acuerdo con su criterio más que con reglas predefinidas, en todo caso, es una técnica más de representación de las opciones estratégicas y de su fundamentación que puede ayudar en una posterior discusión acerca de la estrategia o estrategias a utilizar.⁵⁷

El FODA es una técnica de planificación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea esta de negocios, mercadotecnia, comunicación, etc.; permite visualizar la situación actual de una organización para obtener un diagnóstico preciso que permita la toma de decisiones.

- **Fortalezas.** Son cualidades que funcionan como diferenciadoras y son “ventajas” respecto a la competencia o al entorno.
- **Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables. Permiten obtener ventajas competitivas. Pueden convertirse en fortalezas o amenazas.
- **Debilidades.** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia. Recursos que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso, contra la permanencia de la organización.

Determinación y Análisis FODA

A través de la realización de la matriz FODA se identifican cuatro tipos de estrategias que se detallan a continuación.

- **Estrategias FO**

Se usan las fortalezas internas de la institución para tomar ventaja de las oportunidades externas. Tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Presentan la situación ideal, puesto que un

⁵⁷Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas y con recursos y capacidades para lograrlo avalan una estrategia exitosa.⁵⁸

- **Estrategias DO**

Se tiene que mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades internas, intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias. No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y a capacidades se refiere, pero a veces la búsqueda de apoyos a través de alianzas o la superación de algunas de las limitaciones internas permite aprovechar las oportunidades de mercado.⁵⁹

- **Estrategias FA**

Se usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias del tipo FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Aunque las amenazas no pueden evitarse, si se puede, en muchas ocasiones, minimizar su impacto.⁶⁰

- **Estrategias DA**

Se utilizan tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno. Son meras tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno⁶¹.

⁵⁸Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

⁵⁹Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

⁶⁰Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

⁶¹Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

FIGURA 4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS FODA

<p>MATRIZ</p> <p>FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>lista de fortalezas</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>lista de debilidades</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>lista de oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Minimizar debilidades aprovechando oportunidades</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>lista de amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Minimizar las debilidades y evitar amenazas</p>

Elaborado por: L. Muñoz

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en cual se compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como productos, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis de mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico institucional.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores clave para el éxito de la institución. Se necesita resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparar de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Se hace una lista de Fortalezas, debilidades, oportunidades y Amenazas de manera objetiva. Una vez elaborado el listado, se le da un peso a cada uno de los elementos de la lista, se recomienda de 10 a 1 (alto 10, medio 5, bajo 1), de acuerdo a su impacto en la operación y al entorno. Se clasifican en una hoja de acuerdo a su naturaleza y se suman, obteniéndose el total de cada categoría.

b) La Metodología de Michael Porter⁶²

Su pensamiento, desde la óptica de las técnicas o herramientas aportadas al citado análisis estratégico, gira en torno al concepto de ventaja competitiva y al análisis de los sectores industriales en los cuales se opera.

A continuación se presentan en forma sintética, sus tres desarrollos más importantes en cuanto a herramientas o instrumentos utilizables en el análisis de los sectores y en la elección de una determinada estrategia. Dichas ideas o desarrollos se concretan en:

1. La cadena de valor de una empresa y/o un sector
2. El análisis de las fuerzas de un sector
3. La clasificación de las posibles estrategias.

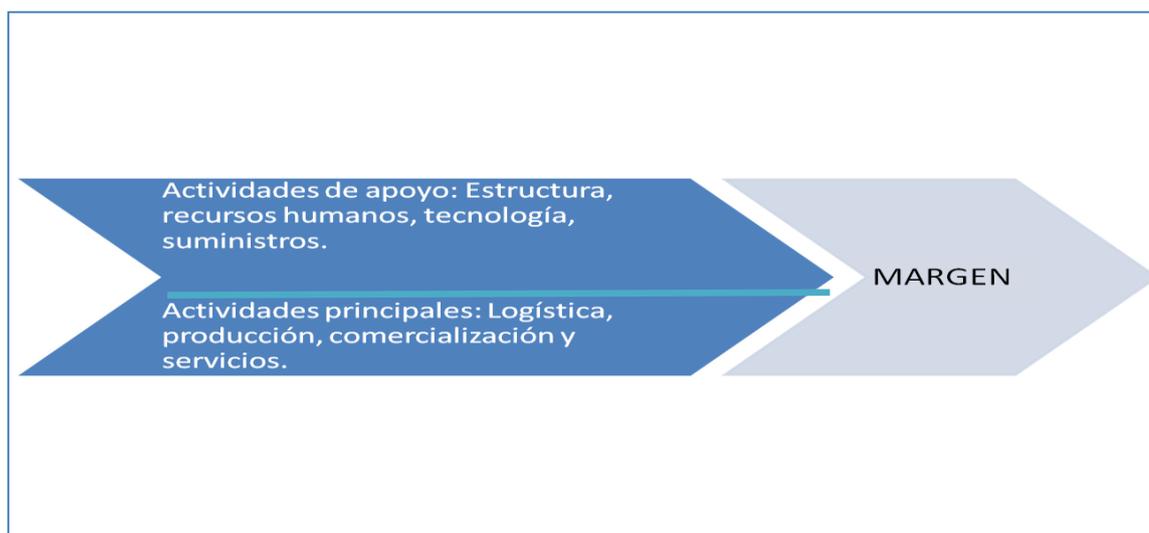
La cadena de valor desarrollada por Porter en su obra *La ventaja competitiva* es un instrumento destinado a descomponer las diferentes operaciones realizadas por una organización en un determinado sector de actuación. Su finalidad es ayudar a conocer cada fase de la acción desarrollada por la entidad y entenderla como un proceso concatenado y sucesivo en el que se va añadiendo valor o riqueza. Porter a diferencia de otros planteamientos análogos como por ejemplo el de businesssystem, distingue entre lo que él denomina negocio de base y las funciones de apoyo.

La cadena de valor se concibe como una función que supone la puesta en marcha de un conjunto de competencias que él agrupa en tres grandes apartados:

- Competencias económicas
- Competencias de gestión
- Competencias psicológicas.

⁶²Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003

FIGURA 5. LA CADENA DE VALOR SEGÚN MICHAEL PORTER



Elaboración: L Muñoz

El contexto competitivo es analizado por Porter por medio de su *modelo de las cinco fuerzas*, quizá su aportación más popular y difundida. Entiende éste autor que todo sector de actividad se inserta en una cadena económica de tres niveles. 1) Sector proveedores; 2) sector a analizar y 3) sector clientes. Entiende que el primero y el tercero presionan o influyen sobre el segundo, lo que incrementa la competencia intersectorial que se produce necesariamente entre los diferentes participantes en la lucha por un mercado.

El sector o actividad lo concibe Porter como un conjunto de operaciones técnicas y de relaciones comerciales y económicas coordinadas por un conjunto de organizaciones. Según Porter: *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”*.⁶³

Las cinco fuerzas que formula éste autor actúan y explican un sector (por lo que deben analizarse de cara a concebir una estrategia de acción) son las siguientes:

1. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores.
2. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes
3. Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector.
4. Amenazas de nuevos competidores.
5. Amenaza de llegada de productos sustitutivos.

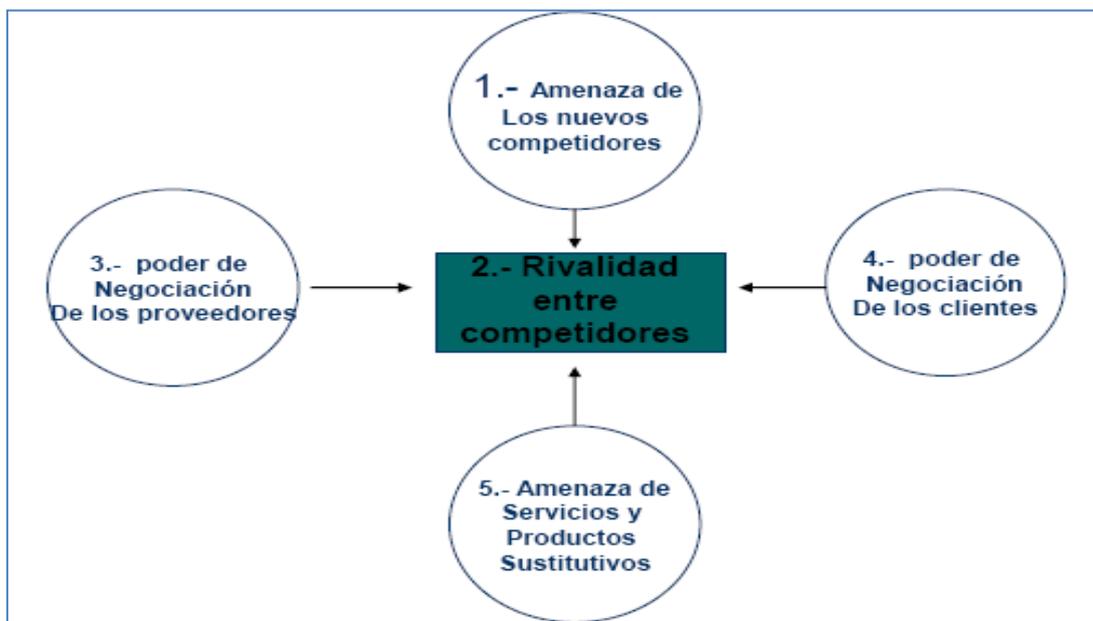
⁶³Fernández, Romero, Andrés, Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2004

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una organización a través del análisis del sector al que pertenece.⁶⁴

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector económico. A partir del mismo la organización puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura siguiente:

FIGURA 6. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaboración: L Muñoz

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

⁶⁴Fernández, Romero, Andrés, Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2004

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la organización, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector determinado.

2.3.6.2 Direccionamiento Estratégico

2.3.6.2.1 Visión

Visión es la definición de la razón de ser de la organización, es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la organización este dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.⁶⁵

La visión puede entenderse como la imagen objetivo de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado, otorgando temporalidad a lo que se desea alcanzar. La visión representa un reto para la organización y debe ser exigente para que movilice a sus miembros a trabajar y realizar el mayor esfuerzo en la concreción del reto que implica alcanzar un estadio superior para la organización.⁶⁶

La visión de futuro señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cómo nos vemos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro?, ¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos?. La visión debe ser planteada en forma positiva, pero real. Debe constituir una mezcla de razón y sentimiento en el sentido que debe ser realista lógica, relevante, retadora, alentadora, desafiante e inspiradora; es decir debe ir más allá de la mirada común e incitar a todos a crecer y a superarse. Debe ser formulada por los líderes y, debe ser compartida por todos los miembros de la organización.

Para la redacción de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

⁶⁵Mintzberg, Henry, Bryan, Q James; Voyer, Jhon; El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos; Editorial Prentice Hall, Primera Edición; México, 1997

⁶⁶Zambrano, Barrios, Adalberto, Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, 2006.

- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje noble, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

2.3.6.2.2 Misión

Se ha considerado que la misión no es otra cosa que la razón de ser de la organización pública, dentro de su entorno y en relación en la sociedad en que está inmersa , la cual viene dada en el documento legal constitutivo que da vida a esa institución, Esa razón de ser, por lo tanto, no puede estar sujeta a criterios discrecionales del dirigente o gerencia del gobierno, sino al texto del documento constitutivo, en donde debe estar señalada, de forma clara, la razón de ser para la cual fue creada dicha organización.⁶⁷

La misión organizacional se define como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. La misión resume la razón de ser de una organización, es la parte esencial para determinar objetivos y formulas estratégicas.⁶⁸

La misión debe ser amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de varios objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad del personal. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización. Responde a la pregunta ¿Para que exista la organización? Dentro de la organización induce a la unidad de pensamiento y este es un requisito indispensable para la unidad de acción. Por otro lado sirve de base para la elaboración de las metas, los objetivos y la selección de estrategias. Una buena misión puede contestar preguntas como: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos?

⁶⁷Zambrano, Barrios, Adalberto, Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, 2006.

⁶⁸Mintzberg, Henry, Bryan, Q James; Voyer, John; El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos; Editorial Prentice Hall, Primera Edición; México, 1997

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión son los siguientes:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados: ¿Compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución.

2.3.6.2.3 Valores Organizativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.⁶⁹

Toda institución tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, redefinidos y luego comunicados a toda la institución

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización que se conviertan en hábitos de pensamiento de los trabajadores.

2.3.6.2.4 Políticas

Una política no es una acción. El término “política” se asocia a pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y/o parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un objetivo o comportamiento.⁷⁰

Las políticas estratégicas guían a la dirección general y a la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad. Son directrices que se establecen en la organización y que constituyen el marco para la toma de decisiones.

⁶⁹Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica

⁷⁰Ramírez, Alfaro, José, Elementos metodológicos para la Planificación Estratégica en programas de educación superior, IICA, San José, C.R. 1997.

Las políticas generalmente se formulan en los niveles directivos, pero deben ser conocidas y discutidas por todos los niveles operativos. Para la formulación y jerarquización de las políticas se pueden tomar como referencias:

- El conjunto de objetivos institucionales a ser alcanzados
- Las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas.

2.3.6.2.5 Estrategias

La estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones que se van a realizar. Las estrategias establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas o emergentes.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva, esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten.⁷¹ Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Muchos autores definen la estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un curso de acción apropiado y lograr un objetivo. Algunos la definen como un grupo de acciones organizadas para orientar a la institución hacia el logro de sus objetivos. Otros la definen como un conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Las estrategias involucran secuencias de pasos y consideran el contexto externo, en este caso estrategia se concibe como una combinación lógica de actores, factores y acciones seleccionada entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico: esta definición tiene por lo menos tres implicaciones:⁷²

- Para lograr un determinado objetivo, existe siempre un número infinito de combinaciones posibles y por lo tanto de estrategias alternativas.

⁷¹Linda, Kasuga, Luis, Humberto, Folleto de Planificación Estratégica, Calidad y Excelencia.

⁷²Ramírez, Alfaro, José, Elementos metodológicos para la Planificación Estratégica en programas de educación superior, IICA, San José, C.R. 1997.

- Para que un mismo objetivo pueda ser logrado por instituciones distintas o similares en localidades diferentes, las estrategias serán necesariamente diferentes.
- Considerando que existe siempre más de una alternativa de combinación de actores, factores y acciones para lograr un mismo objetivo, la selección de la estrategia siempre es el resultado de una decisión de naturaleza política.

2.3.6.2.5.1 Metodologías para la formulación de Estrategias

Existen algunas técnicas útiles para la formulación estratégica, ésta fase de formulación sirve para plantearse el mayor número posible de estrategias, una siguiente fase servirá para quedarse con aquellas que creemos pueden contribuir con más éxito al logro de los objetivos planteados.

a) Mapa Estratégico

El planeamiento estratégico debe comprender también al mapa estratégico para hacer explícita las hipótesis estratégicas, de esta manera se vinculan los diferentes objetivos entre sí mediante relaciones de causa-efecto. Desde este punto de vista Kaplan y Norton señalan que el mapa estratégico es la arquitectura genérica que describe la estrategia. En efecto, para incrementar la rentabilidad en el mediano plazo (en el corto plazo es posible que decrezca) puede ser condición necesaria aumentar la participación de mercado, la que puede depender de un aumento de la satisfacción de los clientes, lo cual se logra porque se han optimizado los procesos y estos son consecuencia de un mayor aprendizaje de los recursos humanos producto de un incremento en la inversión en capacitación. Cabe destacar que si bien se genera un efecto dominó, los cambios en las diferentes variables dependen del factor tiempo para que produzcan los resultados buscados e impacten positivamente en la organización. La relación causa efecto transforma la estrategia en un proceso compartido por todos los integrantes de la organización dado que la atraviesa y permite que cada uno conozca permanentemente cual es su contribución personal al logro de los objetivos. En esta etapa se suele elaborar una matriz de impacto estratégico teniendo en cuenta diferentes perspectivas de análisis (suele utilizarse las definidas por Kaplan y Norton: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para vincular los distintos objetivos con sus iniciativas.

FIGURA 7. EL MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

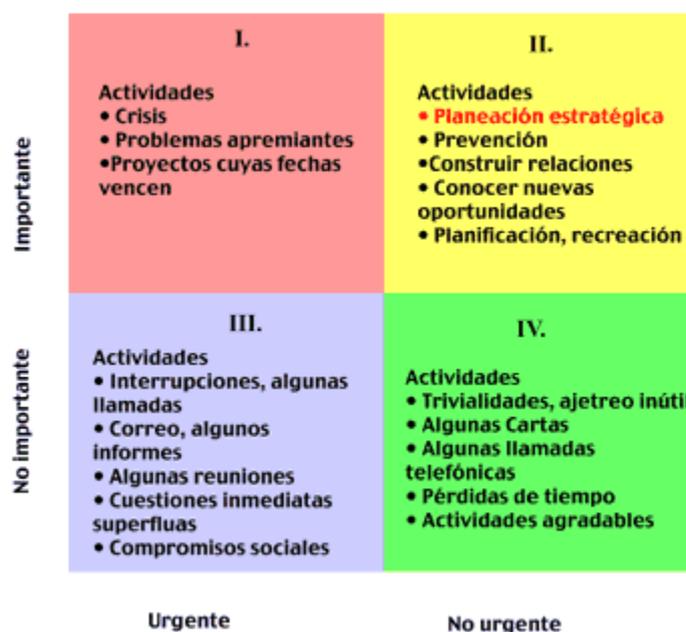
b) Matriz de Prioridades

La matriz de prioridades, identifica acciones por urgencia e importancia, para señalar la relación de estos dos factores con la estrategia, luego se identificara cómo afectan el impacto y la probabilidad de los eventos al establecimiento de prioridades.⁷³

En el manejo de prioridades, existe una matriz básica en donde se explican diferentes situaciones que pueden presentarse, como se indica en el siguiente cuadro:

⁷³ http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

FIGURA 8. MATRIZ DE PRIORIDADES



Fuente: http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

Cada uno de los cuadrantes tiene una función y un momento para ser aplicado.

La visión de largo plazo juega un papel fundamental, lo importante es lo que tiene que ver con los resultados, es decir, si algo es importante es porque realiza una aportación a nuestra misión. Así pues, el establecimiento de metas de largo plazo, la misión, la visión estratégica, es la base de las prioridades y de la congruencia y consistencia de todos los procesos y organizaciones humanas.⁷⁴

La Planificación Estratégica se verá impactada a la larga, si no se establecen prioridades dentro del quehacer diario. Es importante decidir entre lo que es urgente, lo que puede esperar y lo complementario. Para lograrlo, es también necesario identificar aquello que pueda impactar a la organización y las probabilidades que existen de que algo no planeado ocurra. De todos estos factores depende el bienestar, el cumplimiento de metas y obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo.⁷⁵

Otra herramienta que resulta de gran utilidad para la Planeación de prioridades, es el cuadro de manejo de actividades por Impacto y Probabilidad que se presenta a continuación:

⁷⁴ http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

⁷⁵ <http://ayudasiso9000.com/certificacionesiso/la-matriz-de-prioridades/>

FIGURA 9. MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD

Impacto	Alto	Planeación de Contingencias Ejemplo: Incendio, huelga, crisis económica	Planeación Estratégica Ejemplo: Entrada nuevo competidor
	Bajo	Planeación no requerida Planeación de Contingencias	Planeación de Contingencias Ejemplo: Cambio de proveedor
		Baja	Alta
		Probabilidad	

Fuente: http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

Si bien, esta matriz aclara o define lo que es una contingencia (alto impacto pero poca probabilidad), también nos resalta lo que debe contener la Planificación Estratégica: lo que impacta a nuestra organización, al logro de su misión y sus objetivos estratégicos y que, además, es muy probable que ocurra.⁷⁶

c) Matriz de Impacto Cruzado

Es la representación del sistema en un plano cartesiano que identifica la interrelación de las variables.⁷⁷

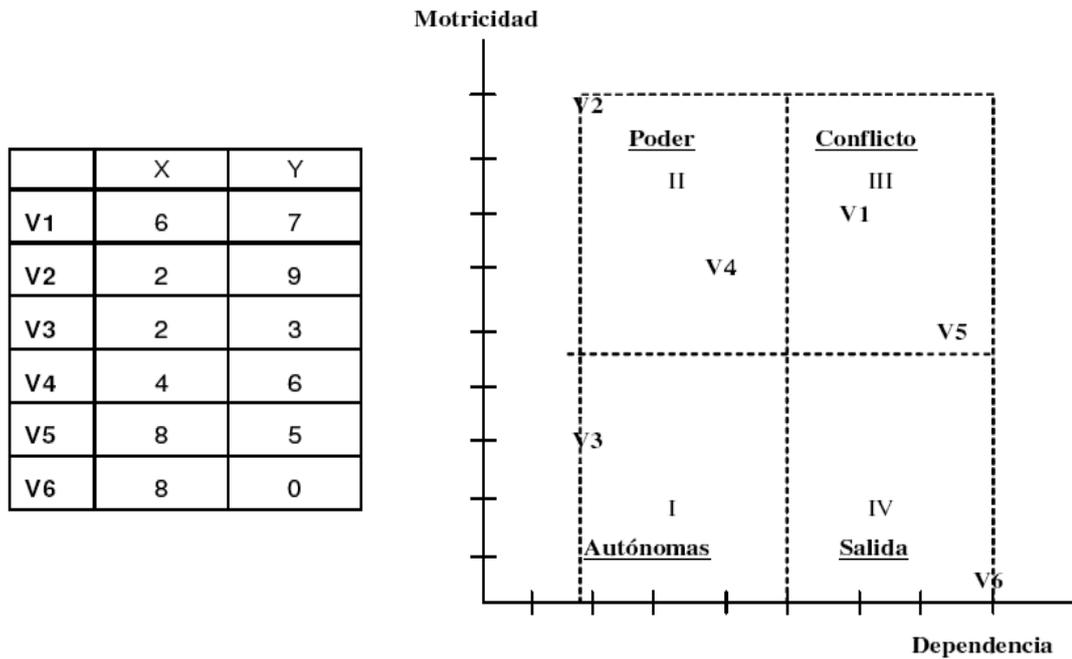
La motricidad es el porcentaje de influencia de cada variable, indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás.

La dependencia nos indica el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable respecto a las otras.

⁷⁶ http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

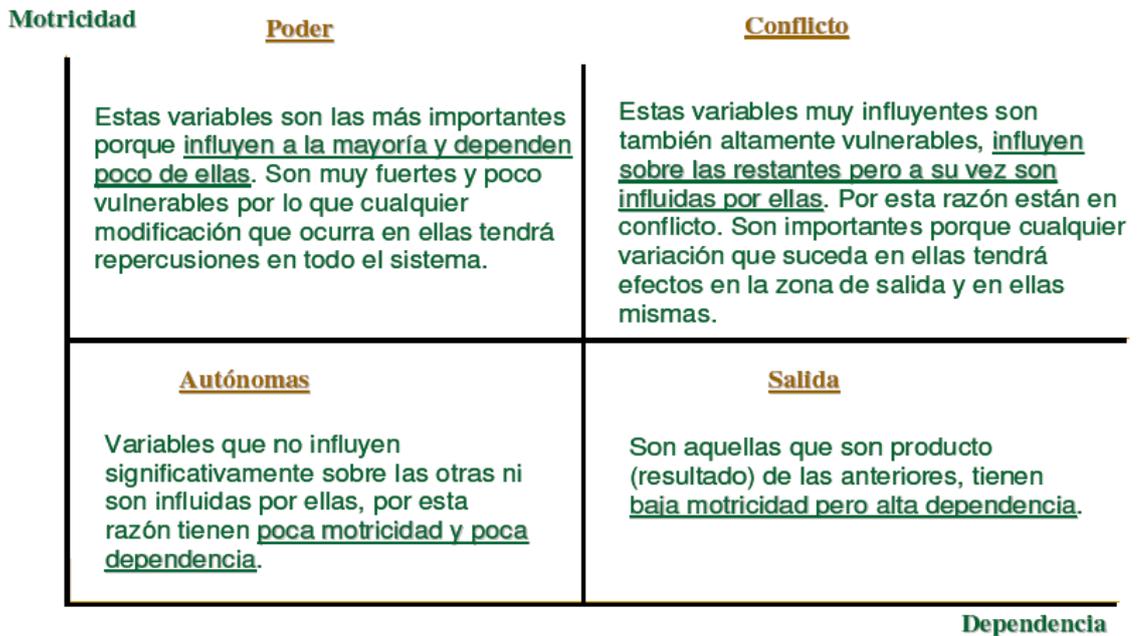
⁷⁷ Dirección General de Asuntos del personal académico, UNAM, Herramientas para el Análisis prospectivo estratégico..Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Autónoma de México, México, 2009.

FIGURA 10. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO



Fuente: http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

FIGURA 11. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO



Fuente: http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html

En conclusión, la Planificación Estratégica se verá impactada a la larga, si no se establecen prioridades dentro del quehacer diario. Es importante decidir entre lo que es urgente, lo que puede esperar y lo complementario. Para lograrlo, es también necesario identificar aquello que pueda impactar a la organización y las probabilidades que existen de que algo no planeado ocurra. De todos estos factores depende el bienestar, el cumplimiento de metas y obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo.

2.3.6.2.6 Objetivos Estratégicos

Se entiende por objetivo el estado o situación que una organización se plantea alcanzar en un periodo determinado. También se define como los propósitos a alcanzar por una institución. Los objetivos precisan lo que se desea lograr de manera más global en la misión y visión, y establecen de forma más concreta la direccionalidad de la gestión de la institución. Los objetivos constituyen el marco de referencia de la institución para un periodo de tiempo estipulado.⁷⁸

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización.

Los objetivos pueden ser generales, medios o específicos. Se entienden como objetivos generales los propósitos globales de la organización; los objetivos medios constituyen una desagregación de los objetivos generales y de alguna forma se encuentran integrados a ellos. Los objetivos específicos son mucho más concretos y precisos que los anteriores. Tanto los objetivos medios como estos últimos deben ser medidos en tiempo y en lugar.⁷⁹

Existen algunas reglas, que de acuerdo a diferentes autores, ayudan a formular los objetivos. Entre otras, los objetivos deben:

- Ser claros y específicos tanto en la descripción como en el origen.
- Ser medibles, al ser una acción deben diferenciarse de las políticas o deseos.
- Formularse por escrito.

⁷⁸Zambrano, Barrios, Adalberto, Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, 2006.

⁷⁹Zambrano, Barrios, Adalberto, Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, 2006.

- Ser ambiciosos pero realistas y alcanzables en un lapso predefinido temporalmente.
- Ser desafiantes e innovadores de manera de motivar a las personas a su consecución.
- Congruentes entre sí y coherentes temporalmente, es decir los de marketing no pueden contradecir a los de producción y los de corto plazo a los del largo plazo.

2.3.6.2.7 Metas

Las metas son objetivos acorto plazo, son cuantificables y medibles y pueden ser semestrales, mensuales o hasta logros en el día a día, deben estar alineadas en su contenido y en su temporalidad con los objetivos estratégicos

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Una metas, es lo que conduce a lograr el objetivo, y en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto.

Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Es el resultado general o finalidad que se desea alcanzar en un período de tiempo, en la atención de una necesidad que da base a un proyecto y recae dentro de la misión de la entidad, incluye lo que se pretende alcanzar y el resultado o condición a lograrse.⁸⁰

Un ejemplo clásico de lo que es un objetivo y lo que es una meta, son las vueltas ciclísticas como el Tour de Francia, la vuelta a Colombia o a España. El objetivo es ganar el título o la vuelta. Las metas será ganar cada una de las etapas. Aquí también podemos ver que existen lo que llaman metas volantes y/o los premios de montaña.⁸¹

Generalmente las metas de una organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización

⁸⁰<http://es.wikipedia.org/wiki/planeamiento>

⁸¹<http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

- a) **Metas Oficiales o Misiones.** Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.
- b) **Metas Operativas.** Que son afirmaciones más específicas donde vienen definidas la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.
- c) **Metas específicas individuales.** Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas)

2.3.6.3 Seguimiento y Evaluación

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo que se había planificado.⁸²

⁸²<https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto.

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento. Una vez alguien describió esto como la diferencia entre un reconocimiento médico y una autopsia.⁸³

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que se hace y cómo se hace, concentrándose en:

- Eficacia
- Efectividad
- Impacto

La **eficacia** informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando se dirige un proyecto y se está interesado por las posibilidades de su reproducción o su aplicación a escala, entonces la eficacia resulta de gran importancia.

La **efectividad** mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido. Si, por ejemplo, se establece mejorar la preparación de los todos los profesores de educación secundaria en un área determinada, ¿se tuvo éxito?

El **impacto** informa sobre la influencia causada en la situación del problema que se intentan afrontar. Es decir, ¿fue útil la estrategia?, ¿mejoró el índice de aprobados en el último curso escolar gracias a la mejora en la preparación del profesorado? Antes de tomar la decisión de una ampliación o una reproducción del proyecto en otro ámbito, la dirección debe estar segura

⁸³<https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

de que tiene sentido aquello que se está haciendo en relación con el impacto que se quiere lograr.

El seguimiento y la evaluación se llevan a cabo de la manera más adecuada si se ha realizado correctamente una planificación con la cual evaluar el progreso y los logros.

El seguimiento y evaluación permiten comprobar el “saldo final” de un trabajo de desarrollo: no si estamos obteniendo beneficios, sino si estamos generando un cambio. A través del seguimiento y la evaluación se puede:

- Revisar el progreso;
- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica;
- Hacer ajustes de modo de tener más probabilidades de «generar un cambio».

En muchas organizaciones el seguimiento y evaluación está considerado como un requerimiento de los donantes más que una herramienta de administración. Los donantes tienen derecho a saber si su dinero se gasta adecuadamente. Sin embargo, el uso primordial del seguimiento y evaluación para una organización o proyecto debe ser la observación de su propio trabajo en relación con los objetivos: si está haciendo impacto; si está trabajando eficazmente; y de este modo, aprender a trabajar de mejor manera.

Los planes son esenciales, pero no se establecen sobre una base rígida. En caso de que no funcionen o las circunstancias cambien, los planes también necesitan cambiar. Tanto el seguimiento como la evaluación son herramientas que ayudan a un proyecto u organización a conocer cuando no están funcionando los planes y cuando estas circunstancias han cambiado. Ofrecen a la administración la información necesaria para tomar decisiones sobre el proyecto u organización y los cambios que son necesarios en la estrategia y los planes.

En el presente trabajo se determina la aplicación de la Herramienta GPR (Gobierno por Resultados) como el instrumento para la medición y el seguimiento continuo. La gestión por objetivos o resultados es un estilo de gestión que articula las planificaciones estratégica y operacional, hace más transparente el funcionamiento de las Instituciones del Estado con la premisa de que la evaluación no es una actividad que debe realizarse al cierre de un ejercicio o de un período de gobierno sino que es un proceso permanente que tiene que ser parte del estilo de gestión de la Institución.

Mediante la expedición de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), publicada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública en el Registro Oficial No. 606 del 28 de diciembre de 2011 se establece la implementación de la herramienta y su cumplimiento obligatorio por parte de todas las entidades que dependen de la Función Ejecutiva.

Se define dentro de la Norma Técnica a Gobierno por Resultados como “el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirán orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos así como de los resultados obtenidos”⁸⁴

La Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados indica además que la herramienta Gobierno por Resultados – GPR o portal GPR es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además éste portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de las Instituciones.⁸⁵

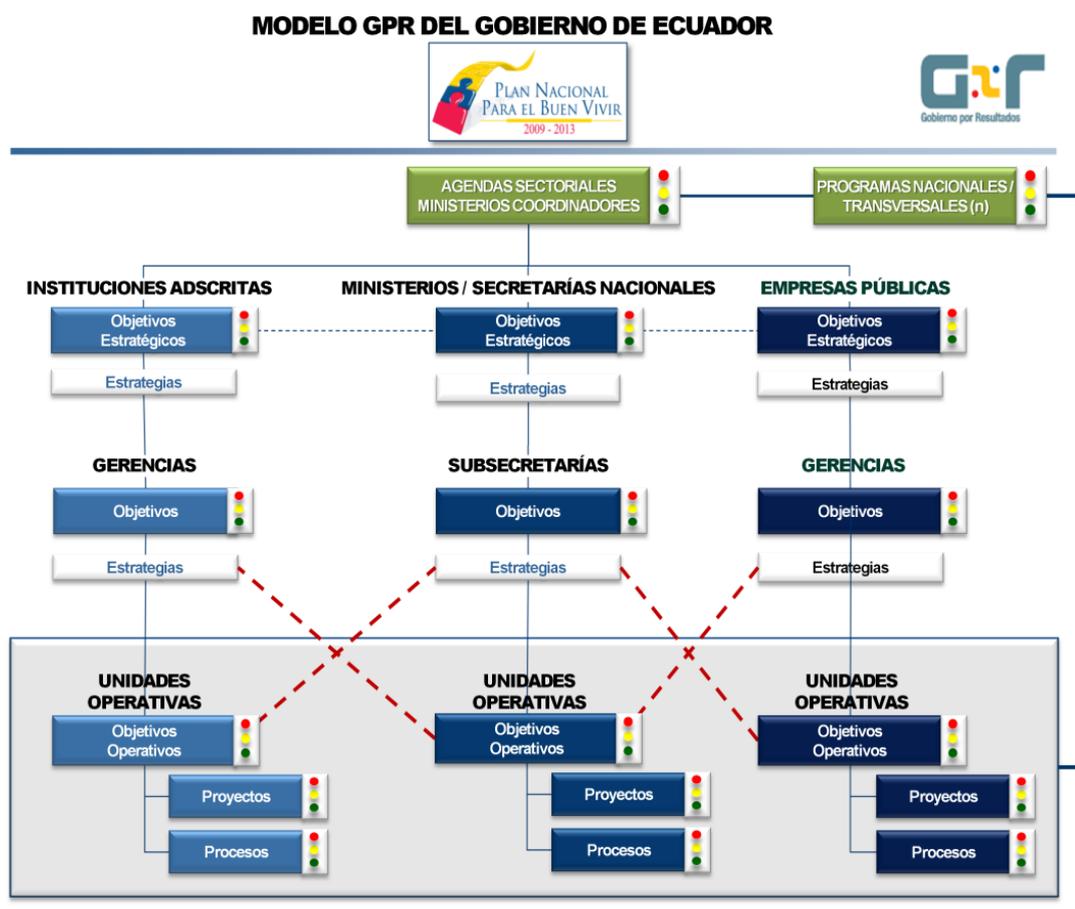
La Herramienta Gobierno por Resultados GPR es una solución ejecutiva para la medición y la gestión de los resultados a través de:

- Jerarquía de indicadores de actividades, resultados e impacto estratégico
- Resultados agrupados, consolidados
- Tableros de indicadores
- Identificación de objetivos, proyectos y/o procesos en riesgo.

⁸⁴Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011.

⁸⁵Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011.

FIGURA 12. MODELO GPR



Fuente: Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR

Con la aplicación e implementación de la Herramienta Gobierno por Resultados GPR, las entidades del Estado cuentan con un sistema de evaluación de su Planificación Estratégica; Cada Unidad de Gestión cuenta con los objetivos operativos como estándares para revisar las operaciones y medir los resultados que se van alcanzando, éstos resultados operativos, al estar directamente alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales aportan gradualmente a su consecución y gracias a la automatización de la información dentro de la herramienta, se puede establecer un proceso continuo y sistemático.

La Normativa Técnica establece la revisión periódica del progreso de la gestión del desempeño de la organización, de cada Unidad de Gestión y de cada funcionario.

La frecuencia con que se revisa la información está de acuerdo con el tiempo de duración de cada ejercicio los cuales pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o de acuerdo a la necesidad de cada entidad.

La herramienta Gobierno por Resultados GPR cuenta con un sistema de semáforos o alertas asociados a los indicadores que facilitan su gestión. Los semáforos en el GPR se muestran como íconos que tiene el siguiente significado⁸⁶:

- Semáforos Verdes: Representan resultados aceptables en comparación a sus metas, dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.
- Semáforos Amarillos. Representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitoreo y posibles acciones preventivas o correctivas.
- Semáforos Rojos: Representan alertas de de alto riesgo con resultados inaceptables en comparación a sus metas y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

El seguimiento se refiere al monitoreo oportuno de la gestión pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas. De acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el seguimiento a:

- Actualización de la información en la herramienta GPR
- El avance y cumplimiento de las metas de los indicadores de las agendas sectoriales y los planes estratégicos institucionales.
- La gestión de los riesgos estratégicos que impedirán la obtención de los objetivos planteados.

Los programas y proyectos para constatar:

- Avance Físico:
 - Hitos
 - Resumen ejecutivo
 - Cronograma del proyecto

⁸⁶Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011

- Presupuesto:
 - Programación Presupuestaria
 - Ejecución Presupuestaria

- Indicadores de proyecto:
 - Riesgos
 - Problemas no resueltos

2.4 LA PLANIFICACIÓN EN EL ESTADO

Tres hitos fundamentales, señalan la adopción de la planificación en los Estados latinoamericanos: La creación de la Alianza para el Progreso, las asesorías y recomendaciones a los gobiernos de la región por parte de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), y la Conferencia de Países Latinoamericanos realizada en Punta del Este en 1961, bajo el patrocinio de la OEA, donde, entre otros resultados, se hace pública la Alianza para el Progreso. Todas recomendaban la metodología de elaboración, disposición y ejecución de planes nacionales para abordar el desarrollo económico-social y obtener cooperación financiera.⁸⁷

Carlos A. de Mattos (1987), dice que la planificación, en esta época, en América Latina, estuvo orientada por tres elementos básicos que le dieron concreción: El «voluntarismo utópico», que significó la formulación y construcción de planes con marcada inserción de la ideología del planificador y la identificación de ésta con planificación del desarrollo, orientada por la concepción estructuralista.⁸⁸

Un segundo elemento se define como «reduccionismo economicista», esto es, una visión de la planificación, que centraba su atención en el análisis y tratamiento de variables económicas a través de instrumentos de política económica. Sin embargo, se dejan fuera del análisis las particularidades del proceso político -relacionado con los conflictos de interés dentro y fuera de la estructura estatal- de los distintos actores socio-políticos, debido a las orientaciones y efectos

⁸⁷Altwater, Elmar , Notas sobre algunos problemas del intervencionismo del estado, 1986

Sonntag, H. y Valencillo, H. (compendios) El Estado en el Capitalismo Contemporáneo. Siglo XII, México.

⁸⁸De Mattos, Carlos (1981): Planes vs planificación. Revista Interamericana de Planificación, N° 59,s.1.

de la toma de decisiones públicas. Por último, la planificación estará marcada por el «formalismo», el cual está referido a los procedimientos y organismos adoptados para instituir y llevar a cabo el proceso de planificación. Tal concepción dio como resultado la planificación por etapas, originada en organismos centrales de planificación. Organismos que en el tiempo expresaron un aislamiento con respecto a otras instancias y oficinas públicas, a tal extremo que llegaron a constituir «islas» en la compleja estructura decisional del Estado.

La concepción de la planificación -basada en los aspectos anteriores- se relacionaba con la del Estado, difundida, fundamentalmente, por la CEPAL. Al Estado se le atribuía el papel protagónico en el desarrollo, por cuanto era quien formulaba y llevaba a la práctica la racionalidad mediante un plan de desarrollo. A partir de esa visión, el Estado contenía los siguientes rasgos: Unidad y coherencia interna, autonomía frente a otros agentes, poder político y económico, capacidad técnico-administrativa y control de las relaciones externas.

Hasta épocas recientes y de acuerdo a la evolución y desarrollo particular de la participación en las estructuras de decisión estatal, la planificación se concentró en la elaboración de planes cortoplacistas, que daban soluciones técnicas a problemas coyunturales de balanza de pagos, y de planes de mediano y largo plazo, que resolverían desequilibrios sociales -referidos a la producción y distribución-, con la intención de lograr «desarrollo con bienestar» (Graciarena, 1990). De esta manera, la práctica de la planificación en Latinoamérica estaría orientada por el «deber ser», por la «norma» ante el cálculo predictivo para poner énfasis en la velocidad del crecimiento económico y -posteriormente- sobre problemas estructurales que lo obstaculizaban.

Las condiciones necesarias para la viabilidad de la planificación y los Planes, son: el análisis de las relaciones entre Estado-planificación, el rol del Estado y la instrumentación metodológica de la planificación, considerando las características particulares del comportamiento del Estado y sus relaciones con la sociedad, de acuerdo con las especificidades de una determinada formación económico-social y sus relaciones externas.⁸⁹

La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. La

⁸⁹ Altwater, Elmar, Notas sobre algunos problemas del intervencionismo del estado. 1986

Sonntag, H. y Valencillo, H. (compilados.) El Estado en el Capitalismo Contemporáneo. Siglo XII, México.

única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas.⁹⁰

En la actualidad el presupuesto gubernamental ya no se concibe como un mecanismo de gobierno aislado y ajeno al funcionamiento de la economía, de la sociedad y la vida de una nación, tampoco se lo considera como un instrumento puramente administrativo y contable, ahora es una herramienta política, en cuanto expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales, y contribuye a través del ejercicio del poder a ejecutarlas; es un instrumento de planificación en cuanto contiene metas a cumplir con determinados medios; y es un instrumento de administración en cuanto debe realizar acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas.⁹¹

Para lograr un buen gobierno no basta una buena gestión macroeconómica, se debe cambiar la manera como se diseñan las instituciones públicas, definir su misión y objetivos, dentro de la política que les corresponde; es decir, asignar mejor los recursos para obtener los resultados esperados y esto solo es posible si existe un amplio respaldo al “proyecto nacional”, si existe planificación, políticas explícitas y una adecuada rendición de cuentas.

Debe existir una “planificación estratégica” para poner en marcha el “Proyecto de Nación”; una planificación “operativa de la nación” que viene a ser la “planificación estratégica jurídica-política”; una planificación operativa de los poderes del Estado que viene a ser la “planificación estratégica de cada uno de los organismos y una “planificación operativa institucional”, que corresponde a la misión explicitada en la “planificación estratégica” de cada organismo, que plantea que hacer, como hacer y como evaluar los resultados.⁹²

Es así que la planificación estratégica es un instrumento, para dar coherencia a los diversos actos de gobierno y que sirve para determinar el rumbo de la nación, por tanto define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos.

La planificación estratégica del estado tiene dos niveles: nacional e institucional, el primero se refiere al “proyecto de nación”, establecido en la constitución política, y el segundo; a las misiones encargadas a cada poder del estado y cada uno de sus organismos.

⁹⁰SanchezAlbavera, Fernando, Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, marzo de 2003

⁹¹Martner, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, SigloXXI editores, 11va. Edición, México, 1979.

⁹²SanchezAlbavera, Fernando, Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, marzo de 2003

La planificación estratégica se pone en marcha siempre con una estrategia o “carta de navegación y a cada una de estas le corresponderá una planificación operativa y un modo particular de evaluar el desempeño y los resultados alcanzados.”⁹³

La planificación cobra sentido cuando el Estado, en representación de toda la sociedad, desea promover uno de estos cursos de acción por sobre los otros. Siempre que exista la intención de orientar el cambio social en una determinada dirección la planificación tendrá un papel importante que jugar.

Habría al menos tres grandes argumentos que avalan y fundamentan la idea que la planificación debe jugar un papel relevante en un Estado moderno:

- 1) La necesidad que tiene toda sociedad de conocer, con la mayor precisión posible, el probable desenvolvimiento futuro de los procesos económicos, sociales y políticos, a fin de tomar decisiones informadas, actuar sobre ellos y optimizar los resultados
- 2) La necesidad de articular las decisiones cotidianas en el ámbito de la gestión macroeconómica, dándoles una direccionalidad de largo plazo en una perspectiva de desarrollo definida
- 3) La necesidad de asegurar la legitimidad social del proceso de toma de decisiones, lo que requiere institucionalizar el diálogo entre los distintos actores sociales. La planificación puede convertirse en la instancia técnica que le de agilidad y oportunidad a este diálogo.

2.4.1 Principios de la planificación en el Estado

Los principios básicos de la planificación son los de racionalidad, de previsión, de universalidad, de unidad, de continuidad y de inherencia.

Principio de racionalidad. La planificación se basa en la idea primera de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente. La variedad de posibilidades de actuar debe ser sopesada en sus ventajas a inconvenientes y reducida, a través del conocimiento científico y del racionamiento sistemático, a una conducta final coherente que permita el aprovechamiento máximo de los recursos.

⁹³SanchezAlbavera, Fernando, Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, marzo de 2003

Principio de previsión. La planificación es "previsión" del futuro. Los programas y planes tienen por objeto guiar la conducta hacia adelante. En función de este principio, se fijan plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican.

Principio de universalidad. En virtud de este principio, la planificación debe abarcar las diferentes fases o etapas del proceso económico, social y administrativo y prever las consecuencias que producirá su aplicación. Como la sociedad y la economía se desenvuelven en una mutua y constante interacción, la planificación parcial frustra la posibilidad de dar coherencia a la conducta del Estado o de las empresas. La actividad del Estado debe programarse en todos los sectores y niveles de la administración a fin de dar consistencia y armonía a la gestión gubernativa, y abarcar toda la economía. La planificación no es patrimonio exclusivo de los organismos superiores del gobierno; por el contrario, toda la rama ejecutiva del Estado debe planificar en los niveles correspondientes. Para lograr el equilibrio en la planificación pública, los Estados formulan programas globales de acción y abarcan también al sector privado.

Principio de la unidad. Como consecuencia del principio anterior, se desprende la necesidad de que los planes tengan unidad, es decir, que estén integrados entre sí y formen un solo todo orgánico y compatible. El principio de la unidad está estrechamente ligado al concepto de coordinación. Ella debe surgir como efecto de la debida integración de los programas sectoriales en el programa global y dar como consecuencia un proceso de ejecución que impida el malgasto de recursos en acciones duplicadas o no debidamente ajustadas.

Principio de continuidad. La planificación no tiene fin en el tiempo; en efecto, mientras subsistan las empresas, el Estado y las familias, se deberán hacer cosas; por ello pueden variar los objetivos de los planes, el énfasis de la acción, los plazos fijados, pero la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos no desaparecerá. La planificación es, en consecuencia, un proceso de duración ilimitada. El abandono de ciertas metas implica malgastar los recursos que se estaban empleando y atentar contra la eficiencia en su utilización, y producir despilfarro.

Principio de inherencia. La planificación es necesaria en cualquier organización humana; es inherente a la administración. El Estado o la empresa privada deben planificar la forma de alcanzar sus objetivos. La administración del Estado, como la administración de una empresa, no se hacen independientemente de ciertas metas mediatas e inmediatas. Una administración sin propósitos preconcebidos es una máquina guiada por la rutina, por la costumbre o por normas rígidas que anulan la discrecionalidad de los directivos. En consecuencia, un Estado que no planifica no puede ser eficiente, ni estar habilitado para responder a las principales

cuestiones que plantea la mutación social. Cada Estado planifica según sus criterios dominantes: puede hacerlo en forma democrática o por la fuerza, pero de todas maneras, si desea ser efectivo, debe programar técnicamente su actividad.

La planificación requiere de la concurrencia de todos los principios analizados anteriormente, que, en conjunto, dan fisonomía al proceso de planificación.⁹⁴

2.4.2 Funciones de la planificación estatal

La planificación en el estado debería cumplir, al menos, las siguientes funciones:

a) Estudio y previsión del futuro. La planificación ha recogido una rica experiencia práctica y metodológica, en la elaboración y seguimiento periódico de escenarios, a fin de prever los cursos de acción posibles. Estos ejercicios cobran especial interés, en tanto instrumento de gobierno, en un mundo dominado por la incertidumbre y por la carencia de opciones que hayan ganado consenso social. La explicitación de la evolución posible de las principales variables económicas y sociales, así como del eventual impacto de su comportamiento en los distintos sectores, puede constituir un valioso aporte para la generación de procesos para concertar con agentes sociales en torno a los escenarios preferidos. En este sentido es conveniente insistir en la importancia de incorporar, ya en la fase de elaboración de estos escenarios, los intereses de los diversos actores sociales para compatibilizarlas e ir logrando el deseado consenso.

b) Concertación entre actores sociales. Establecer espacios y mecanismos de concertación entre los distintos actores sociales ha llegado a ser una condición indispensable del desarrollo en democracia. Los esfuerzos por identificar, incorporar y compatibilizar los intereses de los distintos grupos y sectores de la sociedad son elementos claves para lograr el consenso que requiere toda estrategia de desarrollo viable. El ente planificador podría constituirse en uno de los principales nexos o canal de comunicación entre el gobierno y los actores sociales para discutir y definir los objetivos comunes que orienten el desarrollo nacional.

c) Coordinación de las políticas públicas. Los gobiernos, abrumados por la crisis, han concentrado sus esfuerzos en la solución de los problemas más inmediatos y visibles. No se ha hecho paralelamente los esfuerzos necesarios de seguimiento de la coyuntura en la perspectiva de dar coherencia al conjunto de las políticas de corto plazo e insertar el proceso decisorio en el contexto de una estrategia de más largo plazo.

⁹⁴Martínez, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, Siglo XXI editores, 11va. Edición, México, 1979.

Además de restringir la eficacia de las políticas a corto plazo, se ha obstaculizado así el surgimiento de una estrategia de desarrollo alternativa. El planteamiento de “primero estabilizar para después reactivar” ha postergado la reflexión respecto a la orientación y características que asumirá el esfuerzo reactivador aún cuando, en la práctica, muchas de las medidas de estabilización tienen efectos que sobrepasan su aparente ámbito de corto plazo. Por lo tanto, es necesario encontrar una instancia en la cual se coordinen las distintas políticas públicas y se establezca coherencia en el diseño y ejecución de ellas con una perspectiva de desarrollo de más largo plazo.

d) Programación y gestión de la inversión pública. La escasez de recursos que caracteriza la situación de crisis, junto a la modernización del Estado que se plantea en los nuevos lineamientos de desarrollo, requieren mejorar los procedimientos de programación y asignación de los recursos de inversión. La magnitud y composición de la inversión pública, es decir, la definición de las prioridades, es un elemento clave de los planes de desarrollo.

Es preciso recordar que la formulación y puesta en práctica de un programa de inversiones coherente con la propuesta de desarrollo depende, en una gran medida de las relaciones que se establezcan entre el organismo de planificación y el de programación y ejecución presupuestaria (Ministerio de Finanzas en el caso ecuatoriano).

e) Asistencia al proceso de descentralización. Las tendencias dominantes hacia una mayor autonomía relativa de los distintos agentes y un mayor papel del mercado hacen necesario aumentar el grado de descentralización en la toma de decisiones de la administración pública, compatible con una disminución del rol del Gobierno Central en la asignación de recursos. Este proceso requiere fortalecer los gobiernos locales (Municipios y Consejos Provinciales) en su capacidad institucional para generar ingresos, asignar recursos y gestionar su propio desarrollo.

f) Coordinación de la política social. El Estado debe enfrentar la desigualdad en la distribución del ingreso y reasignar recursos para definir y coordinar con las instituciones responsables un conjunto de acciones, políticas y proyectos destinados a enfrentar el problema de la pobreza. Lo anterior entraña la necesidad de definir prioridades – en el contexto del proceso de concertación – para la asignación del gasto social, lo que es una función intrínseca de la planificación.⁹⁵

⁹⁵IX Consejo Regional de Planificación; Ecuador, Realidad y perspectivas de la Planificación, Madrid, marzo de 1992.

2.4.3 El proceso de planificación en el estado

Los principios de la planificación adquieren su validez real en el proceso de programar. Tanto la política como la programación y el presupuesto se gestan en procesos. La primera a través del sistema político, genera las decisiones gubernativas; opinión pública, partidos políticos, parlamento y ejecutivos son los principales mecanismos a través de los cuales se van produciendo las decisiones. La programación se gesta dentro del ejecutivo a través de las etapas de formulación de programas; de su discusión y aprobación, de su ejecución y de su evaluación y control.

La programación se efectúa dentro de un proceso que abarca las siguientes etapas principales:

a) Formulación. Para la formulación de un programa se requiere el empleo de técnicas adecuadas de programación. Para cada tipo de programa existe una técnica determinada, pero en general puede decirse que cada una de ellas se inspira en una metodología casi común, variando solamente el contenido de las materias. Por cierto que cada tipo de programa requiere también expertos diferentes.

La formulación se inicia con el diagnóstico de la realidad que quedará comprendida dentro de la órbita del programa. Para este efecto, se reúnen informaciones estadísticas, agrupadas en forma conveniente, y se hacen observaciones directas. Los antecedentes permiten formarse una idea acerca de los principales problemas y ubicar sus causas.

El programa se compone, entonces, de un diagnóstico, de las proyecciones y fijación de metas, y de la asignación de recursos. Todas estas partes del programa se exponen en el documento programáticos, el cual se sometido a discusión y aprobación por las autoridades.

b) Discusión y aprobación. Para tener posibilidades de éxito, todo programa debe contar con la aprobación del gobierno, la anuencia de la opinión pública y el interés de los diversos sectores sociales comprometidos. Por esta razón, una vez formulado el programa por los técnicos, procede iniciar un discusión intensiva que tenga por objeto resguardar las conveniencias de los principales sectores. Para este efecto, en muchos países existen consejos nacionales de Economía en los cuales están representados los productores y los trabajadores; en esos consejos los dirigentes de los sindicatos y de los gremios de empleados pueden hacer escuchar sus opiniones. Otro sistema consiste en convocar a audiencias públicas en los comités del Congreso cuando se discute el presupuesto.

La aprobación definitiva de los planes y programas se realiza, en los países en que existe el sistema de presupuesto por programas, al promulgarse la ley de presupuestos. En otros países, los planes son sometidos íntegramente a la consideración del Congreso y aprobados como ley. Finalmente, hay casos en que el Ejecutivo ordena el cumplimiento de un programa dictando un decreto supremo.

En todo caso, parece conveniente buscar en el trámite de discusión y aprobación un sistema que, junto con resguardar los deseos de la opinión pública y de los grupos sociales, sea lo suficientemente flexible y racional como para impedir que en la discusión se introduzcan modificaciones que a la postre desarticulen el proyecto o programa y dificulten su aplicación.

c) Ejecución. Aprobados los programas, corresponde a los organismos ejecutivos llevarlos a la realidad. Para este efecto, la administración pública es la encargada de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas del programa. Para ejecutar las acciones programadas será indispensable contar con las organizaciones y con una dirección adecuada. Las organizaciones deberán estar estructuradas de manera conveniente; existir una división del trabajo racional, estar bien definidas las líneas de autoridad y asesoría, tener precisadas las funciones del personal, hecha la descripción de puestos, sistematizados los procedimientos y métodos, instaladas convenientemente las oficinas.

Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada; los directores y supervisores deben tener una orientación definida, conocer a fondo el sentido y alcances del programa, tener capacidad para tomar oportunamente las decisiones, tener una conducta directiva, unitaria, etc. Los directores de programas, convenientemente respaldados por los supervisores, deben movilizar la organización hacia la consecución de las metas del programa. Esto significa que todos los esfuerzos del elemento humano de la organización y todos los recursos materiales y equipos, deben ser coordinados eficientemente a fin de que, evitando desperdicios de tiempo, materiales y trabajo, se obtenga el rendimiento máximo.⁹⁶

Cuando el sistema ejecutivo del gobierno alcanza un grado de eficiencia aceptable, podrán alcanzarse las metas e incluso superarse, dentro de un proceso de emulación entre los organismos. La ejecución eficiente de programas es, fundamentalmente, una tarea de buena administración.

d) Control y evaluación. A medida que se van ejecutando los actos incluidos en el programa, es preciso controlar sus resultados. En forma periódica se deberán obtener informaciones

⁹⁶ H. Simon, D. Smithburg y V. Thompson, Administración pública, Puerto Rico, 1956

relativas la forma como se van cumpliendo las metas del programa de trabajo. Para este efecto, se deben producir estadísticas que muestren con claridad los resultados obtenidos. Ha de crearse un sistema de informes periódicos con miras a mostrar lo que cada organismo está haciendo e identificar los problemas que se le van presentando. El examen periódico y objetivo de lo que se hace permite a los gobiernos cambiar rumbos a tiempo, reconocer sus errores y evitar despilfarros de recursos en actividades que a la postre no serán fructíferas, por alteraciones en las condiciones no previstas en la programación.⁹⁷

2.4.4 Los planes de desarrollo y los presupuestos gubernamentales

El proceso de programación conduce a la generación de los programas. Un programa puede ser distinto según las materias de que trata, pero en general existen ciertas características comunes a todo programa y que pueden ser estudiadas por separado.

a) Contenido de los planes y programas

En todo programa es posible distinguir capítulos o partes diferentes. Un documento que contenga un programa debe ser presentado conforme al desarrollo lógico de las materias. Las partes que componen un programa puede ser divididas de la siguiente manera: 1. Presentación; 2. Diagnóstico; 3. Pronóstico; 4. Fijación de metas y asignación de recursos; y 5. Ejecución del programa.

Todo documento programático debe contener, en primer término, una descripción breve acerca de los propósitos del plan y sus fundamentación general. En esta parte, se procura demostrar la necesidad que se tuvo en vista para entrar a programar. Sirve de introducción a la discusión del programa mismo y permite ubicar al interesado en la materia.

El capítulo relativo al diagnóstico tiene por objeto explicar el análisis que se ha hecho de la realidad sobre la cual se planifica. Esta parte examina los antecedentes reunidos tratando de identificar los problemas más importantes. Los antecedentes son principalmente de tipo cuantitativo y consisten en series estadísticas que cubren períodos prudenciales. Estos datos son sistematizados en forma de cuentas consistentes y se analizan en seguida a la luz de los modelos o metodologías establecidos, procurando relacionarlos entre sí. También en un programa particular se deben considerar aspectos generales que afectan a la comunidad, como

⁹⁷Martner, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, Siglo XXI editores, 11va. Edición, México, 1979.

los problemas sociales, políticos, económicos, demográficos y geográficos que condicionan en gran medida las posibilidades del programa.

b) Planes de desarrollo global y sectorial. Proyectos

La aplicación del proceso de programación en materias económicas da lugar a la formulación de "programas de desarrollo económico". Un programa de esta clase admite diversos enfoques y orientaciones. Pero, en general, siguiendo los criterios establecidos en diversos estudios de la CEPAL⁹⁸, puede afirmarse que un programa de desarrollo no es un mero agregado de proyectos individuales para desarrollar tales o cuales industrias o ramas de la actividad económica. Cada uno de estos proyectos, considerando en forma aislada, puede ser técnicamente correcto, pero eso no significa por sí solo que su conjunto constituya un buen programa. En consecuencia, un programa tiene que ser complejo y considerar todas las inversiones que requiere el desarrollo económico de un país en un período razonable de tiempo".

Los programas globales comprenden el análisis y la fijación de metas para toda la economía del país. Para hacer dichos análisis y las proyecciones se emplean instrumentos de medición de carácter macroeconómico, como cuentas nacionales, matrices de insumo-producto, cuentas de fuentes y usos, etc. Un programa global fija una serie de objetivos a la economía de un país; un nivel de ingresos por habitante por alcanzar, una tasa de inversiones, un nivel de consumo, etc.

Los programas sectoriales se refieren a actividades particulares, tales como la agricultura, los transportes, la vivienda, la minería y la industria. Por lo general, la programación sectorial tiene por finalidad romper estrangulamientos producidos en algunas actividades económicas.

La preparación de proyectos es la fase final de la formulación de programas de desarrollo económico y el elemento de enlace con el proceso de ejecución de los programas. Se ha definido el proyecto de inversión como un conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que tiene asignar recursos de un país para la producción de determinados bienes y servicios.⁹⁹ Los programas de desarrollo fijan los volúmenes de inversión y su orientación, y estas metas luego deben transformarse en proyectos de inversión, en los que se asignan los recursos productivos concretamente en obras físicas. Tanto en la fase de programación, como de elaboración de proyectos, y en la ejecución práctica, el presupuesto constituye una herramienta de primera utilidad.

⁹⁸CEPAL, Problemas teóricos y prácticos del crecimiento económico, p.8, México, 1952.

⁹⁹CEPAL, Manual de proyectos de desarrollo económico (E/CN.12/426).

c) Los instrumentos globales de la programación

Para formular y ejecutar programas, existen diversas técnicas de programación. El desarrollo experimentado por estas técnicas ha permitido llegar a construir verdaderos "instrumentos" de programación, sin los cuales no es posible crear un programa coherente. En el campo en que más se han perfeccionado estos instrumentos es en el económico; pero, sin duda, queda aún un gran trecho que cubrir para llegar a tener "instrumentos de precisión". Todos los sistemas de programación trabajan con magnitudes aproximadas, que los sistemas de programación trabajan con magnitudes aproximadas, que fundamentalmente reflejan tendencias, siendo por tanto el cálculo de probabilidades la nota dominante en la programación.

Los instrumentos de programación tienden a facilitar la formulación, a ejecución o la evaluación de programas. Los principales instrumentos de la programación del desarrollo económico son: los modelos econométricos, los sistemas de contabilidad nacional y los presupuestos nacionales.

d) Los presupuestos económicos nacionales

Todas las fases de la programación global, van permitiendo en aproximaciones sucesivas la cuantificación de las distintas transacciones económicas que será preciso hacer cumplir las metas del plan.

El presupuesto económico nacional constituye la proyección de la demanda total de la economía, presentada conforme a la técnica de contabilidad social y dividida por unidades económicas. A base de los presupuestos económicos nacionales, la técnica de la programación presupuestaria está en condiciones de hacer la programación de los gastos públicos y de los ingresos fiscales.

e) Los planes de largo, mediano y corto plazo

Los países han formulado planes generales de desarrollo económico a largo plazo, estos planes abarcan e cinco a diez años. Las metas generales de crecimiento, fijadas en los planes de desarrollo económico de largo plazo, son expresadas con mayor detalle en la formulación de programas de inversiones públicas de mediano plazo. Estos planes tienen por objeto programar en detalle las inversiones estatales y se formulan en función de planes generales de desarrollo. Los planes de inversión pública cubren, por lo general, de tres a cuatro años y comprenden la

inversión total del sector público. Tanto los planes generales de desarrollo económico como los planes de inversiones públicas, se expresan en proyectos concretos de inversión, en los que se asignan los recursos productivos a obras específicas, como centrales hidroeléctricas, carreteras, escuelas, puertos, hospitales y demás obras de esta clase.

Los planes generales de desarrollo, que por lo general son de largo plazo; los planes de inversiones públicas, que por lo general son de mediano plazo, y los proyectos específicos, son registrados por el gobierno en la distribución de sus recursos financieros en el presupuesto fiscal anual. El presupuesto del gobierno constituye el instrumento de ejecución inmediata o a corto plazo de los objetivos de largo y mediano plazo contenidos en los planes generales de desarrollo y de inversiones públicas. Se deben formular dentro del contacto de los planes operativos anuales, de los cuales forman parte.

2.4.5 Los programas operativos de corto plazo y el presupuesto

En los planes y programas se fijan metas temporales precisas. Para este efecto, se formulan planes de desarrollo económico, planes sanitarios, planes de educación, planes de vivienda, etc. Estos planes de largo plazo deben ser detallados aún más, a fin de conducir las actividades estatales con el rico detalle de la experiencia inmediata. Para este efecto, se formulan "programas de trabajo" de corto plazo, por lo general de un año. Es decir, la orientación contenida en el plan de largo plazo se lleva al nivel de operación en el programa concreto de acción, de corto plazo. El programa de trabajo anual emerge del plan de largo plazo y contiene todos los elementos que permitan asignar los recursos humanos y materiales. La distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas se hace a través de un "presupuesto". Presupuestar, en ese sentido, significa determinar la cantidad de dinero que se necesita para adquirir los recursos, y establecer dónde se obtendrá ese dinero.

2.4.5.1 Relaciones entre políticas, planes y presupuestos de corto plazo

Existen cuatro aspectos fundamentales que están presentes en la programación: 1) la definición de una política; 2) la preparación de planes; 3) la formulación de programas de trabajo; y 4) la confección de presupuestos.

Entre estos cuatro aspectos no hay, naturalmente, una separación nítida; muy por el contrario, existe una estrecha relación de dependencia que los hace formar un solo todo, que es necesario separar más que nada por razones metodológicas. Las relaciones entre la política económica,

por ejemplo, y la programación del desarrollo son tan estrechas que difícilmente puede saberse cuál es previa a la otra. Existe un proceso de interacción entre la política y los planes. Estos últimos se confeccionan con ciertos supuestos que fija la política gubernativa, y una vez elaborados dan al gobierno un punto de referencia para formular políticas concretas y de detalle en materias tributarias, cambiarias y monetarias.

Por otra parte, existen también estrechas relaciones entre la planificación y el presupuesto. Presupuestar es uno de los elementos del proceso total de planificación. La programación implica, la formulación de objetivos y el estudio de las alternativas de la acción futura para alcanzar los fines.

Programar y presupuestar son conceptos ligados entre sí, pues uno forma parte del otro.

En resumen, puede decirse que el presupuesto es un instrumento que contiene decisiones políticas que deben expresarse en acción. Pero, ésta, para ser efectiva y ejecutarse a menor costo, debe ser planificada. La formulación del presupuesto es el acto de medir los costos de los medios para ejecutar una acción planificada.

2.4.5.2 El presupuesto – programa

Los planes de largo y mediano plazo, como ya se dijo, deben ser ejecutados en el corto plazo, por lo general uno o dos años, a través de programas específicos de acción inmediata. Cuando se trata de programas gubernamentales, sean éstos de operación o de inversión, se incorporan al presupuesto fiscal, el que pasa a constituirse de esta manera en una eficaz e importante herramienta de ejecución de los planes de desarrollo económico. El presupuesto moderno es, en consecuencia, un conjunto armónico de programas y proyectos a realizarse en el futuro inmediato y se llama presupuesto-programa. Este podrá dividirse en un presupuesto de funcionamiento y en un presupuesto de desarrollo. Ambos pueden dividirse en programas específicos de operación y programas específicos de capital, con sus proyectos de inversión. En este sentido, planificar consiste en formular planes de largo y mediano plazo y programas de acción de corto plazo.

2.4.5.3 La técnica de la programación presupuestaria

Los planes de desarrollo económico se formulan a base de la técnica de programación del desarrollo económico y se expresan en instrumentos llamados presupuestos económicos. Los planes de inversiones públicas se formulan de conformidad con la técnica de programación de

las inversiones públicas y se expresan en presupuestos de inversiones. Los proyectos se elaboran de acuerdo con la técnica de preparación de evaluación de proyectos.

Los planes gubernamentales de corto plazo en el que se fijan las actividades que desarrollará el gobierno en el año siguiente, se formulan de acuerdo a la técnica de programación presupuestaria y se expresan el presupuesto-programa del gobierno. La técnica de la programación presupuestaria tiene diversas características principales, las que se pueden resumir en los siguientes puntos: 1) es una técnica auxiliar de la programación del desarrollo; 2) cubre principalmente el corto plazo; 3) es una técnica especializada en cuanto abarca el ámbito de un sector, como es el gobierno; 4) utiliza dimensiones reales y financieras a la vez; y 5) abarca un campo interdisciplinario.

La programación presupuestaria se expresa en el presupuesto-programa, que es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato tras las metas de corto plazo, concebidas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.¹⁰⁰

2.4.6 Gestión por objetivos

La planificación es tanto estratégica como operativa y el nexo entre ambas, se establece a través de la gestión por objetivos.

Debe existir una "planificación estratégica" de cada uno de los organismos del estado y una "planificación operativa institucional", que corresponde a la misión explicitada en la "planificación estratégica" de cada organismo, que plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados.

La "planificación operativa" es más que la gestión presupuestal. Tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización, con el ambiente para la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y la eficiencia de los funcionarios; con la creación de cultura organizacional; con tradiciones y experiencias que unen a sus integrantes con el mundo del pensamiento y con los creadores de "ideas fuerza de gobierno" en la sociedad civil. Es a través de la "planificación operativa" que se va creando el "capital social" de una organización, el "capital social" solo aumenta cuando se alcanzan constantemente los objetivos y resultados, relacionados con la misión de las instituciones.

¹⁰⁰Ahumada, Jorge, Curso de la teoría y técnica de la programación del desarrollo económico (mimeografiado), Santiago de Chile, 1957.

La "gestión por objetivos" es un estilo de gestión que articula las planificaciones estratégica y operacional. Tiene que ser concebida dentro de la "Planificación del Sector Público" que, en la mayoría de las constituciones, se considera obligatoria y está muy relacionada con el diseño y gestión del presupuesto público.

La "gestión por objetivos" permite que los ciudadanos controlen mejor a sus gobernantes y tengan mayores y mejores elementos de juicio para elegirlos. Ello simplemente porque al explicitarse los misiones, estrategias y resultados esperados para cada institución, mediante las planificaciones estratégica y operativa, se hace más transparente la gestión pública y sobre todo se crean las condiciones para que los actos de gobierno tengan mayor eficiencia.¹⁰¹

La "gestión por objetivos" es un estilo de administración que permite, cambiar las formas de hacer política. Estimula la eficacia y facilita la búsqueda de consenso, hace transparente el funcionamiento de las instituciones del Estado y permite enfrentar nuestro abultado "déficit de democracia". No se trata sólo de constatar las carencias y de aplicar sanciones. Lo esencial es mejorar la gestión pública.

¹⁰¹Sánchez Albavera, Fernando, Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, marzo de 2003.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

3.1.1 Marco Legal

El sector eléctrico se ha regido desde el año 1998, en base a lo dispuesto en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que perjudicó enormemente a la gestión del sector, dado que, se privilegio la participación privada en el mercado y no supo responder a las necesidades energéticas de la población.

La nueva Constitución de la República del Ecuador aprobada el 28 de septiembre de 2008, establece en los artículos 313 al 318 que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. A partir de éste importante hito, se inicia un proceso de cambio radical al modelo de gestión imperante en años anteriores, dando un fuerte impulso a la participación estatal en la operación del sector eléctrico, lo que codujo al inicio de la construcción de grandes proyectos hidroeléctricos, descuidados con el modelo anterior.

Adicionalmente, en los mismos artículos se señala que uno de los sectores estratégicos es la energía en todas sus formas y, la provisión del servicio público de energía eléctrica es de responsabilidad del Estado, para lo cual se constituirá empresas públicas y se podrá delegar a empresas mixtas y, excepcionalmente, a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria. El ejercicio de dichas actividades, en los casos que establecía la ley, permitió instrumentar un nuevo modelo de gestión en el sector eléctrico acorde a la realidad del país.

Otro instrumento jurídico clave en el nuevo modelo de gestión fue la expedición del Mandato Constituyente No. 15, de 23 de julio de 2008 que estableció acciones a realizarse y se determinaron nuevos lineamientos para el sector eléctrico ecuatoriano, basados fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Tarifa única a aplicarse por parte de las empresas eléctricas de distribución
- Eliminación del concepto de costos marginales.

- Cubrimiento de inversiones en generación, transmisión y distribución, a través del Presupuesto General del Estado.
- Cubrimiento mensual de las diferencias entre los costos de generación, transmisión y distribución y la tarifa única para consumidor final.
- FERUM financiado a través del Presupuesto General del Estado.

Adicionalmente, el mismo mandato dispuso que las empresas de generación, distribución y transmisión, en las que el Estado Ecuatoriano tiene participación accionaria mayoritaria, extingan, eliminen y/o den de baja todas las cuentas por cobrar y pagar de los rubros correspondientes a la compra-venta de energía, peaje de transmisión y combustible destinado para generación.

De la misma forma se inició un proceso de reestructuración de las empresas eléctricas, para conformar nuevas sociedades que manejen de forma eficaz y eficiente el sector en su conjunto, es así que se crearon la Corporación Nacional de Electricidad -CNEL- y la Corporación Eléctrica del Ecuador -CELEC-.

CNEL asumió, a partir del 10 de marzo del año 2009, los derechos y obligaciones para operar en el sector eléctrico nacional como empresa distribuidora de electricidad, agrupando a las empresas eléctricas de distribución las cuales funcionan como gerencias regionales.

La Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil -CATEG- en sus secciones de generación y distribución, a través del Decreto Ejecutivo N° 1786 de 18 de junio de 2009, se convirtió en la Unidad de Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica de Guayaquil -ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL- EP, pasando a ser un organismo de la Función Ejecutiva que conforma la administración pública central, con funciones descentralizadas y desconcentradas.

Finalmente, el Mandato dispuso que, en virtud de los indicadores de gestión de algunas empresas de distribución que operan como sociedades anónimas mantengan su estado hasta que la normativa del sector eléctrico sea expedida conforme los principios constitucionales.

En este mismo contexto, desde enero de 2010, la CELEC pasa a ser la Empresa Pública Estratégica, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP conformada por cuatro unidades de negocio de generación térmica, tres de generación hidráulica, una de transmisión y cinco unidades de negocio que desarrollan la construcción de proyectos de generación.

CELEC EP, de conformidad con los objetivos establecidos en el Decreto de su creación, es responsable de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, por lo que a ella se integrarán las empresas estatales del Sector que actualmente están a cargo de la distribución y comercialización y de varios proyectos de generación.

Con la expedición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas el 24 de julio de 2009, se permite la constitución de empresas públicas para el manejo de los sectores estratégicos por parte del Ejecutivo y de los gobiernos autónomos descentralizados, el Estado puede además delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria; y excepcionalmente podrá delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades

Bajo éste marco legal, CELEC EP tiene la posibilidad de crear unidades de negocios, agencias, filiales y subsidiarias, lo que determina un marco referencial para las alternativas que deberán analizarse para configurar e implementar la estructura definitiva de esta Empresa, justamente en este sentido, se ha dado paso a la creación de nuevas Unidades de Negocio dentro de la Corporación a fin de que gestionen y desarrollen las actividades relacionadas a la energía eléctrica dentro de su ámbito de competencia.

3.1.2 Lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, las políticas, programas y proyectos, como a su vez, la programación y ejecución presupuestaria y la inversión pública deben ceñirse obligatoriamente al Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV)¹⁰².

Como se sabe, el Gobierno Nacional se ha propuesto consolidar un cambio profundo y estructural, que viabilice el logro del Buen Vivir para todas y todos los ecuatorianos. Específicamente, el PNBV (2009-2013) sintetiza este radical proceso de transformación en cinco grandes revoluciones, una de las cuales está orientada a concretar en el país una “Revolución económica, productiva y agraria para superar el modelo de exclusión”¹⁰³; específicamente, en este ámbito plantea la necesidad de democratizar el acceso al agua, a la

¹⁰²Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico y energía renovable. 2011.

¹⁰³PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

tierra, el crédito, a las tecnologías, a los recursos naturales y de diversificar las formas de producción y de propiedad.

Para alcanzar esta ingente transformación, el PNBV asume como uno de sus 12 objetivos, garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable, y por otra parte, la necesidad de establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. Es decir, se trata de objetivos que expresan el compromiso por promover un desarrollo sostenible, por potenciar una distribución equitativa de la riqueza y los recursos y por garantizar la justicia económica y social como un derecho inalienable de las y los ecuatorianos.

En este sentido, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se alinea a los objetivos 4 y 12 del Plan Nacional para el Buen Vivir los cuales establecen respectivamente: “garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable” estableciendo políticas y metas específicas para el sector en el ámbito de la electricidad y energías renovables y, “Construir un Estado democrático para el buen vivir”¹⁰⁴, objetivo orientado hacia el establecimiento de un nuevo modelo de gestión vinculado a la gestión pública. Propósito, que se fundamenta en la necesidad de recuperar y fortalecer al Estado, tras la aplicación de una década de políticas de “ajuste estructural” que mermaron su capacidad de planificación y regulación. Como temas críticos adicionales el PNBV destaca el fracaso del modelo de descentralización y las ineficiencias en la administración del talento humano en el sector público.

El PNBV, propone una nueva estructura del Estado y como la implementación de profundos procesos de “reforma al interior de los ministerios y secretarías nacionales”, entidades que no solo son responsables del cumplimiento de sus agendas sectoriales, sino también del logro de los objetivos nacionales y de prestar un eficiente servicio a la comunidad.

En general, se establece que los ministerios sectoriales estarán encargados de la “rectoría de la política, regulación y control”¹⁰⁵. Y, en relación a la gestión y organización territorial de los Ministerios vinculados a los sectores estratégicos, entre ellos, el de electricidad y energías renovables, se propone un esquema de acuerdo al cual “la rectoría nacional, la regulación de las actividades públicas y privadas y la promoción de una gestión eficaz y eficiente de las

¹⁰⁴PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

¹⁰⁵PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

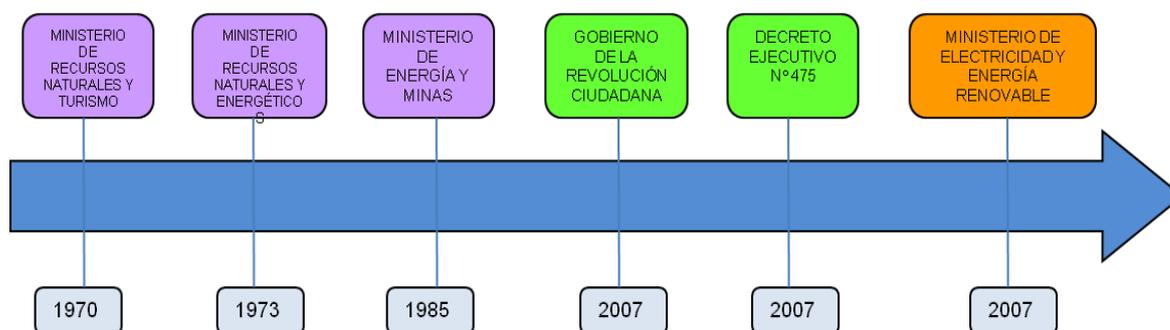
empresas públicas se ejercen desde el nivel central”¹⁰⁶, sin negar la posibilidad de establecer alianzas público-privadas.

3.1.3 El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se crea mediante Decreto Ejecutivo No. 475, de 9 de julio del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 132, de 23 de julio de 2007, el mismo que escindió el Ministerio de Energía y Minas en los Ministerios de Minas y Petróleos, y, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. De éste, pasan a ser parte la Subsecretaría de Electrificación y Dirección de Energías Renovables y la Subsecretaría de Eficiencia Energética, dependientes hasta ese entonces del Ministerio de Energía y Minas. De acuerdo a éste mismo decreto se determina que el Ministro de Electricidad y Energía Renovable presida la Comisión de Ejecución de la Política del Sector Eléctrico Ecuatoriano – CEPSE.

La creación del Ministerio se establece dentro del proceso de reestructuración del sector eléctrico ecuatoriano, en el cual se plantean cambios sustanciales que procuran recuperar para el Estado la rectoría y planificación en los sectores estratégicos, impulsando la implantación de nuevos proyectos y nuevas tecnologías con el propósito de diversificar la matriz energética, reconociendo el rol estratégico de las empresas estatales en la generación de recursos, contribución económica, manejo de la información, desarrollo tecnológico y capacidad de fomentar la integración regional energética.

FIGURA 13: LINEA HISTÓRICA DE LA DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN



Elaborado por: L. Muñoz

¹⁰⁶PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

Según Oficio N° DI-SENRES-002915 del 16 de mayo del 2007 fue aprobado el estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos, expedida con Resolución SENRES-PROC-046, publicada en el Registro Oficial N° 251 del 17 de abril de 2006.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 06 de 17 de septiembre de 2007, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, mismo que fue reformado mediante Acuerdo Ministerial No. 044 de 9 de octubre de 2008 y publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 493 de 22 de diciembre de 2008 en el que se establece una determinada Estructura Organizacional por Procesos inicial, los procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y sus elementos orientadores (misión, visión y valores)

Con el objeto de fortalecer el rol rector del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable en la formulación de políticas y normativas que satisfagan las necesidades y requerimientos de energía eléctrica del país y de la población, se emprende en la Institución un profundo proceso de transformación institucional, cuya primera etapa consiste en la modificación del estatuto orgánico de gestión institucional y en la elaboración de toda la normativa y documentos necesarios para su aprobación e implementación (descripción de perfiles de cargo, manuales procedimentales, nuevo modelo de gestión).

Con Oficios N° MRL-FI-2011-0000956 del 21 de enero del 2011 y MRL-FI-2011-0003870 del 9 de marzo del 2011, el Viceministro de Servicio Público del Ministerio de Relaciones Laborales emite el dictamen favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Así mismo, la Subsecretaría General de Finanzas emite dictamen favorable al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable mediante oficio N° MF-SP-DPPR-2011-0414 del 17 de febrero del 2011.

Finalmente mediante Acuerdo Ministerial No. 171 del 01 de abril de 2011, se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 146 de 13 de mayo de 2011, el cuál deroga el Acuerdo Ministerial No. 044 dictado el 9 de octubre de 2008, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 493 del 22 de diciembre del 2008.

A partir de éste hecho, se plantea un profundo proceso de reforma y reestructuración institucional que define una nueva estructura organizacional encaminada al cumplimiento de

los grandes objetivos nacionales plasmados en el Plan Nacional para el Buen Vivir, esto se ve plasmado con la publicación del Acuerdo Ministerial No. 171 del 01 de abril de 2011, que modificó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

3.1.4 Facultades, Competencias y Atribuciones de la Institución.

El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable mantiene su estructura organizacional inicial desde su creación en el año 2007; con la publicación del Acuerdo Ministerial No. 171 del 01 de abril de 2011, ésta estructura se convierte en provisional o de transición hasta la expedición de la nueva Ley del Sector Eléctrico y se plantea, a partir de éste hecho, un profundo proceso de reforma y reestructuración institucional que define una nueva estructura organizacional encaminada al cumplimiento de los grandes objetivos nacionales plasmados en el Plan Nacional para el Buen Vivir,

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 prioriza en sus estrategias el “desarrollo y ordenamiento territorial, desconcentración y descentralización” por un lado y el “Poder ciudadano y protagonismo social” por otro.

Adicionalmente, SENPLADES ha diseñado tipologías para la estructura de los diferentes sectores del Estado, entre las que se cuenta con la tipología 4, aplicable en los sectores estratégicos.

Con estos antecedentes, se plantean los siguientes mecanismos, a ser aplicados en la estructura del sector eléctrico:

- Fortalecimiento del Ministerio, “apuntado hacia el restablecimiento de las capacidades estatales de planificación del desarrollo”¹⁰⁷
- Creación de una Agencia de Regulación y Control para contribuir a la creación de “un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control”¹⁰⁸.
- Desconcentración de procesos del sector, como parte de los “mecanismos de redistribución del poder y democratización de la sociedad”¹⁰⁹

¹⁰⁷PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

¹⁰⁸PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

- Descentralización de competencias, para mejorar la “gestión y planificación del territorio ecuatoriano con el objeto de coordinar acciones entre niveles de gobierno y propiciar la complementariedad y sinergia en las intervenciones públicas”¹¹⁰

En base a lo indicado, se presenta la ubicación del Ministerio dentro de la estructura desconcentrada del sector en la Figura 2.

FIGURA 14 : ESTRUCTURA DESCONCENTRADA DEL SECTOR ELÉCTRICO



Elaboración: L. Muñoz

Agrupando los aspectos más relevantes de la Matriz de Competencias, instrumento presentado previo a la aprobación del estatuto del Ministerio, en el que se presentan las facultades, competencias, productos y servicios por niveles, se puede observar que a nivel central se encuentra el Ministerio, como un gestor de política, planificación, participación y coordinación en el sector; la Agencia de Regulación y Control (CONELEC), como ente que cumple con las facultades indicadas en su nombre a nivel central, desconcentrando el control y la participación a nivel regional y la Empresa Pública para la gestión de la generación, transmisión y distribución, así como para la participación en el ámbito local. De acuerdo a ésta información, se presenta, en forma consolidada, la Matriz de competencias, facultades y atribuciones del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

¹⁰⁹PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

¹¹⁰PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

FIGURA 15 : MATRIZ DE FACULTADES, COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES

**MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE
NIVEL CENTRAL**

FACULTADES	COMPETENCIAS	ATRIBUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> -Rectoría -Planificación, -Gestión, -Evaluación -Coordinación -Participación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación y Transmisión -Distribución y Comercialización -Energía Renovable y Eficiencia Energética. -Aplicaciones de la energía atómica y nuclear. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de Políticas y estrategias del Sector Eléctrico, - Desarrollo de planes para el desarrollo del sector - Evaluación de planes, programas, proyectos. - Aprobación de tarifas. - Implementación de políticas para el uso de las radiaciones ionizantes y la mejora en el control y aplicaciones de la energía atómica y nuclear

Elaboración: L. Muñoz

3.1.5 Diagnóstico Institucional

El proceso de Planificación Estratégica requiere de un análisis detallado de la situación interna de la organización, de aquellos factores que son susceptibles de control por parte de la Institución y que por lo tanto son susceptibles a modificaciones, lo cual permitirá conocer el nivel de desempeño de la institución y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en base a la consideración de varios aspectos.

Para la elaboración del presente estudio se ha tomado como base y como principal insumo, el trabajo conjunto desarrollado por el Despacho Ministerial y la Dirección de Planificación del MEER, la Secretaría General de la Administración Pública y la Consultora e-StrategiaConsulting Andes en la realización de los talleres de implantación de la herramienta “Gobierno por Resultados – GPR”, la cual se encuentra en proceso de implementación en todas las Instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva;constituyéndose, ésta, como un conjunto de procesos y sistemas integrados de apoyo que permitirán desarrollar con mayor eficiencia, la gestión estratégica gubernamental.¹¹¹

¹¹¹DECRETO EJECUTIVO N° 555, PUBLICADO EN EL REGISTRO OFICIAL N°606

Con éste antecedente y tomando como base la metodología empleada en los talleres se presenta el diagnóstico de la Institución en base a 5 ejes principales:

1. Planificación
2. Estructura organizacional,
3. Talento humano,
4. Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y
5. Procesos y procedimientos

3.1.5.1 Planificación

En el análisis y diagnóstico del Sistema de Planificación como parte fundamental dentro de la gestión del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se establecieron las siguientes observaciones:

- Falta de indicadores de gestión y resultados
- Bajos resultados en las encuestas de madurez de medición de desempeño.

De acuerdo a éstas observaciones se definieron las implicaciones siguientes:

- Es imposible mejorar si no se tienen mediciones oportunas
- Se debe administrar la resistencia al cambio para asegurar la adopción de un sistema de gestión por resultados.
- El Ministerio rector del sector eléctrico puede no ser un buen ejemplo para sus entidades adscritas.

Se establece en base a las encuestas de madurez de medición del desempeño que se necesita una evaluación eficaz y eficiente de la gestión y de los resultados, que permita identificar los problemas, analizar sus causas, y tomar las decisiones oportunas, ya que al momento del examen no se utilizaba ningún sistema de seguimiento y evaluación de gestión y resultados.

En base a lo indicado, mediante el Acuerdo Ministerial No. 171 del 01 de abril de 2011, que expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 146 de 13 de mayo de 2011, se crea la Coordinación General de Planificación, que sustituye a la Subsecretaría de Política y Planificación y que, incluye dentro de sí, a las Direcciones de Planificación e Inversiones, Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación, Dirección

de Proyectos y Dirección de Cooperación Internacional a fin de consolidar y aplicar un sistema de planificación basado en la gestión por resultados que integre la planificación estratégica sectorial y la planificación operativa de cada una de las unidades de Gestión que componen la Institución.

Por otro lado, es necesario indicar que a partir de su creación en Julio del 2007, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ha experimentado un vertiginoso crecimiento que ha generado que el número de actividades y responsabilidades se hayan multiplicado, concentrando mucho esfuerzo en la solución de problemas inmediatos y generalmente perdiendo de vista los objetivos de largo plazo.

Con este antecedente, se convierte en una meta trascendental para el Ministerio la formulación de la Planificación Estratégica Institucional, puesto que ésta definirá los cursos de acción o estrategias que la administración debe adoptar a fin de alcanzar sus objetivos prioritarios estableciendo una visión de largo plazo y utilizando para ello todos los instrumentos de Planificación desarrollados por la Institución entrelazándolos e integrándolos en un solo documento.

Entre los instrumentos de planificación disponibles están:

1. Agenda Estratégica Sectorial, primer instrumento de Política Pública para el Sector Eléctrico.
2. Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP)
3. Programación Anual de la Política Pública (PAPP)
4. Plan Anual de Inversiones (PAI), considerado el principal insumo e Instrumento básico para la planificación.
5. Plan Plurianual de Inversiones. (PPI)

En el cuadro siguiente, se presenta el Plan Anual de Inversiones del año 2012 por Programa de Inversión, formulado en base al proceso establecido internamente de acuerdo a las directrices emitidas por SENPLADES. Los proyectos del PAI 2012 se han incluido a partir de una priorización, postulación y posterior validación por parte de la Institución, del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos y SENPLADES.

CUADRO 1. P.A.I. INICIAL 2012

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE PLAN ANUAL DE INVERSIONES 2012		
N°	PROGRAMA	MONTO INICIAL
1	PROYECTOS EMBLEMATICOS	631.693.658,99
2	HIDROELECTRICAS	30.798.276,88
3	TERMOELECTRICAS	104.877.518,79
4	DISTRIBUCIÓN	69.032.500,14
5	TRANSMISIÓN	51.559.393,44
6	EFICIENCIA ENERGÉTICA	16.802.893,68
7	ENERGÍA ALTERNATIVA	6.030.084,02
8	GESTIÓN	1.242.930,85
TOTAL PAI		\$ 912.037.256,79

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

En el Capítulo siguiente, se presenta el Plan Anual de Inversiones (PAI) y el plan plurianual de Inversiones (PPI) del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable para los años 2012, 2103, 2014 y 2015, en éstos instrumentos se muestra el detalle de la programación de la Inversión Pública por cada proyecto de inversión para los períodos señalados.

3.1.5.2 Estructura organizacional

Según Oficio N° DI-SENRES-002915 del 16 de mayo del 2007 fue aprobado el estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y hasta la fecha, la gestión del Ministerio se ha desarrollado en función de lo estipulado en éste documento.

En éste sentido, se ha mantenido, desde su creación, una estructura orgánica basada en la gestión organizacional por procesos, los cuales son:

1. PROCESOS GOBERNANTES

2.1 GESTIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO

2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

2.2 SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

2.3 SUBSECRETARIA DE CONTROL DE GESTION SECTORIAL

2.4 SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

2.5 SUBSECRETARÍA DE CONTROL, INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES

3. PROCESOS HABILITANTES

3.1 PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

3.1.1 SUBSECRETARIA JURIDICA

3.1.2 SUBSECRETARIA DE POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN

3.1.3 AUDITORIA INTERNA

3.1.4 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

3.2 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

3.2.1 SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.2.2 GESTIÓN TECNOLÓGICA

3.2.3 GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

3.2.4 GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

3.2.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (UARH)

4. PROCESOS DESCONCENTRADOS

4.1 UNIDADES OPERATIVAS ZONALES

Como se observa, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable contaba con 6 subsecretarías: Subsecretaría de Energía Renovable y Eficiencia Energética, Subsecretaría de Control, Investigación y Aplicaciones Nucleares, Subsecretaría de Control de Gestión Sectorial, Subsecretaría de Política y Planificación, Subsecretaría de Gestión de Proyectos,

Subsecretaría de Desarrollo Organizacional y Subsecretaría Jurídica. Con una totalidad de 297 servidores.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 171 del 01 de abril de 2011, se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 146 de 13 de mayo de 2011, el cuál deroga el Acuerdo Ministerial No. 044 dictado el 9 de octubre de 2008, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 493 del 22 de diciembre del 2008.

Bajo la nueva estructura organizacional aprobada, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, a fin de cumplir con su filosofía estratégica, integra un conjunto de macro procesos, que se encuentran graficados en la siguiente Cadena de Valor:

FIGURA 16. CADENA DE VALOR DE MACROPROCESOS

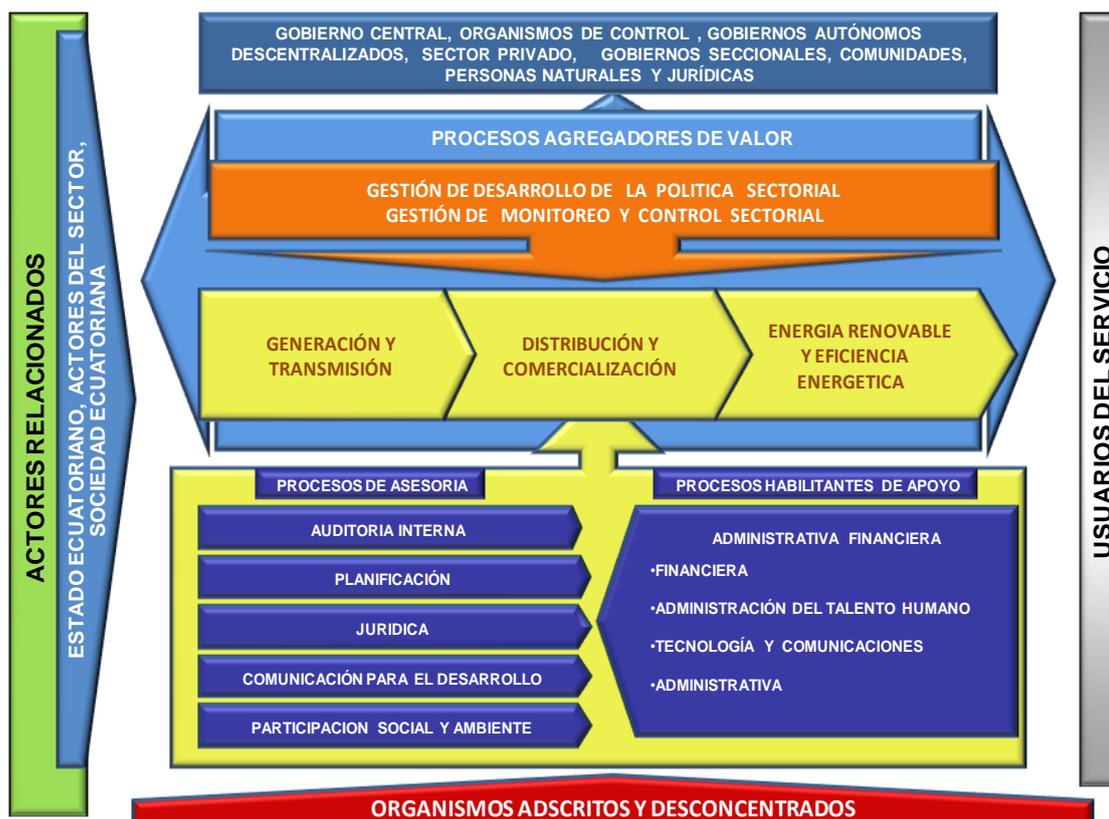


Fuente: Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico.

La definición de los macroprocesos organizacionales resulta de trascendental importancia puesto que éstos son la base para el desarrollo de las principales actividades, tanto de apoyo como de creación de valor, sobre los cuales se sustentará el logro de los objetivos estratégicos. Para la definición de este componente, se tomaron los resultados descritos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

El Mapa de Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, ofrece también una visión general del sistema de gestión institucional, a través de la representación gráfica de sus procesos internos y sus interrelaciones generales.

FIGURA 17. MAPA DE PROCESOS



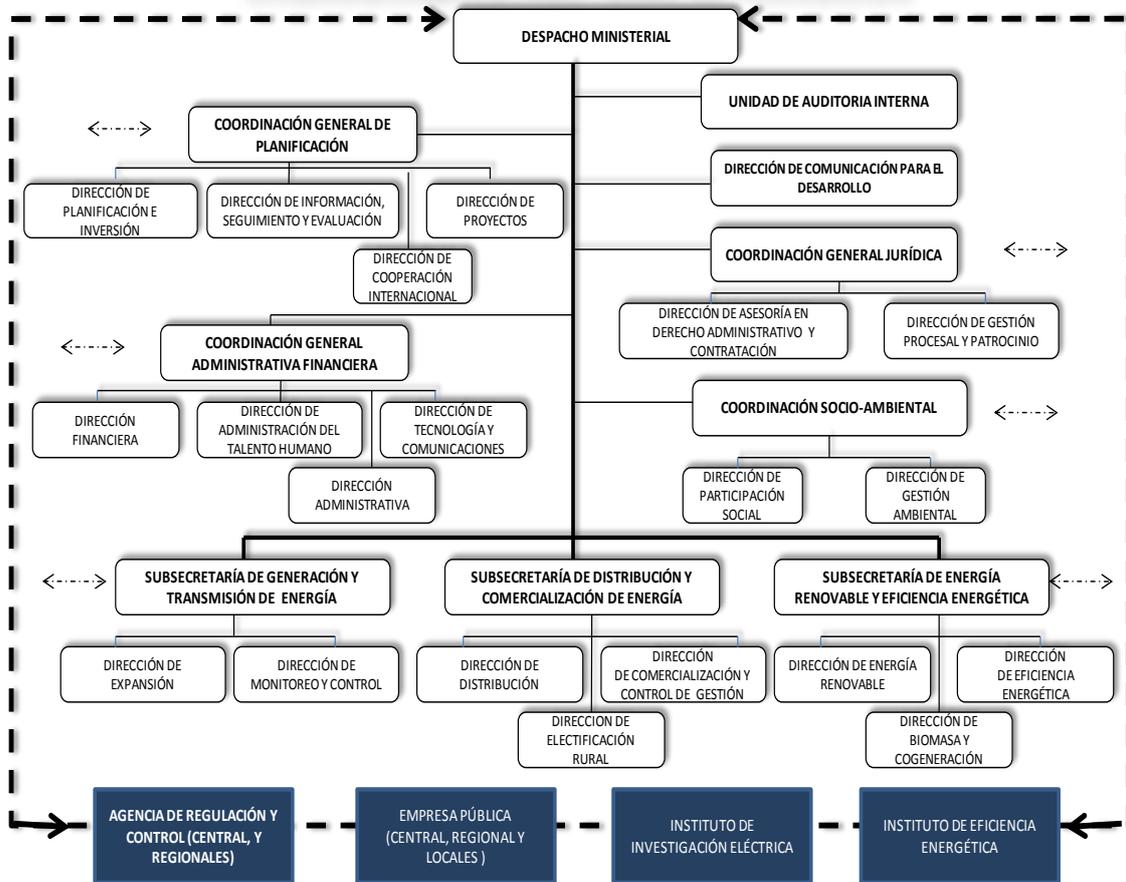
Fuente: Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico.

La nueva Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, busca alinearse al cumplimiento de los objetivos establecidos en su filosofía estratégica. La definición de procesos, subprocesos, atribuciones y productos, tienen como propósito fundamental, identificar el grado de impacto y responsabilidad de cada uno de ellos dentro de la cadena de valor institucional.

Como se puede observar en la FIG 18, el nuevo organigrama modifica la existencia de la estructura anterior a fin de consolidar el modelo de gestión institucional centralizado y desconcentrado y articular y redefinir los procesos internos existentes.

FIGURA 18. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MEER

**MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE TRANSICIÓN**



Fuente: Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico.

Para el análisis de la Estructura Organizacional vigente en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se ha tomado también en consideración el trabajo conjunto desarrollado por el Despacho Ministerial y la Dirección de Planificación del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, la Secretaría General de la Administración Pública y la Consultora e-StrategiaConsulting Andes en la realización de los talleres de implantación de la herramienta “Gobierno por Resultados”. Ésta herramienta se constituye en el nexo entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La primera tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en ese sentido es de mediano y largo plazo. Estos se renuevan constantemente, permiten nuevos aportes así como nuevos cuestionamientos. La imagen objetivo de una nación es siempre variable y relativa en el tiempo-histórico. Depende de las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos, de la relación entre éstos y sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones. Y, la “planificación operativa institucional”, que

corresponde a la misión explicitada en la “planificación estratégica” de cada organismo, que plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados.¹¹²

Con éste antecedente, en el trabajo desarrollado en los talleres se analizó, entre otros, el siguiente punto, como parte influyente dentro de la Estructura Organizacional del Ministerio:

Cultura y adopción de cambio transformacional.

En los talleres se determinó que por su heterogeneidad, en el sector eléctrico han existido diferentes formas de cultura organizacional no siempre orientadas hacia el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y tampoco enfocada a resultados, lo cual ha derivado en una baja gestión institucional.¹¹³

Las causas de este debilitamiento institucional, están vinculadas por una parte, a la persistencia en el tiempo de ciertas normas y estructura organizacional propias del periodo de ajuste, modelo que favoreció el desmantelamiento de las instituciones del Estado encargadas de la planificación, regulación, control, seguimiento y evaluación del subsector de electricidad y energías renovables, la desregulación del sector y la transferencia de las funciones de rectoría y planificación estratégica a la empresa pública.

Pero también a la persistencia de una cultura organizacional débil y desalineada con estos propósitos. Si se asume a las instituciones como “las reglas del juego”, su estructura de gobernación, capacidades, formas de actuación y objetivos, actualmente lo que se observa en el sector eléctrico, es por una parte la persistencia de un marco normativo, estructura orgánica y cultura organizacional que responde a la idea de un Estado mínimo y centralizado, y por otra, una Constitución y un Plan Nacional de Desarrollo que propende al fortalecimiento del Estado, a la recuperación de sus “capacidades de rectoría de la política pública, de planificación, control, investigación y participación”¹¹⁴ a avanzar en los procesos de descentralización y control y a fomentar un servicio público eficiente, oportuno y de calidad.

La inclusión de la existencia de una cultura organizacional desalineada con los actuales objetivos de política, como causa del problema, radica en el hecho de que los órdenes institucionales no se restringen a las reglas formales del juego, sino que muchas veces las

¹¹²Sánchez Albavera Fernando, “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES – CEPAL. Santiago de Chile, 2003.

¹¹³Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

¹¹⁴PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

transformaciones aceleradas y profundas, se ven limitados por la presencia de reglas y prácticas formales al interior de la organización. Si bien, las normativas e inclusive la estructura organizacional se pueden modificar rápidamente, las restricciones informales asociadas a las costumbres, a códigos de conducta, a tradiciones, a las formas en que habitualmente se desempeñan los funcionarios al interior de sus organizaciones, son mucho más resistentes al cambio e inclusive en ocasiones impenetrables a las nuevas orientaciones políticas.¹¹⁵

Se determina, sin embargo, que existe en la Institución, a partir del proceso de implantación de la herramienta Gobierno por Resultados, una mayor capacidad de asimilación de cambio en el Ministerio, apertura y facilidad para la implementación de mejores prácticas; La adopción de GPR y la gestión de resultados se perciben como una gran oportunidad para establecer el liderazgo en el sector siendo necesario para esto un arduo trabajo en equipo con comunicación efectiva, enfocada en los resultados, orientada al cliente interno y externo y al mejoramiento continuo de la Institución.

3.1.5.3 Talento humano

En el análisis y diagnóstico de la gestión del talento humano en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se establecieron las siguientes observaciones:

- Los proyectos más importantes del Sector dependen de personal de contrato.
- Falta de capacitación para personal contratado
- Comentarios por parte de los participantes de los talleres de no conocer sus atribuciones dentro de la estructura.

Con relación a éstas observaciones se analizaron sus implicaciones y las causas raíces que han generado los problemas citados en base a tres temas generales:

- a) Experiencia y Conocimiento
- b) Transferencia de Conocimientos,
- c) Salud y Seguridad Ocupacional.

a) Experiencia y Conocimiento. Se ha producido en la Institución el ingreso de personal sin el perfil adecuado, existe falta de capacitación técnica y administrativa; insatisfacción por el

¹¹⁵Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico y energía renovable. 2011.

nivel de remuneraciones, falta de compromiso, sentimiento de inestabilidad, alta rotación de personal.¹¹⁶

Se debe contar con personal fortalecido permanentemente en sus conocimientos tanto técnico como administrativos específicos, pero algunos funcionarios en el MEER no pueden ser capacitados adecuadamente por razones contractuales.

El Ministerio debe contar con una escala técnica de remuneraciones aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales para que éstas resulten competitivas a nivel del sector eléctrico, sin embargo, la escala actual de sueldos que rige actualmente en la Institución genera que el personal busque nuevas oportunidades.

b) *Transferencia de conocimientos.* No se han identificado las necesidades del área técnica sobre capacitaciones. Existe una falta de metodología para la multiplicación de conocimientos existentes o nuevos.

Se determina la necesidad de una política de transferencia de conocimientos que sea compartida sectorialmente pero lastimosamente no se han definido tales políticas.¹¹⁷

c) *Salud y Seguridad Ocupacional.* No ha existido la identificación de las necesidades de los funcionarios tales como ambiente, espacio, mobiliario, etc. No se ha realizado en el Ministerio ninguna investigación a cerca de salud ocupacional del personal, se ha observado conformismo a pesar del rápido crecimiento de la Institución.

Se observa la necesidad de implementar un modelo de gestión basado en normas internacionales de gestión de calidad pero no existe actualmente ningún análisis sobre éste tema.¹¹⁸

3.1.5.4 Tecnologías de la información y comunicaciones

Según “The Global TechnologyReport”, en el año 2011, la mayoría de gobiernos latinoamericanos mostraron un desempeño mediocre en el uso de las Tecnologías de la información y comunicaciones - TIC’s

¹¹⁶Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

¹¹⁷Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

¹¹⁸Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

Entre 138 países evaluados, la región latinoamericana parece no tener real interés en desarrollar todo el potencial de las TIC. Según el ranking que proporciona este estudio, los países que lideran en la región son Chile, Uruguay, Costa Rica y Brasil.

En las últimas posiciones de la Región y del Estudio se encuentran Ecuador, Venezuela, Paraguay y Bolivia.

La razón principal de éste desempeño son las políticas de gobierno (excesivas regulaciones y reducida prioridad a la tecnología), además del clima de negocios que existe para el desarrollo de las TIC's.¹¹⁹.

De acuerdo al análisis efectuado, en la institución existe un bajo nivel de inversión en TIC's lo cual implica que sin la aplicación efectiva de tecnologías de la información y comunicaciones sea imposible incrementar el desempeño de los procesos y, a su vez, de la misma institución, además de no contar con la capacidad suficiente para gestionar la dirección estratégica del Sector.

En las reuniones de trabajo se analizaron básicamente los cuatro temas más relevantes en la gestión de la Dirección Tecnológica del MEER:

- a) Plan Estratégico de TIC's
- b) Información de Calidad
- c) Aplicaciones y Sistemas Eficientes
- d) Administración de Activos.

a) Plan Estratégico de TIC's. De acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que es necesario contar con un Plan Estratégico de tecnologías de la información y comunicación que facilite la gestión para cumplir con los objetivos estratégicos del Ministerio y del Sector Eléctrico, lastimosamente, en la actualidad, no se cuenta con planes de trabajo en tecnología que contengan los elementos que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La gestión se ha centralizado en atender temas operativos inmediatos, obligando a postergar la planificación estratégica en tecnología de mediano y largo plazo, el limitado recurso humano, es otra causa que restringe el desempeño de la Dirección encargada de la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones.

¹¹⁹Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

b) Información de Calidad. La información generada en el sector eléctrico ecuatoriano debido principalmente a los escasos lineamientos y políticas, y al limitado recurso económico y humano invertido en TIC's, tiene un nivel deficiente en ciertas Empresas Eléctricas de Distribución, existiendo en algunos casos información no integrada entre sistemas, duplicidad de procesos en inclusive sistemas subutilizados.¹²⁰

c) Aplicaciones y Sistemas Eficientes. De acuerdo al análisis realizado se ha podido determinar que se debe contar con una interoperabilidad de los sistemas de información cumpliendo con altos estándares de seguridad pero al momento las aplicaciones informáticas no forman parte de un sistema integrado en todo el Sector; esto se debe en gran medida a que las empresas de generación, distribución y transmisión que forman parte del Sector Eléctrico se iniciaron como empresas autónomas sin la existencia de un ente rector. Ha existido también una falta de visión de integración, pues cada institución solucionaba sus propias necesidades en forma independiente del sector. La rápida evolución tecnológica obliga a la implementación de nuevos sistemas y aplicaciones eficientes en todos los actores que forman parte del Sector.¹²¹

d) Administración de Activos. De acuerdo al análisis realizado se observa en el Sector Eléctrico la existencia de una infraestructura diversa, no optimizada, puesto que no se dispone de procesos establecidos de administración de activos, ésta infraestructura debería ser segura, distribuida, descentralizada y con alta disponibilidad, pero la limitación de recurso humano, financiero y tecnológico no permitieron la integración, los problemas se solucionaban para cada institución del sector de manera individual.¹²²

3.1.5.5 Procesos y procedimientos

En el trabajo desarrollado en los talleres se analizó la administración y el control de los procesos y proyectos que se desarrollan en la Institución.

El análisis de estos factores se realizó en 5 etapas:

- a) Encuestas de Madurez en Administración de Procesos
- b) Registro de Procesos
- c) Evaluación de importancia vs. Desempeño actual

¹²⁰Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

¹²¹Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

¹²²Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

d) Evaluación de características por Importancia vs. Desempeño en los procesos seleccionados.

a) **Encuestas de Madurez en Administración de Procesos.** La encuestas de Madurez en Administración de Procesos se realizaron en todas las unidades de gestión del Ministerio; En base a una escala de 1 a 5, el resultado de estas encuestas fue una calificación de Madurez de 2,4 lo cual revela un bajo nivel en la administración de procesos evidenciando que existen algunos problemas que necesitan de acción inmediata y que los resultados esperados son definidos, pero los resultados actuales no son predecibles y presentan ciertas fallas significativas. Considerando que la eficiencia institucional es un resultado del nivel de madurez en la administración de procesos se considera que los procesos deficientes impiden el crecimiento del sector y la atención a los Objetivos Estratégicos del MEER.¹²³

b) **Registro de Procesos.** Como se mencionó anteriormente, se realizaron en todas las unidades de gestión del Ministerio las encuestas de Madurez, en base a las cuales se determinaron 129 procesos que se realizan dentro de la Institución.

c) **Evaluación de Importancia vs. Desempeño Actual.** Como se puede apreciar en la FIG 19, en base a la metodología GPR se determino la relación entre la Importancia de cada proceso versus el desempeño con que cada proceso se está ejecutando en la actualidad, precisando que de los 129 procesos registrados, 65 procesos son considerados como “comatosos” lo cual quiere decir quiere decir que teniendo una importancia Alta y Vital su desempeño es Bajo y Muy bajo.¹²⁴

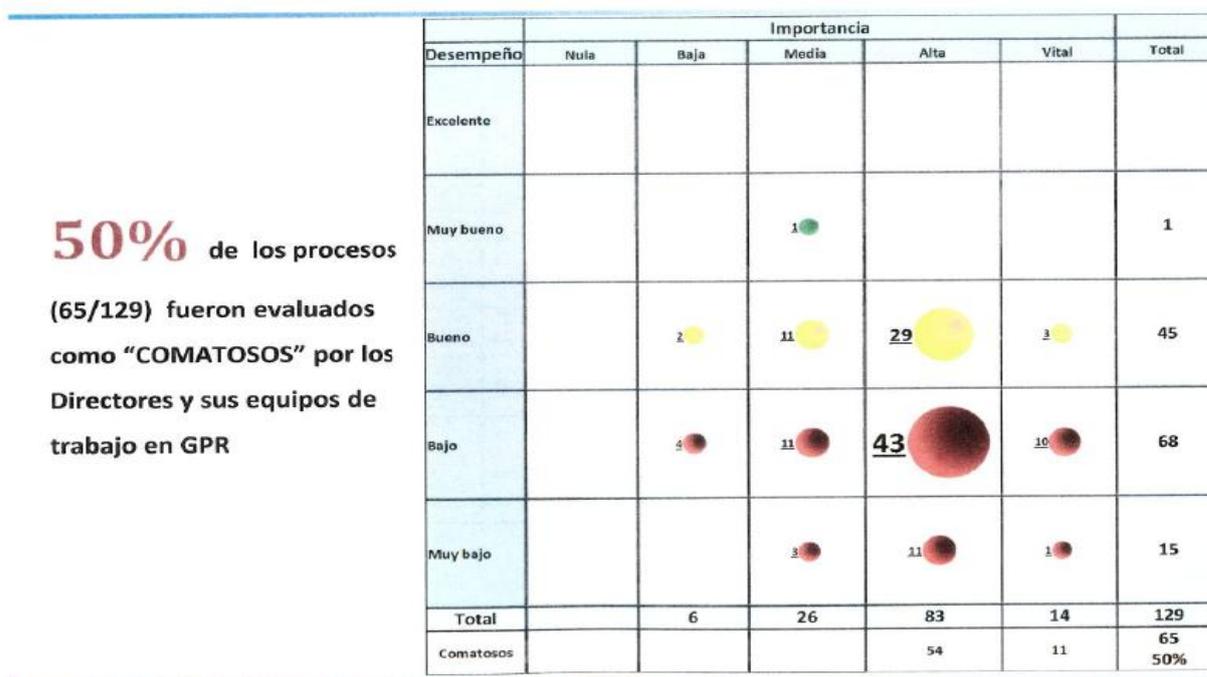
¹²³Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

¹²⁴Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

FIGURA 19. EVALUACIÓN DE PROCESOS GPR-MEER



MEER - Evaluación de procesos por importancia y desempeño



Fuente: Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR

d) *Evaluación de características por importancia vs. Desempeño en los Procesos seleccionados.*¹²⁵ Los procesos definidos como comatosos bajo la metodología empleada tienen características comunes entre sí como son:

- Tratándose de procesos muy importantes, no se encuentran integradas con otros procesos.
- No cumplen con estándares y normas.
- Requieren que se incremente el personal competente.

De acuerdo a la evaluación realizada se detalla los procesos comatosos por unidad:

Dirección de Tecnología y Comunicaciones:	14
Subsecretaría de Distribución y Comercialización de Energía:	8
Dirección de Aplicaciones Nucleares y Cooperación Técnica:	8
Dirección de Licenciamiento y Protección Radiológica:	6
Dirección Nacional de Energía Renovable:	4
Dirección Nacional de Eficiencia Energética:	4

¹²⁵Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

Dirección de Administración de Talento Humano:	4
Dirección Administrativa:	4
Coordinación General Jurídica:	3
Coordinación General de Planificación:	3
Dirección de Biomasa y Cogeneración:	3
Dirección Financiera:	3
Subsecretaría de Generación y Transmisión de Energía	2
Dirección de Comunicación para el desarrollo:	2

Como se puede observar, se han determinado los procesos internos que requieren atención inmediata, de ésta misma manera se determinaron también en los talleres 49 procesos inter-institucionales con bajo o muy bajo desempeño con características críticas de integración con otros procesos, éstos generarían posibles impactos negativos en la capacidad del Ministerio para gestionar adecuadamente los resultados del Sector, una fragmentación sectorial de recursos y de resultados y un impacto negativo en el rol del MEER como eje rector del sector.

Se determina también, que la capacidad técnica de Administración de Proyectos en el Ministerio no coincide con la importancia de los proyectos que maneja el Sector, esto implica que existan altos riesgos estratégicos en la gestión de proyectos de mayor impacto para el país y también a un alto riesgo por la elevada dependencia del trabajo y resultados que entregan los ejecutores de los proyectos. Se indica entonces que los programas y proyectos deben ser priorizados y ejecutados en función de la planificación estratégica sectorial con parámetros definidos de eficiencia y eficacia, propendiendo que el presupuesto esté totalmente financiado con fuentes que permitan la entrega oportuna de los recursos. Sin embargo la disponibilidad limitada de los recursos hace que la demanda de recursos de los proyectos de inversión del Sector sobrepase la capacidad de financiamiento del Gobierno Central, lo cual genera retrasos en la entrega de recursos.¹²⁶

¹²⁶Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.

3.1.5.6 Análisis Presupuestario

Los planes generales de desarrollo económico como el Plan Nacional del Buen Vivir, así como los planes de inversión pública, se expresan en proyectos concretos de inversión, en los que se asignan los recursos productivos a obras específicas, como centrales hidroeléctricas, carreteras, escuelas, puertos, hospitales y demás obras. Estos proyectos específicos, son registrados por el gobierno en la distribución de sus recursos financieros en el presupuesto fiscal anual.

El presupuesto del gobierno constituye el instrumento de ejecución inmediata o a corto plazo de los objetivos de largo y mediano plazo contenidos en los planes generales de desarrollo y de inversión pública

La distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas se hace a través de un presupuesto. Presupuestar, en ese sentido, significa determinar la cantidad de dinero que se necesita para adquirir los recursos, y establecer dónde se obtendrá esos recursos.

Por otra parte, existen también estrechas relaciones entre la planificación y el presupuesto. Presupuestar es uno de los elementos del proceso total de planificación. La programación implica, la formulación de objetivos y el estudio de las alternativas de la acción futura para alcanzar los fines.

En resumen, puede decirse que el presupuesto es un instrumento que contiene decisiones políticas que deben expresarse en acción. Pero, ésta, para ser efectiva y ejecutarse a menor costo, debe ser planificada. La formulación del presupuesto es el acto de medir los costos de los medios para ejecutar una acción planificada.

Cuando se trata de programas gubernamentales, sean éstos de operación o de inversión, se incorporan al presupuesto fiscal, el que pasa a constituirse de esta manera en una eficaz e importante herramienta de ejecución de los planes de desarrollo económico.

El presupuesto se divide en un presupuesto de funcionamiento (gasto corriente) y en un presupuesto de desarrollo (inversión). Ambos pueden dividirse en programas específicos de operación y programas específicos de capital, con sus proyectos de inversión.

Las entidades públicas deben ingresar, de acuerdo a las directrices para la preparación de proformas presupuestarias emitida por el Ministerio de Finanzas, para los grupos de gastos permanentes y no permanentes las cantidades de gasto necesarias según su Plan Operativo

Anual – POA. Estas propuestas se ajustaran de conformidad con la disponibilidad fiscal determinada por el Ministerio de Finanzas.

Para los gastos de inversión y capital que forman parte de un programa o proyecto de inversión se sujetan al Plan Anual de Inversiones-PAI priorizado por SENPLADES. Por consiguiente, las instituciones no pueden incorporar o solicitar la incorporación en el presupuesto de proyectos adicionales.

El Ministerio de Finanzas recibe, valida, analiza, clasifica y procesa los datos contenidos en la información elaborada por cada ente financiero del Sector Público no Financiero, con la finalidad de obtener estados financieros agregados y consolidados, relativos a agrupaciones predeterminadas y según requerimientos de la administración del Estado.

Con estos antecedentes, podemos mencionar que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable a partir de su creación en Julio de 2007 y a partir de contar con su primer presupuesto institucional en el año 2008, ha experimentado un importante incremento tanto en las asignaciones presupuestarias entregadas por el Ministerio de Finanzas así como también en la ejecución anual del presupuesto asignado.

En el año 2008 el Ministerio de finanzas asignó un total de USD 17'839.073,48 dividido en USD 14'559.771,11 para proyectos de inversión y USD 3'279.302,37 para gastos corrientes u operativos de le Institución según se presenta en el cuadro siguiente:

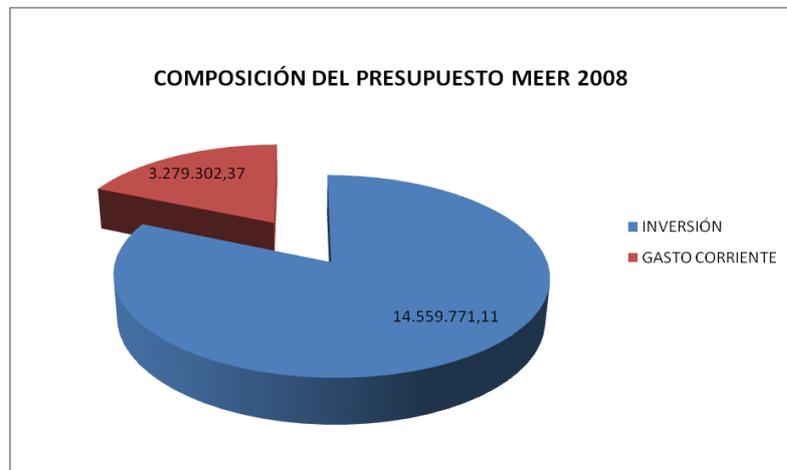
CUADRO 2. PRESUPUESTO MEER 2008

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE					
PRESUPUESTO 2008					
N°	PROGRAMA	MONTO REQUERIDO	MONTO CODIFICADO	MONTO DEVENGADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1	HIDROELÉCTRICAS	N/D	3.319.762,24	3.111.436,56	94%
2	TERMoeLECTRICAS	N/D	3.633.591,00	3.633.591,00	100%
3	EFICIENCIA ENERGÉTICA	N/D	2.885.378,60	1.531.903,80	53%
4	ENERGÍA ALTERNATIVA	N/D	4.638.274,27	3.118.178,78	67%
5	OTROS	N/D	82.765,00	82.765,00	100%
TOTAL INVERSIÓN		N/D	14.559.771,11	11.477.875,14	78,8%
TOTAL GASTO CORRIENTE		N/D	3.279.302,37	3.203.630,27	97,7%
TOTAL PRESUPUESTO		N/D	17.839.073,48	14.681.505,41	82,3%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

FIGURA 20.



Elaboración: L. Muñoz

El monto asignado para proyectos de inversión ha sido desagregado en Programas, que son grupos de proyectos de inversión con características similares, así pues, se tiene los recursos asignados para proyectos hidroeléctricos, proyectos de generación térmica o termoeléctrica, proyectos que buscan incentivar la eficiencia energética, proyectos para el desarrollo de energías alternativas o renovables y otros, el cual abarca proyectos de fortalecimiento institucional.

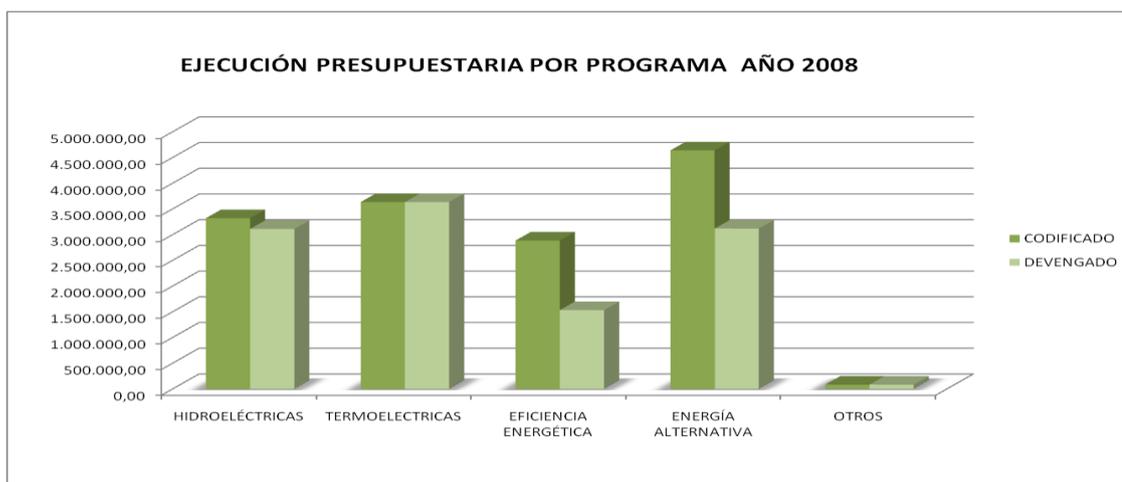
FIGURA 21.



Elaboración: L. Muñoz

En el año 2008, el primer año de gestión del MEER, se obtuvo una ejecución presupuestaria del 82,3% entre gasto corriente y gasto de inversión, existiendo un mayor porcentaje de ejecución en el monto asignado para proyectos de generación térmica o termoeléctrica con el 100%, el gasto corriente 97,7%, proyectos hidroeléctricos 94%, proyectos de energías alternativas 67% y proyectos de eficiencia energética 53% tal como puede apreciarse en el gráfico.

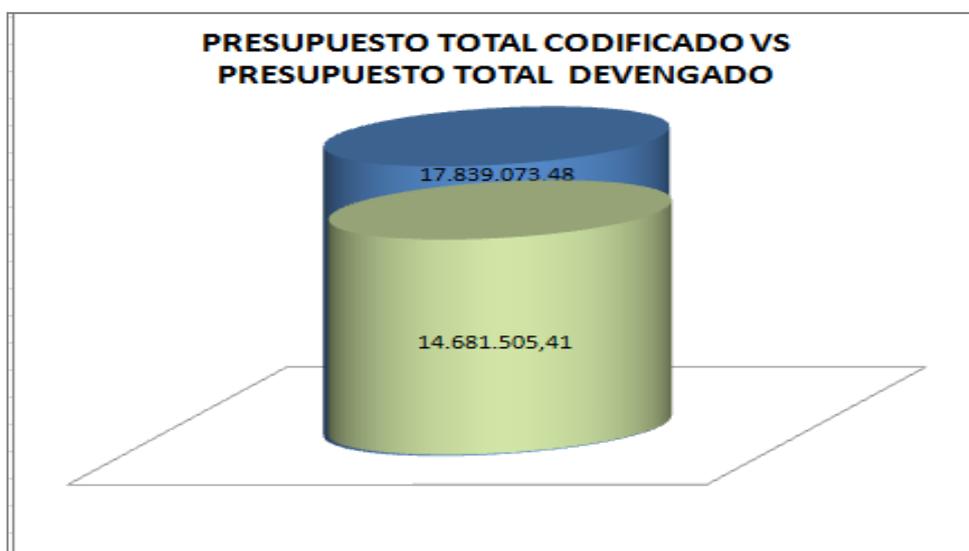
FIGURA 22.



Elaboración: L. Muñoz

Finalmente, como puede apreciarse en la figura siguiente, el año 2008 presentó una ejecución total de USD 14'681.505,41 , es decir el 82,3% evidenciando la gestión novel de una Institución que acababa de crearse.

FIGURA 23.



Elaboración: L. Muñoz

Para el ejercicio 2009, se asignaron USD 135'793.285,93 para proyectos de inversión y USD 3'693.372,94 para gastos corrientes u operativos del Ministerio, evidenciándose así un gran incremento en la asignación de recursos al sector, ligado principalmente a la inclusión en el Plan Anual de Inversiones de proyectos hidroeléctricos como Coca Codo Sinclair, Multipropósito Baba; proyectos que buscan incentivar la eficiencia energética como Ahorro Energético (sustitución de focos ahorradores) y al Proyecto Compra de Acciones, mediante el cual el MEER, inició un proceso de adquisición de las acciones de las Empresas Eléctricas de Distribución.

CUADRO 3. PRESUPUESTO MEER 2009

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE					
PRESUPUESTO 2009					
N°	PROGRAMA	MONTO REQUERIDO	MONTO CODIFICADO	MONTO DEVENGADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1	HIDROELÉCTRICAS	444.260.925,58	87.252.273,57	86.683.697,28	99%
2	TERMOELECTRICAS	6.954.775,75	1.365.909,00	1.365.909,00	100%
3	EFICIENCIA ENERGÉTICA	104.687.758,50	20.560.540,93	18.560.862,58	90%
4	ENERGÍA ALTERNATIVA	26.312.705,35	5.167.781,44	3.893.293,23	75%
5	DISTRIBUCIÓN	100.577.146,77	19.753.222,08	19.724.222,08	100%
6	OTROS	8.623.065,26	1.693.558,91	185.158,91	11%
TOTAL INVERSIÓN		691.416.377,21	135.793.285,93	130.413.143,08	96,0%
TOTAL GASTO CORRIENTE		-	3.693.372,94	3.596.515,30	97,4%
TOTAL PRESUPUESTO		691.416.377,21	139.486.658,87	134.009.658,38	96,1%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

FIGURA 24.



Elaboración: L. Muñoz

Del monto total asignado para proyectos de inversión se tiene, en base a lo señalado anteriormente, que la asignación para proyectos hidroeléctricos representaba un 64% del total del presupuesto de inversión, los proyectos de generación térmica o termoeléctrica el 1%, proyectos que buscan incentivar la eficiencia energética 15%, proyectos para el desarrollo de energías alternativas o renovables 4%, proyectos ligados a la fase de distribución de energía eléctrica 15% y otros 1%.

FIGURA 25.



Elaboración: L. Muñoz

En el año 2009, la ejecución presupuestaria del Ministerio fue de USD 86'MM para proyectos hidroeléctricos, principalmente las asignaciones realizadas para los proyectos Coca Codo Sinclair y Baba, USD 18'MM para proyectos de eficiencia energética, principalmente la sustitución de focos ahorradores, USD 19'MM en proyectos de distribución eléctrica, USD 3'MM en proyectos de energías alternativas y USD 1,3'MM en proyectos de generación térmica o termoeléctrica.

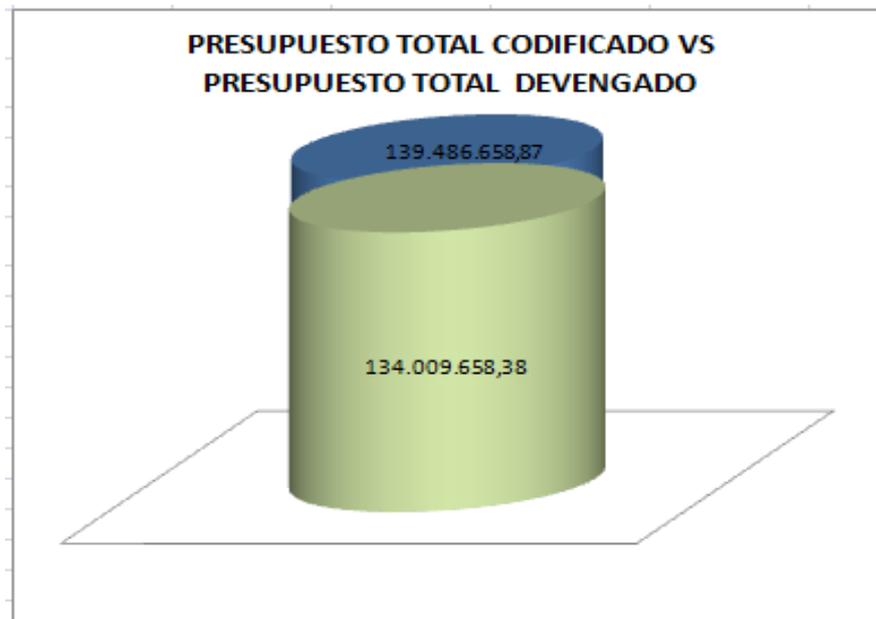
FIGURA 26.



Elaboración: L. Muñoz

Finalmente mencionamos que en el año 2009, se obtuvo una ejecución presupuestaria de USD 134'009.658,38 que representa el 96,1% del total asignado, el gasto corriente se ejecutó en un 97% y el gasto de inversión en 96%.

FIGURA 27.



Elaboración: L. Muñoz

Para el año 2010, se asignaron USD 596'886.208,07 para proyectos de inversión y USD 7'302.546,37 para gastos corrientes u operativos del Ministerio, totalizando un presupuesto total de USD 604'188.754,44 manteniéndose la creciente tendencia en la asignación de recursos al sector, debido principalmente a la inclusión en el Plan Anual de Inversiones de los proyectos hidroeléctricos de la cuenca del Río Guayllabamba, el pago del anticipo del contrato de construcción del proyecto Coca Codo Sinclair, el avance de la construcción del Multipropósito Baba; la inclusión de proyectos termoeléctricos que aliviarían en algo el estiaje presentado a finales del 2009; la inclusión en el PAI del MEER del Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal FERUM, la segunda fase de los proyectos de sustitución de focos ahorradores, los proyectos de expansión y mejora de las empresas eléctricas distribuidoras y la inclusión de varios proyectos de energía renovable o alternativa como el PERVA y el eólico Santa Cruz Baltra.

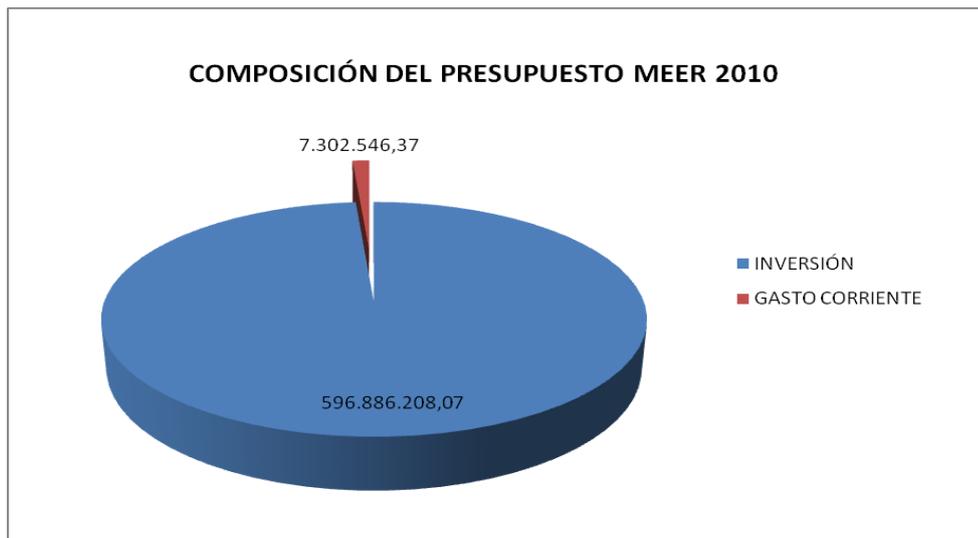
CUADRO 4. PRESUPUESTO MEER 2010

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE					
PRESUPUESTO 2010					
N°	PROGRAMA	MONTO REQUERIDO	MONTO CODIFICADO	MONTO DEVENGADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1	HIDROELÉCTRICAS	1.468.176.447,03	367.653.583,26	360.738.091,80	98%
2	TERMOELECTRICAS	56.106.835,68	14.050.000,07	14.000.000,08	100%
3	EFICIENCIA ENERGÉTICA	84.526.714,04	21.166.767,36	18.374.780,67	87%
4	ENERGÍA ALTERNATIVA	117.059.148,32	29.313.380,84	6.158.381,07	21%
5	DISTRIBUCIÓN	152.554.023,02	38.201.834,20	38.103.348,89	100%
6	FERUM	360.840.764,19	90.359.983,78	88.415.052,81	98%
7	TRANSMISIÓN	63.044.198,93	15.787.220,73	10.132.462,00	64%
8	MANTENIMIENTOS	78.391.224,57	19.630.348,02	16.016.817,00	82%
9	GESTIÓN	35.631,674	8.922,71	0,00	0%
10	OTROS	2.851.932,81	714.167,10	196.600,00	28%
TOTAL INVERSIÓN		2.383.586.920,26	596.886.208,07	552.135.534,32	92,5%
TOTAL GASTO CORRIENTE		-	7.302.546,37	6.067.249,93	83,1%
TOTAL PRESUPUESTO		2.383.586.920,26	604.188.754,44	558.202.784,25	92,4%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

FIGURA 28.



Elaboración: L. Muñoz

En base a lo señalado anteriormente, del monto total asignado para proyectos de inversión tenemos que la asignación para proyectos hidroeléctricos representaba un 62% del total del presupuesto de inversión, los proyectos de generación térmica o termoeléctrica el 2%, proyectos que buscan incentivar la eficiencia energética 4%, proyectos para el desarrollo de energías alternativas o renovables 5%, proyectos ligados a la fase de distribución de energía eléctrica 6%, FERUM el 15%, proyectos de transmisión de energía el 3%, y proyectos para el mantenimientos de la infraestructura del sector 3%.

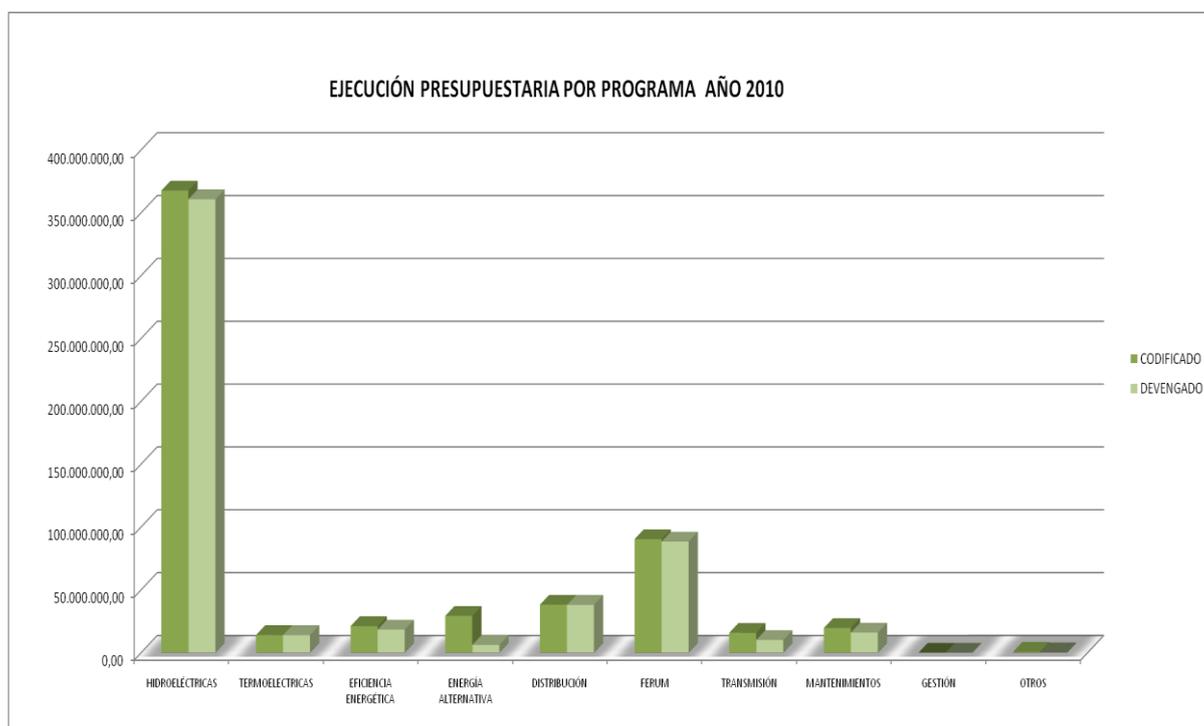
FIGURA 29.



Elaboración: L. Muñoz

En el año 2010, la ejecución presupuestaria del MEER por programa fue de USD 360'MM en proyectos hidroeléctricos, principalmente los pagos realizados a los proyectos hidroeléctricos de la cuenca del Río Guayllabamba, el pago del anticipo del contrato de construcción del proyecto Coca Codo Sinclair, el avance de la construcción del Multipropósito Baba, USD 14'MM para proyectos termoeléctricos que aliviarían en algo el estiaje presentado a finales del 2009, 18'MM en proyectos de eficiencia energética, principalmente la segunda fase de los proyectos de sustitución de focos ahorradores, USD 38'MM en proyectos de distribución eléctrica, USD 6'MM en proyectos de energías alternativas, 88'MM del Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal FERUM, USD 10'MM en proyectos de transmisión y, 16'MM en proyectos de mantenimientos de la infraestructura de sector eléctrico.

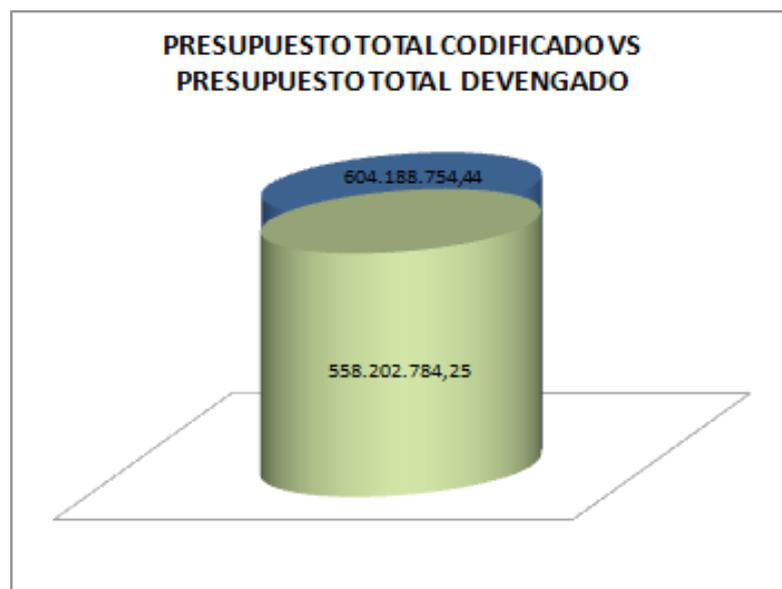
FIGURA 30.



Elaboración: L. Muñoz

Adicionalmente mencionamos que en el año 2010, se obtuvo una ejecución presupuestaria de USD 558'202.784,25 que representa el 92,4% del total asignado de USD 604'188.754,44; el gasto corriente se ejecutó en un 83% y el gasto de inversión en 92,5%.

FIGURA 31.



Elaboración: L. Muñoz

Para el año 2011, se asignaron USD 781'445.607,20 para proyectos de inversión y USD 10'354.477,70 para gastos corrientes u operativos del Ministerio, totalizando un presupuesto total de USD 791'800.084,90 uno de los más altos entre las instituciones del Estado, en concordancia directa con la política del Gobierno Nacional de incrementar la Inversión pública en proyectos estratégicos, el Plan Anual de Inversiones del año 2011 incluye a los proyectos hidroeléctricos Coca Codo Sinclair, Sopladora, Mazar, Multipropósito Baba, Toachipilátón, Mazar-Dudas, los proyectos de la cuenca del Río Guayllabamba; importantes proyectos de generación termoeléctricos que reemplazarían a las ineficientes centrales de generación existentes como el proyecto para generación de 380MW a base de Fuel Oil, la entrega de recursos del Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal FERUM, la inclusión del Plan Renova entre los proyectos de eficiencia energética, los proyectos encaminados a mejorar la gestión de las empresas distribuidoras como el SIGDE y el PED, la continuidad de varios proyectos de energía renovable o alternativa y los proyectos de ampliación del Sistema Nacional de Transmisión administrado por Transelectric.

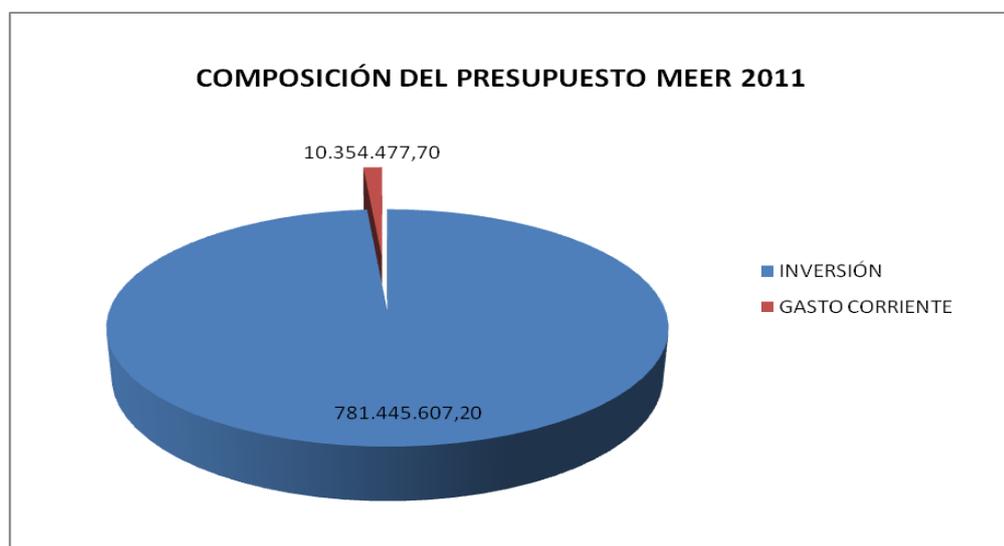
CUADRO 5. PRESUPUESTO MEER 2011

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE					
PRESUPUESTO 2011					
N°	PROGRAMA	MONTO REQUERIDO	MONTO CODIFICADO	MONTO DEVENGADO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
1	HIDROELÉCTRICAS	1.453.003.630,18	488.411.972,29	446.115.591,44	91,3%
2	TERMOELECTRICAS	433.101.231,42	145.582.448,83	145.582.448,01	100,0%
3	EFICIENCIA ENERGÉTICA	21.055.607,81	7.077.622,33	6.858.445,01	96,9%
4	ENERGÍA ALTERNATIVA	95.625.122,63	32.143.384,76	28.035.282,49	87,2%
5	DISTRIBUCIÓN	225.711.115,22	75.870.430,51	75.561.477,58	99,6%
6	FERUM	52.270.721,39	17.570.256,26	17.561.509,06	100,0%
7	TRANSMISIÓN	43.973.928,17	14.781.376,00	14.781.376,00	100,0%
8	MANTENIMIENTOS	34.871.482,53	118,93	0,00	0,0%
9	GESTIÓN	232.476,6	7.997,29	7.360,58	92,0%
TOTAL INVERSIÓN		2.359.845.315,92	781.445.607,20	734.503.490,17	94,0%
TOTAL GASTO CORRIENTE		-	10.354.477,70	8.946.731,16	86,4%
TOTAL PRESUPUESTO		2.359.845.315,92	791.800.084,90	743.450.221,33	93,9%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

FIGURA 32.



Elaboración: L. Muñoz

En base a lo señalado anteriormente, del monto total asignado para proyectos de inversión tenemos que la asignación para proyectos hidroeléctricos representaba un 63% del total del presupuesto de inversión, los proyectos de generación térmica o termoeléctrica el 19%, proyectos que buscan incentivar la eficiencia energética 1%, proyectos para el desarrollo de

energías alternativas o renovables 4%, proyectos ligados a la fase de distribución de energía eléctrica 10%, FERUM el 2%, proyectos de transmisión de energía el 2%, y otros proyectos el 0,001%.

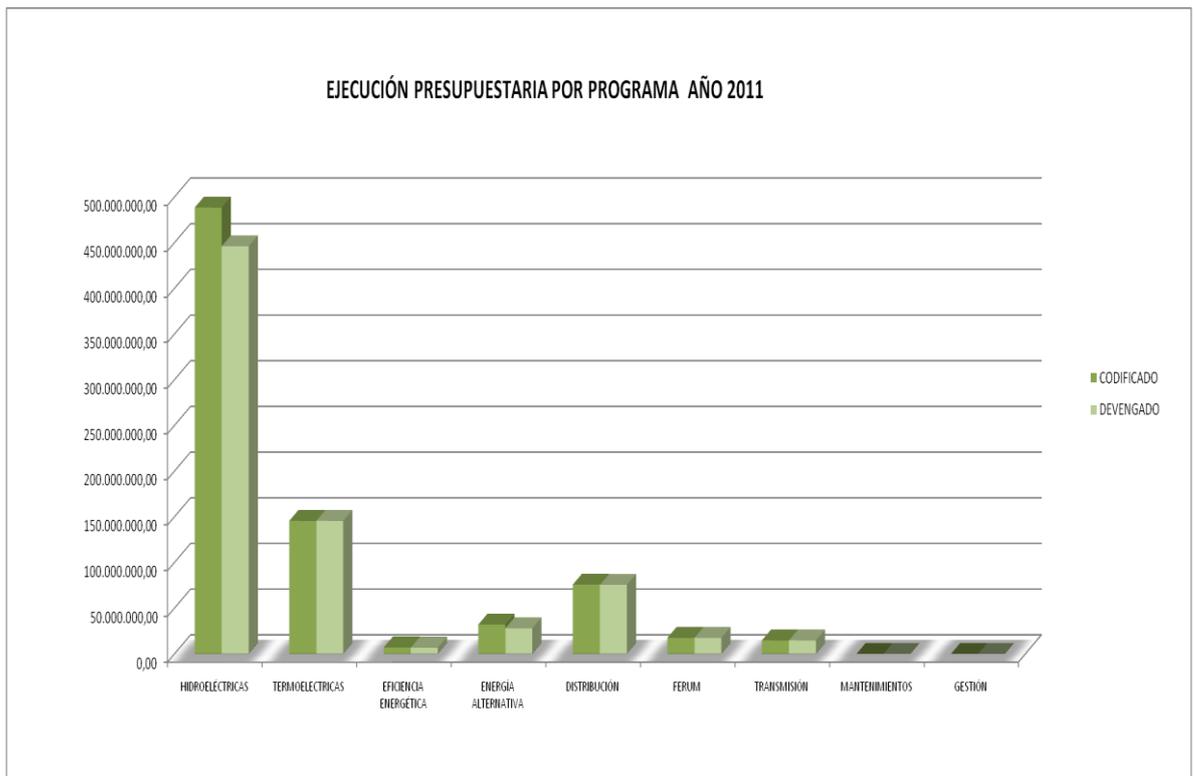
FIGURA 33.



Elaboración: L. Muñoz

Para el ejercicio fiscal 2011, la ejecución presupuestaria del MEER por programa fue de USD 446'MM en proyectos hidroeléctricos, principalmente los pagos realizados a los proyectos hidroeléctricos Coca Codo Sinclair, Sopladora, Mazar, Multipropósito Baba, Toachipilátón, Mazar-Dudas, los proyectos de la cuenca del Río Guayllabamba, USD 145'MM para proyectos termoeléctricos como el proyecto para generación de 380MW a base de Fuel Oil, la entrega de recursos del Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal FERUM por USD 17'MM, la inclusión del Plan Renova entre los proyectos de eficiencia energética que sumaban USD 7'MM; USD 75'MM para los proyectos encaminados a mejorar la gestión de las empresas distribuidoras como el SIGDE y el PED, USD 32'MM para garantizar la continuidad de varios proyectos de energía renovable o alternativa y USD 14'MM entregados a Transelectric para proyectos de ampliación del Sistema Nacional de Transmisión.

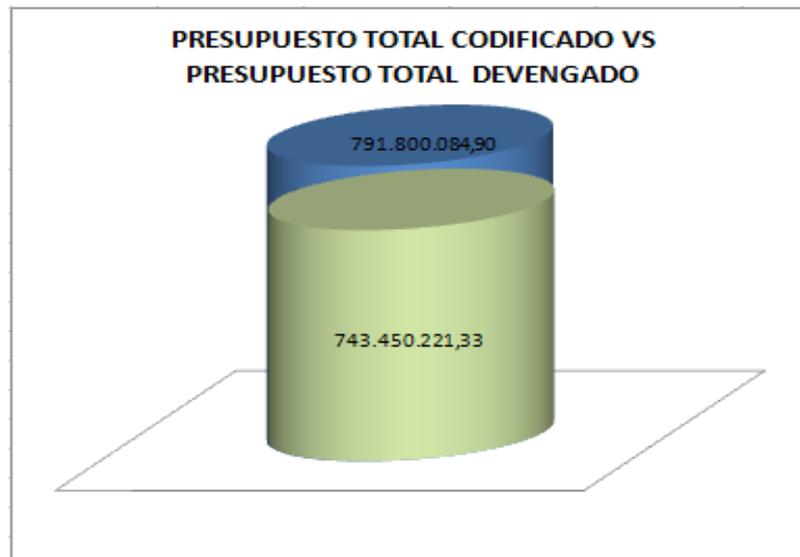
FIGURA 34.



Elaboración: L. Muñoz

Para finalizar mencionamos que en el año 2011, se obtuvo una ejecución presupuestaria de USD 743'450.221,33 que representa el 93,9% del total asignado de USD 791'800.084,90; el gasto corriente se ejecutó en un 86% y el gasto de inversión en 94%.

FIGURA 35.



Elaboración: L. Muñoz

3.1.5.6.1 Análisis Comparativo

A fin de analizar el comportamiento del presupuesto de la Institución en los años 2008, 2009, 2010 y 2011, se presenta a continuación el siguiente cuadro, en el que se consolidan los montos de asignación y ejecución presupuestaria para cada año.

CUADRO 6. ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

	2008	2009	2010	2011
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	17.839.073,48	139.486.658,87	604.188.754,44	791.800.084,90
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	14.681.505,41	134.009.658,38	558.202.784,25	743.450.221,33

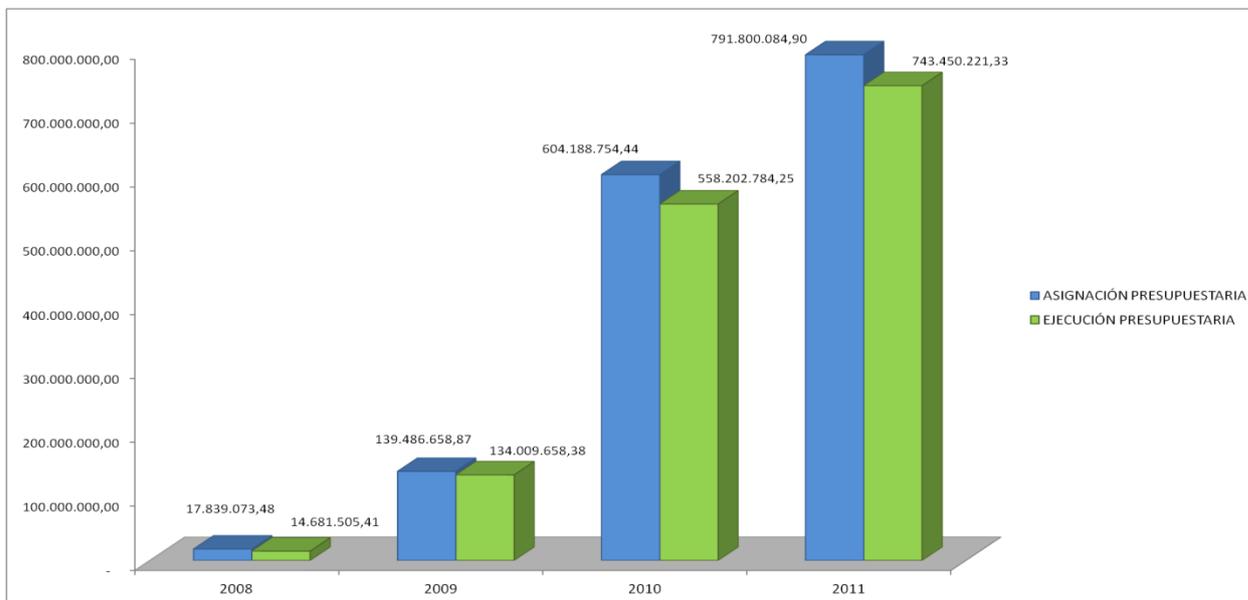
Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

En el Fig. 36 se puede evidenciar que a partir del año 2008, el presupuesto del MEER fue incrementando tanto en las asignaciones entregadas por el Ministerio de Finanzas, como en la ejecución de tales recursos.

FIGURA 36.

EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL



Elaboración: L. Muñoz

Durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011 se asignaron al sector eléctrico recursos por un valor total acumulado de USD 1.528'MM de los cuales, se han ejecutado USD1.428'MM principalmente en proyectos hidroeléctricos, proyectos de generación termoeléctricos que reemplazaran a las ineficientes centrales de generación existentes, recursos para el Fondo de Electrificación Rural y Urbano Marginal FERUM, proyectos de eficiencia energética, los proyectos encaminados a mejorar la gestión de las empresas distribuidoras proyectos de energía renovable o alternativa y los proyectos de ampliación del Sistema Nacional de Transmisión, todo esto encaminado a lograr las metas institucionales programadas en concordancia a las metas y objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

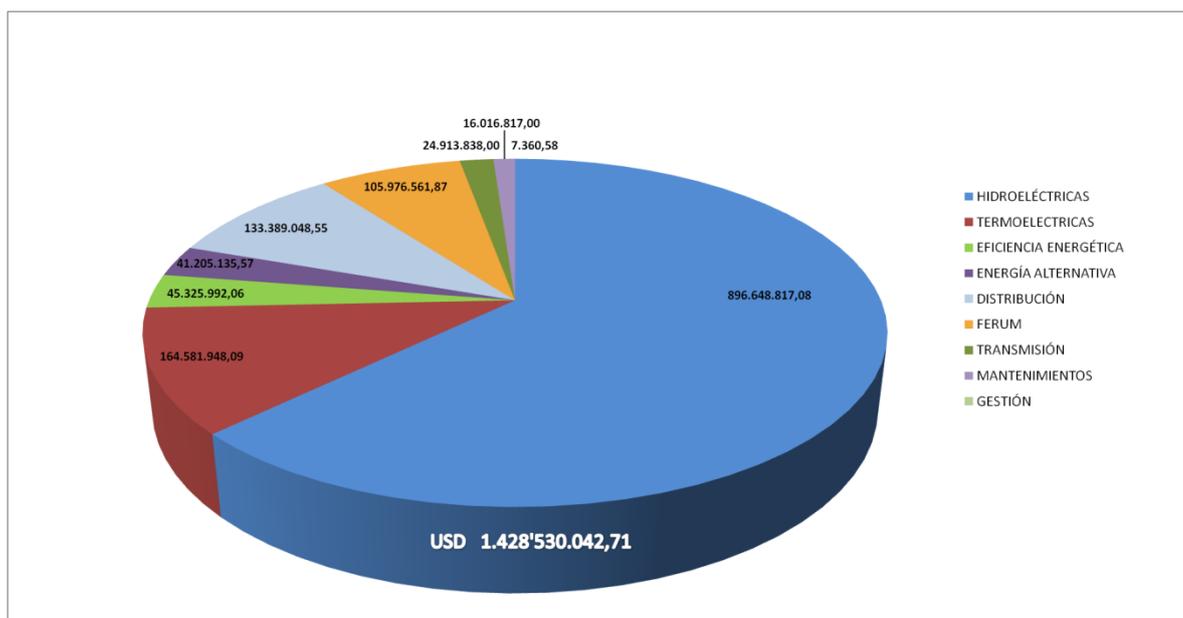
CUADRO 7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL POR PROGRAMA

EJECUCIÓN PLURIANUAL DE RECURSOS						
N°	PROGRAMA	2008	2009	2010	2011	TOTAL
1	HIDROELÉCTRICAS	3.111.436,56	86.683.697,28	360.738.091,80	446.115.591,44	896.648.817,08
2	TERMOELECTRICAS	3.633.591,00	1.365.909,00	14.000.000,08	145.582.448,01	164.581.948,09
3	EFICIENCIA ENERGÉTICA	1.531.903,80	18.560.862,58	18.374.780,67	6.858.445,01	45.325.992,06
4	ENERGÍA ALTERNATIVA	3.118.178,78	3.893.293,23	6.158.381,07	28.035.282,49	41.205.135,57
5	DISTRIBUCIÓN		19.724.222,08	38.103.348,89	75.561.477,58	133.389.048,55
6	FERUM			88.415.052,81	17.561.509,06	105.976.561,87
7	TRANSMISIÓN			10.132.462,00	14.781.376,00	24.913.838,00
8	MANTENIMIENTOS			16.016.817,00	0,00	16.016.817,00
9	GESTIÓN			0,00	7.360,58	7.360,58
10	OTROS	82.765,00	185.158,91	196.600,00		464.523,91
TOTAL INVERSIÓN		11.477.875,14	130.413.143,08	552.135.534,32	734.503.490,17	1.428.530.042,71

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

FIGURA 37.



Elaboración: L. Muñoz

3.1.5.6.2 Análisis Horizontal

Para analizar los cambios sufridos en el presupuesto de la Institución en el transcurso del tiempo, es necesario emplear métodos de análisis especiales que sirvan para describir dichos cambios. Es por eso que los métodos de análisis horizontales contemplan el estudio de diferentes periodos, mediante estas comparaciones, se puede hacer la previsión del futuro del comportamiento presupuestario de la entidad.

a) Método de aumentos y disminuciones

Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los datos a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra. Para nuestro caso se ha tomado los presupuestos ejecutados o devengados por programa de inversión de los años analizados anteriormente.

Además, se incorpora la función financiera de tasa de variación para facilitar el análisis.

CUADRO 8. RELACIÓN AÑOS 2008 -2009

	AÑO COMPARADO	AÑO BASE	VARIACIÓN	TASA DE VARIACIÓN
PROGRAMA	2009	2008		
HIDROELÉCTRICAS	86.683.697,28	3.111.436,56	83.572.260,72	2686%
TERMOELECTRICAS	1.365.909,00	3.633.591,00	-2.267.682,00	-62%
EFICIENCIA ENERGÉTICA	18.560.862,58	1.531.903,80	17.028.958,78	1112%
ENERGÍA ALTERNATIVA	3.893.293,23	3.118.178,78	775.114,45	25%
DISTRIBUCIÓN	19.724.222,08		19.724.222,08	100%
OTROS	185.158,91	82.765,00	102.393,91	124%
TOTAL INVERSIÓN	130.413.143,08	11.477.875,14	118.935.267,94	1036%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

En el gráfico anterior se puede evidenciar claramente una variación total positiva de USD 118'MM que representa una variación porcentual del 1036%, excepto por el valor de los Proyectos Termoeléctricos debido a que en el año 2008 se pagó el anticipo del contrato de construcción y equipamiento de la Planta Generadora Emelsucumbíos por USD 3,6'MM, continuándose en el 2009 con el pago del saldo del contrato por USD 1,3'MM.

CUADRO 9. RELACIÓN AÑOS 2009 -2010

	AÑO COMPARADO	AÑO BASE	VARIACIÓN	TASA DE VARIACIÓN
PROGRAMA	2010	2009		
HIDROELÉCTRICAS	360.738.091,80	86.683.697,28	274.054.394,52	316%
TERMoeLECTRICAS	14.000.000,08	1.365.909,00	12.634.091,08	925%
EFICIENCIA ENERGÉTICA	18.374.780,67	18.560.862,58	-186.081,91	-1%
ENERGÍA ALTERNATIVA	6.158.381,07	3.893.293,23	2.265.087,84	58%
DISTRIBUCIÓN	38.103.348,89	19.724.222,08	18.379.126,81	93%
OTROS	196.600,00	185.158,91	11.441,09	6%
FERUM	88.415.052,81		88.415.052,81	100%
TRANSMISIÓN	10.132.462,00		10.132.462,00	100%
MANTENIMIENTOS	16.016.817,00		16.016.817,00	100%
TOTAL INVERSIÓN	552.135.534,32	130.413.143,08	421.722.391,24	323%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

Con respecto a la relación entre los años 2009 y 2010, se puede evidenciar claramente una variación total positiva de USD 421'MM, el 323% de variación porcentual, debido al gran incremento en el monto total asignado al Ministerio por la inclusión en el Plan Anual de Inversiones de proyectos que estuvieron a cargo de otras instituciones del sector como el CONELEC y el Fondo de Solidaridad.

CUADRO 10. RELACIÓN AÑOS 2010 -2011

	AÑO COMPARADO	AÑO BASE	VARIACIÓN	TASA DE VARIACIÓN
PROGRAMA	2011	2010		
HIDROELÉCTRICAS	446.115.591,44	360.738.091,80	85.377.499,64	24%
TERMoeLECTRICAS	145.582.448,01	14.000.000,08	131.582.447,93	940%
EFICIENCIA ENERGÉTICA	6.858.445,01	18.374.780,67	-11.516.335,66	-63%
ENERGÍA ALTERNATIVA	28.035.282,49	6.158.381,07	21.876.901,42	355%
DISTRIBUCIÓN	75.561.477,58	38.103.348,89	37.458.128,69	98%
OTROS	0,00	196.600,00	-196.600,00	-100%
FERUM	17.561.509,06	88.415.052,81	-70.853.543,75	-80%
TRANSMISIÓN	14.781.376,00	10.132.462,00	4.648.914,00	46%
MANTENIMIENTOS	0,00	16.016.817,00	-16.016.817,00	-100%
GESTIÓN	7.360,58	0,00	7.360,58	100%
TOTAL INVERSIÓN	734.503.490,17	552.135.534,32	182.367.955,85	33%

Fuente: E-SIGEF

Elaboración: L. Muñoz

En el cuadro anterior se puede ver que existe una variación total positiva de USD 182'MM entre los años 2010 y 2011, es decir un crecimiento del 33% de la ejecución presupuestaria, lo cual evidencia la política del Gobierno Nacional encaminada al incremento de la asignación de

Inversión pública principalmente en proyectos estratégicos como las grandes hidroeléctricas y los proyectos de desarrollo de energías alternativas encaminados a cambiar la matriz energética actual mediante la utilización de energías limpias que reemplacen a la utilización de combustibles fósiles para la generación de energía eléctrica.

b) Método de Tendencias

Podemos decir que este método constituye una aplicación del método de aumentos y disminuciones. Consiste en determinar si los valores de un fenómeno han aumentado o disminuido en el tiempo, y conocer la propensión absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogéneos de los datos financieros de la institución. Los relativos y las tendencias relativas pueden ser positivos, negativos y neutros.

Se usarán las fórmulas siguientes:

$$\text{Porcentaje relativo} = \frac{\text{Año a comparar}}{\text{Año base}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de tendencia relativa} = \frac{\text{Año comparado} - \text{Año base}}{\text{Año base}} \times 100$$

Con los datos ya conocidos:

AÑO	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL
2008	11.477.875,14
2009	130.413.143,08
2010	552.135.534,32
2011	734.503.490,17

Se obtiene en el cuadro siguiente la tendencia de la ejecución presupuestaria del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable:

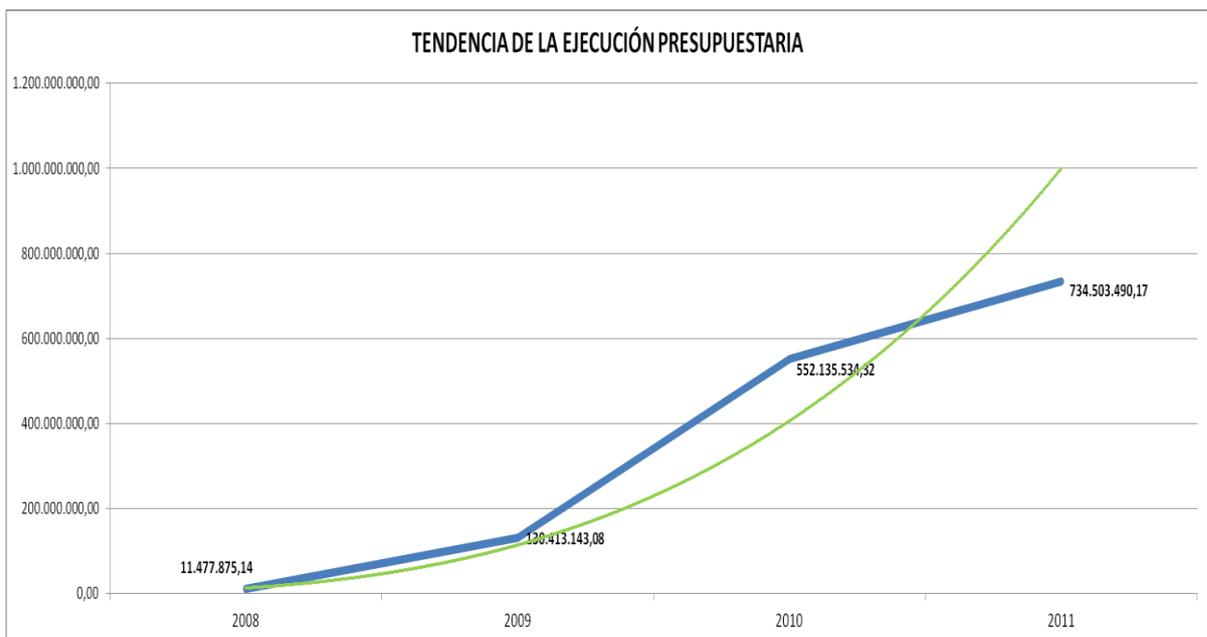
CUADRO 11. PORCENTAJES RELATIVOS Y TENDENCIA

AÑO	ABSOLUTOS	RELATIVOS	TENDENCIA RELATIVA
2008	11.477.875,14	100%	
2009	130.413.143,08	1136%	1036%
2010	552.135.534,32	423%	323%
2011	734.503.490,17	133%	33%

Elaboración: L. Muñoz

Gráficamente, se representa de la siguiente manera:

FIGURA 38.



Elaboración: L. Muñoz

La línea azul representa los montos ejecutados en cada año de análisis, mientras que la línea verde representa la tendencia.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

3.2.1 El Sector Eléctrico en América Latina

América Latina realizó a inicios de la década de los 90 profundas reformas estructurales que propiciaron la privatización de las empresas públicas, la reestructuración de los mercados y la desregulación de algunos sectores. Las reformas provocaron cambios drásticos en los regímenes de incentivos a la producción y al comercio y en las estrategias y formas de inserción de las empresas transnacionales en las economías de la región. Las reformas fueron orientadas por las instituciones financieras internacionales y la banca multilateral de desarrollo con el argumento de mejorar la eficiencia de los servicios públicos y acceder a la inversión extranjera, entre otros sectores, en el de la electricidad.¹²⁷

En América Latina, tanto el Banco Mundial (BM), como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) condicionaron sus préstamos para que se asumiera un esquema de desregulación y privatización, de manera que los países asumieran un modelo único de reforma del sector eléctrico similar en todas partes del mundo. Además la liberalización de los servicios de energía hacía parte de los principales ingredientes de las negociaciones del Acuerdo General para el Comercio de Servicios (AGCS, o GATS, in inglés)¹²⁸. En muchos casos, estos esquemas se presentaron como políticas encaminadas a reducir la pobreza.

De esta forma, gran parte de los países de América Latina, se vieron arrastrados por las tesis del liberalismo económico representadas en el modelo aperturista y neoliberal, bajo el supuesto que serían una salida a los problemas socio económicos y de desarrollo del continente.

Sin embargo, a finales de esa misma década, en varias regiones del mundo, se comienzan a sufrir las consecuencias de los procesos de privatización y desregulación del sector eléctrico. Muchos de los países que habían implementado las reformas como Nueva Zelanda, India y Brasil, comenzaron a sufrir de apagones, altas tarifas y una creciente corrupción de las empresas. El caso más sonado en ese momento fue el de la corporación Enron¹²⁹, una empresa muy involucrada en los procesos de liberalización energética en el mundo.

¹²⁷Chavez, Daniel; Roa, Tatiana, Apagón. Los mitos de la liberalización de la energía eléctrica, TrasnationalInstitute- Censat Agua Viva, Bogotá, 2002.

¹²⁸Chavez, Daniel; Roa, Tatiana, Apagón. Los mitos de la liberalización de la energía eléctrica, TrasnationalInstitute- Censat Agua Viva, Bogotá, 2002.

¹²⁹El caso de Enron tuvo gran resonancia porque luego de varios años de estar presentando estados financieros saludables, a finales de 2001 anuncia que las pérdidas su trimestre son mayores de las anunciadas, de esta manera, se evidencia los niveles de corrupción que esta empresa estaba presentando y entra en colapso.

Sin duda, los esperados resultados de la privatización y la desregulación nunca se lograron. La promesa de proporcionar de forma adecuada y eficaz el servicio eléctrico a los hogares de bajos ingresos de los países del Sur no se cumplió, incluso la confianza que existía en que el sector privado resultará ser más competente y confiable en la producción y en la gestión del sector que la que venía haciendo el Estado no fue la esperada. Quienes han cuestionado la liberalización energética argumentan que, “las reformas han llevado a la pérdida de soberanía y autoridad pública sobre este sector estratégico de la economía. Las utilidades públicas caen en manos de unas pocas corporaciones multinacionales, irresponsables y cada vez más poderosas”.¹³⁰

Contexto del sector eléctrico en América Latina

América Latina y el Caribe es un continente con abundantes y diversos recursos energéticos. Cuenta con el 13% de las reservas mundiales de petróleo, 5,4% de gas natural, 1,6% de carbón, un rico potencial hidroeléctrico (22%), también biomasa y otras fuentes renovables¹³¹.

Pero, aunque el continente cuenta con importantes reservas energéticas éstas se encuentran concentradas en unos pocos países y, en algunos casos, existen limitantes para su desarrollo a precios competitivos. Venezuela, Brasil, México y Ecuador cuentan con las mayores reservas de petróleo (95%), el 80% del gas de la región se encuentran en Venezuela, Brasil, México y Bolivia¹³²;

Brasil posee el 75% de las reservas de carbón y Colombia el 16%, el potencial hidroeléctrico esta mejor distribuido, aunque países como Brasil, Venezuela y Paraguay es significativa la oferta hidroeléctrica. Algunos países están desarrollando ligeramente su potencial de energías renovables no convencionales importantes como la solar, eólica y geotérmica, sin embargo, no es mayor su desarrollo debido a los costos de las tecnologías y en algunos casos su ubicación geográfica¹³³.

Además existen grandes y agudos desequilibrios en el acceso de la energía. En Haití, Bolivia, Perú, Honduras y Nicaragua la cobertura del servicio de energía eléctrica no alcanza el 70%, mientras Uruguay, Chile, Costa Rica, Barbados, Surinam, Venezuela, México y Cuba alcanzan

¹³⁰Chavez, Daniel; Roa, Tatiana, Apagón. Los mitos de la liberalización de la energía eléctrica, TrasnationalInstitute- Censat Agua Viva, Bogotá, 2002.

¹³¹Banco Interamericano de desarrollo, BID, Elementos estratégicos para el sector energía en América Latina y el Caribe, 1998

¹³²OLADE, Boletín Informativo, Año 2, edición 8, mayo 2008.

¹³³Banco Interamericano de desarrollo, BID, Elementos estratégicos para el sector energía en América Latina y el Caribe, 1998

niveles de cobertura casi del 90%; existen algunos países que se encuentran en un nivel intermedio como Colombia, Ecuador, Granada, Surinam y Panamá¹³⁴.

A finales del pasado siglo, los países con menor cobertura eléctrica en la región eran aquellos con niveles de desarrollo más bajos, El Salvador y Perú son países donde la penetración de la electricidad en el campo es inferior al 20%¹³⁵.

En relación al consumo final de energía eléctrica América Latina y el Caribe han tenido una tasa de crecimiento anual de 3,7%, durante la última década, pasando de 682,84 TWh, en 1997, a 944,36 TWh, en el año 2006. Un crecimiento mayor a este promedio se observó en los países de América Central, que registraron una tasa anual de crecimiento de 6,0%; y los del Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay), con una tasa anual de 5,2%¹³⁶.

Pero si bien, es importante la riqueza energética del continente, el acceso a la electricidad es un fiel reflejo de la desigualdad reinante en América Latina. Mientras se desarrollan grandes proyectos eléctricos que producen energía principalmente para la industria, y unos pocos sectores de la población, 46 millones de personas no cuentan con energía eléctrica, según información de la Agencia Internacional de Energía – AIE –¹³⁷.

Entre 1996 y 2007, los sectores que tuvieron mayor relevancia en el alto crecimiento del consumo de energía fueron, entre otros ejemplos: los sectores agrícolas, pesca y minero de México, con un promedio anual de 6,51%; y el sector minero de Brasil, con un promedio anual del 5,0%¹³⁸.

La principal fuente de electricidad en América Latina sigue siendo la hidroeléctrica, representando en 2006, según la Organización Latinoamericana de Energía, OLADE, el 58,8 % del total del consumo de la región, aunque en los últimos años, tuvo una importante reducción de 7,8 puntos porcentuales, mientras que la generación térmica tuvo un incremento de 7,6 puntos porcentuales¹³⁹.

Brasil, Colombia, Paraguay como otros países de la región, basaron su desarrollo eléctrico en la generación de energía a partir de grandes represas y embalses. Los proyectos hidroeléctricos han desplazado más de un millón de personas. Las “faraónicas” Centrales Hidroeléctricas

¹³⁴OLADE, Boletín Informativo, Año 2, edición 8, mayo 2008.

¹³⁵Vives, A. y Millan, J. El sector energético en el umbral del siglo XXI. Tendencias en América Latina y el Caribe. BID, 2000, En <http://www.iadb.org/sds/doc/IFM-SectorEnergetico-Vives-Millan-1999-S.pdf>

¹³⁶OLADE, Boletín Informativo, Año 2, edición 8, mayo 2008.

¹³⁷Agencia Internacional de la Energía, WorldEnergy Outlook 2004. París, OCDE, 2005

¹³⁸OLADE, Boletín Informativo, Año 2, edición 8, mayo 2008.

¹³⁹OLADE, Boletín Informativo, Año 2, edición 8, mayo 2008.

construidas en Brasil, alimentan la creciente industria brasileña desde tiempos de la dictadura militar, mientras en este país, aún 7 millones de personas carecen de luz eléctrica¹⁴⁰.

La liberalización del sector eléctrico en América Latina y el Caribe

Durante la década de los noventa, los países de América Latina y el Caribe liberalizaron el sector eléctrico. Las reformas del sector estaban en el marco de reformas macroeconómicas en la región y, se impulsaban bajo el paradigma neoliberal sobre el papel del Estado en la economía; según el cual, se obtendrían cuantiosos recursos para el tesoro público provenientes de la venta de activos; una aceleración del progreso técnico en la producción, transmisión, medición y uso de energía y la visión que considera a la energía como una mercancía.¹⁴¹

El Banco Interamericano de Desarrollo destaca entre otros, cinco aspectos técnicos e institucionales necesarios en la reforma del sector energético en América Latina que exponemos a continuación: 1) la separación de las funciones del Estado y la secuencia de implementación de las reformas; 2) el logro de una competencia viable en los segmentos competitivos del mercado; 3) la regulación de los segmentos no competitivos; 4) la suficiencia de los precios, los subsidios y los incentivos para las inversiones a largo plazo; 5) la estructura de los entes reguladores¹⁴².

De esta forma, el sector energético de la región experimentó durante esa década profundos cambios en su marco institucional, organizacional y regulador. El país pionero en la implementación de la reforma fue Chile, la cual estuvo fundamentada en una reestructuración y privatización integral del sector. Posteriormente la reforma se implementa con algunos ajustes, en Argentina, Perú y Bolivia. Vendría un nuevo grupo de países, entre ellos el Ecuador, que pondrán en juego la reforma, aunque con la particularidad de hacer, en un primer momento, una apertura parcial a las inversiones del sector privado, pero sin privatizar lo existente o reestructurar el sector¹⁴³.

La reforma dio paso a la privatización de gran parte de los activos energéticos estatales. Es así como el sector privado absorbió más de la mitad de las empresas eléctricas de República Dominicana, Colombia, El Salvador, Argentina y Bolivia, mientras que países como Venezuela, Uruguay y México, no avanzaron mucho en el proceso privatizador del sector

¹⁴⁰González, Erica, Sáez Kristina; Lago, Jorge, *Atlás de la energía en América Latina y el Caribe. Las inversiones de las multinacionales españolas y sus impactos económicos, sociales y ambientales*, Observatorio de multinacionales en América Latina, Bilbao, OMAL, Asociación Paz con dignidad, 2008

¹⁴¹Banco Interamericano de desarrollo, BID, *Elementos estratégicos para el sector energía en América Latina y el Caribe*, 1998

¹⁴²Casilda Béjar, Ramón, *Energía y desarrollo económico en América Latina*, Boletín económico de ICE, No.2750, Diciembre de 2002

¹⁴³Banco Interamericano de desarrollo, BID, *Elementos estratégicos para el sector energía en América Latina y el Caribe*, 1998

eléctrico¹⁴⁴. Los programas de privatización en América Latina llevaron a que muchos gobiernos de la región vendieran sus empresas públicas en muchos casos a condiciones desfavorables, subvalorizando el valor real de las empresas privatizadas.

En la década de los noventa, las empresas privadas sólo podían acceder a una de las etapas de esta cadena, o bien la generación, o bien el transporte, o bien la distribución y comercialización. Años después, consiguieron abarcar, mediante compras y fusiones, casi todos estos ámbitos. El resultado que este proceso ha tenido es la creación de un oligopolio privado formado por un puñado de corporaciones europeas como Electricité de France, Suez-Tractebel y Endesa.¹⁴⁵

En América Latina y el Caribe, solo un reducido número de empresas ha concentrado el control de la actividad. Las empresas transnacionales del sector eléctrico se han ido fusionando y se han constituido en gigantes corporativos. “Por otro lado, las transnacionales eléctricas han diversificando su actividad a otros sectores, como los de las telecomunicaciones, gas natural, consultoría, agua y residuos¹⁴⁶.

Sin embargo, a casi dos décadas de haberse iniciado los procesos de liberalización del sector eléctrico, se ha evidenciado que los avances no han sido los esperados y las dificultades y los retos que han debido enfrentar los gobiernos de América Latina no han sido pocos.

3.2.2 El Sector Eléctrico Ecuatoriano

3.2.2.1 Evolución del Sector.

De acuerdo al análisis realizado por Neira y Ramos en su Diagnóstico del Sector Eléctrico Ecuatoriano es posible identificar dos etapas sucesivas pero bien diferenciadas en el desarrollo del sector¹⁴⁷, al cual se le sumaría una tercera que se inicia en el año 2007 con la creación del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

¹⁴⁴Lora, Eduardo, Las reformas estructurales en América Latina: Qué se ha reformado y cómo medirlo, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo – BID -, 2001

¹⁴⁵González, Erica, Sáez Kristina; Lago, Jorge, Atlas de la energía en América Latina y el Caribe. Las inversiones de las multinacionales españolas y sus impactos económicos, sociales y ambientales, Observatorio de multinacionales en América Latina, Bilbao, OMAL, Asociación Paz con dignidad, 2008

¹⁴⁶González, Erica, Sáez Kristina; Lago, Jorge, Atlas de la energía en América Latina y el Caribe. Las inversiones de las multinacionales españolas y sus impactos económicos, sociales y ambientales, Observatorio de multinacionales en América Latina, Bilbao, OMAL, Asociación Paz con dignidad, 2008

¹⁴⁷Neira Eric, Ramos Edgar, “Diagnóstico del Sector Eléctrico Ecuatoriano”. Apuntes de Economía N°31. Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador. Julio 2003.

Según el estudio citado, la primera etapa se inicia en mayo de 1961 dirigida por el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), quien concentró los procesos de planificación, regulación, tarifas, construcción y operación del sector y cuya vida jurídica se prolonga hasta el 31 de marzo de 1999, el sector eléctrico en la década de los 70 y 80 presentó un gran crecimiento y transformación bajo la gestión e impulso del INECEL.

La segunda etapa se inicia a partir de la promulgación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), el 10 de octubre de 1996, la cual transforma el sector, introduciendo aspectos importantes como la facultad de delegación al sector privado que detenta el Estado para la provisión de los servicios de electricidad. En el contexto de esta Ley, se crea el CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad), encargado de la regulación, control y fiscalización, la CENACE (Corporación, Centro Nacional de Control de Energía, 1996) responsable del manejo técnico y económico y de garantizar la operación, en ese entonces, del Mercado Mayorista, y el COMOSEL (Consejo de Modernización del Sector Eléctrico de Ecuador) facultado para llevar a cabo el proceso de incorporación de capital privado a las empresas eléctricas en las que participa el Estado, a través del Fondo de Solidaridad.

Para el año de 1999 y bajo este esquema soportado en el desarrollo privado, una política latente en toda Sudamérica, prevaleció el modelo empresarial basado en la segmentación vertical de las actividades de generación, transmisión y distribución, y un modelo comercial marginalista, que pretendía sustituir la planificación de la expansión por las señales de mercado. De acuerdo a los principios de economía de libre mercado aplicados en ese período, la inversión en nuevas centrales de generación debían ser motivadas por las atractivas rentabilidades que generarían los precios de la energía eléctrica, mas éstas esperadas inversiones nunca se dieron, debido en gran parte al desconocimiento de la evolución de los precios a futuro en el modelo de mercado y a la inexistencia en el país de un mercado de capitales que hacía que los inversionistas privados busquen financiamiento en mercados internacionales, el alto riesgo en la recuperación de las inversiones a largo plazo no pudo ser afrontado por los actores privados.

El INECEL concluyó su vida jurídica el 31 de marzo de 1999, habiéndose encargado al Ministerio de Energía y Minas, a través de Decreto Ejecutivo No. 773 del 14 de abril de 1999, ejecutar todo el proceso de cierre contable, presupuestario, financiero y técnico. De esta manera, los activos del INECEL (de generación y transmisión) fueron transferidos en propiedad al Fondo de Solidaridad, quien se constituiría en accionista mayoritario de las nuevas

empresas de generación (6) y una de transmisión (operativas desde abril de 1999) y la mayor parte de las empresas de distribución (20).¹⁴⁸

En términos de la importancia económica del sector de suministro de electricidad para el Ecuador, en el período 1993-2002, esta actividad representó, en promedio, alrededor del 1% del PIB. En cuanto al crecimiento del sector para similar período, se aprecia que en promedio esta actividad creció en alrededor del 5%, siendo el año 1999 el de mayor incremento (23%), debido, en especial, al inicio de la gestión de supervisión y control por parte del CONELEC a los agentes del sector, con lo que se buscó transparentar su accionar económico; así también, durante ese año se otorgaron una serie de concesiones a diferentes empresas en los tres componentes básicos: generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Entre 1999 y el 2007 el sistema eléctrico organizó alrededor de seis subsectores: 1) las empresas generadoras de energía, 2) la empresa transmisora (Red de Transporte), 3) los distribuidores de energía, 4) los grandes consumidores, 5) las empresas autogeneradoras de energía y 3) los usuarios finales regulados.

En esta época la oferta energética se concentra en 4 grandes centrales del Sistema Nacional Interconectado: “Paute con 1.075 MW, Agoyán con 156 MW y Pisayambo-Pucará con 74 MW ubicadas en la vertiente amazónica; y la central Marcel Laniado, con una capacidad de generación de 213 MW, en la Provincia del Guayas; en conjunto, éstas representan el 90% de la capacidad generadora del país” (Neira y Ramos, 2003). En el año 2002, la energía disponible en el país era de 10.575.000 MWh, comprendía un área de concesión de 256.370 km². y contaba con 2.623.291 abonados.¹⁴⁹

La generación estaba a cargo de Hidropaute S.A., Electroguayas S.A, Hidroagoyán S.A., Hidropucará, S.A Termoesmeraldas S.A. y Termopichincha S.A. La transmisión está a cargo de la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica: TRANSELÉCTRIC S.A. Mientras que las principales empresas distribuidoras eran EMELEC Inc. (24.9%) y la Empresa Eléctrica Quito S.A. (23.1%), las cuales en conjunto concentraban “el 48 % del mercado de distribución energético”.

Los principales proyectos de inversión durante esta época fueron Mazar adjudicado a Hidropaute S.A. y la Central de San Francisco, concesionado a Hidropastaza S.A.

¹⁴⁸Neira Eric, Ramos Edgar, “Diagnóstico del Sector Eléctrico Ecuatoriano”. Apuntes de Economía N°31. Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador. Julio 2003.

¹⁴⁹Neira Eric, Ramos Edgar, “Diagnóstico del Sector Eléctrico Ecuatoriano”. Apuntes de Economía N°31. Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador. Julio 2003.

La tercera fase de desarrollo del sector energético del Ecuador, se inicia en el año 2007 con la creación del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. Este hecho marca la recuperación por parte del Estado de la rectoría de la política pública, enfatizando la planificación en el corto, mediano y largo plazo, sobre la base de los criterios de soberanía y eficiencia energética establecidos en la Constitución y en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013 -PNBV-.

En esta tercera etapa, el CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad), continúa a cargo de la regulación, control y fiscalización, la CENACE (Corporación, Centro Nacional de Control de Energía, 1996) del manejo técnico y de garantizar la operación del sector y el CELEC la empresa pública responsable de la provisión del servicio eléctrico, es decir, de la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica. Finalmente, en el 2012 inició el funcionamiento del Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables (INER) encargado de la generación de conocimiento técnico aplicado en materia de definición de políticas públicas, planificación estratégica, control, seguimiento y evaluación del sector, de la promoción de la transferencia tecnológica e innovación y del fomento del talento humano especializado en electricidad y energías renovables.¹⁵⁰

Por otro lado, es necesario mencionar también que el incremento de la cobertura del servicio a nivel de usuario final, quien desempeña el rol más importante en la industria eléctrica, pasando a ser un elemento activo, así como la creciente necesidad de un servicio confiable y de calidad con eficiencia energética, implican necesariamente considerar la expansión de toda la cadena de suministro. A esto se suman los avances tecnológicos en la generación renovable a pequeña escala, medición y comunicaciones, precisando la automatización de las redes eléctricas de distribución (smartgrids), así como también el incremento de la confiabilidad y seguridad del sistema de transmisión y, por supuesto, el impulso y desarrollo sostenible de proyectos de generación.

3.2.2.2 Factores Técnicos y Económicos del Sector Eléctrico Ecuatoriano¹⁵¹

Bajo el nuevo escenario de reestructuración del sector eléctrico es primordial identificar las debilidades estructurales que enfrenta el sector eléctrico y aplicar los ajustes necesarios que impulsen el desarrollo y coadyuven al cumplimiento de los objetivos nacionales, para lo cual es

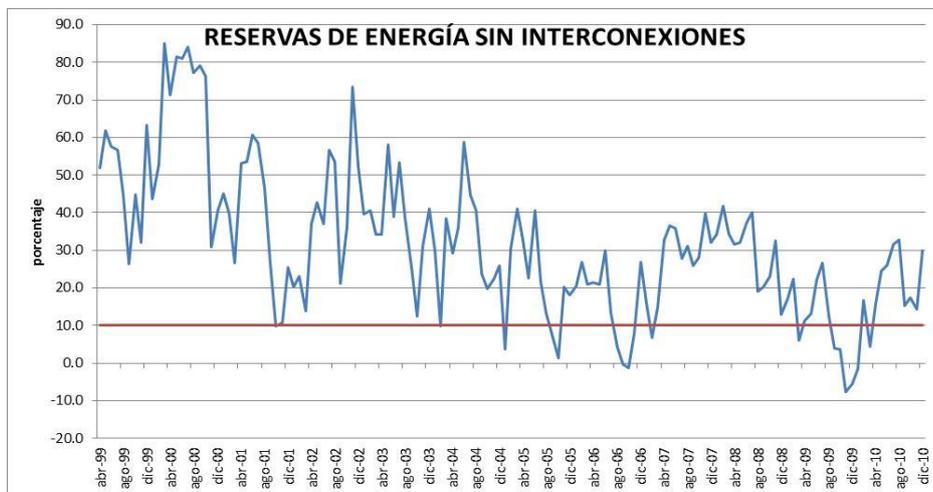
¹⁵⁰Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico y energía renovable. 2011.

¹⁵¹Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, “Agenda Sectorial. Sector Eléctrico”, Octubre 2011

preciso considerar de manera integral los requerimientos de cada una de las etapas de la cadena de suministro.

El crecimiento sostenido de la demanda de energía a un ritmo promedio del 5.3 % anual, entre los años 2000 al 2010, no fue acompañado por una adecuada expansión de la generación, lo que sumado a la alta dependencia de la hidrología del sistema eléctrico devino en un desbalance entre oferta y demanda que no permitió mantener los niveles mínimos de reserva.

FIGURA 39

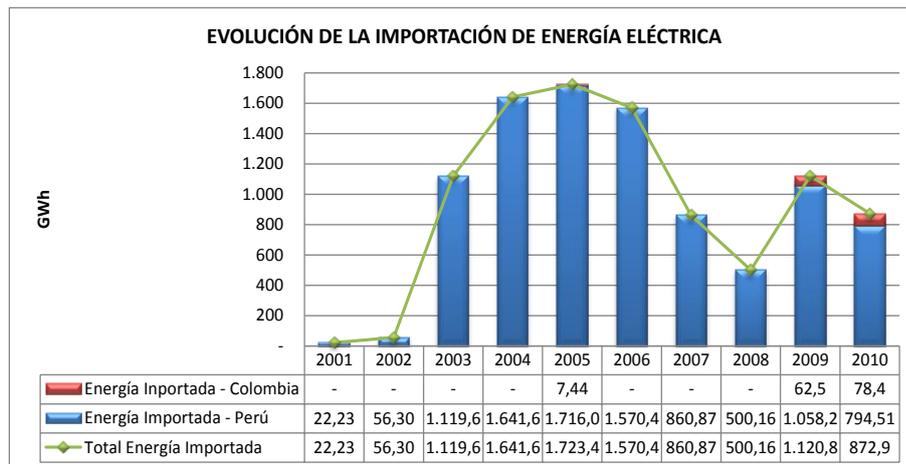


Fuente: Plan Maestro de Electrificación

Es así que surgen varios elementos que deben ser tomados en cuenta en torno a la vulnerabilidad del sistema eléctrico:

- **Dependencia energética de los países vecinos:** Las importaciones de electricidad han ayudado a satisfacer la demanda de energía del país, volviéndonos vulnerables ante la ocurrencia de eventos y condiciones hidrológicas adversas en Colombia y Perú. En el gráfico que se observa a continuación el crecimiento de las importaciones durante la última década.

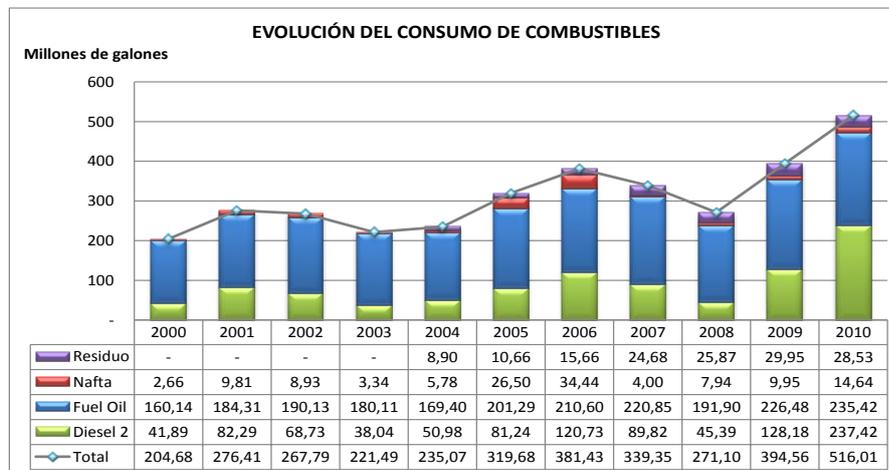
FIGURA 40



Fuente: CENACE

- **Crecimiento del parque termoeléctrico:** El incremento de la generación eléctrica basada en combustibles fósiles ha permitido satisfacer la demanda en época de estiaje; sin embargo, esto ha implicado mayores costos de generación debido al crecimiento del consumo anual de Diesel, Fuel Oil, Nafta y Residuo.

FIGURA 41



Fuente: MEER

Adicionalmente, es importante mencionar que la mayor parte el parque termoeléctrico supera los 20 años de instalación, por lo que sus rendimientos y factores de planta son bajos y sus costos variables de producción altos. Es por tanto necesario reemplazar esta generación mediante la incorporación de unidades más eficientes.

- **Alta dependencia de la hidrología:** El Ecuador continental se divide en dos vertientes, la del Pacífico y la del Amazonas, siendo esta última la que concentra la mayor capacidad

instalada de centrales hidroeléctricas del país, por lo que la construcción proyectos de generación en la vertiente del Pacífico implicará un mejor balance hidroenergético. No obstante, al no existir total complementariedad entre ambas vertientes, no es posible desaparecer la vulnerabilidad del sistema sin incorporar generación de otras fuentes de energía como la eólica, solar, fotovoltaica, geotérmica, entre otras.

Si bien es necesario diversificar la matriz del sector eléctrico mediante una mayor incorporación de energías renovables; existe un limitante en cuanto a la disponibilidad de dicha generación, que dadas sus características empezaría a operar en un mediano plazo; por tanto, el ingreso de centrales termoeléctricas con tecnología moderna y eficiente, que utilice combustibles producidos en el país, es indispensable para satisfacer la demanda en el corto plazo, evitando así el desabastecimiento del servicio.

En lo que respecta al Sistema de Transmisión y Distribución, se han identificado restricciones operativas que repercuten en la seguridad, calidad y confiabilidad del servicio. Es importante tener presente que el crecimiento sostenido de la demanda de potencia, implica no sólo el desarrollo de nuevos proyectos de generación, sino también el reforzamiento del equipo de transmisión y distribución.

En éste sentido, se debe indicar que las instalaciones que conforman el sistema eléctrico ecuatoriano atraviesan una situación delicada a nivel de transmisión y distribución, identificándose las mencionadas restricciones operativas asociadas especialmente con la operación del sistema en demanda máxima, con consecuencias como: bajos perfiles de voltaje a nivel de 138 kV y 69 kV y cargabilidad superior al 80% en ciertos transformadores, situación que refleja que el sistema se encuentra operando al límite de los criterios de economía, seguridad, calidad y confiabilidad. Para ello, el Gobierno Nacional ha impulsado grandes proyectos de expansión. A abril del 2012 El Sistema Nacional de Transmisión está conformado por:

- Líneas de transmisión:
 - 230 kV: 1.343,28 km de línea en doble circuito y 545,96 km en líneas de simple circuito,
 - 138 kV: 749,84 km de línea en doble circuito y 1.211,02 km en líneas de simple circuito.
- 16 Subestaciones 230/138/69 kV
- 22 Subestaciones 138/69 kV
- 8.516,50 MVA de transmisión

Por otro lado, como se sabe, las empresas eléctricas de distribución son indispensables en la cadena de suministro de energía; sin embargo, la deficiente gestión de sus procesos, evidenciadas principalmente en las altas pérdidas de energía y la baja recuperación de cartera, demandan cambios estructurales urgentes.

En efecto, uno de los mayores problemas de las distribuidoras son las altas pérdidas de energía, que para el año 2010, alcanzaron los 2.747,43 GWh a nivel nacional, lo que representa el 16,33% de la energía total disponible en las subestaciones de recepción. El origen técnico de estas pérdidas responde a la debilidad estructural de los sistemas, obsolescencia y cargabilidad de redes y transformadores; mientras que las pérdidas no técnicas son producto de conexiones clandestinas e ilegales.¹⁵²

CUADRO 12
PÉRDIDAS DE ENERGÍA EN LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN
PERIODO 1999 – 2010

Distribuidoras	Empresa	1999 (%)	2000 (%)	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD	CNEL-Bolívar	22,10	18,94	16,83	24,17	22,76	22,32	18,34	19,65	20,84	19,61	16,71	16,66
	CNEL-El Oro	22,88	27,31	25,68	25,74	28,34	29,75	30,35	29,05	26,15	22,91	20,49	19,05
	CNEL-Esmeraldas	18,42	22,14	27,15	26,45	28,72	29,67	30,42	32,17	32,10	29,13	26,95	27,47
	CNEL-Los Ríos	25,87	22,85	25,87	25,56	28,45	27,82	30,27	29,40	33,12	26,30	27,57	30,46
	CNEL-Manabí	28,90	30,25	27,33	28,99	33,03	35,24	39,53	41,19	41,24	40,66	37,24	34,78
	CNEL-Milagro	29,07	25,42	34,84	36,94	34,96	33,59	34,42	33,65	32,63	29,76	27,13	24,80
	CNEL-Sta. Elena	17,44	22,13	24,97	25,09	27,60	30,55	28,82	23,73	21,22	19,60	18,04	15,88
	CNEL-Sto. Domingo	18,94	23,83	24,84	19,22	20,67	19,56	18,46	17,45	17,36	15,83	13,01	11,25
	CNEL-Sucumbios	28,10	32,00	32,53	35,82	37,57	35,81	38,07	35,07	40,30	34,54	27,11	22,78
CNEL-Guayas Los Ríos	27,48	32,18	33,81	39,39	39,91	38,23	35,38	34,92	36,28	32,78	25,52	22,82	
Total Corporación Nacional de Electricidad	25,23	27,54	28,95	30,32	32,11	32,48	33,04	32,67	32,75	30,15	26,50	24,63	
Empresas Eléctricas	E.E. Ambato	15,36	14,66	13,21	14,97	14,99	16,00	13,76	13,59	11,80	10,45	9,04	8,53
	E.E. Azogues	9,95	12,66	7,41	7,38	6,97	7,58	6,05	5,01	5,18	5,44	5,21	5,04
	E.E. Centro Sur	7,11	8,22	11,39	9,11	8,18	8,24	9,42	8,89	9,44	6,75	6,02	7,23
	E.E. Cotopaxi	12,44	18,70	16,20	15,05	18,42	15,07	12,28	12,11	12,18	10,62	9,39	8,35
	E.E. Galápagos	11,69	11,08	11,35	11,09	10,39	8,09	7,84	9,66	5,38	7,09	7,87	9,13
	E.E. Norte	15,33	18,45	19,63	17,34	17,42	16,19	14,58	13,91	12,77	11,30	10,74	10,99
	E.E. Quito	16,63	16,44	16,01	15,04	15,30	15,27	13,24	11,12	9,93	9,14	7,21	7,91
	E.E. Riobamba	12,77	16,27	18,31	17,38	18,54	16,67	16,04	16,51	15,28	14,98	14,61	13,17
	E.E. Sur	15,68	17,39	15,02	15,22	14,67	14,45	13,86	13,56	12,80	12,32	12,07	12,50
Eléctrica de Guayaquil	23,88	24,41	24,71	25,39	24,27	24,49	24,91	25,13	23,09	21,10	18,65	16,81	
Total Empresas Eléctricas	18,87	19,34	19,32	19,09	18,74	18,64	17,94	17,27	15,82	14,33	12,53	11,99	
Media Nacional	20,83	21,89	22,31	22,51	22,89	23,01	22,76	22,25	21,42	19,61	17,31	16,32	

Fuente: MEER

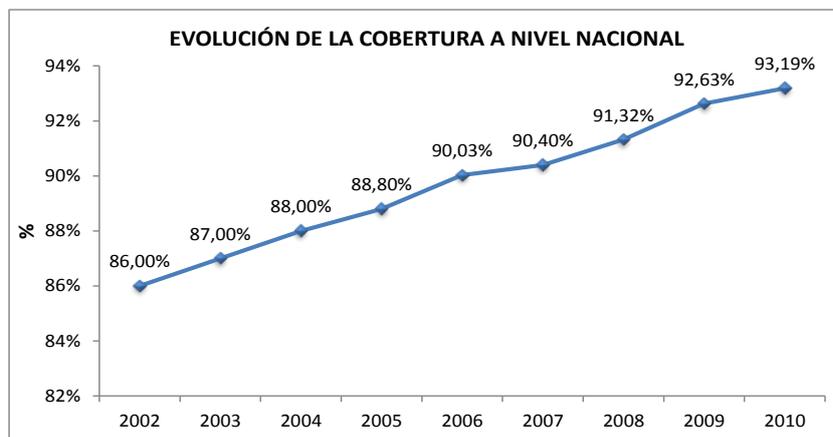
El servicio de electricidad es fundamental para el desarrollo de actividades económicas y de la productividad en general, por lo tanto es inevitable considerar en el análisis el incremento de cobertura de servicio a nivel de usuario final¹⁵³. Analizando los datos entre los años 2002 al 2010, se evidencia una evolución positiva de la cobertura a nivel nacional, alcanzado en el

¹⁵²En el 2009 las pérdidas Técnicas fueron 1.499 GWh, mientras las pérdidas No Técnicas alcanzaron los 1.266 GWh.

¹⁵³La cobertura se define como el número de clientes residenciales reportados por la distribuidora respecto del número de viviendas calculado.

2010 el 93,19%, de acuerdo a los datos del último censo de población y vivienda desarrollado por el INEC en el 2010; sin embargo, al desagregar la información se constata la necesidad de trabajar principalmente en zonas rurales y en sectores urbano-marginales.

FIGURA 42



Fuente: MEER

Como se puede observar en la tabla a continuación la cobertura de electrificación por área urbana y rural correspondiente al año 2010, corrobora el menor acceso al servicio en estas últimas, lo cual limita el desarrollo del sector rural. Así mismo, se observa mayores deficiencias en las provincias de: Morona Santiago, Napo, Orellana y Sucumbíos.

CUADRO 13
 PORCENTAJE DE COBERTURA DEL SERVICIO ELÉCTRICO POR
 PROVINCIA Y AREA: URBANO – RURAL

Empresa	Total		Cobertura		
	Viviendas (#)	Clientes (#)	Urbano (#)	Rural (#)	Total (#)
AZUAY	183.917	179.234	98,75%	95,18%	97,45%
BOLÍVAR	47.110	41.459	90,82%	82,81%	88,00%
CAÑAR	57.377	54.810	96,90%	93,66%	95,53%
CARCHI	42.900	41.686	99,12%	93,61%	97,17%
CHIMBORAZO	123.045	112.951	95,32%	86,87%	91,80%
COTOPAXI	101.800	93.070	94,51%	87,28%	91,42%
EL ORO	159.016	153.843	97,27%	94,05%	96,75%
ESMERALDAS	128.910	110.920	91,82%	75,73%	86,04%
GALÁPAGOS	7.161	7.090	99,52%	96,19%	99,01%
GUAYAS	940.712	864.024	92,24%	87,23%	91,85%
IMBABURA	101.086	98.235	98,53%	94,86%	97,18%
LOJA	113.708	107.541	97,04%	89,34%	94,58%
LOS RÍOS	199.936	178.761	90,59%	85,75%	89,41%
MANABÍ	337.970	302.661	91,36%	83,69%	89,55%
MORONA SANTIAGO	32.791	24.601	86,93%	62,44%	75,02%
NAPO	22.338	19.040	93,31%	74,04%	85,24%
ORELLANA	31.377	24.959	90,56%	65,59%	79,55%
PASTAZA	19.462	15.654	94,50%	61,19%	80,43%
PICHINCHA	720.930	714.408	99,38%	98,33%	99,10%
SANTA ELENA	74.315	65.404	90,99%	83,49%	88,01%
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	94.023	89.768	97,03%	87,74%	95,47%
SUCUMBIOS	42.782	35.929	90,97%	72,19%	83,98%
TUNGURAHUA	137.434	132.964	98,63%	94,38%	96,75%
ZAMORA CHINCHIPE	20.985	18.406	92,11%	80,85%	87,71%
ZONAS NO DELIMITADAS	7.834	6.131	-	78,26%	78,26%
Total general	3.748.919	3.493.549	94,68%	88,78%	93,19%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaboración: L. Muñoz

Nota: Es probable que buena parte de quienes declararon no tener servicio en zonas con poca cultura de pago, en realidad estaban conectados ilegalmente.

Los malos hábitos de consumo de la población, así como la utilización de equipos y electrodomésticos de baja eficiencia energética, ocasionan el consumo innecesario de electricidad, lo cual repercute en la necesidad de mayor inversión en la expansión y mayores impactos ambientales.

Las medidas de eficiencia energética contemplan varias alternativas, entre ellas la introducción de nuevas tecnologías, la reducción de pérdidas técnicas, entre otras. Sin embargo, con el fin de controlar el incremento de la demanda, las acciones deben orientarse especialmente a los sectores que registren mayor consumo de electricidad.

Según datos reportados al MEER, para el año 2010, la composición del consumo total por sectores a nivel nacional es: residencial 36%, industrial 31%, comercial 19%, servicio de

alumbrado público 6%, y otros 8%. De lo que se desprende que las medidas de eficiencia energética deben enfocarse principalmente a la reducción de consumo de los sectores residencial, industrial y comercial, sin descuidar los otros sectores.

FIGURA 43



Fuente: MEER

Es importante recordar que el éxito de las acciones orientadas al ahorro y la eficiencia energética, implican el compromiso de todos los sectores de la población, la concienciación del problema y el reconocimiento de las ventajas que de ellas se derivan.

En relación a la cobertura, el servicio alcanza el 93,19% de la población, en donde CNEL-Sucumbíos tiene el menor porcentaje de cobertura en su área de concesión (81,95%), así mismo; la Empresa Eléctrica Quito tiene un 99.13% de cobertura, resultado de la eficiente gestión de la empresa.

CUADRO 14
PORCENTAJE DE COBERTURA DEL SERVICIO ELÉCTRICO POR
DISTRIBUIDORA A NIVEL NACIONAL

Empresa	Zona Rural		Zona Urbana		Total		Cobertura		
	Viviendas (#)	Clientes (#)	Viviendas (#)	Clientes (#)	Viviendas (#)	Clientes (#)	Urbano (%)	Rural (%)	Total (%)
CNEL-Bolívar	16.550	13.705	30.560	27.754	47.110	41.459	90,82%	82,81%	88,00%
CNEL-El Oro	29.065	27.393	142.605	138.597	171.670	165.990	97,19%	94,25%	96,69%
CNEL-Esmeraldas	42.580	31.851	71.971	66.204	114.551	98.055	91,99%	74,80%	85,60%
CNEL-Guayas Los Ríos	39.686	33.250	268.801	242.589	308.487	275.839	90,25%	83,78%	89,42%
CNEL-Los Ríos	37.138	31.469	75.155	67.249	112.293	98.718	89,48%	84,74%	87,91%
CNEL-Manabí	73.414	62.470	235.811	216.129	309.225	278.599	91,65%	85,09%	90,10%
CNEL-Milagro	36.045	31.864	97.845	91.879	133.890	123.743	93,90%	88,40%	92,42%
CNEL-Sta. Elena	42.742	35.896	55.327	50.007	98.069	85.903	90,38%	83,98%	87,59%
CNEL-Sto. Domingo	31.799	27.057	107.439	102.194	139.238	129.251	95,12%	85,09%	92,83%
CNEL-Sucumbios	28.656	19.571	44.195	40.131	72.851	59.702	90,80%	68,30%	81,95%
E.E. Ambato	76.169	67.404	98.503	96.004	174.672	163.408	97,46%	88,49%	93,55%
E.E. Azogues	11.815	10.902	10.620	10.437	22.435	21.339	98,28%	92,27%	95,11%
E.E. Centro Sur	91.868	82.507	139.681	136.048	231.549	218.555	97,40%	89,81%	94,39%
E.E. Cotopaxi	41.931	36.564	48.803	46.043	90.734	82.607	94,34%	87,20%	91,04%
E.E. Galápagos	1.103	1.061	6.058	6.029	7.161	7.090	99,52%	96,19%	99,01%
E.E. Norte	63.783	60.051	109.366	107.806	173.149	167.857	98,57%	94,15%	96,94%
E.E. Quito	188.477	185.636	511.532	508.274	700.009	693.910	99,36%	98,49%	99,13%
E.E. Riobamba	48.753	42.492	71.718	68.365	120.471	110.857	95,32%	87,16%	92,02%
E.E. Sur	45.694	39.872	90.139	86.840	135.833	126.712	96,34%	87,26%	93,29%
Eléctrica de Guayaquil	-	-	585.522	543.955	585.522	543.955	92,90%	-	92,90%
Total general	947.268	841.015	2.801.651	2.652.534	3.748.919	3.493.549	94,68%	88,78%	93,19%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaboración: L. Muñoz

En relación a la capacidad de generación eléctrica del sector, se evidencia que la capacidad nominal y efectiva del parque de generación instalada con que cuenta el sistema eléctrico ecuatoriano, es de 5.272,23 MW y 4.876,41 MW a abril de 2012, respectivamente. De toda la potencia efectiva, el S.N.I. representa el 87,76% y los sistemas No Incorporados el 12,24%.

CUADRO 15
POTENCIA TOTAL A ABRIL 2012

Sistema	Tipo de Energía	Potencia Nominal (MW)	Potencia Efectiva (MW)
S.N.I.	Renovable	2.366,70	2.332,02
	No renovable	2.091,96	1.940,55
Total S.N.I.		4.458,66	4.272,57
No incorporado	Renovable	7,08	6,58
	No renovable	806,49	597,26
Total No incorp.		813,56	603,84
Total		5.272,23	4.876,41

Fuente: SISDAT CONELEC

Elaborado por: L. Muñoz

Cabe anotar que en el S.N.I., adicionalmente, se cuenta con interconexiones eléctricas internacionales con Colombia y Perú, con un total de 650 MW nominales y 635 MW efectivos.

Es conocido que la disponibilidad de generación del sistema eléctrico existente es variable y depende de diversos factores, entre ellos: los períodos de mantenimiento, sean estos programados o no, disponibilidad de combustibles y vida útil de los equipos.

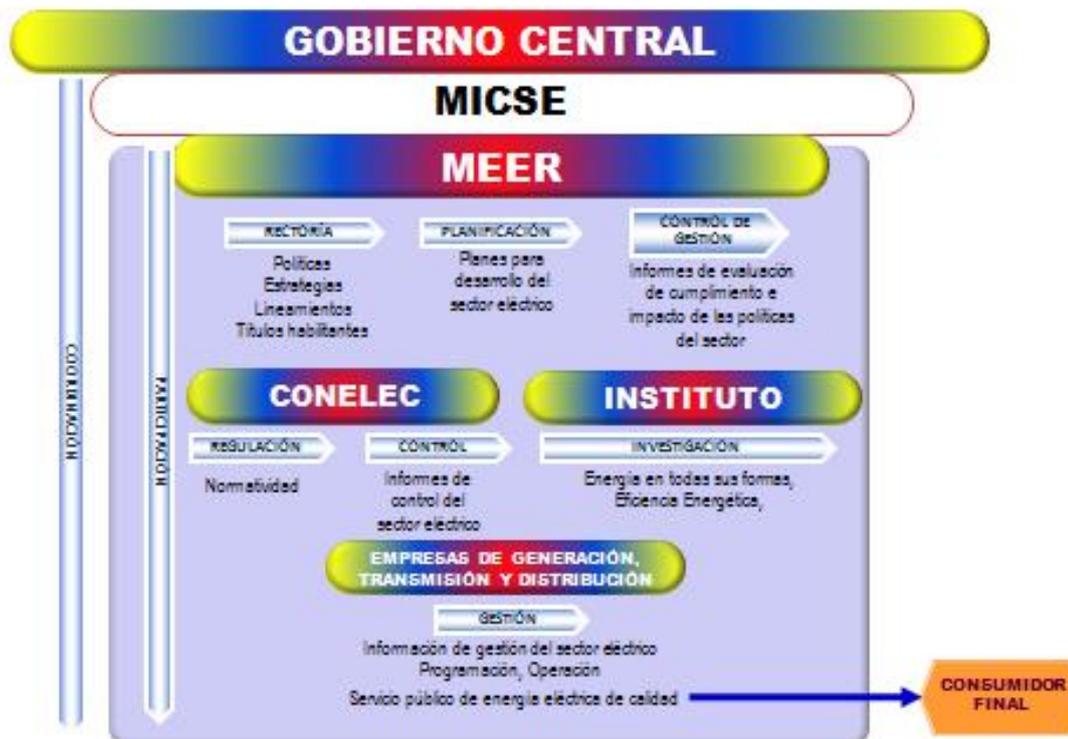
Para el caso de la generación termoeléctrica la gran mayoría de los motores de combustión interna (MCI) tienen más de 20 años de instalación, razón por la cual sus rendimientos y factores de planta son bajos y sus costos variables de producción altos.

Se espera que estas unidades salgan de servicio en forma progresiva durante los años siguientes, sea por obsolescencia o al ser desplazadas por la incorporación de unidades de generación más eficientes.

3.2.3 Mapa de relacionamiento institucional

En el desenvolvimiento del sector eléctrico se generan inter relaciones entre los diferentes actores que forman parte del sector e instituciones estatales externas lo cual se muestra en la figura siguiente en la que se aplica una nueva filosofía de funcionamiento más eficiente y ágil,

FIGURA 44. MAPA DE RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL



Elaboración: L. Muñoz

La Ilustración presenta las interrelaciones entre las instituciones del sector y se puede observar cómo se encuentra estructurado en términos de las facultades asignadas a las diferentes instituciones.

3.2.4 Actores del Sector Eléctrico Ecuatoriano.

A partir del mes de julio del 2007, mediante Decreto Ejecutivo se incorpora al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable como el Organismo Rector del Sector Eléctrico. A partir de éste hecho y de la expedición del Mandato N°15 en febrero de 2009, el Sector Eléctrico Ecuatoriano se estructura con la presencia de las siguientes instituciones:

- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER)
- Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC)
- Centro Nacional de Control de Energía (CENACE)
- Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC)
- Corporación Nacional de Electricidad. (CNEL)
- Empresas Eléctricas de Distribución
- Empresas Eléctricas concesionarias de Generación.
- Empresas creadas para la construcción de proyectos de generación

3.2.4.1 Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

Creado mediante Decreto Ejecutivo No. 475, de 9 de julio del 2007, publicado en el Registro Oficial No. 132, de 23 de julio de 2007, el mismo que escindió el Ministerio de Energía y Minas en los Ministerios de Minas y Petróleos y de Electricidad y Energía Renovable. La Institución nace con el fin de recuperar para el Estado la rectoría y planificación, servir a la sociedad mediante la formulación de la política nacional y gestión de proyectos del sector eléctrico.

3.2.4.2 El Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC)

Creado mediante la Ley del Régimen del sector Eléctrico (LRSE) en el año de 1997 como una entidad jurídica de derecho público con autonomía administrativa, económica, financiera y

operativa con la principal función de regular el Sector Eléctrico mediante la formulación de Planes de electrificación, aprobación de pliegos tarifarios, implementación de nuevas normativas y concesión a empresas privadas de las actividades de generación, transmisión y distribución.

3.2.4.3 El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE)

Se encarga del manejo técnico y económico de la energía en bloque, mediante una operación adecuada del sistema, es responsable también de la administración de las transacciones técnicas y financieras del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM). Es creado como una Corporación civil de derecho privado con carácter netamente técnico y sin fines de lucro, sus miembros son todas las empresas eléctricas del sector.

3.2.4.4 Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC)

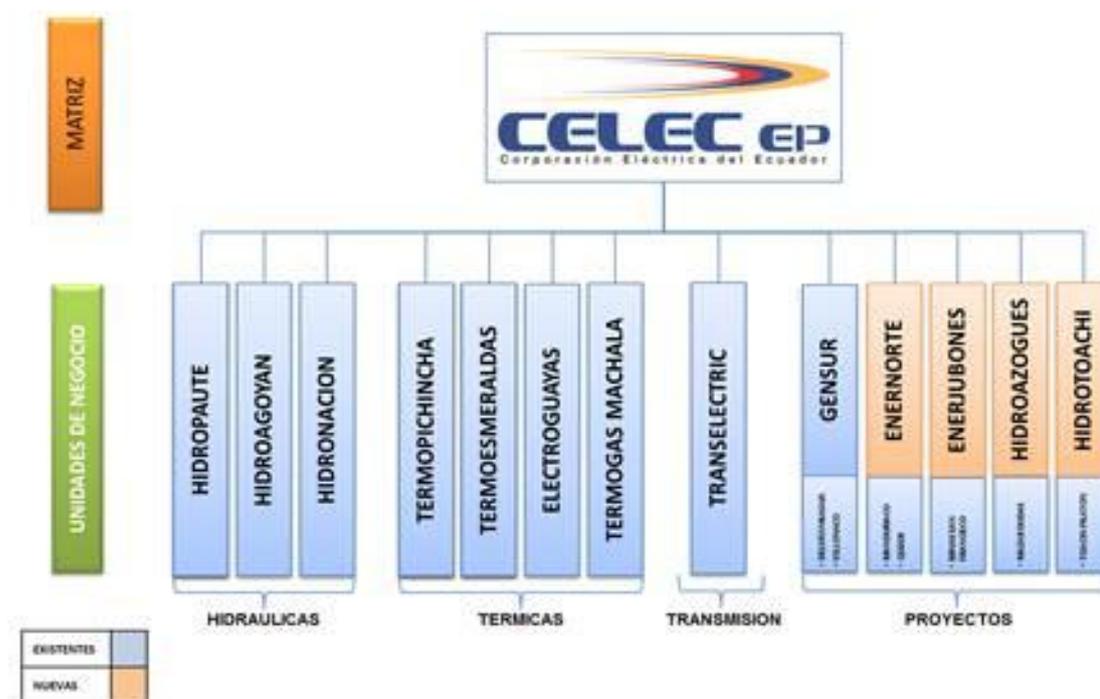
De acuerdo a las disposiciones del Mandato N°15, el 13 de febrero de 2009 se crea la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC), con la finalidad de fusionar las empresas de generación estatales para incentivar la entrada de nuevos proyectos de generación mediante el mejoramiento de la eficiencia, la optimización de recursos y la aplicación de mejores prácticas técnicas administrativas y financieras.

La Corporación Eléctrica del Ecuador asume todos los derechos y obligaciones de las compañías que se fusionan: Electroguayas, Hidropaute, Hidroagoyán, Termopichincha, Termoesmeraldas y Transelectric. Las seis empresas pasan a convertirse en unidades estratégicas de negocio, cuya misión será la de generar y transmitir energía eléctrica a menor costo, confiable y con calidad.

Ésta institución agrupa la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de electricidad y la ampliación del sistema eléctrico. Dentro de sus competencias están la promoción, inversión y creación de empresas filiales, subsidiarias, consorcios y alianzas estratégicas.

Actualmente CELEC EP está conformada por cuatro unidades de negocio de generación térmica, tres de generación hidráulica, una de transmisión y cinco unidades de negocio encargados de la construcción de proyectos de generación.

FIGURA 45. ESTRUCTURA CELEC EP



Fuente: CELEC EP

3.2.4.5 Corporación Nacional de Electricidad (CNEL)

De acuerdo con las directrices dispuestas en el Mandato 15 del 23 de julio de 2008 que, en su transitoria tercera faculta la fusión de empresas del sector y determina que el ente regulador facilite los mecanismos para su funcionamiento, se crea la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) el 16 de febrero de 2009, la cual funciona como una gran empresa de distribución que mejorará la gestión empresarial de la empresas distribuidoras que agrupa.

Dejan de existir las denominaciones de Empresa Eléctrica Esmeraldas S.A., Empresa Eléctrica Regional Manabí S.A. (EMELMANABÍ), Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A., Empresa Eléctrica Regional Guayas- Los Ríos S.A.(EMELGUR), Empresa Eléctrica Los Ríos C.A., Empresa Eléctrica Milagro C.A., Empresa Eléctrica Península de Santa Elena S.A., Empresa Eléctrica El Oro S.A., Empresa Eléctrica Bolívar S.A. y Empresa Eléctrica Regional Sucumbíos S.A., las mismas que pasan a ser gerencias regionales de CNEL.

Las empresas públicas de distribución eléctrica consideradas Unidades de Negocio y agrupadas en CNEL son:

1. CNEL Regional Bolívar
2. CNEL Regional El Oro

3. CNEL Regional Guayas - Los Ríos
4. CNEL Regional Esmeraldas
5. CNEL Regional Los Ríos
6. CNEL Regional Manabí
7. CNEL Regional Milagro
8. CNEL Regional Santa Elena
9. CNEL Regional Santo Domingo
10. CNEL Regional Sucumbíos

3.2.4.6 Empresas Eléctricas de Distribución

Las empresas de distribución que funcionan de manera independiente como Sociedades Anónimas con participación accionaria de los Gobiernos Autónomos Seccionales y del MEER son:

1. Empresa eléctrica Ambato S.A.
2. Empresa Eléctrica Azogues C.A.
3. Empresa Eléctrica Centro Sur S.A.
4. Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.
5. Empresa Eléctrica Quito S.A.
6. Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.
7. Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.
8. Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
9. Empresa Eléctrica Galápagos S.A.
10. Elecaastro S.A.

3.2.4.7 Empresas Eléctricas Concesionarias de Generación

La producción de energía eléctrica cuenta también con la participación de empresas de capital privado, éstas son:

1. Ecoluz
2. Elecaastro S.A.
3. Elctroquil
4. EMAAP-Q
5. Eolicsa
6. Generoca
7. Hidrosibimbe

8. IntervisaTrade
9. Termoguayas

A partir del año 1999, participan en el sector eléctrico, las empresas que han obtenido su calificación como Autogeneradoras:

1. Agip
2. Agua y Gas de Silunchi
3. Andes Petro
4. Consejo Provincial de Tungurahua
5. Ecoelectric
6. Ecoluz
7. Eculos
8. Electroandina
9. Electrocórdova
10. EMAAP-Q
11. Enermax
12. Famiproduct
13. Hidroabanico
14. Hidroimbabura
15. Hidroservice
16. I.M. Mejía
17. La Internacional
18. Lafarge
19. Manageneración
20. Molinos La Unión
21. Municipio A. Ante
22. OCP
23. Perlabí
24. Petroamazonas
25. Petrobras
26. Petroproducción
27. Repsol
28. San Carlos
29. Sipec

3.2.4.8 Empresas creadas para la construcción de proyectos de generación

A partir de la expedición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el año del 2009, se constituyen y se transforman las empresas creadas con anterioridad como sociedades anónimas en Empresas Públicas Estratégicas facultadas a realizar todas las actividades para la gestión de los sectores estratégicos, éstas son:

1. Coca Codo Sinclair E.P.
2. Hidroequinoccio E.P.
3. Hidrolitoral E.P.

3.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

Una parte muy importante del análisis de la situación organizacional corresponde a la identificación de los principales elementos del entorno externo (oportunidades y amenazas), así como del entorno interno (fortalezas y debilidades), denominado análisis FODA.

El FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motiva a efectuar el análisis para el conocimiento tanto interno como externo.¹⁵⁴

En los talleres de trabajo efectuados, se identificaron los principales componentes de este análisis, los cuales servirán como base para la identificación futura de las estrategias, programas, proyectos y planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

De ésta manera, se determinan los principales elementos internos de la organización (fortalezas y debilidades), que se relacionan con el potencial de cumplir los objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo.

3.3.1 Fortalezas

- Desarrollo y ejecución de planes, proyectos y programas para contribuir al Buen Vivir.
- Sector eléctrico, eje dinamizador de la economía nacional.
- Consideración del sector eléctrico como sector estratégico.
- Recuperación por parte del Estado de la rectoría y la planificación del sector eléctrico.
Ministerio rector
- Decisión para el cambio y mejoramiento del desarrollo organizacional.

¹⁵⁴<http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

- Existencia de una herramienta técnica de planificación, el plan maestro de electrificación.
- Implantación de la herramienta Gobierno por Resultados como instrumento para la mejora de la gestión institucional
- Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión sectorial descentralizado.
- Convenios de cooperación institucional para compartir buenas prácticas de gestión institucional.
- Expansión y Mejoramiento continuo del servicio de energía eléctrica.

3.3.2 Debilidades

- Injerencia política en las decisiones del sector.
- Inexistencia de un Plan Estratégico Institucional.
- Información dispersa con respecto a la ejecución de los Proyectos.
- Falta de aplicación de la nueva estructura organizacional del MEER
- Alta rotación del Recurso humano y falta de continuidad en la evaluación de desempeño del personal en funciones.
- Deficientes sistemas de procedimientos y control en los procesos operativos de la institución.
- Tendencia a la concentración de la ejecución presupuestaria en el último trimestre del año.
- Subutilización y falta de integración de algunas herramientas informáticas (EPM) para toma de decisiones.
- Desconocimiento ciudadano de las acciones institucionales.

El detalle de los principales eventos externos (Oportunidades y Amenazas), considerando los factores: políticos, económicos, social, tecnológicos, cultural y legal se detallan a continuación:

3.3.3 Oportunidades

- Políticas claras para el manejo de los recursos a partir de la promulgación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

- Promulgación de la Ley de Empresas Públicas que permite gestionar servicios de calidad.
- Gestión para la utilización de fuentes de financiamiento y de cooperación internacional.
- Desarrollo y aprovechamiento de fuentes de energía alternativas que promuevan el cambio de la matriz energética.
- Implantación de nuevas tecnologías para generación, para eficiencia energética y para control operativo que permitan mejorar la gestión del sector.

3.3.4 Amenazas

- Indefiniciones respecto a la elaboración de la Nueva Ley del Sector Eléctrico.
- Marco regulatorio desactualizado.
- Retraso en la asignación oportuna de recursos para proyectos de inversión por parte del Estado.
- Falta de coordinación inter institucional en la consolidación de la información para la toma de decisiones.
- Conflictividad social y/o ambiental en la Implementación de Programas y Proyectos de Inversión.
- Fenómenos naturales impredecibles que afectan la infraestructura y la operación del Sistema Nacional Interconectado.

Una vez identificados los más importantes factores tanto internos como externos que afectan a la Institución, se presenta a continuación la representación gráfica de la matriz FODA:

FIGURA 46 : MATRIZ DE ANÁLISIS FODA - MEER



Elaboración: L. Muñoz

3.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos tiene por objeto resumir y evaluar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA.

CUADRO 16 : MATRIZ EFE

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
	FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Políticas claras para el manejo de los recursos a partir de la promulgación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	0,13	3	0,39
2	Promulgación de la Ley de Empresas Públicas que permite gestionar servicios de calidad.	0,13	3	0,39
3	Gestión para la utilización de fuentes de financiamiento y de cooperación internacional	0,07	1	0,07
4	Desarrollo y aprovechamiento de fuentes de energía alternativas que promuevan el cambio de la matriz energética	0,07	1	0,07
5	Implantación de nuevas tecnologías para generación, para eficiencia energética y para control operativo que permitan mejorar la gestión del sector.	0,07	1	0,07
AMENAZAS				
1	Indefiniciones respecto a la elaboración de la Nueva Ley del Sector Eléctrico.	0,11	2	0,22
2	Marco regulatorio desactualizado.	0,1	2	0,20
3	Retraso en la asignación oportuna de recursos para proyectos de inversión por parte del Estado.	0,12	3	0,36
4	Falta de coordinación inter institucional en la consolidación de la información para la toma de decisiones.	0,07	2	0,14
5	Conflictividad social y/o ambiental en la Implementación de Programas y Proyectos de Inversión	0,07	1	0,07
6	Fenómenos naturales impredecibles que afectan la infraestructura y la operación del Sistema Nacional Interconectado.	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2,04

Elaborado por: L. Muñoz

El total ponderado de 2,04 indica que la institución apenas está por encima de la media, es decir que su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es aún deficitario.

3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la institución y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dicha áreas.¹⁵⁵

CUADRO 17: MATRIZ EFI

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
	FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Desarrollo y ejecución de planes, proyectos y programas para contribuir al Buen Vivir.	0,06	3	0,18
2	Sector eléctrico, eje dinamizador de la economía nacional.	0,03	3	0,09
3	Consideración del sector eléctrico como sector estratégico.	0,06	3	0,18
4	Recuperación por parte del Estado de la rectoría y la planificación del sector eléctrico. Ministerio rector	0,09	2	0,18
5	Decisión para el cambio y mejoramiento del desarrollo organizacional.	0,05	2	0,10
6	Existencia de una herramienta técnica de planificación, el plan maestro de electrificación.	0,03	1	0,03
7	Implantación de la herramienta Gobierno por Resultados como instrumento para la mejora de la gestión institucional	0,08	2	0,16
8	Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión sectorial descentralizado.	0,06	2	0,12
9	Convenios de cooperación institucional para compartir buenas prácticas de gestión institucional.	0,03	0	0,00
10	Expansión y Mejoramiento continuo del servicio de energía eléctrica.	0,04	1	0,04
DEBILIDADES				
1	Injerencia política en las decisiones del sector.	0,08	2	0,16
2	Inexistencia de un Plan Estratégico Institucional.	0,08	2	0,16
3	Información dispersa con respecto a la ejecución de los Proyectos.	0,05	1	0,05
4	Falta de aplicación de la nueva estructura organizacional del MEER	0,05	2	0,10
5	Alta rotación del Recurso humano y falta de continuidad en la evaluación de desempeño del personal en funciones.	0,05	1	0,05
6	Deficientes sistemas de procedimientos y control en los procesos operativos de la institución.	0,05	1	0,05
7	Tendencia a la concentración de la ejecución presupuestaria en el último trimestre del año.	0,05	2	0,10
8	Subutilización y falta de integración de algunas herramientas informáticas (EPM) para toma de decisiones.	0,03	1	0,03
9	Desconocimiento ciudadano de las acciones institucionales.	0,03	0	0,00
TOTAL		1		1,78

Elaborado por: L. Muñoz

El total ponderado de 1,78 que se muestra en la matriz muestra que la posición estratégica interna general de la Institución está apenas por encima de la mínima calificación en su

¹⁵⁵Porter, Michael E., Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw-Hill, Cuarta Edición, Bogotá, 2003.

esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y minimicen la incidencia de las debilidades encontradas.

3.3.7 Matriz de Síntesis Estratégica

Una vez realizada la definición y la ponderación de resultados en base a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y habiendo determinado cuáles son las de mayor incidencia para el Ministerio basándose en criterios de importancia en el sector y de interés para la institución, así como en factores de aprovechamiento y minimización de los aspectos negativos y positivos, tanto internos como externos, se procede a realizar la interrelación de los elementos del FODA para definir las estrategias institucionales que serán de mucha importancia cuando se formule el Direccionamiento Estratégico de la Institución.

- Estrategias FO
Se usan las fortalezas internas de la institución para tomar ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO
Se tiene que mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades internas.
- Estrategias FA
Se usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA
Se utilizan tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

CUADRO 18: MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA O DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS					
 Ministerio de Electricidad y Energía Renovable		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Desarrollo y ejecución de planes, proyectos y programas para contribuir al Buen Vivir.	D1	Injerencia política en las decisiones del sector.	
	F2	Sector eléctrico, eje dinamizador de la economía nacional.	D2	Inexistencia de un Plan Estratégico Institucional.	
	F3	Consideración del sector eléctrico como sector estratégico.	D3	Información dispersa con respecto a la ejecución de los Proyectos.	
	F4	Recuperación por parte del Estado de la rectoría y la planificación del sector eléctrico. Ministerio rector	D4	Falta de aplicación de la nueva estructura organizacional del MEER	
	F5	Decisión para el cambio y mejoramiento del desarrollo organizacional.	D5	Alta rotación del Recurso humano y falta de continuidad en la evaluación de	
	F6	Existencia de una herramienta técnica de planificación, el plan maestro de electrificación	D6	Deficientes sistemas de procedimientos y control en los procesos operativos de la Institución	
	F7	Implantación de la herramienta Golemo por Resultados como Instrumento para la mejora de la gestión Institucional	D7	Tendencia a la concentración de la ejecución presupuestaria en el último trimestre del año	
	F8	Implantación de un Nuevo Modelo de Gestión sectorial descentralizado.	D8	Subutilización y falta de Integración de algunas herramientas Informáticas (EPM) para toma de decisiones.	
	F9	Convenios de cooperación Institucional para compartir buenas prácticas de gestión Institucional.	D9	Desconocimiento ciudadano de las acciones Institucionales.	
	F10	Expansión y Mejoramiento continuo del servicio de energía eléctrica.			
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Políticas claras para el manejo de los recursos a partir de la promulgación del Código Orgánico de Planificación y	E1	Mejorar la Infraestructura, capacidad operativa y procesos de gestión de las empresas del sector.	E6	Mejorar los procesos Internos y de atención al cliente.
O2	Promulgación de la Ley de Empresas Públicas que permite gestionar servicios de calidad.	E2	Mejorar la regulación sobre la calidad del servicio eléctrico.	E7	Establecer e Implantar una cultura y mejores prácticas de administración de proyectos
O3	Gestión para la utilización de fuentes de financiamiento y de cooperación Internacional	E3	Implantar tecnologías de Información y comunicación	E8	Adoptar una cultura de excelencia, valores e Innovación
O4	Desarrollo y aprovechamiento de fuentes de energía alternativas que promuevan el cambio de la matriz	E4	Mejorar los sistemas de gestión técnica y comercial de las empresas distribuidoras.		
O5	Implantación de nuevas tecnologías para generación, para eficiencia energética y para control operativo que permitan mejorar la gestión del sector.	E5	Implantar políticas para el uso de las radiaciones ionizantes		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Indefiniciones respecto a la elaboración de la Nueva Ley del Sector Eléctrico.	E9	Mejorar el control y los servicios de la Subsecretaría de Control, Investigación y	E18	Optimizar la Infraestructura eléctrica de distribución
A2	Marco regulatorio desactualizado.	E10	Instalar centrales de generación hidroeléctricas.	E19	Implementar planes de prevención, mitigación y adaptación ambiental en la ejecución y operación de todos los
A3	Retraso en la asignación oportuna de recursos para proyectos de Inversión por parte del Estado.	E11	Instalar centrales eficientes de generación termoeléctrica.	E20	Desarrollar las competencias técnicas y gerenciales del ministerio
A4	Falta de coordinación Inter Institucional en la consolidación de la Información para la toma de decisiones.	E12	Fomentar el desarrollo de la energía proveniente de recursos renovables	E21	Establecer mecanismos transparentes para el ejercicio presupuestal con un enfoque de rendición de cuentas
A5	Conflicto social y/o ambiental en la Implementación de Programas y Proyectos de Inversión	E13	Elaborar estudios para proyectos de generación eléctrica	E22	Establecer procesos y responsabilidades para el monitoreo y control del avance financiero de proyectos
A6	Fenómenos naturales impredecibles que afectan la Infraestructura y la operación del Sistema Nacional	E14	Racionalizar el uso de la energía a través de la Implementación de planes, programas y proyectos		
		E15	Adoptar políticas, normas, regulaciones y esquemas tarifarios para el uso eficiente de la energía.		
		E16	Ejecutar los planes de electrificación rural y urbano marginal.		
		E17	Ejecutar los planes de expansión y mejoras de la distribución.		

Elaborado por: L. Muñoz

4. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

4.1 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unidas a las autoridades para traducir la misión, visión objetivos y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y compromiso de todos los niveles de la organización y establece los esfuerzos requeridos para hacer realidad los objetivos planteados. Al explicitarse éstos elementos de la planificación estratégica, se pretende que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable transparente su gestión para la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

La propuesta de Plan Estratégico Institucional para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable en el período 2012-2015 busca establecer el marco referencial que orientará el accionar de la Institución y los grandes retos del Estado Ecuatoriano, particularmente del Sector Eléctrico.

El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable define una misión enmarcada en la Constitución de la República y los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir los cuales sitúan a las personas como el centro y razón de ser de la sociedad y establecen un accionar responsable con medio ambiente. De acuerdo a esto, se busca garantizar la cobertura del servicio de electricidad como un componente básico para el desarrollo y bienestar de la población.

En cuanto a su visión, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable compromete su contribución al desarrollo sustentable de la sociedad ecuatoriana, fijando de ésta manera, su posicionamiento como ente rector del Sector Eléctrico, encargado de emitir las políticas nacionales y trabajando con valores institucionales que constituyen la plataforma ética, legal y de comportamiento, definidos en concordancia con las expectativas de los grupos de interés.

La Identidad estratégica comprende además los objetivos asociados directamente al Plan Nacional del Buen Vivir, la Agenda de los Sectores Estratégicos y la Agenda del Sector Eléctrico.

El Plan Estratégico Institucional busca priorizar los objetivos y la asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados, sirve como base para la programación presupuestaria anual y plurianual y posibilita la generación de indicadores estratégicos que

facilitan la evaluación de la gestión como un proceso permanente que permite transparencia tanto al interior de la entidad como hacia fuera.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como elementos primordiales de la planificación estratégica, se plantea en éste estudio la misión y visión institucionales para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, las mismas que constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales se fundamentan las estrategias para el desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano, se establecen además las metas y se plantean los objetivos estratégicos en base a los objetivos descritos en el Plan Nacional del Buen Vivir , sus políticas y sus metas, las cuales apuntan, entre otros temas, al impulso e incremento de la inversión pública en el país y al mejoramiento continuo de los servicios públicos a través de la recuperación por parte del Estado de la rectoría, planificación, regulación, control y participación impulsando la nueva organización y rediseño institucional de las entidades estatales.

4.2.1 Misión Organizacional

La misión organizacional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable resume la razón de ser de la Institución, es la parte esencial para determinación de los objetivos estratégicos, enfoca los esfuerzos que realiza el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable para conseguir sus propósitos fundamentales y pretender un compromiso compartido por todos los niveles de la organización, fue estructurada pensando en la gran contribución que significa el componente energía para el desarrollo del País.

MISIÓN:

Organismo rector del sector eléctrico, energía renovable y en materia de energía atómica, responsable de satisfacer las necesidades de energía del país, mediante la formulación de normativa pertinente, planes de desarrollo y políticas sectoriales para el aprovechamiento eficiente de sus recursos, garantizando que su provisión responda a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, estableciendo mecanismos de eficiencia energética, participación social y protección del ambiente, gestionado por sus recursos humanos especializados y de alto desempeño.

4.2.2 Visión

La composición de la Visión Organizacional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, obedece al gran objetivo de garantizar a la sociedad ecuatoriana la plena cobertura del servicio de energía eléctrica en el largo plazo en base al posicionamiento del Ministerio como ente rector de la política y planificación del Sector Eléctrico, acorde al marco constitucional y a los objetivos establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

VISIÓN:

Ministerio rector del sector eléctrico y en materia de energía atómica, que garantice la cobertura plena de un servicio de electricidad, el desarrollo de la energía renovable y el uso de la energía atómica de manera pacífica a través del cumplimiento de la política nacional, los planes y metas de expansión fijados; reconocido por la eficiencia, innovación y calidad en su gestión, procurando la soberanía energética, con responsabilidad social y ambiental y, el desarrollo de las competencias de su talento humano comprometido con el progreso del País.

4.2.3 Valores Institucionales

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.¹⁵⁶

Son actitudes que definen la forma de actuar del talento humano que labora en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, y la manera como será percibida por su entorno de servicio.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización que se conviertan en hábitos de pensamiento de los funcionarios. En éste contexto, se definieron los valores organizacionales o institucionales que serán la base para la formación de una cultura corporativa, basada en una gestión de calidad en todas sus actividades.

VALORES INSTITUCIONALES

Compromiso

Los funcionarios actuarán comprometidamente y con lealtad, en el cumplimiento de la misión, y la consecución de los objetivos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, en beneficio de los intereses del país.

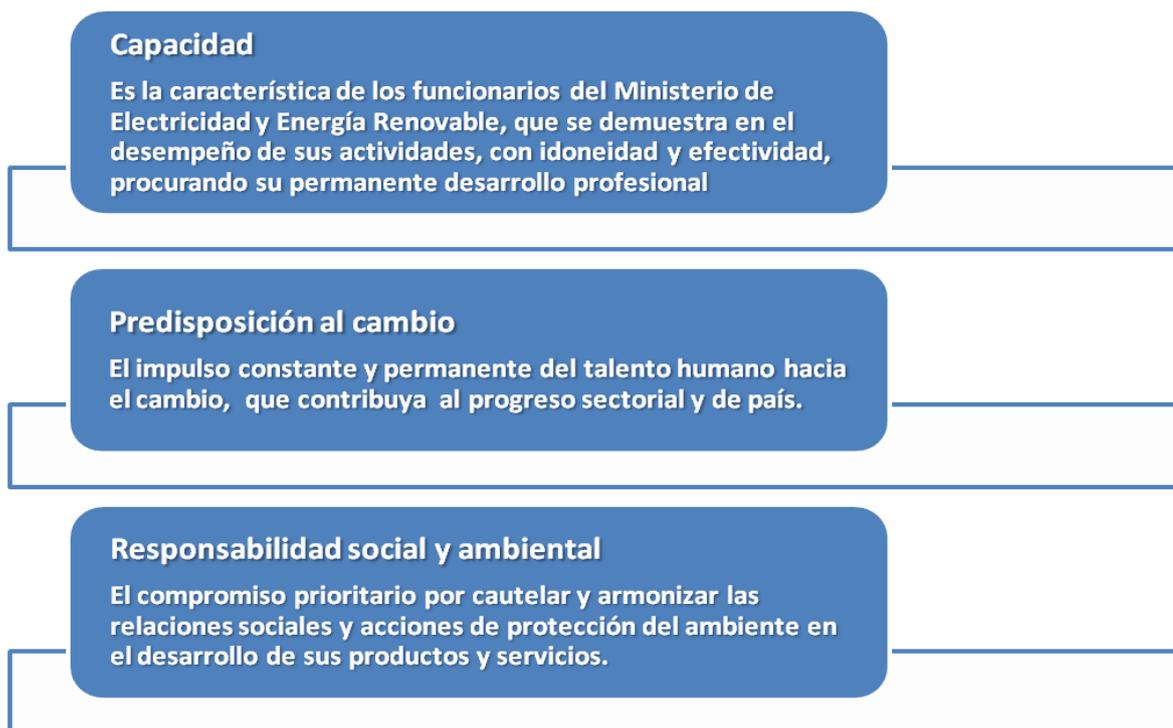
Excelencia en la gestión

El equipo de funcionarios del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, asume en su gestión, la búsqueda continua de procesos eficientes y eficaces en la realización de sus productos y servicios a fin de cumplir con las expectativas económicas, sociales y ambientales de la sociedad ecuatoriana.

Ética

Los funcionarios del MEER, asumen a la gestión ética y sus correspondientes normas morales como la piedra angular en la ejecución de los procesos a su cargo.

¹⁵⁶Paredes Santos Alfredo; Manual de Planificación Estratégica



4.2.4 Formulación de Políticas y Estrategias

La verdadera transformación del Ecuador parte de una concepción integral que apunta entre otras consideraciones, hacia un reconocimiento de la necesidad de preservación y de socialización de los bienes y servicios estratégicos; bajo criterios de: eficiencia, calidad, transparencia, rentabilidad, sostenibilidad.

En este sentido, la adecuada prestación de los servicios públicos permitirá la construcción de un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Bajo este escenario se vio la necesidad de reformular la planificación del sector eléctrico dentro de un proceso integral y sistemático, siendo el primer gran referente el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo articulado a los ejes políticos y objetivos intersectoriales elaborados por el Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos,

Las Políticas y Estrategias fueron definidas en el análisis situacional FODA del Capítulo anterior y se las ha alineado como se resume en el cuadro mostrado a continuación:

CUADRO 19. ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MEER

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR		AGENDA DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS			
OBJETIVOS PNBV	POLÍTICA PNBV	OBJETIVOS SECTORES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS / POLÍTICAS DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS/ POLÍTICAS MEER	
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	Incrementar la soberanía energética	Cambiar la matriz energética, priorizando la inversión en fuentes renovables y limpias.	E10	Instalar centrales de generación hidroeléctricas.
				E11	Instalar centrales eficientes de generación termoeléctrica.
				E12	Fomentar el desarrollo de la energía proveniente de recursos renovables
				E13	Elaborar estudios para proyectos de generación eléctrica.
		Mejorar la eficiencia energética.	E14	Racionalizar el uso de la energía a través de la implementación de planes, programas y proyectos.	
			E15	Adoptar políticas, normas, regulaciones y esquemas tarifarios para el uso eficiente de la energía.	
			E16	Ejecutar los planes de electrificación rural y urbano - marginal.	
Incrementar la redistribución y la equidad desde los sectores estratégicos	Desarrollar políticas y proyectos que promuevan de forma integral la equidad territorial y la inclusión social	E17	Ejecutar los planes de expansión y mejoras de la distribución.		
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.6 Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	Mejorar la confiabilidad, calidad, seguridad y eficiencia de los servicios públicos de competencia de los Sectores Estratégicos.	E4	Mejorar los sistemas de gestión técnica y comercial de las empresas distribuidoras.
				E18	Optimizar la infraestructura eléctrica de distribución.
				E1	Mejorar la infraestructura, capacidad operativa y procesos de gestión de las empresas del sector.
				E2	Mejorar la regulación sobre la calidad del servicio eléctrico.
				E3	Implantar tecnologías de información y comunicación
				E6	Mejorar los procesos internos y de atención al cliente.
	12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación	Reducir el impacto ambiental en la gestión y ejecución de los proyectos de los sectores estratégicos.	Mejorar la infraestructura, prácticas y tecnologías de los sectores estratégicos en relación al manejo ambiental.	E7	Establecer e implantar una cultura y mejores prácticas de administración de proyectos
				E19	Implementar planes de prevención, mitigación y adaptación ambiental en la ejecución y operación de todos los proyectos del sector eléctrico
				E9	Mejorar el control y los servicios de la Subsecretaría de Control, Investigación y Aplicaciones Nucleares
	12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	Incrementar la capacidad técnica y tecnológica de los sectores estratégicos	Implementar la reforma institucional en las entidades de los SE. Atraer, desarrollar y retener el talento humano en el sector.	E5	Implantar políticas para el uso de las radiaciones ionizantes
				E8	Adoptar una cultura de excelencia, valores e innovación.
				E20	Desarrollar las competencias técnicas y gerenciales del ministerio
Desarrollar los modelos de gestión, mejorar y estandarizar los procesos existentes.	Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos	Desarrollar los modelos de gestión, mejorar y estandarizar los procesos existentes.	E21	Establecer mecanismos transparentes para el ejercicio presupuestal con un enfoque de rendición de cuentas.	
			E22	Establecer procesos y responsabilidades para el monitoreo y control del avance financiero de proyectos	

Elaborado por: L. Muñoz

4.2.5 Objetivos Estratégicos Institucionales – OEI –

En alineación directa a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, se han desarrollado los Objetivos Estratégicos Institucionales del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, los mismos que permitirán orientar la gestión y el impulso a la ejecución de proyectos de generación, energías renovables, eficiencia energética, reducción de pérdidas por transformación de energía, mejoras en la calidad del servicio en los sistemas eléctricos de distribución, sistemas de transmisión y control en el uso de radiaciones ionizantes y aplicación de la energía atómica.

Los objetivos estratégicos establecen los resultados que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable desea alcanzar, que es lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados éstos resultados,

CUADRO 20. DIAGRAMA MATRICIAL

Diagrama Matricial de Planificación			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES MEER	Plan Nacional del Buen Vivir		Objetivo del PNBV
			Política del PNBV
			Meta del PNBV
			Indicador del PNBV
	Agenda Sectorial. Sectores Estratégicos		Política de la Agenda Sectorial de los Sectores Estratégicos
			Meta de la Agenda Sectorial de los Sectores Estratégicos
	Agenda Zonal		Estrategia de la Agenda Zonal
	Política Sectorial. Sector Eléctrico		Política de la Política Sector Eléctrico
			Meta de la Política Sector Eléctrico
	Agendas para la Igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana

Elaborado por: L. Muñoz

Mediante la representación gráfica presentada en la Cuadro 20 se puede evidenciar la relación transversal de los Objetivos Estratégicos Institucionales con todos los instrumentos de Política Pública y Planificación existentes. Los Objetivos Estratégicos Institucionales del Ministerio, deben responder a una alineación sistemática a cada uno de los instrumentos de planificación del Estado.

Luego de realizadas las reuniones de trabajo en las que se analizaron todos los instrumentos de la Política Pública, se propusieron, discutieron y consolidaron los enunciados de los Objetivos Estratégicos Institucionales como se presentan a continuación:

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 1



Incrementar la oferta de generación eléctrica.

El compromiso de proveer energía eléctrica de calidad, modificar la matriz energética actual y aprovechar los recursos existentes, involucra un trabajo intenso, dedicado y de mucho profesionalismo de todos los actores del sector eléctrico, cuyas estrategias principales se sustentan en la instalación de centrales de generación hidroeléctricas y centrales eficientes de generación termoeléctrica, en el fomento y desarrollo de la energía proveniente de recursos renovables, en la elaboración de estudios para proyectos de generación eléctrica, y en la mejora de la difusión del desarrollo de nuevos proyectos de generación.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2



Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.

Con el propósito de incrementar el uso eficiente de energía en el país, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se plantea el desarrollo de propuestas de mejora de eficiencia energética a través de una serie de proyectos y/o actividades a realizar en cada sector y/o subsector, con objetivos y metas plurianuales específicos de ahorro energético

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 3



Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.

Se busca mejorar en los sistemas de gestión técnica y comercial de las empresas distribuidoras, con la optimización de su infraestructura eléctrica.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 4



Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica.

A través de mejorar la infraestructura, capacidad operativa y procesos de gestión de las empresas del sector, mejorar la regulación sobre la calidad del servicio eléctrico, implantar tecnologías de información y comunicación.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 5



Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear.

Con la implementación de políticas para el uso de las radiaciones ionizantes y la mejora en el control y los servicios de la Subsecretaría de Control, Investigación y Aplicaciones Nucleares SCIAN.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 6



**Incrementar la
cobertura del servicio
eléctrico en el país.**

Este objetivo se realizará a través de la ejecución de planes de electrificación rural y urbano – marginal.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 7



**Incrementar la
eficiencia
operacional.**

A través del desarrollo de proyectos que apunten el fortalecimiento institucional encaminado al incremento de la eficiencia operacional.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 8



**Incrementar el
desarrollo del
talento humano.**

Este objetivo persigue el fortalecimiento permanente del talento humano que labora en la Institución a través de la ejecución de planes y proyectos que mejoren la gestión del talento humano.

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 9



A través de un correcto manejo de los recursos asignados a la Institución que garantice una ejecución presupuestaria puntual y eficiente.

Para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales se estableció la alineación de éstos a los diferentes instrumentos de la política pública como lo son La Constitución Política del Estado, El Plan Nacional del Buen Vivir y la Agenda Estratégica del Sector Eléctrico, determinándose como prioridad el desarrollo humano de la población ecuatoriana y el impacto que significa el acceso a la energía eléctrica como un componente básico y condición necesaria para el desarrollo integral.

En el cuadro siguiente se muestra la alineación de los objetivos estratégicos institucionales del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable con los objetivos, políticas y lineamientos de los instrumentos de Política Pública del Estado Ecuatoriano.

En el anexo 1 se presenta la Matriz completa de alineación de los O.E.I a los Objetivos del PNBV, Agenda de los Sectores Estratégicos y Agenda estratégica del sector Eléctrico.

CUADRO 21

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEER A L PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR
Y A LA AGENDA DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR			AGENDA DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS PNBV	POLÍTICA PNBV	METAS PNBV	OBJETIVOS SECTORES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	4.3.1 Aumentar en 1.091 MW la capacidad instalada al 2013 y 487 MW más al 2014.	Incrementar la soberanía energética	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 1 Incrementar la oferta de generación eléctrica
		4.3.3. Alcanzar el 6% de participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada al 2013.		
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables	NO EXISTE META PNBV	Incrementar la soberanía energética	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2 Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.6 Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.	12.6.1 Disminuir a 11% las pérdidas de electricidad en distribución al 2013.	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 3 Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer	12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 4 Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer	12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	Incrementar la capacidad técnica y tecnológica de los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 5 Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de	4.3.4 Alcanzar el 97% las viviendas con servicio eléctrico al 2013.	Incrementar la redistribución y la equidad desde los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 6 Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación	12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 7 Incrementar la eficiencia operacional
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.	Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 8 Incrementar el desarrollo del talento humano
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.	Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 9 Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Elaborado por: L. Muñoz

4.2.6 Formulación de Indicadores y Metas.

En base al proceso de participación interna realizado en la implementación de la herramienta Gobierno por Resultados, se establecieron los indicadores y metas para los Objetivos estratégicos institucionales del MEER.

En las figuras siguientes se presenta la definición realizada de los Indicadores, Líneas base y Metas para cada Objetivo Estratégico institucional a partir del trabajo participativo e incluyente de todas las unidades de gestión del Ministerio

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar la oferta de generación eléctrica.	Capacidad Instalada por proyectos de generación que incorporaron sus MW al SIN	0	Incrementar en 1.534,48 MW la capacidad instalada al 2015	MEGAVATIOS (Mw)

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.	Energía no consumida por sustitución de equipos ineficientes	0	53.871,67 Kw/h no consumidos debido a la sustitución de equipos ineficientes hasta el año 2015.	KILOVATIOS/HORA (Kw/h)

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.	Porcentaje de pérdidas de energía en Distribución	16,33%	Alcanzar un porcentaje del 10,5% de pérdidas de energía eléctrica en Distribución en el año 2015.	PORCENTAJE (%)

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica.	Tiempo de interrupción a nivel de cabecera de alimentador primario de Distribución	22 horas	Reducir a 8 horas el tiempo de interrupción a nivel de cabecera de alimentador primario de Distribución hasta el año 2015.	HORAS

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear.	Número de instalaciones inspeccionadas	0	Alcanzar las 5.183 instalaciones inspeccionadas hasta el año 2015	NÚMERO

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país.	Número de viviendas con nuevo servicio	0	Llegar a 744.839 viviendas con nuevo servicio hasta el año 2015	NÚMERO

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar la eficiencia operacional.	Índice de Atención de Requerimientos externos	65%	Incrementar al 96% el Índice de Atención de Requerimientos externos hasta el 2015	PORCENTAJE

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar el desarrollo del talento humano.	Porcentaje de personal ubicado en procesos agregadores de valor	0	Llegar al 48 % de personal ubicado en procesos agregadores de valor hasta el 2015	PORCENTAJE

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LINEA BASE	META	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	Porcentaje de ejecución del Presupuesto de Inversión	0	Ejecutar el 100% del Presupuesto de Inversión	PORCENTAJE

4.2.7 Identificación de Programas y Proyectos

A partir de la definición de las estrategias que son las medidas a tomar a fin de llegar a concretar los objetivos formulados, corresponde la identificación de las intervenciones (programas y proyectos), que de acuerdo a las prioridades establecidas para el período 2012-2015 son agrupados en 9 grupos:

1. Proyectos Emblemáticos
2. Proyectos Hidroeléctricos
3. Proyectos termoeléctricos
- 4 Proyectos de Transmisión
5. Proyectos de Distribución.
6. Proyectos de Energía Alternativa
7. Proyectos de Eficiencia Energética
8. Proyectos de Gestión
9. Proyectos de Gasto Corriente

CUADRO 22

PROGRAMAS Y PROYECTOS MEER ALINEADOS A LOS O.E.I.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROYECTOS DE INVERSIÓN	
	PROGRAMA	
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 1 Incrementar la oferta de generación eléctrica	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANISAGUA
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIAJU
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS
	EMBLEMÁTICO	PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR - DUDAS
	HIDROELECTRICAS	PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR
	HIDROELECTRICAS	PROYECTO MULTIPROPOSITO BABA: HIDROELECTRICA
	TRANSMISIÓN	PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION
	TERM OELÉCTRICO	PROYECTO TERM OELÉCTRICO FUEL OIL 380 MW
	TERM OELÉCTRICO	PROYECTO CICLO COMBINADO TERM OELÉCTRICAS
	TERM OELÉCTRICO	INSTALACIÓN DE UNIDADES TERM OELÉCTRICAS CON UNA CAPACIDAD DE 110 MW (CUBA-
	TERM OELÉCTRICO	PROYECTO TERM OELÉCTRICO ESMERALDAS II 144 MW
	TERM OELÉCTRICO	TRASLADO DE 6 UNIDADES GE-TM2500 PARA OPERAR CON GAS NATURAL EN BAJO ALTO
	EMBLEMÁTICO	IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ENERGIA EOLICA EN ECUADOR (VILLONACO)
	ENERGÍA	PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ
	ENERGÍA	PROYECTOS HIDROELECTRICO CHORRILLOS
	ENERGÍA	PROYECTO FOTOVOLTAICO EN LA ISLA BALTRA - ARCHIPIELAGO DE GALAPAGOS
	ENERGÍA	PARQUE FOTOVOLTAICO PUERTO AYORA
	ENERGÍA	PROGRAMA EURO SOLAR
	ENERGÍA	PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE BIODIGESTORES A NIVEL NACIONAL
	ENERGÍA	PRODUCCION DE ACEITE DE PINON PARA PLAN PILOTO DE GENERACION ELECTRICA EN
ENERGÍA	PLAN DE ACCION DE ENERGIA SOSTENIBLE PARA ECUADOR	
ENERGÍA	PROYECTO HIBRIDO ISABELA-ISLAS GALÁPAGOS	
TRANSMISIÓN	SISTEMA DE TRANSMISION 500 KV	
ENERGÍA	PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	
ENERGÍA	GENERACION ELECTRICA UTILIZANDO RESIDUOS COM PONENTES ORGANICOS	
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2 Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.	EFICIENCIA ENERGÉTICA	PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	ALUMBRADO PUBLICO EFICIENTE
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	PROYECTO PILOTO DE SUSTITUCIÓN DE LÁMPARAS DE ALUMBRADO PÚBLICO POR LÁMPARAS MÁS EFICIENTES EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	PLAN GALAPAGOS DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIA RENOVABLE
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 3 Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013
	DISTRIBUCIÓN	SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 4 Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica	DISTRIBUCIÓN	MEJORAS CATEG

Elaborado por: L. Muñoz

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	PROYECTOS DE INVERSIÓN	
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 5 Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear		PROYECTOS DE GASTO CORRIENTE
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 6 Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país	DISTRIBUCIÓN	ELECTRIFICACION RURAL Y URBANO MARGINAL FERUM
	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 7 Incrementar la eficiencia operacional	GESTIÓN	IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO
	GESTIÓN	EVALUACION DE LA VULNERABILIDAD FISICA SOCIAL Y AMBIENTAL DE LAS INSTALACIONES DEL SECTOR ELECTRICO A NIVEL NACIONAL
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 8 Incrementar el desarrollo del talento humano		PROYECTOS DE GASTO CORRIENTE
OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 9 Incrementar el uso eficiente del presupuesto		PROYECTOS DE GASTO CORRIENTE

Elaborado por: L. Muñoz

4.2.8 Mapa Estratégico

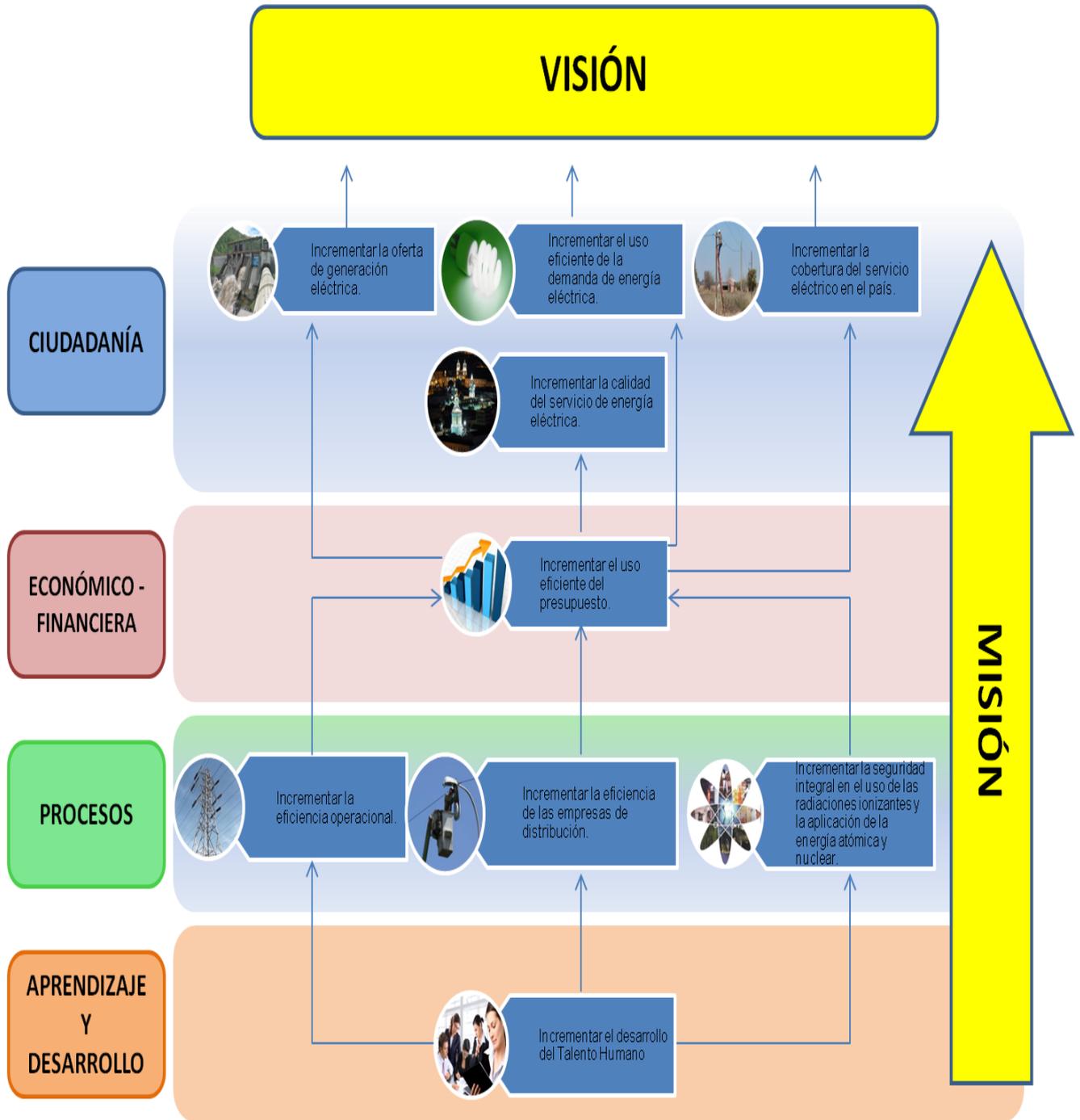
A fin de desagregar el Plan Estratégico en un conjunto de objetivos estratégicos que permitan al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable alcanzar el posicionamiento descrito en la declaración de la Visión Institucional, tomando en cuenta que a lo largo de la ejecución, la Misión debe acompañar a todas las acciones a realizar, se determinó que las perspectivas estratégicas o dimensiones en las cuales se mediría el desempeño de la organización estarán divididas en:

- Ciudadanía
- Económica Financiera
- Procesos
- Aprendizaje y desarrollo (Talento humano)

El mapa estratégico se constituirá en la base para la alineación de los Objetivos propuestos con las diferentes dimensiones y como insumo para el control de la ejecución del Plan Estratégico de la Institución. La ubicación de las dimensiones fue adaptada de acuerdo a las necesidades del sector.

El mapa estratégico con el detalle de las perspectivas o dimensiones y los objetivos desagregados se describe en la figura siguiente:

FIGURA 47 : MAPA ESTRATÉGICO - MEER



Elaborado por: L. Muñoz

4.3 PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIONES

4.3.1 Programación Presupuestaria Plurianual

Diferentes países, incluido el nuestro, han formulado planes generales de desarrollo económico a largo plazo en los que se fijan metas de crecimiento para el producto nacional y la creación de nuevas oportunidades para sus habitantes. Estos planes de largo plazo abarcan de cinco a diez años y se constituyen en instrumentos de orientación de la gestión económica y social.¹⁵⁷

Las metas generales de crecimiento fijadas en estos planes de desarrollo son expresadas en mayor detalle en la formulación de programas o planes de inversión pública de mediano plazo. Los planes de inversión tienen por objeto programar en detalle las inversiones del Estado y se formulan en función de los planes generales de desarrollo. Los planes de inversión pública cubren por lo general de tres a cuatro años y comprenden la inversión total del sector público.¹⁵⁸

La Programación Plurianual del Presupuesto se constituye en un instrumento orientador de la gestión institucional, asegurará la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades de la institución¹⁵⁹; los planes generales de desarrollo (largo plazo), los planes de inversión pública (mediano plazo) y los proyectos específicos, son registrados por el gobierno en la distribución de sus recursos financieros en el presupuesto fiscal anual.

A continuación se presenta la Matriz del Plan Plurianual de Inversiones del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable para el período 2012 – 2015, la cual se encuentra desagregada por Programas y proyectos específicos de inversión.

En el anexo 2 y 3 se presentan las Matrices de Programación Anual y Plurianual de la Política Pública (PAPP y PPPP), matrices elaboradas de acuerdo a las directrices emitidas por SENPLADES y que muestran la desagregación del presupuesto de inversión por semestres y por años respectivamente en alineación a los Objetivos del PNBV.

¹⁵⁷Martner, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, Siglo XXI Editores, 11° edición, México, 1979.

¹⁵⁸Martner, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, Siglo XXI Editores, 11° edición, México, 1979.

¹⁵⁹GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2011.

CUADRO 23

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE				
PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2012 - 2015				
AÑO	2012	2013	2014	2015
Distribución	69.032.500,14	253.761.485,00	111.437.023,00	108.475.013,00
ELECTRIFICACION RURAL Y URBANO MARGINAL FERUM	12.812.251,50	120.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00
MEJORAS CATEG	60.172,79	0,00	0,00	0,00
PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA	19.465.723,23	50.000.000,00	0,00	0,00
PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	25.027.114,21	60.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00
PLAN DE REGULARIZACIÓN DE PARA ZONAS CONSOLIDADAS DEL NORTE DE GUAYAQUIL		4.360.534,00	360.534,00	360.534,00
SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	11.667.238,41	19.400.951,00	11.076.489,00	8.114.479,00
Eficiencia Energética	16.802.893,68	60.690.333,33	68.424.000,00	50.300.000,00
ALUMBRADO PUBLICO EFICIENTE	2.081.383,59	0,00	0,00	0,00
CALENTAMIENTO DE AGUA PARA PISCINAS MEDIANTE SISTEMAS DE ENERGÍA SOLAR TÉRMICA EN INSTALACIONES DEL ESTADO		724.000,00	724.000,00	0,00
DOTACION DE 10.905 SISTEMAS DE ENERGIA TERMICA PARA AGUA CALIENTE		1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA LA INDUSTRIA EN EL ECUADOR EEI		516.333,33	0,00	0,00
ESTUDIO DE DEMANDA POR SECTORES Y USOS FINALES DE ENERGÍA		350.000,00	0,00	0,00
PLAN GALAPAGOS DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIA RENOVABLE	166.112,02			
PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	14.472.342,06	54.600.000,00	66.200.000,00	48.800.000,00
PROYECTO PILOTO DE SUSTITUCIÓN DE LÁMPARAS DE ALUMBRADO PÚBLICO POR LÁMPARAS MÁS EFICIENTES EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS	83.056,01	0,00	0,00	0,00
USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS EN EL TRANSPORTE URBANO-FASE II ESTUDIOS PROTOTIPO		3.000.000,00	0,00	0,00
Emblemático	631.693.658,99	1.204.472.487,19	1.075.282.004,21	401.142.379,45
IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ENERGIA EOLICA EN ECUADOR (VILLONACO)	8.403.995,46			
PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR	350.141.454,69	618.115.182,76	520.934.640,00	330.176.797,00
PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANISAGUA	18.136.853,01	88.829.564,92	62.036.918,35	31.320.445,15
PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIACU	17.083.172,84	81.480.000,00	81.480.000,00	
PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR - DUDAS	7.831.290,22	8.544.235,68		
PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	35.210.801,97	197.688.436,82	125.957.088,49	5.380.426,51
PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	10.375.383,74	31.422.286,71	8.178.620,14	5.637.228,91
PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	158.793.498,79	138.610.494,30	213.033.927,23	28.627.481,88
PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON	25.717.208,27	39.782.286,00	63.660.810,00	
Energía Alternativa	6.032.096,02	56.312.165,00	126.042.514,00	234.063.015,00
CONSTRUCCIÓN DE PEQUEÑA CENTRAL HIDROELÉCTRICA HUAPAMALA,		3.412.200,00	0,00	0,00
CONSTRUCCIÓN DE PEQUEÑA CENTRAL HIDROELÉCTRICA TIGREURCO 2,84 MW		1.874.400,00	0,00	0,00
DETERMINACION DE LA MEJOR VARIEDAD GENETICA DEL CULTIVO PIÑON MEDIANTE MUTACION CON RADIACION IONIZANTE		61.000,00	25.500,00	46.000,00
GENERACION ELECTRICA UTILIZANDO RESIDUOS COMPONENTES ORGANICOS	24.916,80	0,00	0,00	0,00
IMPLEMENTACIÓN DE ENERGÍA SOLAR FOTOVOLTAICA EN 153 DESTACAMENTOS DEL EJÉRCITO, ACANTONADOS EN EL ECUADOR CONTINENTAL, PARA LA DEFENSA, SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA		2.203.200,00	0,00	0,00
PARQUE FOTOVOLTAICO PUERTO AYORA	21.270,64	11.220,00	0,00	0,00
PLAN EMERGENTE DE ENERGIZACIÓN EN LOS SECTORES RURALES Y/O AISLADOS DEL SIN		2.265.000,00	2.265.000,00	2.265.000,00
PRODUCCION DE ACEITE DE PIÑON PARA PLAN PILOTO DE GENERACION ELECTRICA EN GALAPAGOS	332.224,04	155.000,00	0,00	0,00
PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE BIODIGESTORES A NIVEL NACIONAL	41.528,00	0,00	0,00	0,00

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE
PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2012 - 2015

AÑO	2012	2013	2014	2015
PROGRAMA EURO SOLAR	148.926,90	21.912,00	0,00	0,00
PROGRAMA NACIONAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS AGROINDUSTRIALES, AGRÍCOLAS Y PECUARIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE BIOGÁS, MEDIANTE EL USO DE TECNOLOGÍAS DE BIODIGESTIÓN ANAERÓBICA Y GASIFICACIÓN.		495.000,00	0,00	0,00
PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ	2.591.347,49	0,00	0,00	0,00
PROYECTO FOTOVOLTAICO EN LA ISLA BALTRA - ARCHIPIELAGO DE GALÁPAGOS	490.030,46	50.000,00	0,00	0,00
PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	332.224,04	21.000.000,00	60.000.000,00	114.000.000,00
PROYECTO GEOTÉRMICO CHACHIMBIRO		21.000.000,00	60.000.000,00	114.000.000,00
PROYECTO HIBRIDO ISABELA-ISLAS GALÁPAGOS	594.966,02	11.220,00	0,00	0,00
PROYECTOS HIDROELÉCTRICO CHORRILLOS	1.452.649,63	0,00	0,00	0,00
SISTEMAS DE CALENTAMIENTO SOLAR RESIDENCIALES		3.750.000,00	3.750.000,00	3.750.000,00
Estudios	0,00	1.750.000,00	0,00	0,00
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MINICENTRALES - ORGANISMOS SECCIONALES		1.750.000,00	0,00	0,00
Gestión	1.242.930,85	0,00	0,00	0,00
EVALUACION DE LA VULNERABILIDAD FISICA SOCIAL Y AMBIENTAL DE LAS INSTALACIONES DEL SECTOR ELECTRICO A NIVEL NACIONAL	303.935,25			
IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO	938.995,60			
Hidroeléctricas	30.798.276,88	7.017.530,76	0,00	0,00
PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR	12.799.937,70	7.017.530,76		
PROYECTO MULTIPROPOSITO BABA: HIDROELECTRICA	17.998.339,18			
Termoeléctrico	104.877.518,79	83.429.908,22	18.400.000,00	0,00
INSTALACIÓN DE UNIDADES TERMOELÉCTRICAS CON UNA CAPACIDAD DE 110MW (CUBA-ECUADOR)	16.926.715,85			
PROYECTO CICLO COMBINADO TERMOELÉCTRICAS	32.143.833,41	66.600.000,00	18.400.000,00	
PROYECTO TERMOELECTRICO ESMERALDAS II 144 MW	2.197.578,95	16.829.908,22		
PROYECTO TERMOELECTRICO FUELL OIL 380	51.201.496,47			
TRASLADO DE 6 UNIDADES GE-TM2500 PARA OPERAR CON GAS NATURAL EN BAJO ALTO	2.407.894,11			
Transmisión	51.559.393,44	139.954.775,55	247.548.380,60	25.223.108,13
PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	43.604.374,79	54.683.102,96	8.553.786,49	0,00
SISTEMA DE TRANSMISION 500 kV	7.955.018,65	85.271.672,58	238.994.594,11	25.223.108,13
TOTAL GENERAL	912.039.268,79	1.807.388.685,04	1.647.133.921,81	819.203.515,58

Fuente: MEER

Elaboración: L. Muñoz

4.3.2 Presupuesto Anual del Estado Ecuatoriano

Como se mencionó anteriormente los planes de desarrollo económico de largo plazo, en nuestro caso el Plan Nacional del Buen Vivir, deben ser aterrizados a un menor nivel a fin de conducir las actividades estatales. La distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas de todos los sectores del Estado se hace a través de un presupuesto, el mismo que se constituye en una eficaz e importante herramienta de ejecución del Plan Nacional del Buen Vivir.

Para el presente estudio se ha tomado como base para el análisis presupuestario la Proforma del Presupuesto General del Estado 2012 elaborada por el Ministerio de Finanzas, en la cual se presenta la desagregación del presupuesto nacional por grupos de ingresos y grupos de gastos, por función del estado, por sector y por entidades.

En éste sentido, nos hemos concentrado en el presupuesto por sector y por institución con fuente de financiamiento fiscal a fin de establecer un análisis comparativo entre los sectores y las entidades que componen la función ejecutiva de la que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable es parte.

En el Cuadro 24, se detallan solamente los sectores de la función ejecutiva con mayor asignación presupuestaria para el ejercicio fiscal 2012; Como podemos observar, con un monto total del Presupuesto General del Estado que asciende a USD 26`109.270.275,91, se asignaron para el Sector Recursos Naturales recursos fiscales por USD 1`047.431.659,70 y, como parte integrante de este sector se encuentra el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

CUADRO 24

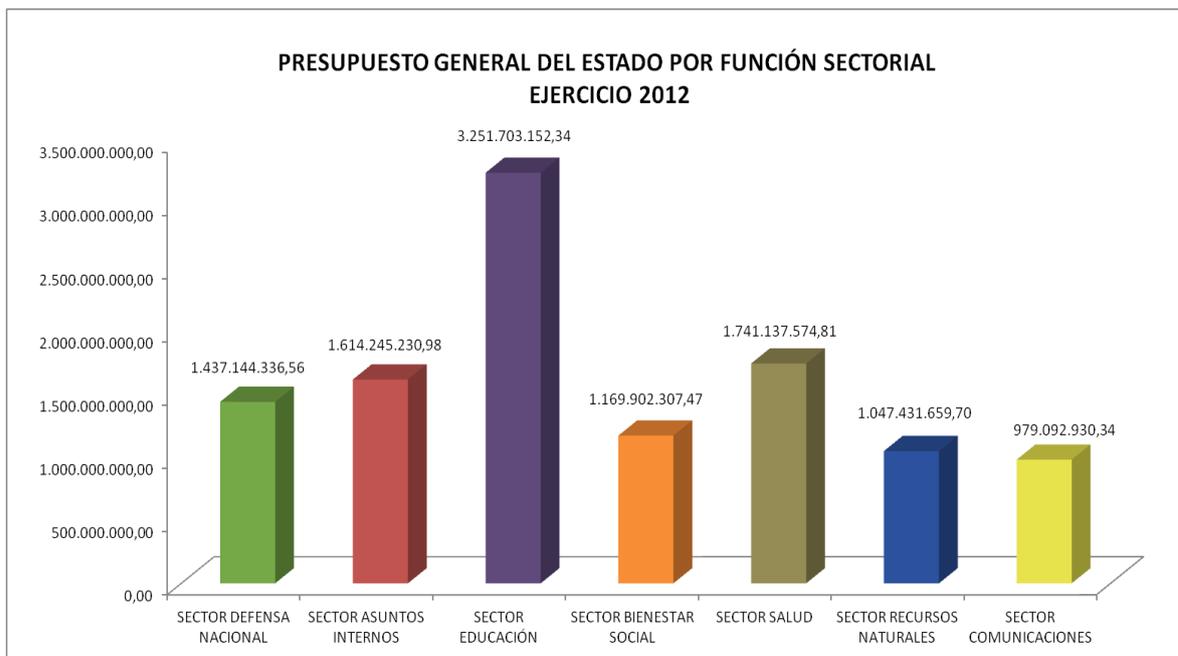
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO POR FUNCIÓN SECTORIAL GASTOS (USD DOLARES) - RECURSOS FISCALES EJERCICIO 2012	
SECTOR	VALOR PROFORMA
SECTOR DEFENSA NACIONAL	1.437.144.336,56
SECTOR ASUNTOS INTERNOS	1.614.245.230,98
SECTOR EDUCACIÓN	3.251.703.152,34
SECTOR BIENESTAR SOCIAL	1.169.902.307,47
SECTOR SALUD	1.741.137.574,81
SECTOR RECURSOS NATURALES	1.047.431.659,70
SECTOR COMUNICACIONES	979.092.930,34
TOTAL PROFORMA	26.109.270.275,91

Fuente: Proforma del Presupuesto General del Estado 2012. Ministerio de Finanzas.

Elaboración: L. Muñoz

En la figura 48 se presentan los sectores de la función ejecutiva con mayor presupuesto asignado en el ejercicio 2012.

FIGURA 48



Elaborado por: L. Muñoz

El Sector Recursos Naturales lo integra el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y la Secretaría Nacional del Agua. En la Fig. 49 se muestra el porcentaje de asignación presupuestaria a las entidades del Sector Recursos Naturales, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable tiene la mayor asignación de recursos con el 92.55%, esto debido a la política del Gobierno Nacional de incrementar la inversión pública en proyectos emblemáticos del sector eléctrico como Coca Codo Sinclair, Sopladora, ToachiPilátón, Villonaco, Delsitanisagua, entre otros, a fin de incentivar el cambio de la matriz energética hacia la utilización de energía limpia para la generación de electricidad.

FIGURA 49



Elaborado por: L. Muñoz

En el cuadro 25 se presenta a los Ministerios de Estado con mayor asignación presupuestaria en el ejercicio fiscal 2012, la asignación de recursos para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable representa el 3.83% del total de la proforma presupuestaria, con un presupuesto total asignado de USD 1.000'376.000,08.

CUADRO 25

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO MINISTERIOS CON MAYOR ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA GASTOS (USD DOLARES) - RECURSOS FISCALES EJERCICIO 2012			
ENTIDAD	MINISTERIO	PROFORMA	%
40	MINISTERIO DEL AMBIENTE	102.367.165,45	0,39%
50	MINISTERIO DEL INTERIOR	257.079.516,15	0,98%
61	MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS	125.796.966,43	0,48%
70	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	1.375.974.441,08	5,27%
140	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	2.728.259.014,76	10,45%
148	MINISTERIO DEL DEPORTE	152.097.595,95	0,58%
280	MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	1.161.878.272,40	4,45%
320	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	1.740.434.610,90	6,67%
360	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA	148.313.957,96	0,57%
421	MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE	1.000.376.000,08	3,83%
520	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS	951.846.891,66	3,65%
550	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	105.077.448,19	0,40%
TOTAL PROFORMA		26.109.270.275,91	

Fuente: Proforma del Presupuesto General del Estado 2012. Ministerio de Finanzas.

Elaboración: L. Muñoz

En la fig. 50 se representa gráficamente a los Ministerios con la mayor asignación presupuestaria de recursos fiscales en el año 2012

FIGURA 50



Elaborado por: L. Muñoz

4.3.3 Programación Presupuestaria Anual del MEER

La Programación Anual del Presupuesto es la desagregación anual de la Programación Plurianual, con un desglose a nivel mensual tanto en la programación de las metas como en su presupuestación. El presupuesto del gobierno constituye el instrumento de ejecución inmediata o a corto plazo de los objetivos de largo y mediano plazo contenidos en el Plan Nacional del buen Vivir. Los objetivos de largo y mediano plazo deben ser ejecutados en el corto plazo, por lo general uno o dos años, a través de programas y proyectos específicos de acción inmediata, que puede ser de operación o de inversión y que se incorporan al presupuesto fiscal, el que pasa a constituirse en una eficaz e importante herramienta de ejecución de los planes de desarrollo económico.

Para el ejercicio fiscal 2012 la asignación de recursos fue mucho menor al requerimiento de recursos realizado, por lo cual se desarrolló un ajuste y priorización de los recursos asignados en función de la incidencia e importancia que cada programa y proyecto tienen para la consecución de las metas anuales propuestas, el cuadro mostrado en capítulos anteriores muestra el presupuesto de inversión para el año 2012.

MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE PLAN ANUAL DE INVERSIONES 2012		
N°	PROGRAMA	MONTO INICIAL
1	PROYECTOS EMBLEMATICOS	631.693.658,99
2	HIDROELECTRICAS	30.798.276,88
3	TERMOELECTRICAS	104.877.518,79
4	DISTRIBUCIÓN	69.032.500,14
5	TRANSMISIÓN	51.559.393,44
6	EFICIENCIA ENERGÉTICA	16.802.893,68
7	ENERGÍA ALTERNATIVA	6.030.084,02
8	GESTIÓN	1.242.930,85
TOTAL PAI		\$ 912.037.256,79

Elaborado por: L. Muñoz

A continuación, en el Cuadro 26, se presenta el Plan Anual de Inversiones del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable para el ejercicio fiscal 2012 desagregado en programas y proyectos específicos de inversión y que muestra la programación presupuestaria mensual del total de los recursos asignados. Como se presentó en la sección anterior, cada uno de los programas y proyectos están, debidamente alineados a cada uno de los Objetivos Estratégicos Institucionales, estableciéndose de ésta manera que la ejecución presupuestaria programada está encaminada a la consecución de las metas anuales propuestas

Para la consolidación del Plan Anual de Inversiones 2012 del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, la Dirección de Planificación realiza el requerimiento de los cronogramas de desembolso mensual de cada uno de los Proyectos de Inversión a los ejecutores de los Proyectos, quienes, conforme a la asignación de recursos para el año en curso, programan los desembolsos mensuales de recursos en función a la ejecución de sus Proyectos.

4.4 PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL

El Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable para el período 2012-2015 establece el marco referencial que orientará el accionar de la Institución y su alineación a los grandes objetivos nacionales del Estado Ecuatoriano y particularmente del Sector Eléctrico.

Como lo mencionamos anteriormente, los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir así como sus políticas y metas apuntan, entre otros temas, al impulso e incremento de la inversión pública en el país y al mejoramiento continuo de los servicios públicos a través de la recuperación por parte del Estado de la rectoría, planificación, regulación, control y participación impulsando la nueva organización y rediseño institucional de las entidades estatales dando como resultado un Estado que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada¹⁶⁰.

En éste sentido, la definición del Plan Estratégico Institucional prioriza los objetivos y la asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados, sirve como base para la programación presupuestaria y posibilita la generación de indicadores estratégicos que facilitan la transparencia tanto al interior de la entidad como hacia fuera.

Los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado encaren las misiones y objetivos que les han sido encomendados. Como toda organización humana requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza, la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno. La única ventaja competitiva que puede desarrollar una institución pública es su capacidad de gestión y de desarrollo de su talento humano, de uso racional de los recursos y en general, de cultura organizacional; aspecto éste último, que tiene que ver con la manera como se encaran los asuntos de interés público encomendados.¹⁶¹

La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno, que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, por ello, la planificación estratégica tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos nacionales y en

¹⁶⁰PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

¹⁶¹Sánchez Albavera Fernando, “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES – CEPAL. Santiago de Chile, 2003.

ese sentido es de mediano y largo plazo. La imagen objetivo de una nación es siempre variable y relativa en el tiempo-histórico, depende de las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos, de la relación entre éstos y sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones. Y, la “planificación operativa institucional”, que corresponde a la misión explicitada en la “planificación estratégica” de cada organismo, plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados. La planificación operativa es más que una gestión presupuestal; tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización, con el ambiente para la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y la eficacia de los funcionarios; con la creación de una cultura organizacional.¹⁶²

Con éste fin, el presente trabajo determina a la aplicación de la Herramienta GPR como el nexo entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La gestión por objetivos o resultados es un estilo de gestión que articula las planificaciones estratégica y operacional, hace más transparente el funcionamiento de las Instituciones del Estado con la premisa de que la evaluación no es una actividad que debe realizarse al cierre de un ejercicio o de un período de gobierno sino que es un proceso permanente que tiene que ser parte del estilo de gestión de la Institución.

La Planificación Operativa Institucional plantea que hacer, como hacer y como evaluar los resultados a partir de la gestión de cada Unidad Operativa o de Gestión, la Herramienta Gobierno por Resultados entrelaza por medio de la alineación de cada uno de los Objetivos operativos de las Unidades de Gestión a los Objetivos Estratégicos Institucionales formulados en éste documento las planificaciones estratégica y operacional a fin de contar con indicadores de desempeño que midan todas las actividades, proyectos y programas a realizarse y la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos disponibles.

En el Cuadro siguiente se puede apreciar la alineación entre los Objetivos Estratégicos Institucionales (O.E.I.) y los Objetivos Operativos de cada una de las Unidades de Gestión del Ministerio. Mediante la ejecución de sus actividades, cada una de las Unidades de Gestión aporta a la consecución de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

¹⁶²Sánchez Albavera Fernando, “Planificación estratégica y gestión pública por objetivos” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES – CEPAL. Santiago de Chile, 2003.

CUADRO 27. ALINEACIÓN O.E.I - OBJETIVOS OPERATIVOS DE CADA UNIDAD

	OBJETIVO OPERATIVO	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE	
 <p>Incrementar la oferta de generación eléctrica.</p>	Incrementar la capacidad instalada de generación mediante la construcción de proyectos de generación	SUBSECRETARÍA DE GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE ENERGÍA	
	Incrementar la disponibilidad de proyectos de generación para su construcción mediante la elaboración de estudios.	SUBSECRETARÍA DE GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE ENERGÍA	
	Incrementar la eficiencia operativa de los procesos de la Subsecretaría mediante la optimización de tiempos en los procesos de solicitud de requerimientos.	SUBSECRETARÍA DE GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE ENERGÍA	
	Incrementar el aprovechamiento de la energía proveniente de recursos renovables.	SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	
	Incrementar el desarrollo de estudios de proyectos de aprovechamiento de energía renovable	SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	
 <p>Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.</p>	Reducir el uso ineficiente de energía enfocándose en los usos finales de mayor impacto en la demanda	SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	
	Incrementar la aplicación de medidas de uso eficiente de energía	SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	
 <p>Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.</p>	Reducir las pérdidas de energía en las empresas distribuidoras mediante el control de la ejecución del PLAN REP y la implantación del SIGDE	SUBSECRETARÍA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA	
 <p>Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica.</p>	Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica mediante el control de la ejecución del PMD y la implementación del SIGDE.	SUBSECRETARÍA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA	
	Incrementar la atención a los requerimientos de clientes internos y externos mediante el trámite y seguimiento oportuno de las solicitudes recibidas	SUBSECRETARÍA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA	
 <p>Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear.</p>	Incrementar las políticas, reglamentación y normativa técnica para el uso de las radiaciones ionizantes en nuestro país	SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES	
	Incrementar la efectividad de los procesos de control del uso de las radiaciones ionizantes	SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES	
	Incrementar la prestación de servicios de la SCIAN	SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES	
 <p>Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país.</p>	Incrementar el número de abonados con servicio eléctrico a nivel nacional mediante el control de la ejecución del PMD, SIGDE y FERUM	SUBSECRETARÍA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA	
 <p>Incrementar la eficiencia operacional.</p>	Reducir los tiempos de atención a los clientes internos del área administrativa	COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
	Incrementar el nivel de operación y disponibilidad de los servicios tecnológicos.	COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
	Incrementar la eficiencia de la planificación sectorial mediante el desarrollo e implementación de normativa y herramientas de planificación de corto, mediano y largo plazo.	COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN	
	Incrementar el uso de herramientas de información y seguimiento mediante el despliegue de nuevas metodologías de gestión por resultados y el fortalecimiento y consolidación de sistemas de información disponibles en las entidades del sector	COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN	
	Incrementar la eficiencia de la evaluación mediante el diseño e implementación de metodologías adecuadas	COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN	
	Reducir el tiempo en la revisión de pliegos de contratación pública y en la elaboración de contratos y convenios mediante el mejoramiento de procesos	COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA	
	Incrementar la eficiencia en el manejo de los procesos judiciales mediante la mejora en el seguimiento y control de los procesos	COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA	
	Incrementar la eficiencia en la atención de las consultas que llegan a la área jurídica.	COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA	
	Incrementar la comunicación interna mediante la implementación de mecanismos y medios de difusión	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	
	Incrementar la comunicación intersectorial mediante la ejecución de una política única de comunicación en el sector	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	
	Incrementar la difusión de información oficial a los medios de comunicación mediante la publicación oportuna de boletines de prensa y actualización página Web	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	
	Incrementar la imagen institucional del MEER como ente rector mediante la difusión de políticas, programas y proyectos	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	
	 <p>Incrementar el desarrollo del talento humano.</p>	Incrementar las capacidades y conocimientos del talento humano de acuerdo al nuevo modelo de gestión	COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA
		Incrementar la capacidad de gestión financiera	COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Elaborado por: L. Muñoz

Como etapa final de la implantación de la Herramienta Gobierno por Resultados en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se presentó el Plan Operativo Anual o Plan Anual Comprometido para el año 2012, documento mediante el cual se presenta el desglose de los Objetivos Operativos ingresados por cada una de las Unidades de Gestión del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, sus indicadores y metas para el año 2012, así como el presupuesto de gasto corriente que se prevé ejecutar en el año en curso y que servirán como medio para el logro de los Objetivos Operativos propuestos.

En el cuadro siguiente se presentan los Planes Operativos de cada una de las Unidades de Gestión del Ministerio, en el que se especifican objetivos, indicadores y metas anuales, ésta información está contenida en el Plan Anual Comprometido 2012, documento enviado a la Secretaría Nacional de la Administración Pública mediante Oficio N° MEER-DM-2012-0207-OF del 29 de marzo de 2012 y es la misma información que ha sido ingresada y sistematizada en la herramienta informática GPR a fin de que cada unidad de gestión realice sus actividades en función de las metas y objetivos formulados en los talleres de implementación.

En el anexo

Cada una de las Unidades de Gestión del Ministerio así como gerentes y líderes de proyectos cuentan con una clave, mediante la cual deben acceder a la herramienta y reportar el avance en el cumplimiento de las metas anuales propuestas ingresando informes, reportes de avance, informes de avance presupuestario, etc; de acuerdo a la periodicidad establecida para cada caso.

CUADRO 28. PLAN OPERATIVO ANUAL

 Ministerio de Electricidad y Energía Renovable					
PLAN OPERATIVO ANUAL 2012					
UNIDAD DE GESTIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	META 2012	PRESUPUESTO OPERATIVO - GASTO CORRIENTE	PORCENTAJE DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA
SUBSECRETARIO DE GESTIÓN DE PROYECTOS	Incrementar la disponibilidad de proyectos de generación para su construcción mediante la elaboración de estudios.	Avance físico porcentual de estudios de proyectos de generación	100%	695,694.17	10%
	Incrementar la capacidad instalada de generación mediante la construcción de proyectos de generación.	Capacidad instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron sus MW al SIN	305.48		
		Avance presupuestario porcentual de construcción de proyectos de generación	100%		
	Incrementar la eficiencia operativa de los procesos de la Subsecretaría mediante la optimización de tiempos en los procesos de solicitud de requerimientos para proyectos de estudio y construcción.	Factor de cumplimiento de los días máximo empleados en la tramitación de desembolsos económicos.	1		
SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	Incrementar el aprovechamiento de la energía proveniente de recursos renovables	Cantidad de proyectos de aprovechamiento de energía renovable en ejecución	2	834,833.01	12%
		Cantidad de galones de aceite vegetal usados en generación de electricidad	696		
	Reducir el uso ineficiente de energía embocándose en los usos finales de mayor impacto en la demanda.	Energía no consumida por sustitución de equipos ineficientes	40,488		
	Incrementar el desarrollo de estudios de proyectos de aprovechamiento de energía renovable	Número de estudios de prefactibilidad para el desarrollo de proyectos de energía renovable en Galapagos	3		
Incrementar la aplicación de medidas de uso eficiente de energía	Total de medidas de eficiencia energética adoptadas a nivel nacional	2			
SUBSECRETARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN SECTORIAL	Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica mediante el control de la ejecución del plan de mejoras de la distribución eléctrica -PMD y de la implantación del sistema integrado para la gestión de la distribución -SIGDE.	Tiempo de interrupción a nivel de cabecera de alimentador primario de distribución	12.42	765,263.59	11%
		Frecuencia de interrupción a nivel de cabecera de los alimentadores primarios de distribución	9.93		
		Porcentaje de errores en la facturación	1%		
	Reducir las pérdidas de energía en las empresas distribuidoras mediante el control de la ejecución del plan de reducción del plan de reducción de pérdidas de energía -PLANREP y de la implantación del sistema integrado para la gestión de la distribución -SIGDE.	Porcentaje de pérdidas de energía en distribución	12.80%		
		Porcentaje de Recaudación	98%		
	Incrementar el número de abonados con servicio eléctrico a nivel nacional mediante el control de la ejecución del plan de mejoras de la distribución eléctrica -PMD y del ERPDM	Número de clientes residenciales incorporados al beneficio de la energía eléctrica	180,000		
	Incrementar la atención a los requerimientos de clientes internos y externos mediante el trámite y seguimiento oportuno a las solicitudes recibidas.	IAR internos (índice de atención de requerimientos internos)	90		
IAR externos (índice de atención de requerimientos externos)		90			
SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES	Incrementar las políticas, reglamentación y normativa técnica para el uso de las radiaciones ionizantes en nuestro país.	Número de equipos y/o fuentes radioactivas inspeccionadas.	1,045	626,124.76	9%
		Número de licencias institucionales emitidas.	310		
	Incrementar la efectividad de los procesos de control del uso de las radiaciones ionizantes.	Número de licencias personales emitidas.	1,300		
		Reducción de la afectación económica por pérdidas de energía no reconocidas	12.00		
	Incrementar la prestación de servicios de la SCIAN	índice de cumplimiento de la DNIAN	100		
SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN	Incrementar la eficiencia de la planificación sectorial mediante el desarrollo e implementación de normativa y herramientas de planificación de corto, mediano y largo plazo	Porcentaje de avance en la elaboración del plan sectorial de largo plazo	100%	278,277.67	4%
		Número de entidades que cuentan con un plan estratégico de mediano plazo actualizado alineado a la política sectorial	3		
		Número de entidades que cuentan con un plan estratégico de mediano plazo actualizado alineado a la política sectorial	5		
	Incrementar el uso de herramientas de información y seguimiento mediante el despliegue de nuevas metodologías de gestión por resultados y el fortalecimiento y consolidación de sistemas de información disponibles en las entidades y empresas del sector eléctrico.	Número de entidades del sector que han implementado el GPR	3		
		Número de unidades operativas del MEER que actualizan el GPR conforme a la metodología establecida	14		
		Porcentaje de avance de la construcción del sistema de información del sector eléctrico	100%		
		Porcentaje de personal operativo del MEER capacitado en la metodología GPR con evaluaciones satisfactorias	100%		
		Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo	10%		
		Incrementar la eficiencia de las evaluaciones mediante el diseño e implementación de metodologías adecuadas y el fortalecimiento del equipo institucional	Número de entidades del sector eléctrico que se incluyen en las evaluaciones semestrales de gestión.		

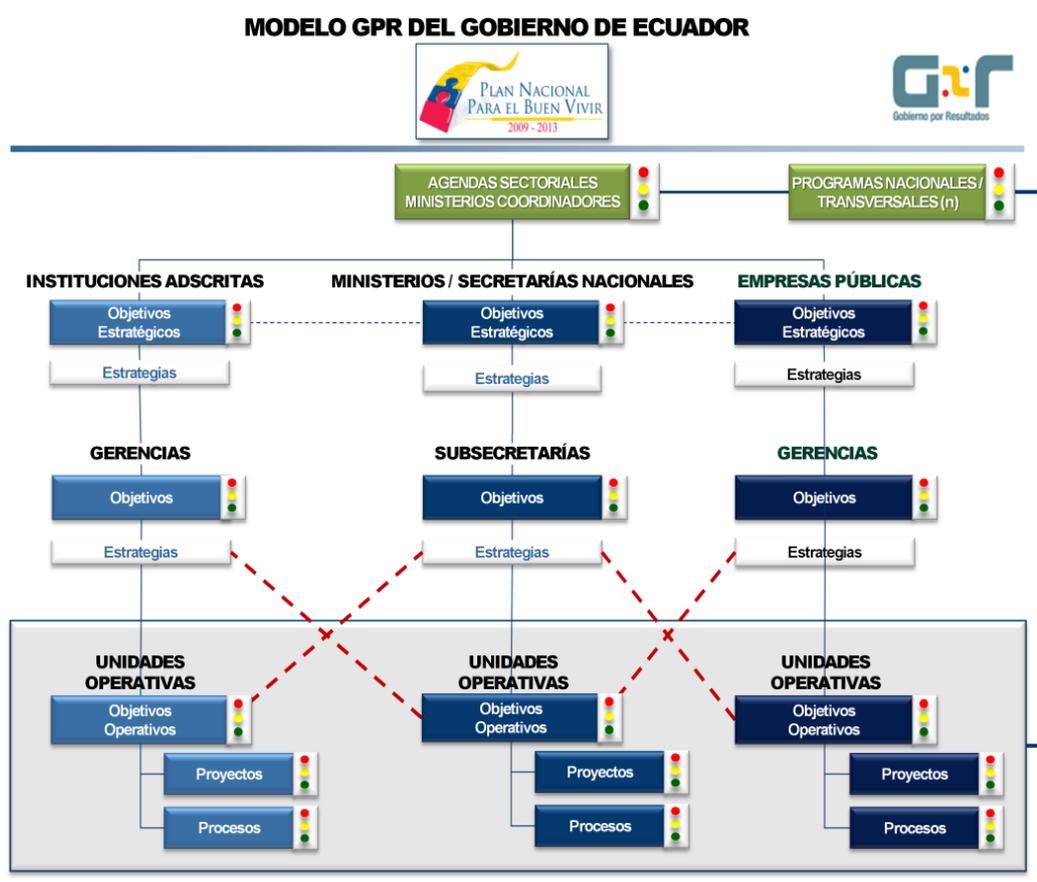
PLAN OPERATIVO ANUAL 2012

UNIDAD DE GESTIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	META 2012	PRESUPUESTO OPERATIVO - GASTO CORRIENTE	PORCENTAJE DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA
SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Reducir los tiempos de atención a los clientes internos del área administrativa	Porcentaje de requerimientos de mobiliarios atendidos	100.00%	2,574,068.44	37%
		Porcentaje de procesos de contratación pública adjudicados	80.00%		
		Porcentaje de cumplimiento de la LOTAIP	94.00%		
	Incrementar la capacidad de gestión financiera	Número de días utilizados para realizar conciliaciones bancarias	20		
		Número de informes por cruce de cuentas y ajustes contables realizados.	12		
		Número de días para recuperación de documentos valorados	15		
		Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (fuente crédito)	100%		
		Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (fuente fiscal)	100%		
		Promedio de gasto corriente por funcionario	7,119.15		
		Incrementar las capacidades y conocimientos del talento humano de acuerdo al nuevo modelo de gestión	Porcentaje de personal ubicado en procesos agregadores de valor		
	Porcentaje de servidores capacitados a nivel institucional		37%		
	Porcentaje de beneficios sociales brindados		5%		
	Calificación ponderada de evaluación del desempeño		93		
	Índice de rotación de mandos medios		0.03%		
	Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales		4%		
	Número de quejas de los servidores públicos		0		
	Porcentaje de procesos combativos		16%		
	Incrementar el nivel de operación y disponibilidad de los servicios tecnológicos.	Porcentaje de disponibilidad de servicios	88%		
		Porcentaje de incidentes atendidos y resueltos	98%		
	SUBSECRETARÍA JURÍDICA	Reducir el tiempo en la revisión de pliegos de contratación pública y en la elaboración de contratos y convenios mediante el mejoramiento de procesos internos vinculados	Número de días promedio empleados en la revisión de pliegos		
Número de días promedio empleados en la elaboración de convenios			3		
Número de días promedio empleados para la elaboración de contratos			5		
Incrementar la eficiencia en el manejo de los procesos judiciales mediante la mejora en el seguimiento y control de dichos procesos		Porcentaje de providencias atendidas eficientemente	3		
Incrementar la eficiencia en la atención de las consultas que llegan al área jurídica mediante la implementación de un proyecto de mejora del proceso vinculado con la absolución de consultas jurídicas		Número de entidades del sector eléctrico que se incluyen en las evaluaciones semestrales de gestión.	3		
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	Incrementar la comunicación interna mediante la implementación de mecanismos y medios de difusión.	Plan de comunicación MEER	100%	973,971.84	14%
	Incrementar la comunicación interinstitucional mediante la ejecución de una política única de comunicación en el sector eléctrico.	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico del sector	100%		
		Porcentaje de documentos respondidos	100%		
	Incrementar la difusión de información oficial a los medios de comunicación mediante la publicación oportuna de boletines de prensa, actualización de la página web.	Porcentaje de actividades comunicacionales de difusión cubiertas	100%		
	Incrementar la imagen institucional del Ministerio de electricidad y Energía Renovable como ente rector del sector eléctrico mediante la difusión de las políticas, programas y proyectos que tiene a su cargo.	Porcentaje del plan de comunicación del MEER y plan estratégico del sector	100%		
		Número de campañas de comunicación en medios masivos	100%		
				6,956,941.73	100%

4.4.1 La Herramienta Gobierno por Resultados - GPR -

Mediante la expedición de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), publicada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública en el Registro Oficial No. 606 del 28 de diciembre de 2011 se establece la implementación de la herramienta y su cumplimiento obligatorio por parte de todas las entidades que dependen de la Función Ejecutiva.

FIGURA 51



Fuente: Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR

Se define dentro de la Norma Técnica a Gobierno por Resultados como “el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirán orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en

los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos así como de los resultados obtenidos”¹⁶³

La Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados indica además que la herramienta Gobierno por Resultados – GPR o portal GPR es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además éste portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la Institución.¹⁶⁴

En base a éstas definiciones, a partir del mes de mayo del 2011 se inició en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y bajo la coordinación de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, el proceso de Implementación de la herramienta Gobierno por Resultados, estableciéndose la primera reunión ejecutiva de Pre- planificación (SPP), en donde se formuló un Diagnóstico Institucional en base a la metodología empleada por GPR, 4 talleres en los que se identificaron y evaluaron los procesos existentes, se definieron y registraron Objetivos operativos para cada unidad de gestión, se alinearon proyectos y procesos de cada Dirección a los mencionados objetivos, se definieron indicadores de objetivos en todo los niveles y se sensibilizó a mas de 100 funcionarios en la metodología GPR.

En el mes de agosto de 2011 se presenta el Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones (OIR) en el cual se exponen los resultados alcanzados en el proceso de Implementación de la herramienta Gobierno por Resultados y las recomendaciones realizadas por la Secretaría General de la Administración Pública y la Consultora e-StrategiaConsulting Andes, entidades responsables del proceso.

Con fecha 29 de marzo de 2012, mediante oficio N° MEER-DM-2012-0207-OF el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable remite el Plan Anual Comprometido para el año 2012, documento mediante el cual se presenta el desglose de los Objetivos Estratégicos Institucionales, Indicadores y metas establecidas para el año 2012, Objetivos Operativos ingresados por cada una de las Unidades de Gestión del Ministerio, sus indicadores y metas anuales, así como los proyectos de inversión y de gasto corriente que se prevén ejecutar en el año en curso y que servirán como medios para el logro de os Objetivos Operativos propuestos.

Mediante la Implementación de la Herramienta Gobierno por Resultados GPR y la sistematización de la información ingresada en ésta, la institución puede conseguir un

¹⁶³Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011.

¹⁶⁴Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011.

ejercicio más eficaz de las planificaciones estratégica y operativa puesto que ofrece un mejor control de las actividades que son propuestas y presentadas por cada Unidad de Gestión a un nivel de detalle mínimo.

La Herramienta Gobierno por Resultados GPR es un proceso constante e ininterrumpido de revisión y análisis de la misión y objetivos de la institución y por ende del Plan Estratégico Institucional, se desarrolla una conducta organizacional sustentada en la eficiencia y en los resultados, hace más transparente la gestión pública y facilita los mecanismos de rendición de cuentas.

El proceso de Implementación de la Herramienta Gobierno por Resultados GPR se realizó en el Ministerio de forma inclusiva y participativa, los talleres realizados contaron con la participación del personal de la institución en su totalidad lo cual permitió que los funcionarios tengan muy clara su misión y ubicación dentro de la organización, asumiendo conscientemente sus responsabilidades ya que las misiones, objetivos y metas fueron propuestos por ellos mismos lo cual permitirá evaluar periódicamente los progresos en el cumplimiento de las misiones encomendadas.

4.4.2 Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional

La evaluación es solamente uno de los varios subsistemas que funcionan dentro de un sistema más amplio de gestión. La gestión por objetivos o resultados incluye la mayor parte de los principios de la administración más importantes y generalmente aceptados y que, entre sus múltiples ventajas, permite una evaluación más precisa y por ende de mejor calidad, respecto de la misión, objetivos estratégicos y operativos de una Institución.¹⁶⁵

Con la aplicación e implementación de la Herramienta Gobierno por Resultados GPR, la Institución cuenta con un sistema de evaluación de su Planificación Estratégica; Los directores de cada Unidad de Gestión cuentan con los objetivos operativos como estándares para revisar las operaciones y medir los resultados que se van alcanzando, éstos resultados operativos, al estar directamente alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales aportan gradualmente a su consecución y gracias a la automatización de la información dentro de la herramienta, se puede establecer un proceso continuo y sistemático.

¹⁶⁵Odiome George, "Management by Objectives": a system of managerial leadership. Pitman Publishing Corp. Nueva York, 1965

Una vez que la Institución cuenta con el Plan Anual Comprometido y que se han acordado y aprobado los objetivos de cada unidad de gestión, los procesos a realizarse por parte de los funcionarios, así como el plan operativo para lograrlo, se establece en la Normativa Técnica la revisión periódica del progreso de la gestión del desempeño de la organización, de cada Unidad de Gestión y de cada funcionario.

La frecuencia con que se revisa la información está de acuerdo con el tiempo de duración de cada ejercicio, en éste caso se planteó hacerlo mensualmente.

La herramienta Gobierno por Resultados GPR cuenta con un sistema de semáforos o alertas asociados a los indicadores que facilitan su gestión. Los semáforos en el GPR se muestran como íconos que tiene el siguiente significado¹⁶⁶:

- Semáforos Verdes: Representan resultados aceptables en comparación a sus metas, dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.
- Semáforos Amarillos. Representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitoreo y posibles acciones preventivas o correctivas.
- Semáforos Rojos: Representan alertas de de alto riesgo con resultados inaceptables en comparación a sus metas y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

El seguimiento se refiere al monitoreo oportuno de la gestión pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas. De acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el seguimiento a:

- Actualización de la información en la herramienta GPR
- El avance y cumplimiento de las metas de los indicadores de las agendas sectoriales y los planes estratégicos institucionales.
- La gestión de los riesgos estratégicos que impedirán la obtención de los objetivos planteados.

¹⁶⁶Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011

Los programas y proyectos para constatar:

- Avance Físico:
 - Hitos
 - Resumen ejecutivo
 - Cronograma del proyecto

- Presupuesto:
 - Programación Presupuestaria
 - Ejecución Presupuestaria

- Indicadores de proyecto:
 - Riesgos
 - Problemas no resueltos

4.4.3 Control.

De acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), el control de la gestión pública tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones se ajustan a la planificación estratégica y operativa, éste control abarca dos ámbitos:

Preventivo.- Consiste en la mitigación de riesgos, es decir en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de los proyectos y como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.

De resultados.- consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos y procesos de los servicios públicos.

Para el efecto todos los proyectos deben tener identificado a un líder de proyecto y a un patrocinador ejecutivo, la información ingresada en la herramienta debe ser veraz y de calidad, deben ingresarse indicadores, metas, hitos y riesgos en cada proyecto, fechas programadas para el cumplimiento de los mencionados hitos y se establece la responsabilidad del líder del proyecto de realizar un seguimiento quincenal al avance del proyecto.

La herramienta GPR representa el contar con un sistema de evaluación objetiva del desempeño de la organización y sus funcionarios, en los diversos niveles administrativos que ocupan a partir de la evaluación de la gestión de cada Unidad Operativa, proceso que debe repetirse constantemente a fin de transparentar la gestión pública y facilitar los mecanismos de rendición de cuentas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La planificación estratégica responde a lineamientos de planificación de mediano y largo plazo a través de un proceso participativo e incluyente que involucra a todos los niveles de la organización facilitando la toma de decisiones en los tiempos adecuados. Tanto los funcionarios como todos los actores que se ven afectados por el proceso de planificación han participado activamente en el debate y además han establecido acuerdos con las autoridades para generar sinergias institucionales que contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos; no hay que mirar solo a la organización interna, tanto o más importante es mirar a los ciudadanos y sus organizaciones, son ellos quienes presionarán por la innovación y la máxima eficiencia.
2. Al realizar la investigación de las diferentes teorías acerca de los procesos de planificación que plantean diferentes autores, se establecieron las bases en las cuales se apoyó el desarrollo del Direccionamiento Estratégico.
3. Mediante el análisis de los factores internos (organización, recursos humanos, tecnología, análisis presupuestario, etc.) se logró identificar la posición actual del Ministerio y su desempeño a partir de su creación, lo cual sirvió como base para el planteamiento de una visión de largo plazo basada en el sólido conocimiento de la realidad de la Institución.

4. Se conoció la actual situación tanto dentro como fuera de la organización como fundamento de la formulación de la propuesta de cambio.

Mediante la formulación del diagnóstico del entorno se identificó y se previó los cambios de la realidad actual y el comportamiento del futuro. Estos cambios fueron identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable o adverso. Se utilizaron diferentes herramientas metodológicas como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y las matrices de impacto y probabilidades a fin de identificar todos los elementos tanto internos como externos que inciden en la organización y se planteó mediante su análisis, las estrategias que orientarán a la institución hacia el logro de sus objetivos

5. Al ser el MEER una entidad del Estado sin fines de lucro, el análisis presupuestario se ha basado en la ejecución del presupuesto asignado para el desarrollo de los proyectos del sector, el Presupuesto es uno de los elementos del proceso total de planificación y es un instrumento que contiene las decisiones de las políticas del Gobierno Nacional expresadas en proyectos de inversión que apuntalan a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

6. Con el planteamiento y formulación de los elementos organizacionales contenidos en el Direccionamiento Estratégico se busca establecer el marco referencial que orientará el accionar de la Institución, se establecieron la misión y visión institucionales formuladas para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable las cuales se constituyen en los pilares fundamentales sobre los cuales se fundamentan las estrategias para el desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano, la definición de valores corporativos que representan un marco de referencia que inspira y regula la vida de la organización, pretenden convertirse en hábitos de pensamiento de los funcionarios, además se formularon los objetivos estratégicos, los cuales establecen los resultados que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable desea alcanzar, que es lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados dichos resultados.

7. Los planes de desarrollo de largo plazo se constituyen en instrumentos de orientación de la gestión económica y social, como lo es en el caso ecuatoriano el Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que para conducir las actividades estatales, baja de nivel relacionándose con los planes de mediano plazo y los planes operativos de corto plazo que se expresan finalmente en proyectos específicos de inversión.

8. La distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas de todos los sectores del Estado se hace a través del presupuesto, el mismo que se constituye en una eficaz e importante herramienta de ejecución de los planes de corto, mediano y largo plazo.

9. La Programación Plurianual del Presupuesto se constituye en un instrumento orientador de la gestión institucional que asegurará la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades de la institución, mientras que la Programación Anual del Presupuesto es la desagregación anual de la Programación Plurianual, con un desglose a nivel mensual de la programación, éstas deben ser formuladas priorizando la ejecución de actividades y proyectos en función de los Objetivos estratégicos Establecidos.

10. La aplicación de la Herramienta GPR en el MEER estableció un nexo entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La gestión por objetivos o resultados es un estilo de gestión que articula las planificaciones estratégica y operacional, hace más transparente el funcionamiento de las Instituciones del Estado estableciendo a la evaluación como un proceso permanente que tiene que ser parte del estilo de gestión de la Institución y no una actividad que debe realizarse al cierre de un ejercicio o de un período de gobierno.

11. La evaluación del Plan Estratégico es un proceso continuo y sistemático que permite medir los resultados y ver como estos van cumpliendo con los objetivos planteados, debe realizarse unarevisión periódica del progreso de la gestión del desempeño de la organización.

La evaluación será tomada como una actividad al cierre del ejercicio. Será un proceso permanente que sea parte del estilo de gestión.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda establecer la sinergia necesaria entre todos los actores del sector con la finalidad de que el Ministerio asuma el rol de entidad rectora del sector Eléctrico a través de la difusión e implantación de las políticas, objetivos estratégicos y directrices generales que éste documento presenta.
2. Se recomienda realizar una investigación lo más amplia posible de todas las teorías y los autores que durante el transcurso de los tiempos han abordado los temas concernientes al desarrollo de los procesos de Planificación, existen diferentes metodologías, ponencias y puntos de vista diferentes, los cuales nos aportarán el criterio suficiente para aplicarlo en la formulación del Plan Estratégico Institucional
3. Se recomienda realizar un exhaustivo análisis del interior de la Organización; solamente conociendo todos los procesos y actividades que se desarrollan dentro de las Instituciones puede establecerse una real visión del estado actual en que se encuentran las entidades.
4. La administración debe tomar muy en cuenta el entorno de la organización, ya que existen diferentes factores externos que afectan a la institución muchas veces de manera determinante.
5. Se recomienda establecer la coordinación necesaria a fin de contar, al inicio del segundo semestre del año, con toda la programación presupuestaria anual para cada proyecto de inversión a desarrollarse en el ejercicio fiscal siguiente, El requerimiento de recursos para la elaboración de la proforma presupuestaria es un proceso que debe ser analizado con el suficiente tiempo y meticulosidad a fin de minimizar el impacto de posibles disminuciones en la asignación de dichos recursos económicos.
6. Se recomienda que el proceso de planificación estratégica en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se convierta en parte de la Cultura organizacional de la Institución, en donde todos funcionarios conozcan claramente la Misión y Visión, Valores de su entidad y asuman el compromiso con la organización y más aún con la ciudadanía a quien se deben las instituciones del Estado.

7. Se debe generar, a través del empoderamiento de los elementos organizacionales que en el presente trabajo se han desarrollado, una relación mucho más estrecha entre todas las unidades de gestión que forman parte de la Institución, se debe establecer una estandarización de los procesos, de manera que cada una desarrolle sus actividades debidamente delimitadas y establecidas pero como parte integrante del gran engranaje institucional.
8. Para la implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable que en el presente trabajo se ha desarrollado, se recomienda una revisión por parte de la administración de los elementos organizacionales y su alineación al marco regulatorio vigente; al estar pendiente de aprobación la Nueva Ley del Sector Eléctrico, se hace muy necesario revisar el documento una vez expedida la Ley.
9. Se recomienda establecer mejores metodologías para la priorización de Proyectos de Inversión, el Presupuesto anual asignado al MEER es menos del 50% de lo requerido anualmente por los ejecutores de los Proyectos, por lo cual se hace necesario establecer prioridades de inversión sin perder de vista las políticas establecidas, ni los objetivos planteados.
10. La herramienta Gobierno por Resultados se convierte en una valiosa oportunidad al sistematizar toda la información operativa a un nivel de detalle desagregado por unidades de gestión, se recomienda la capacitación continua del personal en toda la metodología y el manejo del Sistema informático para garantizar de esta manera la carga oportuna y la calidad en la información ingresada en la herramienta.
11. Se recomienda la evaluación permanente del Plan Estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable como parte de la misma gestión de la Dirección de Planificación, a fin de revisar periódicamente el avance de los objetivos planteados.

ANEXO 1

MATRIZ DE ALINEACIÓN PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR – AGENDA SECTORES ESTRATÉGICOS – SECTOR ELÉCTRICO

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR				AGENDA DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS			AGENDA SECTOR ELÉCTRICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
OBJETIVOS PNBV	POLÍTICA PNBV	METAS PNBV	INDICADOR META PNBV	EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS / POLÍTICAS INTERSECTORIALES	ESTRATEGIAS/ POLÍTICAS SECTOR ELÉCTRICO	
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	4.3.1 Aumentar en 1.091 MW la capacidad instalada al 2013 y 487 MW más al 2014.	Capacidad instalada en el Sistema Nacional Interconectado (MW)	Eje Soberano	Incrementar la soberanía energética	Cambiar la matriz energética, priorizando la inversión en fuentes renovables y limpias.	Instalar centrales de generación hidroeléctricas.	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 1 Incrementar la oferta de generación eléctrica
		4.3.3. Alcanzar el 6% de participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada al 2013.	Participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada.				Instalar centrales eficientes de generación termoeléctrica.	
							Fomentar el desarrollo de la energía proveniente de recursos renovables	
							Elaborar estudios para proyectos de generación eléctrica.	
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	NO EXISTE META PNBV	NO EXISTE INDICADOR PNBV	Eje Soberano	Incrementar la soberanía energética	Mejorar la eficiencia energética.	Racionalizar el uso de la energía a través de la implementación de planes, programas y proyectos. Adoptar políticas, normas, regulaciones y esquemas tarifarios para el uso eficiente de la energía.	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2 Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.6 Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.	12.6.1 Disminuir a 11% las pérdidas de electricidad en distribución al 2013.	Porcentaje de pérdidas de electricidad en distribución	Eje Productivo	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	Mejorar la confiabilidad, calidad, seguridad y eficiencia de los servicios públicos de competencia de los Sectores Estratégicos.	Mejorar los sistemas de gestión técnica y comercial de las empresas distribuidoras.	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 3 Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación	12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	Percepción de la calidad de los servicios públicos.	Eje Productivo	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	Mejorar la confiabilidad, calidad, seguridad y eficiencia de los servicios públicos de competencia de los sectores estratégicos.	Mejorar la infraestructura, capacidad operativa y procesos de gestión de las empresas del sector.	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 4 Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR				AGENDA DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS			AGENDA SECTOR ELÉCTRICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
OBJETIVOS PNBV	POLÍTICA PNBV	METAS PNBV	INDICADOR META PNBV	EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS / POLÍTICAS INTERSECTORIALES	ESTRATEGIAS/ POLÍTICAS SECTOR ELÉCTRICO	
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación	12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	Percepción de la calidad de los servicios públicos.	Eje Soberano	Incrementar la capacidad técnica y tecnológica de los sectores estratégicos	Implementar procesos y mecanismos de desarrollo e investigación dentro de los sectores estratégicos.	Mejorar el control y los servicios de la Subsecretaría de Control, Investigación y Aplicaciones Nucleares	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 5 Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear
OBJETIVO PNBV 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	4.3.4 Alcanzar el 97% las viviendas con servicio eléctrico al 2013.	Porcentaje de viviendas con servicio eléctrico.	Eje Inclusivo	Incrementar la redistribución y la equidad desde los sectores estratégicos	Desarrollar políticas y proyectos que promuevan de forma integral la equidad territorial y la inclusión social	Ejecutar los planes de electrificación rural y urbano - marginal. Ejecutar los planes de expansión y mejoras de la distribución.	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 6 Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación	12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	Percepción de la calidad de los servicios públicos.	Eje Productivo	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos	Priorizar las inversiones y acciones que maximicen la generación de la riqueza y optimicen el uso de los recursos. Mejorar el uso y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en la nación	Mejorar los procesos internos y de atención al cliente.	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 7 Incrementar la eficiencia operacional
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.	Porcentaje de personas que mencionan a los funcionarios públicos poco preparados como uno de los principales problemas al momento de hacer un trámite.	Eje Institucional	Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos	Implementar la reforma institucional en las entidades de los SE. Atraer, desarrollar y retener el talento humano en el sector.	Adoptar una cultura de excelencia, valores e innovación. Desarrollar las competencias técnicas y gerenciales del ministerio	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 8 Incrementar el desarrollo del talento humano
OBJETIVO PNBV 12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.	Porcentaje de personas que mencionan a los funcionarios públicos poco preparados como uno de los principales problemas al momento de hacer un trámite.	Eje Institucional	Incrementar los niveles de madurez institucional en las entidades públicas pertenecientes a los sectores estratégicos	Desarrollar los modelos de gestión, mejorar y estandarizar los procesos existentes.	Establecer mecanismos transparentes para el ejercicio presupuestal con un enfoque de rendición de cuentas. Establecer procesos y responsabilidades para el monitoreo y control del avance financiero de proyectos	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 9 Incrementar el uso eficiente del presupuesto

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012 -2015
1era. Parte (Alineaciones)

2. Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.	* Plan Nacional de Desarrollo	4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	A	
		4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	B	
		NO EXISTE META PNBV	C	
		NO EXISTE INDICADOR PNBV	D	
	* Agenda Sectorial	Mejorar la eficiencia energética.	E	
		0	F	
	Agenda Zonal	N/A	G	
	* Política Sectorial	* Racionalizar el uso de la energía a través de la implementación de planes, programas y proyectos.	H	
		* Adoptar políticas, normas, regulaciones y esquemas tarifarios para el uso eficiente de la energía.		
		0	I	
	Agendas para la Igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género	J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional	K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades	L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades	M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana	N
	*Planificación Institucional	2	O	
		Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.	P	
		* Energía no consumida por sustitución de equipos ineficientes.	Q	
		* Total de medidas de Eficiencia Energética adoptadas a nivel nacional.		
		* 0 KW/H	R	
0 medidas de eficiencia energética.				
* 53.871,67 KW/H				
* 4 medidas de eficiencia energética.	S			

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012 -2015
1era. Parte (Alineaciones)

3. Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución	* Plan Nacional de Desarrollo	12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	A	
		12.6. Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.	B	
		12.6.1 Disminuir a 11% las pérdidas de electricidad en distribución al 2013.	C	
		Porcentaje de pérdidas de electricidad en distribución	D	
	* Agenda Sectorial	Mejorar la confiabilidad, calidad, seguridad y eficiencia de los servicios públicos de competencia de los sectores estratégicos.	E	
		0	F	
	Agenda Zonal	N/A	G	
	* Política Sectorial	Mejorar los sistemas de gestión técnica y comercial de las empresas distribuidoras.	H	
		0	I	
	Agendas para la igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género	J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional	K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades	L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades	M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana	N
	*Planificación Institucional	3		O
		Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.		P
		* Porcentaje de Pérdidas de Energía en Distribución		Q
		* Millones de dólares anuales ahorrados al país por reducción de pérdidas de energía no reconocidas en la tarifa.		R
		* 16,33%	* USD	R
		0,00		S
* 10,50%	* USD	S		
42'000.000				

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012 -2015					
1era. Parte (Alineaciones)					
4. Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica	* Plan Nacional de Desarrollo	12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir		A	
		12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación		B	
		12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.		C	
		Percepción de la calidad de los servicios públicos.		D	
	* Agenda Sectorial	Mejorar la confiabilidad, calidad, seguridad y eficiencia de los servicios públicos de competencia de los sectores estratégicos.		E	
		0		F	
	Agenda Zonal	N/A		G	
	* Política Sectorial	Mejorar la infraestructura, capacidad operativa y procesos de gestión de las empresas del sector.		H	
		0		I	
	Agendas para la Igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género		J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional		K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades		L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades		M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana		N
	*Planificación Institucional	4		O	
		Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica		P	
		* TTIk - Tiempo de interrupción a nivel de cabecera de alimentador primario de distribución		Q	
		* FMlk - Frecuencia de interrupción a nivel de cabecera de los alimentadores primarios de distribución			
		* 22 horas		R	
		* 20,2 veces			
* 8 horas veces		* 4 S			

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012 -2015
1era. Parte (Alineaciones)

5. Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear	* Plan Nacional de Desarrollo	12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	A	
		12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación	B	
		12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.	C	
		Percepción de la calidad de los servicios públicos.	D	
	* Agenda Sectorial	Implementar procesos y mecanismos de desarrollo e investigación dentro de los sectores estratégicos.	E	
		0	F	
	Agenda Zonal	N/A	G	
	* Política Sectorial	Mejorar el control y los servicios de la Subsecretaría de Control, Investigación y Aplicaciones Nucleares	H	
		0	I	
	Agendas para la igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género	J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional	K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades	L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades	M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana	N
	*Planificación Institucional	5		O
		Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear		P
		* Número de instalaciones inspeccionadas		Q
		* Número de licencias institucionales emitidas		
		* 0 instalaciones inspeccionadas		R
		* 0 licencias emitidas		
	* 5.183 instalaciones inspeccionadas		S	
	* 1.660 licencias emitidas			

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012-2015
1era. Parte (Alineaciones)

6. Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país	* Plan Nacional de Desarrollo	4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.	A	
		4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.	B	
		4.3.4 Alcanzar el 97% las viviendas con servicio eléctrico al 2013.	C	
		Porcentaje de viviendas con servicio eléctrico.	D	
	* Agenda Sectorial	Desarrollar políticas y proyectos que promuevan de forma integral la equidad territorial y la inclusión social	E	
		0	F	
	Agenda Zonal	N/A	G	
	* Política Sectorial	* Ejecutar los planes de electrificación rural y urbano - marginal. * Ejecutar los planes de expansión y mejoras de la distribución.	H	
		0	I	
	Agendas para la Igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género	J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional	K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades	L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades	M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana	N
	*Planificación Institucional	6		O
		Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país		P
		Número de Viviendas Totales con Nuevo Servicio		Q
		0 viviendas		R
		744.839 viviendas		S

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012 -2015				
1era. Parte (Alineaciones)				
7. Incrementar la eficiencia operacional	* Plan Nacional de Desarrollo	12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir		A
		12.5. Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación		B
		12.5.1 Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos.		C
		Percepción de la calidad de los servicios públicos.		D
	* Agenda Sectorial	Priorizar las inversiones y acciones que maximicen la generación de la riqueza y optimicen el uso de los recursos.		E
		Mejorar el uso y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación en la nación		
		0		F
	Agenda Zonal		N/A	G
	* Política Sectorial	Mejorar los procesos internos y de atención al cliente.		H
		0		I
		Política de la Agenda de Género		J
	Agendas para la Igualdad en	Género		J
		Generacionales		K
		Pueblos y Nacionalidades		L
		Discapacidades		M
		Movilidad Humana		N
	*Planificación Institucional	7		O
		Incrementar la eficiencia operacional		P
		* Índice de Atención de Requerimientos internos y externos		Q
		* Porcentaje de avance en la elaboración del Plan Sectorial de Largo Plazo		
* Número de entidades que cuenten con un Plan Estratégico de mediano Plazo alineado a la política Sectorial				
* Número de entidades que cuenten con una Planificación de corto Plazo articulada con la Planificación Sectorial				
* 0 * 30%		R		
* 0 entidades				
* 0 entidades		S		
* 180 *				
100%				
* 3 entidades				
* 5 entidades				

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012-2015
1era. Parte (Alineaciones)

8. Incrementar el desarrollo del talento humano	* Plan Nacional de Desarrollo	12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	A	
		12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	B	
		12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.	C	
		Porcentaje de personas que mencionan a los funcionarios públicos poco preparados como uno de los principales problemas al momento de hacer un trámite.	D	
	* Agenda Sectorial	* Implementar la reforma institucional en las entidades de los Sectores Estratégicos. * Atraer,	E	
		0	F	
	Agenda Zonal	N/A	G	
	* Política Sectorial	* Adoptar una cultura de excelencia, valores e innovación. * Desarrollar las competencias técnicas y gerenciales del ministerio	H	
		0	I	
	Agendas para la Igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género	J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional	K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades	L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades	M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana	N
	*Planificación Institucional	8		O
		Incrementar el desarrollo del talento humano		P
		Porcentaje de personal ubicado en procesos agregadores de valor		Q
		0%		R
		48,00%		S

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública año 2012-2015
1era. Parte (Alineaciones)

9. Incrementar el uso eficiente del presupuesto	* Plan Nacional de Desarrollo	12. Construir un estado democrático para el Buen Vivir	A	
		12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.	B	
		12.4.1 Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013.	C	
		Porcentaje de personas que mencionan a los funcionarios públicos poco preparados como uno de los principales problemas al momento de hacer un trámite.	D	
	* Agenda Sectorial	Desarrollar los modelos de gestión, mejorar y estandarizar los procesos existentes	E	
		0	F	
	Agenda Zonal	N/A	G	
	* Política Sectorial	* Establecer mecanismos transparentes para el ejercicio presupuestal con un enfoque de rendición de cuentas. * Establecer procesos y responsabilidades para el monitoreo y control del avance financiero de proyectos	H	
		0	I	
	Agendas para la igualdad en	Género	Política de la Agenda de Género	J
		Generacionales	Política de la Agenda Generacional	K
		Pueblos y Nacionalidades	Política de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades	L
		Discapacidades	Política de la Agenda de Discapacidades	M
		Movilidad Humana	Política de la Agenda de Movilidad Humana	N
	*Planificación Institucional	9		O
		Incrementar el uso eficiente del presupuesto		P
		Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (Fuente: Fiscal)		Q
		0%		R
		100,00%		S

**PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL. PROGRAMACIÓN
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1**

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública													
2da. Parte (Programaciones)													
Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)									
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón				
Incrementar la oferta de generación eléctrica	* Capacidad instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron sus MW al SIN * Avance presupuestario porcentual de construcción de Proyectos de Generación	* 0 Megavatios * 0%	* 1534,48 Megavatios * 100%	METAS 2012: 1) 305,48 megavatios 2) 98% avance presupuestario	EMBLEMÁTICOS	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODON SINCLAIR	312.416.696,60	Z2	NAPO-SUCUMBIOS	ELCHACO-GONZALO PIZARRO			
						PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	146.793.498,79	Z6	AZUAY	SEVILLA DE ORO			
						PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON	10.000.000,00	Z2	PICHINCHA - SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	MEJÍA - SANTO DOMINGO			
						PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	14.983.401,30	Z7	AZUAY-LOJA-ELORO	SANTA ISABEL - PASAJE			
						PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANISAGUA	81.500.000,00	Z7	ZAMORA	ZAMORA			
						PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIACU	17.000.000,00	Z1, Z2	PICHINCHA-IMBABURA	QUITO - PEDROV. MALDONADO - COTACACHI			
						PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	4.500.000,00	Z2	NAPO	QUIJOS			
						PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR - DUDAS	16.500.000,00	Z6	CAÑAR	AZOGUES			
					IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ENERGIA EOLICA EN ECUADOR (VILLONACO)	3.000.000,00	Z7	LOJA	LOJA,CATAMAYO				
					HIDROELÉCTRICAS	PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR	12.000.000,00	Z6	AZUAY-CAÑAR	SEVILLA DE ORO - AZOGUES			
						PROYECTO MULTIPROPOSITO BABA: HIDROELECTRICA	17.998.339,18	Z5	LOS RIOS	BUENA FE - VALENCIA			
					TERMOELÉCTRICAS	PROYECTO TERMOELECTRICO FUEL OIL 380 MW	51.201.496,47	Z4, Z5	MANABI - SANTA ELENA	JARAMIÚO - LA LIBERTAD			
						PROYECTO CICLO COMBINADO TERMOELÉCTRICAS	32.143.833,41	Z7	EL ORO	MACHALA - EL GUABO			
						INSTALACIÓN DE UNIDADES TERMOELÉCTRICAS CON UNA CAPACIDAD DE 110 MW (CUBA)	16.926.715,85	Z2 - Z4	ORELLANA - MANABI	JOYA DE LOS SACHAS - MANTA			
						PROYECTO TERMOELECTRICO ESMERALDAS II 144 MW	27.997.578,95	Z1	ESMERALDAS	ESMERALDAS			
					ENERGÍA ALTERNATIVA	TRASLADO DE 6 UNIDADES GE-TM2500 PARA OPERAR CON GAS NATURAL EN BAJO ALTO	2.407.894,11	Z7	ELORO	MACHALA - EL GUABO			
						PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ	2.591.347,49	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ			
						PROYECTOS HIDROELÉCTRICO CHORRILLOS	1.452.649,63	Z7	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA			
						PROYECTO FOTOVOLTAICO EN LA ISLA BALTRA - ARCHIPIELAGO DE GALAPAGOS	490.030,46	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ			
						PARQUE FOTOVOLTAICO PUERTO AVORA	21.270,64	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ			
						PROGRAMA EURO SOLAR	148.926,90	Z1,Z2,Z3,Z5,Z6	ESMERALDAS, GUAYAS, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA, SUCUMBIOS	QUINDE, GUAYACIL, DURÁN, LOGROÑO, MANTA			
						PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE BIODIGESTORES A NIVEL NACIONAL	41.528,00	Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z7	AZUAY, BOLIVAR, CAÑAR, CARCHI, CHIMBORAZO, COTOPAXI, IMBABURA, PICHINCHA, SANTO DOMINGO Y LOJA				
						PRODUCCION DE ACEITE DE PIÑON PARA PLAN PILOTO DE GENERACION ELECTRICA EN ECUADOR	332.224,04	Z4, ZRE	MANABI, GALAPAGOS	SAN CRISTÓBAL, ISABELA, SANTA CRUZ			
						PLAN DE ACCION DE ENERGIA SOSTENIBLE PARA ECUADOR	307.210,00	Z2	PICHINCHA	QUITO			
						PROYECTO HIBRIDO ISABELA-ISLAS GALÁPAGOS	594.966,02	ZRE	GALAPAGOS	ISABELA			
						PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	332.224,04	Z2	NAPO - PICHINCHA	BAEZA - PAPALLACTA			
						GENERACION ELECTRICA UTILIZANDO RESIDUOS COMPONENTES ORGANICOS	24.916,80	Z2,Z5,Z6	GUAYAS, PICHINCHA, AZUAY, LOS RIOS	DALLE, SANTA LUCIA, YAGUACHI, SALITRESA, MBORONDÓN.			
						TRANSMISIÓN	PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	43.604.374,79	Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z7	CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, SANTO			
					SISTEMA DE TRANSMISION 500 kv		7.955.018,65						
					Total PO - del OEF 5 - AÑO 2012					\$ 825.266.142,12			

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1

Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)							
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón		
Incrementar la oferta de generación eléctrica	* Capacidad instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron sus MW al SIN * Avance presupuestario porcentual de construcción de Proyectos de Generación	* 0 Megavatios - 0% * 1534,48 Megavatios * 100%	METAS 2013: 1) 92 megavatios 2) 98,60% avance presupuestario	EMBLEMÁTICOS	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR	618.115.182,76	Z2	NAPO-SUCUMBIOS	EL CHACO - GONZALO PIZARRO		
					PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	138.610.494,30	Z6	AZUAY	SEVILLA DE ORO		
					PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON	39.782.286,00	Z2	PICHINCHA - SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	MEJIA - SANTO DOMINGO		
					PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	197.688.436,82	Z7	AZUAY-LOJA- EL ORO	SANTA ISABEL- PASAJE		
					PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANISAGUA	88.829.564,92	Z7	ZAMORA	ZAMORA		
					PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIACU	81.480.000,00	Z1, Z2	PICHINCHA - MBABURA	QUITO - PEDRO V. MALDONADO - PASAJE		
					PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	31.422.286,71	Z2	NAPO	QUIJOS		
					PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR - DUDAS	8.544.235,68	Z6	CAÑAR	AZOGUES		
				HIDROELÉCTRICAS	IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ENERGIA EOLICA EN ECUADOR (VILLONACO)	0,00	Z7	LOJA	LOJA.CATAMAYO		
					PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR	7.017.530,76	Z6	AZUAY-CAÑAR	SEVILLA DE ORO - AZOGUES		
				TERMOELÉCTRICAS	PROYECTO MULTIPROPOSITO BABA- HIDROELECTRICA	0,00	Z5	LOS RIOS	BUENA FE - VALENCIA		
					PROYECTO TERMOELECTRICO FUEL OIL 380 MW		Z4, Z5	MANABI- SANTA ELENA	JARAMUO- LA LIBERTAD		
					PROYECTO CICLO COMBINADO TERMOELECTRICAS	66.600.000,00	Z7	EL ORO	MACHALA - EL GUABO		
				ENERGÍA ALTERNATIVA	PROYECTO TERMOELECTRICO ESMERALDAS II 144 MW	16.829.908,22	Z1	ESMERALDAS	ESMERALDAS		
					PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ	0,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ		
					PROYECTO FOTOVOLTAICO EN LA ISLA BALTRA - ARCHIPIELAGO DE GALAPAGOS	50.000,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ		
					PARQUE FOTOVOLTAICO PUERTO AYORA	11.220,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ		
					PROGRAMA EURO SOLAR	21.912,00	Z1, Z2, Z3, Z5, Z6	ESMERALDAS, GUAYAS, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA, SUCUMBIOS	QUINDEGUAYACUL, DURÁN, LOGROÑO, PASAJE		
					PRODUCCION DE ACEITE DE PIÑON PARA PLAN PILOTO DE GENERACION ELECTRICA EN	155.000,00	Z4, ZRE	MANABI, GALAPAGOS	SAN CRISTOBAL, ISABELA, SANTA CRUZ		
					PROYECTO HIBRIDO ISABELA-ISLAS GALAPAGOS	11.220,00	ZRE	GALAPAGOS	ISABELA		
					PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	21.000.000,00	Z2	NAPO - PICHINCHA	BAEZA - PAPALLACTA		
					CONSTRUCCIÓN DE PEQUEÑA CENTRAL HIDROELÉCTRICA HUAPAMALA	3.412.200,00					
					CONSTRUCCIÓN DE PEQUEÑA CENTRAL HIDROELÉCTRICA TIGREURCO 2,84 MW	1.874.400,00					
					DETERMINACION DE LA MEJOR VARIEDAD GENETICA DEL CULTIVO PIÑON MEDIANTE	61.000,00					
					IMPLEMENTACIÓN DE ENERGÍA SOLAR FOTOVOLTAICA EN 153 DESTACAMENTOS DEL	2.203.200,00					
					PLAN EMERGENTE DE ENERGIACIÓN EN LOS SECTORES RURALES Y/O AISLADOS DEL SIN	2.265.000,00					
					PROGRAMA NACIONAL PARA EL APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS	495.000,00					
					PROYECTO GEOTERMICO CHACHIMBIRO	21.000.000,00					
					SISTEMAS DE CALENTAMIENTO SOLAR RESIDENCIALES	3.750.000,00					
					ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MINICENTRALES - ORGANISMOS SECCIONALES	1.750.000,00					
				TRANSMISIÓN	PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	54.683.102,96	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, SANTO			
					SISTEMA DE TRANSMISION 500 kv	85.271.672,58					
							Total PO - del OEI 5 AÑO 2013	\$ 1.492.934.853,71			

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1

Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)									
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón				
Incrementar la oferta de generación eléctrica	* Capacidad instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron sus MW al SIN * Avance presupuestario porcentual de construcción de Proyectos de Generación	* 0 Megavatios * 0%	* 1534,48 Megavatios * 100%	METAS 2014: 1) 242 megavatios 2) 99,20 % avance presupuestario	EMBLEMÁTICOS	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR	520.934.640,00	22	NAPO-SUCUMBIOS	ELCHACO-GONZALO PIZARRO			
						PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	213.033.927,23	26	AZUAY	SEVILLA DE ORO			
						PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON	63.660.810,00	22	PICHINCHA-SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	MEJÍA-SANTO DOMINGO			
						PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	125.957.088,49	27	AZUAY-LOJA-EL ORO	SANTA ISABEL-PASAJE			
						PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANI SAGUA	62.036.918,35	27	ZAMORA	ZAMORA			
						PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIACU	81.480.000,00	21, 22	PICHINCHA-MIBABURA	QUITO-PEDRO V. MALDONADO-COTACACHI			
						PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	8.178.620,14	22	NAPO	QUIJOS			
					TERMOELÉCTRICAS	PROYECTO TERMOELECTRICO FUELOIL 380 MW	0,00	24, 25	MANABI-SANTA ELENA	JARAMUO-LA LIBERTAD			
						PROYECTO CICLO COMBINADO TERMOELÉCTRICAS	18.400.000,00	27	EL ORO	MACHALA-EL GUABO			
					ENERGÍA ALTERNATIVA	PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ	0,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ			
						PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	60.000.000,00	22	NAPO-PICHINCHA	BAEZA-PAPALLACTA			
						DETERMINACION DE LA MEJOR VARIEDAD GENETICA DEL CULTIVO PIÑON MEDIANTE MUTACION CON RADIACION IONIZANTE	25.500,00						
						PLAN EMERGENTE DE ENERGIZACIÓN EN LOS SECTORES RURALES Y/O AISLADOS DEL SIN	2.265.000,00						
						PROYECTO GEOTERMICO CHACHIMBIRO	60.000.000,00						
						SISTEMAS DE CALENTAMIENTO SOLAR RESIDENCIALES	3.750.000,00						
					TRANSMISIÓN	PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	8.553.786,49	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	CARCHI, MERALDAS, MIBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, SANTO				
						SISTEMA DE TRANSMISION 500 KV	238.994.594,11						
									Total PO - del OEI 5 AÑO 2014	\$ 1.467.270.884,81			

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1

Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)										
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón					
Incrementar la oferta de generación eléctrica	* Capacidad instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron al SIN * Avance presupuestario por construcción de Proyectos de Generación	* 0 Megavatios * 0%	* 1534,48 Megavatios * 100%	METAS 2015: 1) 895 megavatios 2) 99,80 % avance presupuestario	EMBLEMÁTICOS	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR	330.176.797,00	Z2	NAPO-SUCUMBIOS	EL CHACO-GONZALO PIZARRO				
						PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	28.627.481,88	Z6	AZUAY	SEVILLA DE ORO				
						PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	5.380.426,51	Z7	AZUAY-LOJA-ELORO	SANTA ISABEL-PASAJE				
						PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANISAGUA	31.320.445,15	Z7	ZAMORA	ZAMORA				
						PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	5.637.228,91	Z2	NAPO	QUIJOS				
					ENERGÍA ALTERNATIVA	PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ	0,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ				
						PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	114.000.000,00	Z2	NAPO-PICHINCHA	BAEZA-PAPALLACTA				
						DETERMINACION DE LA MEJOR VARIEDAD GENETICA DEL CULTIVO PIÑON MEDIANTE	46.000,00							
						PLAN EMERGENTE DE ENERGIZACIÓN EN LOS SECTORES RURALES Y/O AISLADOS DEL SIN	2.265.000,00							
						PROYECTO GEOTERMICO CHACHIMBIRO	114.000.000,00							
					TRANSMISIÓN	SISTEMAS DE CALENTAMIENTO SOLAR RESIDENCIALES	3.750.000,00							
						PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	0,00	Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z7	CARCHI,EMERALDAS,IMBABURA,SUCUMBIOS,NAPO,ORELLANA,PICHINCHA,CHIMBORAZO,COTOPAXI,PASTAZA,TUNGURAHUA,MANABI,SANTO					
						SISTEMA DE TRANSMISION 500 kv	25.223.108,13							
									Total PO - del OEI 5 AÑO 2015	\$ 660.426.487,58				
										\$ 4.445.898.368,21				

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública							
2da. Parte (Programaciones)							
Planificación Institucional	Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
		Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica. * Energía no consumida por sustitución de equipos ineficientes. Energética adoptada a nivel nacional.	* 0 KWH * 0 medidas de eficiencia energética. * 82.333 KWH hasta el 2015 * 4 medidas de eficiencia energética.	METAS 2012: 1) 40.488Kw/h 2) 4 medidas de eficiencia energética.	ALUMBRADO PÚBLICO EFICIENTE	1.774.173,59	Z1, Z4, Z5, Z7	MANABÍ, GUAYAS, LOS RÍOS, SANTA ELENA, ESMERALDAS, SANTO DOMINGO, EL ORO, SUCUMBIOS, BOLÍVAR	
			PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	14.472.342,06	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CANAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLÍVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA	
			PROYECTO PILOTO DE SUSTITUCIÓN DE LÁMPARAS DE ALUMBRADO PÚBLICO POR LÁMPARAS MÁS EFICIENTES EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS	83.056,01	ZRE	GALÁPAGOS	ISABELA, SANTA CRUZ, SAN CRISTOBAL
			PLAN GALAPAGOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍA RENOVABLE	166.112,02	ZRE	GALÁPAGOS	
	Total PO - del OEI 5 AÑO 2012			\$ 16.495.683,68			
	* 0 KWH * 0 medidas de eficiencia energética. * 82.333 KWH hasta el 2015 * 4 medidas de eficiencia energética.	METAS 2013: 1) 48.013 Kw/h	ALUMBRADO PÚBLICO EFICIENTE	0,00	Z1, Z4, Z5, Z7	MANABÍ, GUAYAS, LOS RÍOS, SANTA ELENA, ESMERALDAS, SANTO DOMINGO, EL ORO, SUCUMBIOS, BOLÍVAR	
			PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	54.600.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CANAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLÍVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA	
			CALENTAMIENTO DE AGUA PARA PISCINAS MEDIANTE SISTEMAS DE ENERGÍA SOLAR TÉRMICA EN	724.000,00			
			DOTACION DE 10.905 SISTEMAS DE ENERGIA TERMICA PARA AGUA CALIENTE	1.500.000,00			
			EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA LA INDUSTRIA EN EL ECUADOR EEI	516.333,33			
			ESTUDIO DE DEMANDA POR SECTORES Y USOS FINALES DE ENERGÍA	350.000,00			
	USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS EN EL TRANSPORTE URBANO-FASE II ESTUDIOS PROTOTIPO	3.000.000,00					
	Total PO - del OEI 5 AÑO 2013			\$ 60.690.333,33			
	* 0 KWH * 0 medidas de eficiencia energética. * 82.333 KWH hasta el 2015 * 4 medidas de eficiencia energética.	METAS 2014: 1) 63.193 Kw/h	PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	66.200.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CANAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLÍVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA	
			CALENTAMIENTO DE AGUA PARA PISCINAS MEDIANTE SISTEMAS DE ENERGÍA SOLAR TÉRMICA EN INSTALACIONES DEL ESTADO	724.000,00	ZRE	GALÁPAGOS	ISABELA, SANTA CRUZ, SAN CRISTOBAL
			DOTACION DE 10.905 SISTEMAS DE ENERGIA TERMICA PARA AGUA CALIENTE	1.500.000,00	ZRE	GALÁPAGOS	
Total PO - del OEI 5 AÑO 2014			\$ 68.424.000,00				
* 0 KWH * 0 medidas de eficiencia energética. * 82.333 KWH hasta el 2015 * 4 medidas de eficiencia energética.	METAS 2015: 1) 82.333Kw/h	PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	48.800.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CANAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLÍVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA		
		DOTACION DE 10.905 SISTEMAS DE ENERGIA TERMICA PARA AGUA CALIENTE	1.500.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CANAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLÍVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA		
Total PO - del OEI 5 AÑO 2015			\$ 50.300.000,00				
			\$ 195.910.017,01				

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública									
2da. Parte (Programaciones)									
Planificación Institucional		Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)						
			Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón	
Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.	2) Millones de	METAS 2012: 1) 12,80% 2) \$ 12'000.000	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	25.027.114,21	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
				SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	11.667.238,41	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, STO. DOMINGO, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, STA ELENA, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
			Total PO - del OEI 2 AÑO 2012			\$ 36.694.352,62			
			DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	60.000.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
				SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	19.400.951,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, STO. DOMINGO, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, STA ELENA, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
			Total PO - del OEI 2 AÑO 2013			\$ 79.400.951,00			
			DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	50.000.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
				SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	11.076.489,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, STO. DOMINGO, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, STA ELENA, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
			Total PO - del OEI 2 AÑO 2014			\$ 61.076.489,00			
			DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	50.000.000,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
				SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	8.114.479,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, MBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABI, STO. DOMINGO, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, STA ELENA, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.		
			Total PO - del OEI 2 AÑO 2015			\$ 58.114.479,00			
						\$ 235.286.271,62			

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 4

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública																
2da. Parte (Programaciones)																
Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)												
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón							
Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica	* TTK - Tiempo de interrupción a nivel de cabecera de alimentador primario de distribución	* FMik - Frecuencia de interrupción a nivel de cabecera de los alimentadores primarios de distribución	* 22 horas * 20,2 veces	* Disminución de 12,8 horas hasta el 2015 * Disminución de 14,50 hasta el 2015	METAS 2012 = 12,42 horas 9,93 número de veces	TTik FMik =	DISTRIBUCIÓN	MEJORAS CATEG	60.172,79	Z5	GUAYAS	GUAYAQUIL				
					Total PI - del OEI 1 AÑO 2012		\$ 60.172,79									
					METAS 2013 = 9,53 horas 6,83 número de veces	TTik FMik =	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REGULARIZACIÓN PARA ZONAS CONSOLIDADAS DEL NORTE DE GUAYAQUIL	4.360.534,00	Z5	GUAYAS	GUAYAQUIL				
					Total PI - del OEI 1 AÑO 2013		\$ 4.360.534,00									
					METAS 2014 = 8,21 horas 4,86 número de veces	TTik FMik =	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REGULARIZACIÓN PARA ZONAS CONSOLIDADAS DEL NORTE DE GUAYAQUIL	360.534,00	Z5	GUAYAS	GUAYAQUIL				
					Total PI - del OEI 1 AÑO 2014		\$ 360.534,00									
					METAS 2015 = 8 horas número de veces	TTik FMik = 4	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REGULARIZACIÓN PARA ZONAS CONSOLIDADAS DEL NORTE DE GUAYAQUIL	360.534,00	Z5	GUAYAS	GUAYAQUIL				
					Total PI - del OEI 1 AÑO 2015		\$ 360.534,00									
													\$ 5.141.774,79			

PPPP. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 5

Matriz de Programación Plurianual de la Política Pública															
2da. Parte (Programaciones)															
Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)											
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón						
Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear	* Número de instalaciones inspeccionadas	* Número de licencias institucionales emitidas	* 0 instalaciones inspeccionadas * 0 licencias emitidas	* 1.045 instalaciones inspeccionadas * 310 licencias emitidas	META 2012: 1) 525 instalaciones 2) 150 licencias		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE								
					Total PO - del OEI 4 AÑO 2012		\$ 0,00								
					META 2013: 1) 520 instalaciones 2) 160 licencias		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE								
					Total PO - del OEI 4 AÑO 2013		\$ 0,00								
					META 2014: 1) 520 instalaciones 2) 160 licencias		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE								
					Total PO - del OEI 4 AÑO 2014		\$ 0,00								
					META 2015: 1) 520 instalaciones 2) 160 licencias		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE								
					Total PO - del OEI 4 AÑO 2015		\$ 0,00								
													\$ 0,00		

POGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 2012 - 2015

RESUMEN

PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA		
Resumen		
#	OBJETIVO	PRESUPUESTO
1	Incrementar la oferta de generación eléctrica	\$ 4.445.898.368,21
2	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.	\$ 195.910.017,01
3	Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.	\$ 235.286.271,62
4	Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica	\$ 5.141.774,79
5	Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear	\$ 0,00
6	Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país	\$ 302.277.974,73
7	Incrementar la eficiencia operacional	\$ 2.287.197,83
8	Incrementar el desarrollo del talento humano	\$ 0,00
9	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	\$ 0,00
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PLURIANUAL DE LA INSTITUCIÓN		\$ 5.186.801.604,19

ANEXO 3

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA. - PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012 OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)									
Planificación Institucional	Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)							
		Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón		
Incrementar la oferta de generación eléctrica	* Capacidad Instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron sus MW al SIN * Avance presupuestario porcentual de construcción de Proyectos de Generación * 0 Megavatios * 0% * 305,48 Megavatios * 100%	METAS I SEMESTRE: 1) 246,98 megavatios 2) 88,15% avance presupuestario	EMBLEMÁTICOS	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR	312.416.696,60	Z2	NAPO- SUCUMBIOS	EL CHACO- GONZALO PIZARRO	
				PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	146.793.498,79	Z6	AZUAY	SEVILLA DE ORO	
				PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON	10.000.000,00	Z2	PICHINCHA - SANTO DOMINGO DE LOS TACHILAS	MEJÍA - SANTO DOMINGO	
				PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	14.983.401,30	Z7	AZUAY- LOJA- EL ORO	SANTA ISABEL- PASAJE	
				PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANI SAGUA	81.500.000,00	Z7	ZAMORA	ZAMORA	
				PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIACU	17.000.000,00	Z1, Z2	PICHINCHA- MIBABURA	QUITO- PEDRO V. MALDONADO- ESTACACION	
				PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	4.500.000,00	Z2	NAPO	QUIJOS	
				PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR - DUDAS	16.500.000,00	Z6	CAÑAR	AZOGUES	
				IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ENERGIA EOLICA EN ECUADOR (VILLONACO)	3.000.000,00	Z7	LOJA	LOJA, CATAMAYO	
			HIDROELÉCTRICAS	PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR	12.000.000,00	Z6	AZUAY- CAÑAR	SEVILLA DE ORO- AZOGUES	
				PROYECTO MULTIPROPOSITO BABA: HIDROELECTRICA	17.998.339,18	Z5	LOS RIOS	BUENA FE - VALENCIA	
			TERMOELÉCTRICAS	PROYECTO TERMOELECTRICO FUEL OIL 380 MW	51.201.496,47	Z4, Z5	MANABI- SANTA ELENA	JARAMUÓ- LA LIBERTAD	
				PROYECTO CICLO COMBINADO TERMOELÉCTRICAS	32.143.833,41	Z7	EL ORO	MACHALA- EL GUABO	
				INSTALACIÓN DE UNIDADES TERMOELÉCTRICAS CON UNA CAPACIDAD DE 110 MW (CUBA-ECUADOR)	16.926.715,85	Z2 - Z4	ORELLANA - MANABÍ	JOYA DE LOS SACHAS- MANTA	
				PROYECTO TERMOELECTRICO ESMERALDAS II 144 MW	27.997.578,95	Z1	ESMERALDAS	ESMERALDAS	
				TRASLADO DE 6 UNIDADES GE-TM2500 PARA OPERAR CON GAS NATURAL EN BAJO ALTO	2.407.894,11	Z7	EL ORO	MACHALA- EL GUABO	
			ENERGÍA ALTERNATIVA	PROYECTO EÓLICO BALTRA SANTA CRUZ	2.591.347,49	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ	
				PROYECTOS HIDROELÉCTRICO CHORRILLOS	1.452.649,63	Z7	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	
				PROYECTO FOTOVOLTAICO EN LA ISLA BALTRA - ARCHIPIELAGO DE GALAPAGOS	215.000,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ	
				PARQUE FOTOVOLTAICO PUERTO AYORA	21.270,64	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ	
				PROGRAMA EURO SOLAR	148.926,90	Z1, Z2, Z3, Z5, Z6	ESMERALDAS, GUAYAS, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA, SUCUMBIOS	QUINDE, GUAYACIL, DURÁN, LOGROÑO, MIMBARO	
				PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE BIODIGESTORES A NIVEL NACIONAL	30.883,08	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	AZUAY, BOLIVAR, CAÑAR, CARCHI, CHIMBORAZO, COTOPAXI, MIBABURA, PICHINCHA, SANTO DOMINGO Y LOJA		
				PRODUCCION DE ACEITE DE PIÑON PARA PLAN PILOTO DE GENERACION ELECTRICA EN GALAPAGOS	249.890,63	Z4, ZRE	MANABÍ, GALÁPAGOS	SAN CRISTÓBAL, ISABELA, SANTA CRUZ	
				PLAN DE ACCION DE ENERGIA SOSTENIBLE PARA ECUADOR	239.610,00	Z2	PICHINCHA	QUITO	
				PROYECTO HIBRIDO ISABELA- ISLAS GALÁPAGOS	594.966,02	ZRE	GALAPAGOS	ISABELA	
				PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	332.224,04	Z2	NAPO- PICHINCHA	BAEZA - PAPALLACTA	
				GENERACION ELECTRICA UTILIZANDO RESIDUOS COMPONENTES ORGANICOS	20.860,00	Z2, Z5, Z6	GUAYAS, PICHINCHA, AZUAY, LOS RÍOS	DALLE, SANTA LUCÍA, YAGUACHISALITRESA, MBORONDÓN.	
				TRANSMISIÓN	PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	29.495.116,20	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	CARCHI, ESMERALDAS, MIBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, SANTO DOMINGO DE	
			SISTEMA DE TRANSMISION 500 KV		350.553,00				
			Total PO - del OEI SEMESTRE I			\$ 803.112.752,29			

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 1

Planificación Institucional				Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)									
					Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón				
Incrementar la oferta de generación eléctrica	* Capacidad instalada por proyectos de generación anuales que incorporaron sus MW al SIN * Avance presupuestario porcentual de construcción de Proyectos de Generación	* 0 Megavatios * 0%	* 305,48 Megavatios * 100%	METAS II SEMESTRE: 1) 58,50 megavatios 2) 11,85 % avance presupuestario	EMBLEMÁTICOS	PROYECTO HIDROELECTRICO COCA CODO SINCLAIR	0,00	Z2	NAPO-SUCUMBIOS	EL CHACO - GONZALO PIZARRO				
						PROYECTO HIDROELECTRICO SOPLADORA	0,00	Z6	AZUAY	SEVILLA DE ORO				
						PROYECTO HIDROELECTRICO TOACHI - PILATON	0,00	Z2	PICHINCHA - SANTO DOMINGO DE LOS SACHLAS	MEJÍA - SANTO DOMINGO				
						PROYECTO HIDROELECTRICO MINAS- SAN FRANCISCO	0,00	Z7	AZUAY-LOJA - ELORO	SANTA ISABEL - PASAJE				
						PROYECTO HIDROELECTRICO DELSITANISAGUA	0,00	Z7	ZAMORA	ZAMORA				
						PROYECTO HIDROELECTRICO MANDURIACU	0,00	Z1, Z2	PICHINCHA - IMBABURA	QUITO - PEDROV. MALDONADO - ESTACACION				
						PROYECTO HIDROELECTRICO QUIJOS	0,00	Z2	NAPO	QUIJOS				
						PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR - DUDAS	0,00	Z6	CAÑAR	AZOGUES				
						IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ENERGIA EOLICA EN ECUADOR (VILLONACO)	0,00	Z7	LOJA	LOJA, CATAMAYO				
					HIDROELECTRICAS	PROYECTO HIDROELECTRICO MAZAR	0,00	Z6	AZUAY-CAÑAR	SEVILLA DE ORO - AZOGUES				
						PROYECTO MULTIPROPOSITO BABA: HIDROELECTRICA	0,00	Z5	LOS RIOS	BUENA FE - VALENCIA				
					TERMOELECTRICAS	PROYECTO TERMOELECTRICO FUEL OIL 380 MW	0,00	Z4, Z5	MANABI - SANTA ELENA	JARAMUO - LA LIBERTAD				
						PROYECTO CICLO COMBINADO TERMOELECTRICAS	0,00	Z7	ELORO	MACHALA - EL GUABO				
						INSTALACION DE UNIDADES TERMOELECTRICAS CON UNA CAPACIDAD DE 110 MW (CUBA-ECUADOR)	0,00	Z2 - Z4	ORELLANA - MANABI	JOYA DE LOS SACHAS - MANTA				
						PROYECTO TERMOELECTRICO ESMERALDAS II 144 MW	0,00	Z1	ESMERALDAS	ESMERALDAS				
						TRASLADO DE 6 UNIDADES GE-TM2500 PARA OPERAR CON GAS NATURAL EN BAJO ALTO	0,00	Z7	ELORO	MACHALA - EL GUABO				
					ENERGIA ALTERNATIVA	PROYECTO EOLICO BALTRA SANTA CRUZ	0,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ				
						PROYECTOS HIDROELECTRICO CHORRILLOS	0,00	Z7	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA				
						PROYECTO FOTOVOLTAICO EN LA ISLA BALTRA - ARCHIPIELAGO DE GALAPAGOS	275.030,46	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ				
						PARQUE FOTOVOLTAICO PUERTO AYORA	0,00	ZRE	GALAPAGOS	SANTA CRUZ				
						PROGRAMA EURO SOLAR	0,00	Z1, Z2, Z3, Z5, Z6	ESMERALDAS, GUAYAS, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA, SUCUMBIOS	QUINDE, GUAYACUIL, DURAN, LOGRONO, MIMORI				
						PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE BIODIGESTORES A NIVEL NACIONAL	10.644,91	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	AZUAY, BOLIVAR, CAÑAR, CARCHI, CHIMBORAZO, COTOPAXI, MIMORI, MANABI, PASTAZA, SUCUMBIOS, TUNGURAHUI, ZAMORA					
						PRODUCCION DE ACEITE DE PIÑON PARA PLAN PILOTO DE GENERACION ELECTRICA EN GALAPAGOS	82.333,41	Z4, ZRE	MANABI GALAPAGOS	SAN CRISTOBAL, ISABELA, SANTA CRUZ				
						PLAN DE ACCION DE ENERGIA SOSTENIBLE PARA ECUADOR	67.600,00	Z2	PICHINCHA	QUITO				
						PROYECTO HIBRIDO ISABELA-ISLAS GALAPAGOS	0,00	ZRE	GALAPAGOS	ISABELA				
						PROYECTO GEOTERMICO CHACANA	0,00	Z2	NAPO - PICHINCHA	BAEZA - PAPALLACTA				
						GENERACION ELECTRICA UTILIZANDO RESIDUOS COMPONENTES ORGANICOS	4.056,80	Z2, Z5, Z6	GUAYAS, PICHINCHA, AZUAY, LOS RIOS	DAULE, SANTA LUCIA, YAGUACHI, SALITRE, SAMBORON				
					TRANSMISION	PROYECTOS DE AMPLIACION DEL SISTEMA NACIONAL DE TRANSMISION	14.109.258,59	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUI, MANABI, SANTO DOMINGO DE					
						SISTEMA DE TRANSMISION 500 KV	7.604.465,65							
					Total PO - del OEI 1 SEMESTRE II					\$ 22.153.389,82				
										\$ 825.266.142,11				

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)							
Planificación Institucional	Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
		Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica. * Energía no consumida por sustitución de equipos ineficientes. * Total de medidas de Eficiencia Energética adoptadas a nivel nacional. * 0 KW/H * 0 medidas de eficiencia energética. * 40.488 KW/H * 4 medidas de eficiencia energética.	METAS I SEMESTRE: 1) 36.807 Kw/h 2) 2 medidas de eficiencia energética.	EFICIENCIA ENERGÉTICA	ALUMBRADO PÚBLICO EFICIENTE	1.774.173,59	Z1, Z4, Z5, Z7	MANABÍ, GUAYAS, LOS RÍOS, SANTA ELENA, ESMERALDAS, SANTO DOMINGO, EL ORO, SUCUMBIOS, BOLIVAR	
			PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	14.472.342,06	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CAÑAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLIVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHIPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA.	
			PROYECTO PILOTO DE SUSTITUCIÓN DE LÁMPARAS DE ALUMBRADO PÚBLICO POR LÁMPARAS MÁS EFICIENTES EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS	83.056,01	ZRE	GALÁPAGOS	ISABELA, SANTA CRUZ, SAN CRISTOBAL.
			PLAN GALAPAGOS DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIA RENOVABLE	101.112,02	ZRE	GALÁPAGOS	
			Total PO - del OEI 2 SEMESTRE I	\$ 16.430.683,68			
	METAS II SEMESTRE: 1) 3.681 Kw/h 2) 2 medidas de eficiencia energética.	EFICIENCIA ENERGÉTICA	ALUMBRADO PÚBLICO EFICIENTE	0,00	Z1, Z4, Z5, Z7	MANABÍ, GUAYAS, LOS RÍOS, SANTA ELENA, ESMERALDAS, SANTO DOMINGO, EL ORO, SUCUMBIOS, BOLIVAR	
			PROGRAMA PARA LA RENOVACIÓN DE EQUIPOS DE CONSUMO ENERGÉTICAMENTE INEFICIENTES (refrigeradoras)	0,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7	SANTO DOMINGO, GALAPAGOS, AZUAY, CAÑAR, PICHINCHA, GUAYAS, CARCHI, IMBABURA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO, BOLIVAR, LOJA, ZAMORA CHINCHIPE, EL ORO, LOS RÍOS, ESMERALDAS, SANTA ELENA, SUCUMBIOS, MANABÍ, MORONA SANTIAGO, NAPO, ORELLANA, PASTAZA.	
			PROYECTO PILOTO DE SUSTITUCIÓN DE LÁMPARAS DE ALUMBRADO PÚBLICO POR LÁMPARAS MÁS EFICIENTES EN LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS	0,00	ZRE	GALÁPAGOS	ISABELA, SANTA CRUZ, SAN CRISTOBAL.
			PLAN GALAPAGOS DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIA RENOVABLE	65.000,00	ZRE	GALÁPAGOS	
			Total PO - del OEI 2 SEMESTRE II	\$ 65.000,00			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2			\$ 16.495.683,68				

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)										
Planificación Institucional				Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
					Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.	* Porcentaje de Pérdidas de Energía en Distribución * Millones de dólares anuales ahorrados al país por reducción de pérdidas de energía no reconocidas en la tarifa.	* 16,53% * USD 0.00	* 12,80% * USD 12'000.000	METAS I SEMESTRE: 1) 2,63% 2) \$ 6'000.000	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	25.027.114,21	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.	
					DISTRIBUCIÓN	SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	8.714.500,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, STO. DOMINGO, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, STA ELENA, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.	
					Total PO - del OEI 3 SEMESTRE I		\$ 33.741.614,21			
				METAS II SEMESTRE: 1) 0,90% 2) \$ 6'000.000	DISTRIBUCIÓN	PLAN DE REDUCCION DE PERDIDAS DE ENERGIA ELECTRICA 2011-2013	0,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.	
					DISTRIBUCIÓN	SISTEMA INTEGRADO PARA LA GESTION DE LA DISTRIBUCION ELECTRICA SIGDE	2.952.738,41	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, STO. DOMINGO, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, STA ELENA, AZUAY, CAÑAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.	
					Total PO - del OEI 3 SEMESTRE II		\$ 2.952.738,41			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3							\$ 36.694.352,62			

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 4
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)										
Planificación Institucional				Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
					Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica	* TTik - Tiempo de interrupción a nivel de cabecera de alimentador primario de distribución	* FMik - Frecuencia de interrupción a nivel de cabecera de los alimentadores primarios de distribución	* 22 horas * 20,2 veces * 42,42 horas * 9,93 veces	METAS I SEMESTRE: 1) 4,86 horas 2) 4,65 veces	DISTRIBUCIÓN	MEJORAS CATEG	60.172,79	Z5	GUAYAS	GUAYAQUIL
					Total PI - del OEI 4 SEMESTRE I			\$ 60.172,79		
				METAS II SEMESTRE: 1) 4,72 horas 2) 5,62 veces	DISTRIBUCIÓN	MEJORAS CATEG	0,00	Z5	GUAYAS	GUAYAQUIL
					Total PI - del OEI 4 SEMESTRE II			\$ 0,00		
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 4							\$ 60.172,79			

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 5
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)							
Planificación Institucional	Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
		Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear * Número de instalaciones inspeccionadas * Número de licencias institucionales emitidas * 0 instalaciones inspeccionadas * 0 licencias emitidas * 1.045 instalaciones inspeccionadas * 310 licencias emitidas	META I SEMESTRE: 1) 525 instalaciones 2) 150 licencias		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
		Total PO - del OEI 5 SEMESTRE I		\$ 0,00			
	META II SEMESTRE: 1) 520 instalaciones 2) 160 licencias			ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE			
		Total PO - del OEI 5 SEMESTRE II		\$ 0,00			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 5				\$ 0,00			

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 6
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública									
2da. Parte (Programaciones)									
Planificación Institucional				Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)				
					Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia
Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país	Número de Viviendas Totales con Nuevo Servicio	0 viviendas	180.000 viviendas	META I SEMESTRE: 80.000 viviendas	DISTRIBUCIÓN	ELECTRIFICACION RURAL Y URBANO MARGINAL FERUM	12.812.251,50	Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z7,ZRE	CARCHI,ESMERALDAS,IMBABURA,SUCUMBIÓS,NAPO,ORELLANA,PICHINCHA,CHIMBORAZO,COTOPAXI,PASTAZA,TUNGURAHUA,MANABÍ,SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS,BOLÍVAR,GUAYAS,LOS RÍOS,SANTA ELENA,AZUAY,CAÑAR,MORONA SANTIAGO,EL ORO,LOJA,ZAMORA CHINCHIPE,GALÁPAGOS.
					DISTRIBUCIÓN	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA	19.465.723,23	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI,ESMERALDAS,IMBABURA,SUCUMBIÓS,NAPO,ORELLANA,PICHINCHA,CHIMBORAZO,COTOPAXI,PASTAZA,TUNGURAHUA,MANABÍ,BOLIVAR,GUAYAS,LOS RÍOS,AZUAY,CAÑAR,MORONA,EL ORO,LOJA,ZAMORA,GALAPAGOS.
					Total PO - del OEI 6 SEMESTRE I		\$ 32.277.974,73		
				META II SEMESTRE: 100.000 viviendas	DISTRIBUCIÓN	ELECTRIFICACION RURAL Y URBANO MARGINAL FERUM	0,00	Z1,Z2,Z3,Z4,Z5,Z6,Z7,ZRE	CARCHI,ESMERALDAS,IMBABURA,SUCUMBIÓS,NAPO,ORELLANA,PICHINCHA,CHIMBORAZO,COTOPAXI,PASTAZA,TUNGURAHUA,MANABÍ,SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS,BOLÍVAR,GUAYAS,LOS RÍOS,SANTA ELENA,AZUAY,CAÑAR,MORONA SANTIAGO,EL ORO,LOJA,ZAMORA CHINCHIPE,GALÁPAGOS.
					DISTRIBUCIÓN	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE ENERGIA ELECTRICA	0,00	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE	CARCHI,ESMERALDAS,IMBABURA,SUCUMBIÓS,NAPO,ORELLANA,PICHINCHA,CHIMBORAZO,COTOPAXI,PASTAZA,TUNGURAHUA,MANABÍ,BOLIVAR,GUAYAS,LOS RÍOS,AZUAY,CAÑAR,MORONA,EL ORO,LOJA,ZAMORA,GALAPAGOS.
					Total PO - del OEI 6 SEMESTRE II		\$ 0,00		
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 6							\$ 32.277.974,73		

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 7
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)											
Planificación Institucional			Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)							
				Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón		
Incrementar la eficiencia operacional	* Índice de Atención de Requerimientos Internos y externos	* Porcentaje de avance en la elaboración del Plan Sectorial de Largo Plazo	* Número de entidades que cuenten con un Plan Estratégico de mediano Plazo alineado a la política Sectorial	* Número de entidades que cuenten con una Planificación de corto Plazo articulada con la Planificación Sectorial	* 0 * 30% * 0 entidades * 0 entidades	* 180 * 100% * 3 entidades * 5 entidades	METAS I SEMESTRE: 1) 170 2) 100% 3) 2 entidades 4) 5 entidades	GESTIÓN IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO 563.397,36 Z2 PICHINCHA QUITO			
							EVALUACION DE LA VULNERABILIDAD FISICA SOCIAL Y AMBIENTAL DE LAS INSTALACIONES DEL SECTOR ELECTRICO A NIVEL NACIONAL 157.400,00 Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CANAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.	Total PO - del OEI 3 SEMESTRE I \$ 720.797,36			
							METAS II SEMESTRE: 1) 10 2) 0% 3) 1 entidades 4) 0 entidades	GESTIÓN IMPLANTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO 375.598,24 Z2 PICHINCHA QUITO			
							EVALUACION DE LA VULNERABILIDAD FISICA SOCIAL Y AMBIENTAL DE LAS INSTALACIONES DEL SECTOR ELECTRICO A NIVEL NACIONAL 146.535,25 Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, ZRE CARCHI, ESMERALDAS, IMBABURA, SUCUMBIOS, NAPO, ORELLANA, PICHINCHA, CHIMBORAZO, COTOPAXI, PASTAZA, TUNGURAHUA, MANABÍ, BOLIVAR, GUAYAS, LOS RIOS, AZUAY, CANAR, MORONA, EL ORO, LOJA, ZAMORA, GALAPAGOS.	Total PO - del OEI 3 SEMESTRE II \$ 522.133,49			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 3						\$ 1.242.930,85					

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 8
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)										
Planificación Institucional				Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
					Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar el desarrollo del talento humano	Porcentaje de personal ubicado en procesos agregadores de valor	0 %	48 %	META I SEMESTRE: 46% del personal		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
						ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
					Total PO - del OEI 5 SEMESTRE I		\$ 0,00			
				META II SEMESTRE: 2% del personal		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
						ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
					Total PO - del OEI 5 SEMESTRE II		\$ 0,00			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 9							\$ 0,00			

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 9
PROGRAMACIÓN SEMESTRAL INICIAL 2012

Matriz de Programación Anual de la Política Pública 2da. Parte (Programaciones)										
Planificación Institucional				Desglose anual meta	Presupuesto Inversión (PI)					
					Programas	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Zona	Provincia	Cantón
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión (Fuente: Fiscal)	0 %	100 %	META I SEMESTRE: 49,98%		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
						ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
					Total PO - del OEI 5 SEMESTRE I		\$ 0,00			
				META II SEMESTRE: 50,02		ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
						ACTIVIDADES PROGRAMADAS CON GASTO CORRIENTE				
					Total PO - del OEI 5 SEMESTRE II		\$ 0,00			
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 10							\$ 0,00			

POGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 2012
RESUMEN

PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA P.A.P.P.		
Resumen		
#	OBJETIVO	PRESUPUESTO
1	Incrementar la oferta de generación eléctrica	\$ 825.266.142,11
2	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía eléctrica.	\$ 16.495.683,68
3	Incrementar la eficiencia de las empresas de distribución.	\$ 36.694.352,62
4	Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica	\$ 60.172,79
5	Incrementar la seguridad integral en el uso de las radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica y nuclear	\$ 0,00
6	Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país	\$ 32.277.974,73
7	Incrementar la eficiencia operacional	\$ 1.242.930,85
8	Incrementar el desarrollo del talento humano	\$ 0,00
9	Incrementar el uso eficiente del presupuesto	\$ 0,00
	TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN	\$ 912.037.256,78
	TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE	\$ 106.956.941,73
	TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIONAL	\$ 1.018.994.198,51

PLAN OPERATIVO ANUAL 2012

PRESUPUESTO OPERATIVO - GASTO CORRIENTE PROGRAMADO POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

PARTIDA:	DESCRIPCIÓN:	SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE ENERGÍA)	SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	SUBSECRETARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN SECTORIAL (DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA)	SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES	SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA)	SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	TOTAL PROGRAMADO POR PARTIDA
510105 001	Remuneraciones Unificadas	-	-	-	-	534.288,97	-	-	-	-	\$ 534.288,97
510106 001	Salarios Unificados	-	-	-	-	103.364,00	-	-	-	-	\$ 103.364,00
510203 001	Decimotercero Sueldo	-	-	-	-	133.321,67	-	-	-	-	\$ 133.321,67
510204 001	Decimocuarto Sueldo	-	-	-	-	46.746,00	-	-	-	-	\$ 46.746,00
510235 001	REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
510507 001	Honorarios	-	-	-	-	6.250,00	-	-	-	-	\$ 6.250,00
510509 001	Horas Extraordinarias y Suplementarias	-	-	-	-	29.000,00	-	-	-	-	\$ 29.000,00
510510 001	Servicios Personales por Contrato	-	-	-	-	266.896,00	-	-	-	-	\$ 266.896,00
510512 001	SUBROGACION	-	-	-	-	20.064,85	-	-	-	-	\$ 20.064,85
510513 001	ENCARGOS	-	-	-	-	42.355,11	-	-	-	-	\$ 42.355,11
510601 001	Aporte Patronal	-	-	-	-	116.114,14	-	-	-	-	\$ 116.114,14
510602 001	Fondo de Reserva	-	-	-	-	110.195,57	-	-	-	-	\$ 110.195,57
510707 001	COMPENSACIÓN POR VACACIONES NO GOZADAS POR CESACIÓN DE FUNCIONES	-	-	-	-	14.000,00	-	-	-	-	\$ 14.000,00
530101 001	Agua Potable	-	-	-	-	4.300,00	-	-	-	-	\$ 4.300,00
530104 001	Energía Eléctrica	-	-	-	-	8.802,00	-	-	-	-	\$ 8.802,00
530105 001	Telecomunicaciones	-	-	-	-	11.634,99	-	-	-	-	\$ 11.634,99
530106 001	Servicio de Correo	-	-	-	-	6.000,00	-	-	-	-	\$ 6.000,00
530201 001	Transporte de Personal	-	-	-	-	91.818,30	-	-	-	-	\$ 91.818,30
530203 002	Almacenamiento Embalaje Envase y Recarga de Bótomos	-	-	-	-	336,00	-	-	-	-	\$ 336,00
530204 001	Edición Impresión Reproducción y Publicaciones	46.717,10	9.489,40	9.492,56	9.492,56	14.311,80	-	-	-	-	\$ 89.503,42
530206 001	Eventos Públicos y Oficiales	437.787,84	215.896,00	115.896,00	256.272,11	15.878,76	78.000,00	-	76.889,00	-	\$ 1.196.619,71
530207 001	Difusión Información y Publicidad	-	-	-	-	-	34.000,00	-	256.789,00	-	\$ 290.789,00
530208 001	Servicio de Seguridad y Vigilancia	-	-	-	-	104.600,00	-	-	-	-	\$ 104.600,00
530209 001	Servicio de Aseo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530210 001	Servicio de Guardería	-	-	-	-	13.168,72	-	-	-	-	\$ 13.168,72
530217 001	Difusión e Información	-	253.124,00	350.764,47	124.785,00	14.679,00	-	-	30.620,84	-	\$ 773.973,31
530218 001	Publicidad y propaganda en medios de comunicación masiva	-	-	-	-	-	-	-	605.673,00	-	\$ 605.673,00
530219 001	Publicidad y propaganda usando otros medios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530228 001	Servicios de Provisión de Dispositivos Electrónicos	-	42,80	72,80	72,80	-	-	-	-	-	\$ 188,40
530230 001	Digitalización de Información y datos públicos	-	-	-	-	4.985,15	-	-	-	-	\$ 4.985,15
530299 001	Otros Servicios Generales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530301 001	Pasajes al Interior	24.865,00	-	-	-	27.770,80	-	-	-	-	\$ 52.635,80
530302 001	Pasajes al Exterior	67.435,00	-	-	-	77.940,00	-	-	-	-	\$ 145.375,00
530303 001	Viajeros y Subsistencias en el Interior	3.567,00	-	-	-	39.780,00	-	-	-	-	\$ 43.347,00
530304 001	Viajeros y Subsistencias en el Exterior	6.347,00	-	-	-	39.120,00	-	-	-	-	\$ 45.467,00
530402 001	Edificios Locales Residencias y Cableado Estructurado	-	-	-	-	11.364,69	-	-	-	-	\$ 11.364,69
530404 001	Máquinas y Equipos	-	-	-	-	2.000,00	-	-	-	-	\$ 2.000,00
530405 001	Vehículos	-	-	-	-	16.000,00	-	-	-	-	\$ 16.000,00
530499 001	Otras Instalaciones Mantenimientos y Reparaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -

PLAN OPERATIVO ANUAL 2012

PRESUPUESTO OPERATIVO - GASTO CORRIENTE PROGRAMADO POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

PARTIDA:	DESCRIPCIÓN:	SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE ENERGÍA)	SUBSECRETARÍA DE ENERGÍA RENOVABLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	SUBSECRETARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN SECTORIAL (DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA)	SUBSECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y APLICACIONES NUCLEARES	SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA)	SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	TOTAL PROGRAMADO POR PARTIDA
530502 001	Edificios Locales Residencias Parqueaderos Casilleros Judiciales y Bancarios	-	-	-	-	151.183,76	-	-	-	-	\$ 151.183,76
530504 001	Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	1.200,00	-	-	-	-	\$ 1.200,00
530505 001	Vehículos	-	-	-	-	4.401,00	-	-	-	-	\$ 4.401,00
530599 001	Otros arrendamientos	-	-	-	14.000,00	-	-	-	-	-	\$ 14.000,00
530601 001	Consultoría Asesoría e Investigación Especializada	105.510,23	308.241,45	256.456,00	203.462,93	70.000,00	152.277,67	-	-	-	\$ 1.095.948,28
530603 001	Servicio de Capacitación	-	-	-	-	55.827,91	14.000,00	-	4.000,00	-	\$ 73.827,91
530604 001	Fiscalización e Inspecciones Técnicas	3.465,00	48.000,00	32.542,40	18.000,00	-	-	-	-	-	\$ 102.007,40
530605 001	Estudio y Diseño de Proyectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530606 001	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES DE SERVICIOS	-	-	-	-	5.613,78	-	-	-	-	\$ 5.613,78
530702 001	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	-	-	-	-	3.121,00	-	-	-	-	\$ 3.121,00
530704 001	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	-	-	-	-	9.780,00	-	-	-	-	\$ 9.780,00
530801 001	Alimentos y Bebidas	-	-	-	-	83.148,30	-	-	-	-	\$ 83.148,30
530802 001	Vestuario Lencería y Prendas de Protección	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530803 001	Combustibles y Lubricantes	-	-	-	-	38.340,00	-	-	-	-	\$ 38.340,00
530804 001	Materiales de Oficina	-	-	-	-	19.675,00	-	-	-	-	\$ 19.675,00
530805 001	Materiales de Aseo	-	-	-	-	7.435,00	-	-	-	-	\$ 7.435,00
530806 001	Herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530807 001	Materiales de Impresión Fotografía Reproducción y Publicaciones	-	-	-	-	63.448,68	-	-	-	-	\$ 63.448,68
530809 001	Medicinas y productos Farmacéuticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
530811 001	Materiales de Construcción Eléctricos Plomería y Carpintería	-	-	-	-	4.890,00	-	-	-	-	\$ 4.890,00
530813 001	Repuestos y Accesorios	-	-	-	-	9.780,00	-	-	-	-	\$ 9.780,00
530820 001	Menaje de Cocina de Hogar y Accesorios Descartables	-	39,36	39,36	39,36	10,64	-	-	-	-	\$ 128,72
530899 001	Otros de Uso y Consumo Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
531403 001	Mobiliarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
531406 001	Herramientas	-	-	-	-	827,20	-	-	-	-	\$ 827,20
531407 001	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
531411 001	Partes y Repuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
570102 001	Tasas Generales Impuestos Contribuciones Permisos Licencias	-	-	-	-	983,00	-	-	-	-	\$ 983,00
570199 001	Otros Impuestos Tasas y Contribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
570201 001	Seguros	-	-	-	-	18.455,80	-	-	-	-	\$ 18.455,80
570206 001	Costas Judiciales	-	-	-	-	-	-	-	-	208.708,25	\$ 208.708,25
570218 001	INTERESES POR MORA PATRONAL AL IEES	-	-	-	-	17,45	-	-	-	-	\$ 17,45
570299 001	Otros Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
840103 001	Mobiliarios	-	-	-	-	3.000,00	-	-	-	-	\$ 3.000,00
840104 001	Maquinarias y Equipos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
840105 001	Vehículos	-	-	-	-	78.213,93	-	-	-	-	\$ 78.213,93
840106 001	Herramientas	-	-	-	-	1.000,00	-	-	-	-	\$ 1.000,00
840107 001	Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	-	-	-	-	14.629,47	-	-	-	-	\$ 14.629,47
840109 001	Libros y Colecciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
990101 001	OBLIGACIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES POR GASTOS EN PERSONAL	-	-	-	-	2.000,00	-	-	-	-	\$ 2.000,00
TOTAL		\$ 695.694,17	\$ 834.833,01	\$ 765.263,59	\$ 626.124,76	\$ 2.574.068,44	\$ 278.277,67	\$ -	\$ 973.971,84	\$ 208.708,25	\$ 6.956.941,73

ANEXO 5

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS, HIPOTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN				
CAPÍTULO I	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1. PLAN DE TESIS	Diseñar la propuesta de un Plan Estratégico Institucional para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	La propuesta de un plan estratégico el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, es una herramienta que permitirá orientar a la Institución hacia la optimización en el uso de los recursos asignados, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su cartera de proyectos de inversión.	<p>La planificación estratégica responde a lineamientos de planificación de mediano y largo plazo a través de un proceso participativo e incluyente que involucra a todos los niveles de la organización facilitando la toma de decisiones en los tiempos adecuados.</p> <p>Tanto los funcionarios como todos los actores que se ven afectados por el proceso de planificación han participado activamente en el debate y además han establecido acuerdos con las autoridades para generar sinergias institucionales que contribuyen al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos; no hay que mirar solo a la organización interna, tanto o más importante es mirar a los ciudadanos y sus organizaciones, son ellos quienes presionarán por la innovación y la máxima eficiencia.</p> <p>1. La planificación estratégica responde a lineamientos de planificación de mediano y largo plazo a través de un proceso participativo e incluyente que involucra a todos los niveles de la organización facilitando la toma de decisiones en los tiempos adecuados.</p>	Se recomienda establecer la sinergia necesaria entre todos los actores del sector con la finalidad de que el Ministerio asuma el rol de entidad rectora del sector Eléctrico a través de la difusión e implantación de las políticas, objetivos estratégicos y directrices generales que éste documento presenta.
CAPÍTULO II	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA			Al realizar la investigación de las diferentes teorías acerca de los procesos de planificación que plantean diferentes autores, se establecieron las bases en las cuales se apoyó el desarrollo del Direccionamiento Estratégico.	Se recomienda realizar una investigación lo más amplia posible de todas las teorías y los autores que durante el transcurso de los tiempos han abordado los temas concernientes al desarrollo de los procesos de Planificación, existen diferentes metodologías, ponencias y puntos de vista diferentes, los cuales nos anotarán el criterio suficiente para aplicarlo en la
CAPÍTULO III	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	Realizar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, determinando los lineamientos básicos que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico.	El desarrollar la caracterización y el diagnóstico de la situación actual del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, permitirá determinar los lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del plan estratégico.	<p>Mediante el análisis de los factores internos (organización, recursos humanos, tecnología, análisis presupuestario, etc.) se logró identificar la posición actual del Ministerio y su desempeño a partir de su creación, lo cual sirvió como base para el planteamiento de una visión de largo plazo basada en el sólido conocimiento de la realidad de la Institución.</p> <p>Se conoció la actual situación tanto dentro como fuera de la organización como fundamento de la formulación de la propuesta de cambio.</p> <p>Mediante la formulación del diagnóstico del entorno se identificó y se previó los cambios de la realidad actual y el comportamiento del futuro. Estos cambios fueron identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable o adverso. Se utilizaron diferentes herramientas metodológicas como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y las matrices de impacto y probabilidades a fin de identificar todos los elementos tanto internos como externos que inciden en la organización y se plantó mediante su análisis, las estrategias que orientarán a la institución hacia el logro de sus objetivos</p> <p>Al ser el MEER una entidad del Estado sin fines de lucro, el análisis presupuestario se ha basado en la ejecución del presupuesto asignado para el desarrollo de los proyectos del sector, el Presupuesto es uno de los elementos del proceso total de planificación y es un instrumento que contiene las decisiones de las políticas del Gobierno Nacional expresadas en proyectos de inversión que apuntalan a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.</p>	<p>Se recomienda realizar un exhaustivo análisis del interior de la Organización; solamente conociendo todos los procesos y actividades que se desarrollan dentro de las Instituciones puede establecerse una real visión del estado actual en que se encuentran las entidades.</p> <p>La administración debe tomar muy en cuenta el entorno de la organización, ya que existen diferentes factores externos que afectan a la institución muchas veces de manera determinante.</p> <p>Se recomienda establecer la coordinación necesaria a fin de contar, al inicio del segundo semestre del año, con toda la programación presupuestaria anual para cada proyecto de inversión a desarrollarse en el ejercicio fiscal siguiente. El requerimiento de recursos para la elaboración de la proforma presupuestaria es un proceso que debe ser analizado con el suficiente tiempo y meticulosidad a fin de minimizar el impacto de posibles disminuciones en la asignación de dichos recursos económicos.</p>

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS, HIPOTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN					
CAPÍTULO IV	OBJETIVO	HIPOTESIS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	
4. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Determinar el Direccionamiento Estratégico para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable definiendo hacia donde se quiere llegar, tomando como punto de partida la misión para la cual fue creada la Institución y donde se encuentra actualmente.	El determinar el Direccionamiento Estratégico el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, permitirá responder de forma clara y precisa a preguntas: Qué se debe hacer?. ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?	Con el planteamiento y formulación de los elementos organizacionales contenidos en el Direccionamiento Estratégico se busca establecer el marco referencial que orientará el accionar de la Institución, se establecieron la misión y visión institucionales formuladas para el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable las cuales se constituyen en los pilares fundamentales sobre los cuales se fundamentan las estrategias para el desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano, la definición de valores corporativos que representan un marco de referencia que inspira y regula la vida de la organización, pretenden convertirse en hábitos de pensamiento de los funcionarios, además se formularon los objetivos estratégicos, los cuales establecen los resultados que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable desea alcanzar, que es lo que se pretende lograr y cuando serán alcanzados dichos resultados.	Se recomienda que el proceso de planificación estratégica en el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se convierta en parte de la Cultura organizacional de la Institución, en donde todos funcionarios conozcan claramente la Misión y Visión, Valores de su entidad y asuman el compromiso con la organización y más aún con la ciudadanía a quien se deben las instituciones del Estado.	
				Se debe generar, a través del empoderamiento de los elementos organizacionales que en el presente trabajo se han desarrollado, una relación mucho más estrecha entre todas las unidades de gestión que forman parte de la Institución, se debe establecer una estandarización de los procesos, de manera que cada una desarrolle sus actividades debidamente delimitadas y establecidas pero como parte integrante del gran engranaje institucional.	
				Los planes de desarrollo de largo plazo se constituyen en instrumentos de orientación de la gestión económica y social, como lo es en el caso ecuatoriano el Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que para conducir las actividades estatales, baja de nivel relacionándose con los planes de mediano plazo y los planes operativos de corto plazo que se expresan finalmente en proyectos específicos de inversión.	Para la implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable que en el presente trabajo se ha desarrollado, se recomienda una revisión por parte de la administración de los elementos organizacionales y su alineación al marco regulatorio vigente; al estar pendiente de aprobación la Nueva Ley del Sector Eléctrico, se hace muy necesario revisar el documento una vez expedida la Ley.
				La distribución de los recursos monetarios y financieros necesarios para solventar los costos de los programas de todos los sectores del Estado se hace a través del presupuesto, el mismo que se constituye en una eficaz e importante herramienta de ejecución de los planes de corto, mediano y largo plazo.	Se recomienda establecer mejores metodologías para la priorización de Proyectos de Inversión, el Presupuesto anual asignado al MEER es menos del 50% de lo requerido anualmente por los ejecutores de los Proyectos, por lo cual se hace necesario establecer prioridades de inversión sin perder de vista las políticas establecidas, ni los objetivos planteados.
				La Programación Plurianual del Presupuesto se constituye en un instrumento orientador de la gestión institucional que asegurará la sostenibilidad en el tiempo de los programas, proyectos y actividades de la Institución, mientras que la Programación Anual del Presupuesto es la desagregación anual de la Programación Plurianual, con un desglose a nivel mensual de la programación, éstas deben ser formuladas minimizando la	Se recomienda establecer la coordinación necesaria a fin de contar, al inicio del segundo semestre del año, con toda la programación presupuestaria anual para cada proyecto de inversión a desarrollarse en el ejercicio fiscal siguiente, El requerimiento de recursos para la elaboración de la proforma presupuestaria es un proceso que debe ser analizado con el suficiente tiempo y meticulosidad a fin de minimizar el impacto.
				La aplicación de la Herramienta GPR en el MEER estableció un nexo entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La gestión por objetivos o resultados es un estilo de gestión que articula las planificaciones estratégica y operacional, hace más transparente el funcionamiento de las Instituciones del Estado estableciendo a la evaluación como un proceso permanente que tiene que ser parte del estilo de gestión de la Institución y no una actividad que debe realizarse al cierre de un ejercicio o de un período de gobierno.	La herramienta Gobierno por Resultados se convierte en una valiosa oportunidad al sistematizar toda la información operativa a un nivel de detalle desagregado por unidades de gestión, se recomienda la capacitación continua del personal en toda la metodología y el manejo del Sistema informático para garantizar de esta manera la carga oportuna y la calidad en la información ingresada en la herramienta.
			La evaluación del Plan Estratégico es un proceso continuo y sistemático que permite medir los resultados y ver como estos van cumpliendo con los objetivos planteados, debe realizarse una revisión periódica del progreso de la gestión del desempeño de la organización. La evaluación será tomada como una actividad al cierre del ejercicio. Será un proceso permanente que sea parte del estilo de gestión.	Se recomienda la evaluación permanente del Plan Estratégico del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable como parte de la misma gestión de la Dirección de Planificación, a fin de revisar periódicamente el avance de los objetivos planteados.	

BIBLIOGRAFÍA

- Altvater, Elmar , Notas sobre algunos problemas del intervencionismo del estado, 1986
Sonntag, H. y Valencillo, H. (compendios) El Estado en el Capitalismo Contemporáneo. Siglo XII, México.
- Agencia Internacional de la Energía, WorldEnergy Outlook 2004. París, OCDE, 2005
- Ahumada, Jorge, Curso de la teoría y técnica de la programación del desarrollo económico (mimeografiado), Santiago de Chile, 1957.
- Banco Interamericano de desarrollo, BID, Elementos estratégicos para el sector energía en América Latina y el Caribe, 1998
- BurgwayGerrit, Cuellar Juan Carlos, PlaneaciónEstratégica y Operativa. Editorial Abya-Yala, 1999
- Casilda Béjar, Ramón, Energía y desarrollo económico en América Latina, Boletín económico de ICE, No.2750, Diciembre de 2002
- CEPAL, Problemas teóricos y prácticos del crecimiento económico, p.8, México, 1952.
- CEPAL, Manual de proyectos de desarrollo económico (E/CN.12/426).
- Chavez, Daniel; Roa, Tatiana, Apagón. Los mitos de la liberalización de la energía eléctrica, TrasnationalInstitute- Censat Agua Viva, Bogotá, 2002.
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006
- De Mattos, Carlos (1981): Planes vs planificación. Revista Interamericana de Planificación, N° 59,s.l.
- Dirección General de Asuntos del personal académico, UNAM, Herramientas para el Análisis prospectivo estratégico..Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Universidad Autónoma de México, México, 2009.
- Drudis, Antonio, Planificación. Organización y gestión de Proyectos. Ediciones gestión 2000. Barcelona, España, 1992.
- Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, UTEHA, Buenos Aires, 1975
- Fernández, Romero, Andrés, Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2004
- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004
- Fundación Kaleidos, “Plan estratégico y de planificación” Ediciones Trea, 2003.
- Garrido, Buj, Santiago, Dirección Estratégica, , MC Graw –Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003.

- González, Érica, Sáez Kristina; Lago, Jorge, Atlas de la energía en América Latina y el Caribe. Las inversiones de las multinacionales españolas y sus impactos económicos, sociales y ambientales, Observatorio de multinacionales en América Latina, Bilbao, OMAL, Asociación Paz con dignidad, 2008
- Goodstein, Leonard; Nolan Timothy, Planeación Estratégica Aplicada, MC Graw – Hill, Colombia, 1998
- Linda, Kasuga, Luis, Humberto, Folleto de Planificación Estratégica, Calidad y Excelencia.
- Lora, Eduardo, Las reformas estructurales en América Latina: Qué se ha reformado y cómo medirlo, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo – BID -, 2001
- Martínez, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, Siglo XXI editores, 11va. Edición, México, 1979.
- Martner, Gonzalo, Planificación y Presupuesto por Programas, SigloXXI editores, 11va. Edición, México, 1979.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Proyecto Implementación del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico y energía renovable. 2011.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, “Políticas Energéticas del Ecuador 2008-2020”, Publicidad Lidar, Quito, 2008.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, “Agenda Sectorial. Sector Eléctrico”, Octubre 2011
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Informe Final de Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones –GPR, e-StrategiaConsulting Andes, 2011.
- Mintzberg, Henry, Bryan, Q James; Voyer, Jhon; El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos; Editorial Prentice Hall, Primera Edición; México 1997
- Neira Eric, Ramos Edgar, “Diagnóstico del Sector Eléctrico Ecuatoriano”. Apuntes de Economía N°31. Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador. Julio 2003.
- Odiorne George, “Management by Objectives’: a system of managerial leadership. Pitman Publishing Corp. Nueva York, 1965
- OLADE, Boletín Informativo, Año 2, edición 8, mayo 2008.
- Paredes Santos Alfredo, Manual de Planificación Estratégica.Seminario Taller sobre Planificación Estratégica ALIDE, Lima,1997
- Parsons, Talcott, Suggestions for a sociological approach to the theory of organization, Administrative Science Quarterly, 1956
- PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009 -2013. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Primera edición, Quito, 2009.

- Porter, Michael E., *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial Mc Graw-Hill, Cuarta Edición, Bogotá, 2003.
- Ramírez, Alfaro, José, *Elementos metodológicos para la Planificación Estratégica en programas de educación superior*, IICA, San José, C.R. 1997.
- Reyes, Ponce, Agustín, *Administración de Empresas (teoría y Práctica)* Ed. LIMUSA., México D.F
- Rodríguez, Miguel Ernesto, *Metodología de la investigación*, 2004
- Sánchez Albavera, Fernando, *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, marzo de 2003
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, *Plan Nacional para el Buen Vivir*, Primera Edición, Quito, 2009.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, *Guía Metodológica de Planificación Institucional*, Primera edición, Quito, 2011.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados” Quito, Noviembre 2011.
- Simon, H, Smithburg, D y Thompson, V, *Administración pública*, Puerto Rico, 1956
- Steiner, George, *Planificación Estratégica Lo que todo director debe saber*, México, 1983.
- Terry, George, *Principios de administración*, quinta edición, editorial Continental, S.A. México, 1986
- Vives, A. y Millán, J. *El sector energético en el umbral del siglo XXI. Tendencias en América Latina y el Caribe*. BID, 2000.
- Zambrano, Barrios, Adalberto, *Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2006.
- Zerilli, Andrea, *Fundamentos de Dirección y Organización General*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1994
- IX Consejo Regional de Planificación; Ecuador, *Realidad y perspectivas de la Planificación*, Madrid, marzo de 1992.

SITIOS WEB:

- Planificación Estratégica concepto y características, www.gestiopolis.com
- <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- <http://vhabril.wikispaces.com>
- <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>. Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005
- <http://gestionempresarial1.wordpress.com/2012/01/24/analisis-breve-a-las-teorias-organizacionales-de-la-empresa-y-la-nueva-concepcion-de-la-empresa/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estructura-Organizativa-De-La-Empresa/1459511.htm>
- http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Proceso_de_organización&oldid=56105404»
- <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>
- http://www.geocities.ws/alvarezmiguel_uny/plan/T1.htm
- <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>
- http://www.geocities.ws/alvarezmiguel_uny/plan/T1.htm
- <http://www.monografías.com/7trabajos667planificación/planificación2.shtml#evolucion>
- <http://eumed.net/libros/2006b/voz/1a.htm>, Saldaña, Gloria
- [http://es. Wikipedia.org/wiki..plan estratégico](http://es.wikipedia.org/wiki/plan_estrat%C3%A9gico)
- <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- http://www.iberonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci03.html
- <http://ayudasiso9000.com/certificacionesiso/la-matriz-de-prioridades/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/planeamiento>
- <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>
- <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/estructura.htm>, Carmen Quintero Russo, Estructura y procesos de la organización-
- [http://www.iadb.org/sds/doc/IFM-SectorEnergetico- Vives-Millan-1999-S.pdf](http://www.iadb.org/sds/doc/IFM-SectorEnergetico-Vives-Millan-1999-S.pdf)