

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
SEGUIMIENTO A LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

**MARÍA CLARA JARAMILLO PÉREZ
CÓDIGO ID: 156798**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2014**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
SEGUIMIENTO A LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

**MARÍA CLARA JARAMILLO PÉREZ
CÓDIGO ID: 156798**

Proyecto de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

**Proyecto dirigido por:
Ing. Jacqueline Santamaría Valbuena**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2014**

"Somos el resultado de lo que hacemos repetidamente. La excelencia entonces, no es un acto, sino un hábito"
Aristóteles.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, primero que todo, al Dios que está siempre en mi corazón, quien me llena de valentía, coraje y ganas para vivir día a día oportunidades que me presenta que me permiten crecer personal, espiritual y profesionalmente. Indudablemente, esta experiencia es una de estas, donde conocí profesionales maravillosos y di apertura a un nuevo camino en mi vida.

A mi querida familia y amigos del alma que me acompañaron a transitar este sendero brindándome los mejores consejos e impulso constante durante toda mi formación profesional para así, seguir siempre mis sueños y alcanzar mis aspiraciones.

Un especial agradecimiento al Ingeniero Edgar Hernando Ruiz Vásquez, mi director de proyecto en la empresa, por haber depositado toda su confianza en mis habilidades y ampliar mi visión de campo laboral, permitiéndome conocer lo que me apasiona de mi carrera. Gracias por todas las enseñanzas recibidas, que sin duda, las tendré presentes en mi vida.

A mi adorada Universidad Pontificia Bolivariana, al Programa de Ingeniería Industrial y a cada uno de los docentes, que aportaron a mi formación profesional, por todo el conocimiento compartido. Por interesarse en formar profesionales con excelencia humana.

Gracias a Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P., a su Gerente Luis Alberto Rangel Becerra y todas las personas que dieron su aporte para abrir las puertas a esta inolvidable y excelente experiencia. Por poder aplicar los conocimientos adquiridos, potencializar mis habilidades y desarrollar nuevas capacidades.

Por último, agradezco a mis compañeros de trabajo y a cada una de las personas que hicieron que mis días, en CENS, fueran siempre especiales. También, gracias a todos los que aportaron y con los que trabajé para implementar el plan de mejora del Seguimiento a la Formulación Estratégica, fue un honor trabajar con todos ustedes y poder llevar conmigo grandes enseñanzas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1. TÍTULO.....	13
1.2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4. JUSTIFICACIÓN	16
1.5. OBJETIVOS.....	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1. MARCO CONCEPTUAL	18
2.2. MARCO HISTÓRICO (ANTECEDENTES):	22
2.3. MARCO TEÓRICO	23
2.4. MARCO METODOLÓGICO:	30
2.5. MARCO ESPACIAL.....	33
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
3.1. TIPO DE ESTUDIO	34
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
4. PLANEACIÓN	37
4.1. DIAGNÓSTICO DE LAS FALENCIAS HALLADAS	37
4.1.1. Investigación de Campo realizada a responsables de los Indicadores Estratégicos.....	37
4.1.2. Análisis del diagnóstico	43
<i>Información financiera no oportuna</i>	43
<i>Interpretación de indicadores</i>	46
4.2. Planeación.....	47
4.2.1. Información oportuna para el análisis de los indicadores estratégicos.	47
4.2.2. Sinergia entre los procesos de Formulación Estratégica y Seguimiento a la Formulación Estratégica, con el fin de incentivar actividades que permitan obtener el éxito en la implementación del plan de divulgación del direccionamiento estratégico.	48

4.2.3.	Análisis y alineación de los indicadores	48
5.	HACER	50
5.1.	Información oportuna para el cálculo de los Indicadores Estratégicos	50
5.2.	Sinergia de los procesos de Formulación Estratégica y Seguimiento a la Formulación Estratégica	53
2.2.1	Proceso de Formulación Estratégica	54
2.2.2	Proceso Seguimiento a la Formulación estratégica.	60
5.3.	Interpretación de los indicadores.	65
6.	VERIFICAR.....	69
6.1.	Generación Información para el cálculo de los indicadores	69
6.2.	Sinergia de los procesos de planeación	69
6.3.	Interpretación de indicadores estratégicos	70
7.	ACTUAR	72
7.1.	GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO DE LOS INDICADORES	72
7.2.	SINERGIA DE LOS PROCESOS.....	72
7.3.	INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	73
	CONCLUSIONES.....	77
	RECOMENDACIONES.....	79
	BIBLIOGRAFÍA.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Diagrama de causa - efecto del problema.....	13
Figura 2. Fases para el proceso de planeación.....	22
Figura 3. Direccionamiento estratégico.....	23
Figura 4. Ciclo PHVA desarrollando metodología de las 5W.....	28
Figura 5. Croquis del flujo del proceso de generación de los estados financieros....	30
Figura 6. Ciclo de realimentación tratamiento del problema en los procesos.....	37
Figura 7. Ciclo de Realimentación tratamiento de falencias en la interventoría.....	42
Figura 8. Ciclo de realimentación afectación a la toma de decisiones.....	42
Figura 9. Diagrama del flujo de proceso para causar una factura en CENS.....	43
Figura 10. Interpretación de la sinergia entre los procesos de Formulación Estratégica y su seguimiento.....	49
Figura 11. Ejemplo de formato para el análisis DOFA.....	52
Figura 12. Ciclo de la Formulación Estratégica.....	53
Figura 13. Factores Claves de la actividad de Alineación de CENS con el Direccionamiento Estratégico.....	55
Figura 14. Proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica.....	58
Figura 15. Proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Niveles de decisión en el desarrollo de la estrategia	21
Tabla 2. Responsables Indicadores Cuadro de Mando Integral	33
Tabla 3. Sesiones del Comité de Análisis de Gestión y Resultados	62
Tabla 4. Directorio de Fuentes	64
Tabla 5. Mapa de alineación estratégica	73

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág
Anexo A: Decisión empresarial de la creación del Comité de Análisis de Gestión y Resultados.....	79
Anexo B: Actas de reuniones con los responsables de los Indicadores Estratégicos.....	80

RESUMEN

TÍTULO: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO A LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA”

AUTOR: MARÍA CLARA JARAMILLO PÉREZ

FACULTAD: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de mejora para el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica, fomentando la cultura de Pensamiento Estratégico en cada uno de los Niveles de la estructura administrativa de Centrales Eléctricas de Norte de Santander.

Con este proyecto se resalta la importancia del trabajo en sinergia entre los procesos de una empresa, enfatizándose en los de Planeación Estratégica, obteniéndose con esta: información oportuna para Toma de Decisiones, desarrollo de las actividades de los procesos alineadas en pro del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y seguimiento oportuno de la Indicadores Estratégicos que permitan la realimentación a la Formulación Estratégica. Para crear una cultura empresarial es necesario implementar diversos mecanismos que formen un hábito en el quehacer empresarial, se resaltan los Acuerdos de Nivel de Servicio y Comités.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Formulación Estratégica, Seguimiento a la Formulación Estratégica, Alineación Estratégica, Cultura de Pensamiento Estratégico.

ABSTRACT

TITLE: “DESIGN AND IMPLEMENTATION TO AN IMPROVEMENT PLAN PROCESS FOR THE DEVELOPMENT OF A STRATEGIC FORMULATION”

AUTHOR: MARÍA CLARA JARAMILLO PÉREZ

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

This work develops an improvement plan for the process of tracking to the Strategic Formulation, promoting the culture of strategic thinking in each of the levels of the administrative structure of Centrales Eléctricas de Norte de Santander.

With this project is highlighted the importance of work in synergy between the processes of a company, emphasizing on Strategic Planning, obtaining: Timely information for Decision Making, development of process activities aligned toward accomplish the Strategic Objectives and timely monitoring of the strategic indicators that allow feedback for the Strategic Formulation. To create a corporate culture is necessary to implement various mechanisms forming a habit in the business activity, the Service Level Agreements and Committees are highlighted.

KEYWORDS: STRATEGIC PLANNING, STRATEGIC FORMULATION, MONITORING THE STRATEGIC FORMULATION, STRATEGIC ALIGNMENT, STRATEGIC THINKING CULTURE.

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones para la elección de una mejor alternativa y asignación óptima de los recursos que permitan cumplir lo deseado y plasmado en el direccionamiento de una empresa, evidentemente, se ha convertido en el factor de éxito más preciado que ha incentivado el desarrollo de una Cultura de Pensamiento Estratégico en las organizaciones. De tal manera, se despliegue la Planeación Estratégica aprovechando los elementos presentes en el entorno y cada actividad realizada agregue valor al propósito empresarial.

Impedir que sucesos externos desvíen la búsqueda de los objetivos de la organización y fructificar las situaciones que puedan resultarle favorables, son los escenarios que pueden vivirse si se analizan constantemente los acontecimientos que en el transcurso del quehacer empresarial se generan.

Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. se ha visto interesado en potencializar y dar mayor acogida en todos los niveles empresariales a la planeación estratégica, con el fin de generar un trabajo en equipo que facilite la medición y proporcione mejores resultados para sus grupos de interés.

La definición de los procesos de planeación estratégica se encuentran definidos en el Sistema de Gestión de la empresa basado en una gestión por procesos, comenzando con la Formulación Estratégica que se ve desplegada en la Planeación de Infraestructura, Comercial, Operativa y financiera. Se concluye con la etapa de Verificación, la cual da cierre al ciclo PHVA, desarrollándose el Seguimiento a la Formulación Estratégica como fuente importante para la realimentación la estrategia formulada.

A pesar de contar con la documentación pertinente de sus procesos, existen falencias al momento de ejecutarse que reprimen el cumplimiento de sus objetivos y estas se ven evidenciadas en el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica. Viendo la vital importancia de la Planeación Estratégica para aumentar el valor sus grupos de interés y crecimiento a la empresa, este proyecto velará por mitigar las insolencias presentadas en el quehacer de la Planeación Estratégica, en miras de proporcionar una mejora a este último proceso mencionado, que permita obtener una sobresaliente realimentación de la estrategia y, por ende, una mejor implementación de la Planeación Estratégica.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. TÍTULO

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SEGUIMIENTO A LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA”.

1.2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

CENS S.A E.S.P en miras de desarrollar capacidades organizacionales y con esto contribuir al crecimiento tanto propio como del grupo empresarial EPM, evalúa anualmente su sistema de gestión, conforme con los requisitos exigidos por las diferentes normas aplicables a la empresa. Con base en esto, poder garantizar el cumplimiento de los objetivos de los procesos, formulando acciones eficaces que contribuyan al mejoramiento de la gestión y de los resultados.

En la reciente sesión de Auditoría Interna realizada este año, la Unidad de Planeación recibe un hallazgo de no conformidad referente al proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica, pues este no evidencia el desarrollo oportuno de sesiones del Comité de Análisis y Gestión de Resultados con la periodicidad acordada en la decisión empresarial, mediante la cual se crea y reglamenta el comité. Artículo tercero, Reuniones: “reunirse ordinariamente cada dos meses”.

Es evidente, que incumplimiento en la realización de las sesiones del comité afecta la gestión del proceso, pues en este se llevan a cabo la mayor parte de sus actividades. De cierta forma, analizar las variables y los indicadores estratégicos por aparte en cada dependencia responsable, no permite observar la relación del impacto que hay entre estas y se limita el aprovechamiento de sucesos al interior de la empresa haciendo que sea menos efectiva la toma de decisiones.

Entendiéndose la importancia del seguimiento a la formulación estratégica para la toma de decisiones y en este caso, también la necesidad de superar la no conformidad establecida por la auditoría interna, se procede a detectar las causas que originan esta situación.

Al indagar acerca de la situación de incumplimiento de la realización del Comité de Análisis de Gestión y Resultados se observa que la generación de la información, procedimiento vital para el análisis de los estados de resultados y los indicadores del CMI presenta formación de cuellos de botella. Esto, debido a que intervienen diferentes dependencias en la obtención de la información y el proceso interno de estas no se encuentra correlacionado, para optimizar la entrega oportuna de la

información. Los indicadores financieros son, en detalle, en los que se evidencia notoriamente el aporte no oportuno de la información.

Hasta el momento, no existen aún plazos de entrega pactados por escrito entre las distintas partes, que permita el análisis oportuno de las variables de negocio y los Indicadores Estratégicos para la toma de decisión. Además, no se tienen identificadas cada una de las dependencias que aportan información para el cálculo de los indicadores.

En la conformación del Comité, sujeta a la decisión empresarial 1200 -020 – 2013 vigente (*Véase Anexo A*), se definen sus integrantes, funciones y se establece que se sesionará cada dos meses o extraordinariamente cuando se requiera. La periodicidad mencionada fue una modificación hecha a la primera decisión empresarial con la que se crea por primera vez, donde estipulaba que las sesiones debían realizarse mensualmente. El cumplimiento de las sesiones se vio afectado por los continuos cambios que presentaba la empresa (implementación del ONE WORLD ERP y adaptación a las normas contables NIIF).

Se enfatiza que existen unas fechas ya establecidas por la Casa Matriz para el envío de la información del estado de las variables de negocio de las filiales, las cuales deben cumplirse oportunamente, para que EPM consolide y presente a tiempo la información del Grupo Empresarial a los Inversionistas Extranjeros.

Pero, carece de un cronograma que describa la importancia y objetivo de cada una de las sesiones necesarias y que sea acorde con la obtención de la información para Casa Matriz. Con esto, se obtiene cierta desmotivación para realizar el comité, en gran parte, el tiempo de reunión no es utilizado para el aprovechamiento del análisis conjunto de las variables del negocio que permitan presentar al Comité de Gerencia sugerencias para la toma de decisión. Por lo tanto, cada responsable de las variables de negocio va realizando en su día a día un breve análisis del comportamiento de la variable de su interés y lo presenta al Comité de Gerencia.

Figura 1. Diagrama de causa - efecto del problema.



Fuente: Autor del proyecto.

Desde finales de 2012 y hasta lo que va recorrido del 2013 el comportamiento de los Indicadores Estratégicos ha sido, en su mayoría, deficiente dando cumplimiento alrededor del 60% o menos del Cuadro de Mando Integral frecuentemente. La empresa venía de un periodo de dos años consecutivos generando buenos resultados y por obtener siempre el cumplimiento de las metas de los indicadores, no se realizaba mayor análisis de estos.

Ahora, cuando el entorno está cambiando el buen análisis de los Indicadores Estratégicos se vuelve vital para la toma de decisiones. Casa Matriz (EMP) ha enviado, en repetidas ocasiones, la solicitud de análisis más contundente que evidencie las dificultades y/o necesidades presentadas para alcanzar la meta de los Indicadores y que generen planes de acción de mejora en la implementación de la estrategia. Además, la importancia de este proceso radica en la realimentación que genera en la Formulación Estratégica y, para ello, es necesario obtener la información oportuna, veraz y contundente de estado de la empresa que permita aprovechar las fortalezas para reducir las debilidades y mitigar las amenazas re-direccionando la estrategia para el cumplimiento del direccionamiento proporcionado alcanzarse para 2022.

Cabe destacar, que a pesar de existir una Unidad encargada para la planeación aun la empresa piensa mucho más en la ejecución que en tomarse el tiempo para pensar estratégicamente y planificar su modo de operación. De esto, que la importancia que se le da al análisis de los Indicadores es por cumplir con la información pedida desde la Casa Matriz (EPM), desaprovechando estos para la mejora de los procesos y de la ejecución.

Al indagar sobre el estado actual de los indicadores, su interpretación y análisis comenta el Sr. Pedro Javier Ortega, Profesional P2 de Formulación Estratégica, que el Direccionamiento Estratégica vigente fue desarrollada por la Casa Matriz,

seguidamente extendido a sus filiales para su adopción y despliegue de cada uno de los directivos con su personal a cargo; pero una falencia fue haber adoptado y no haber realizado una adaptación al entorno de **CENS S.A. E.S.P.** Por tal razón, en cierto momento favorece sucesos externos y en otros no, como en este momento.

Es evidente, que adoptar totalmente este Direccionamiento ocasiona que no se hayan tenido en cuenta las necesidades de la región, la cultura de CENS y las fortalezas que esta proporciona. Además, la importancia de la sinergia que debe existir entre los procesos de la Planeación Estratégica (Formulación Estratégica y su Seguimiento), debido a que el éxito del cumplimiento del Direccionamiento Estratégico está dado por el despliegue y la interiorización que se haga de este en cada uno de los Niveles Administrativos de la empresa.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida el mitigar las falencias evidenciadas en el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica contribuye incentivar la Cultura de Pensamiento Estratégico mejorando la toma de decisiones y, así, agregar valor a los grupos de interés de la empresa?

1.4. JUSTIFICACIÓN

El mundo globalizado de hoy, ha traído consigo que las empresas se enfrenten a grandes retos, obligándolas a adoptar, establecer y conseguir tener ventajas competitivas. Para lograrlo deben concentrar gran esfuerzo en la planeación y la verificación de sus procesos empresariales.

La dirección estratégica de la empresa debe velar porque las decisiones tomadas sean acordes para hacer sostenible el negocio a largo plazo. Esta meta no va a depender de formular la mejor estrategia ni tampoco de generar indicadores críticos de gestión, la clave se basa en su implantación, en la forma como los diferentes niveles organizacionales responden a las exigencias del plan estratégico de su empresa.

La formulación estratégica de la empresa es parte fundamental en una empresa, pero cobra vital importancia en el momento de la verificación empresarial. En este paso, donde se analiza el desempeño del negocio y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, que proporcionan información pertinente para tomar decisiones y las acciones a realizar para mejorar, implantando una cultura estratégica.

En este orden de ideas, establecer mecanismos que apunten a consolidar esta cultura, es la razón por la cual se creó el Comité de Análisis de Gestión y Resultado, una acción perteneciente al seguimiento de la formulación estratégica en CENS S.A. E.S.P., que apunta al alineamiento de los procesos del negocio, obteniendo información oportuna para la toma de decisiones.

Este proyecto va encaminado a mejorar este proceso, con el fin de incentivar una Cultura de Pensamiento Estratégico que permita desarrollar, implementar satisfactoriamente la Planeación Estratégica generando valor para sus Grupos de Interés. También, en virtud al proceso de la Unidad de Planeación poder superar la no conformidad obtenida con la evaluación de auditoría interna y contribuir al buen funcionamiento de este, como parte esencial de la toma de decisiones en una empresa.

Además, en el contexto en el que viven las empresas colombianas en este momento, su mayor preocupación es la gestión de la estrategia empresarial y su punto esencial es la implantación de mecanismos que contribuyan a la Cultura Pensamiento Estratégica para una mejor planeación y toma de decisiones.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejora que fomente la cultura estratégica para la óptima gestión del proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Proponer acciones de mejora para el cumplimiento de funciones y realización oportuna del comité de Análisis de Gestión y Resultados, como mecanismo de soporte para el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica.
- Describir metodología de la sinergia entre los procesos de Formulación Estratégica y Seguimiento a la Formulación Estratégica.
- Incentivar la óptima interpretación de los indicadores de gestión presentes en el Cuadro de Mando Integral, que permitan obtener un mejor análisis de estos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos presentados en esta sección son necesarios para comprender funcionamiento de los procesos de la empresa pertinentes para este proyecto y su definición está establecida en el manual de sistema de gestión de CENS S.A E.S.P¹.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC): forma de trabajo, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Gestión por procesos: enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos del negocio.

Equipos de trabajo: Conjunto de personas que interactúan con responsabilidad individual y colectiva sobre un propósito común, garantizando que los resultados estén alineados con los objetivos de la empresa.

Macro proceso: es el máximo nivel de agrupación en del modelo de procesos y corresponde al nivel uno, como agrupador de mayor alcance. Está conformado por procesos afines e interrelacionados para el logro de los propósitos organizacionales.

Proceso: conjunto de actividades secuenciales e interrelacionadas, orientadas a la consecución de un resultado en el que se agrega valor a un insumo y se suministra un producto o servicio a otro proceso o a cualquiera de los grupos de interés definidos por la empresa, en especial, al cliente final para satisfacer una necesidad.

Procedimiento: descripción de la actividad de un proceso (cómo se hace) a través del conjunto de tareas y lo necesario para desarrollarlas.

Tarea: conjunto de pasos o acciones a realizar para obtener un resultado.

Recursos: diferentes elementos utilizados por un proceso para transformar insumos en productos. Los recursos son transformados durante la ejecución de los procesos, pero si tienen una vida útil.

Norma: es una regla u ordenación del comportamiento dictada por la autoridad competente.

¹ CENS S.A. E.S.P. Manual del sistema de gestión. Versión actualizada: 10 de julio del 2013.

Actividad: Componente de un proceso, la cual define acciones que consumen tiempo y recursos, y conducen al resultado.

Cadena de valor: representación lógica de los procesos empresariales mediante el encadenamiento o secuencia de los mismos con el propósito de visualizar la generación de valor entre ellos y para contribuir al logro de los propósitos de la organización. Es utilizado como el modelo que representa de forma lógica los procesos empresariales, para el nivel del proceso respectivo.

Guía: documento de aplicación amplia que sirve para complementar la información relacionada con un proceso dentro de una actividad o tarea que puede estar dirigida a diversos públicos.

Instructivo: documento que detalla de manera complementaria la tarea. Describe la información de cómo se realiza, cuando, donde y el responsable de cada paso y los registros que genera.

Mecanismos de integración: herramienta mediante la cual se definen las diferentes interacciones necesarias de la estructura administrativa y el adecuado desarrollo de los procesos. Los comités son grupos.

Comité: grupos conformados por representantes de diferentes dependencias que se reúnen a analizar asuntos relacionados con los procesos, garantizando consistencia en las aplicaciones de la normatividad establecida por la organización, con el fin de hacer recomendaciones, tomar decisiones o planear soluciones sobre dichos asuntos.

Grupo primario: reunión que realizan los integrantes de una dependencia determinada, con el objeto de informar o discutir un asunto que les concierne conjuntamente.

Cuadro de mando integral: herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Indicador: relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar una situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estrategia: acciones definidas para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica.

Evaluar: se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Seguimiento: mecanismo para evaluar regularmente la situación de un programa, observando si las actividades se llevaron a cabo cómo fueron planeadas y si dieron el resultado esperado.

Meta: expresión cualitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización, describe lo que en el presente hace esta.

Plan de acción: conjunto de tareas agrupadas en etapas, para las cuales se definen responsables, recursos, fechas de inicio y terminación y peso de cada una de las tareas de acuerdo a su importancia.

Iniciativas: lista detallada de planes, programas y proyectos a realizar por el proceso durante el horizonte de planeación formulado para el plan de negocios.

QuickScore: Herramienta avalada por Balanced Scorecard Institute para facilitar el seguimiento al cuadro de mando integral. Permite a la empresa observar de forma rápida los resultados de los indicadores de gestión y poder ser analizados en tiempo oportuno.

Auditoria interna: actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Control: cualquier medida que tome la alta dirección y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Evidencia de auditoria: cualquier información que utiliza el auditor interno, para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

Hallazgo: situación que afecta el cumplimiento de los objetivos de la organización o de sus procesos o que permite identificar mejores maneras de hacer las cosas, tales como inconsistencias, deficiencias, desviaciones, no conformidades y observaciones, puntos de atención, al igual que oportunidades de mejora, mejores prácticas, ideas innovadoras u otros asuntos de mejora continua.

Plan de mejoramiento: elemento de gestión que permite fortalecer la capacidad de la organización para lograr sus estrategias y objetivos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos.

Acción correctiva: acción orientada a eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción de mejora: acción orientada a mejorar o fortalecer la capacidad del proceso.

Acción preventiva: acción orientada a eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

No conformidad: no cumplimiento de algún requisito establecido.

Mercado Regulado: Mercado autorizado y reglamentado por autoridades pertinentes. Mercado sometido a disposiciones legales, especialmente en cuanto a las cantidades o precios de los bienes que allí se intercambian.

Mercado no Regulado: Para todos los efectos regulatorios, es una persona natural o jurídica con demanda promedio mensual de potencia durante seis meses, mayor a 0.1 MW.

Queja (Definición Comercial): Inconformidad de un usuario por la manera en que se le ha prestado el servicio o el comportamiento de los funcionarios. La queja puede generarse por cualquiera de los siguientes motivos:

- 1) Por incumplimiento de un Acuerdo de Nivel de Servicio
- 2) Por daño o inconformidad colateral causada al usuario en el cumplimiento de un ANS.
- 3) Por comportamientos de funcionarios

Queja (Definición Legal): Es el medio por el cual el usuario o suscriptor pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinado o determinados funcionarios, o su inconformidad con la forma y condiciones en que se ha prestado el servicio. Art. 45 decreto 1842 de 1991.

Reclamo (Definición Comercial): Conjunto de transacciones asociadas a requerimientos que manifiestan inconformidad del cliente con los valores facturados. Ejemplo: Rebajas por error de factura, devoluciones por valores pagados y que fueron facturados incorrectamente, todo reclamo implica una nueva factura por un nuevo valor.

Reclamo (Definición Legal): Es una solicitud del suscriptor o usuario con el objeto de que una persona prestadora de servicios públicos revise, mediante una actuación preliminar, la facturación de los servicios públicos, y tome una decisión final o definitiva del asunto, en un todo de conformidad con los procedimientos previstos en el presente contrato, en la Ley 142 de 1994 y en el código Contencioso Administrativo. (Art. 46 decreto 1842 de 1991).

Pensamiento estratégico: proceso de sintonización que utiliza la intuición y la creatividad cuyo resultado es “una perspectiva integrada de la empresa”. Mintzberg (1994).

Planeación Estratégica: programación sistemática de las estrategias pre-identificadas de las cuales se desarrolla un plan de acción.

Casa Matriz: Empresa Pública de Medellín (EPM).

Auditoria interna: se realiza a los procesos de CENS S.A. E.S.P. en intervalos planificados para verificar la conformidad con los requisitos NTC ISO 9001:2008 y determina si el sistema de gestión se ha implementado, se mantiene en forma eficaz y conduce hacia el cumplimiento de los objetivos.

La programación, planeación, ejecución y seguimiento de las auditorías se realizan de conformidad con la metodología establecida en el procedimiento de Auditoría Interna a los Sistemas de Gestión, establecido en el Proceso de Seguimiento a la Gestión y Resultados de procesos.

Las auditorías al Sistema de Gestión son realizadas por auditores externos contratados y el responsable del proceso auditado asegura que se tomen las acciones pertinentes como respuesta a las no conformidades u oportunidades de mejoramiento halladas en el desarrollo de la auditoría.

Modelo de procesos: representación gráfica de los procesos de la empresa, este modelo está compuesto por cuatro características así: planeación empresarial, procesos de negocio, procesos de soporte y procesos de verificación.

2.2. MARCO HISTÓRICO (ANTECEDENTES)

CENS S.A. E.S.P. desde el 2009, comienza a hacer parte del grupo EPM, con el cual se pretende tener un mismo direccionamiento estratégico, que permita tanto el crecimiento de cada una de sus filiales como del mismo grupo.

La Formulación Estratégica vigente fue diseñada por la Casa Matriz y desplegada a sus filiales para su adopción. Con el fin de llevar a cabo seguimiento oportuno se homologó en cada una de las empresas el software QuickScore, de esta forma obtener el resultado de los indicadores estratégicos del grupo en el tiempo deseado.

El proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica recibe por parte de Auditoría Interna en mayo de 2013 por segunda vez consecutiva un hallazgo de no conformidad, por el incumplimiento en la realización de sesiones del Comité de Análisis de Gestión y Resultados.

La empresa se encuentra bajo un Sistema de Gestión por procesos, aunque está en su totalidad implementado, se evidencia aún Gestión funcional en su actuar. Los procesos transversales a la empresa son los más afectados, como lo es el Seguimiento a la Formulación Estratégica, donde el pensar es que es responsabilidad de la ejecución netamente de la dependencia a cargo de este. Además, el mayor de los esfuerzos se realiza en la ejecución y uno mínimo en la planeación de esta, lo que deja entre ver que un gran reto es generar una Cultura de Pensamiento Estratégico en **CENS S.A. E.S.P.**

2.3. MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²

La interpretación dada por Mintzberg establece que es el proceso por el cual se establece un sistema de objetivos coherentes fijando las prioridades (Direccionamiento Estratégico), seguidamente formula, implementa y evalúa las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos (Formulación Estratégica).

Una vez se haya identificado las estrategias, se lleva a la implementación de estas en programas que se compondrán por una serie de proyectos.

Para entender con claridad cómo se da el despliegue de la estrategia mencionado anteriormente, se consideran los siguientes conceptos.

- Plan: Representa la culminación de los esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas. Del plan se derivan los programas y los proyectos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos para un proceso de valor en lo económico, social o ambiental.
- Programas: es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo y se encarga de unirlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social.
- Proyecto: Es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los con los objetivos y metas asignados a los programas vigentes.

En la siguiente figura se observa el desarrollo de la estrategia en los diferentes niveles de decisión y agregación de una organización.

Tabla 1. Niveles de decisión en el desarrollo de la estrategia

NIVELES DE DECISIÓN		
Dirección	Estratégico	Planes
Mandos Medios	Táctico	Programas
Operativos	Operativo	Proyectos

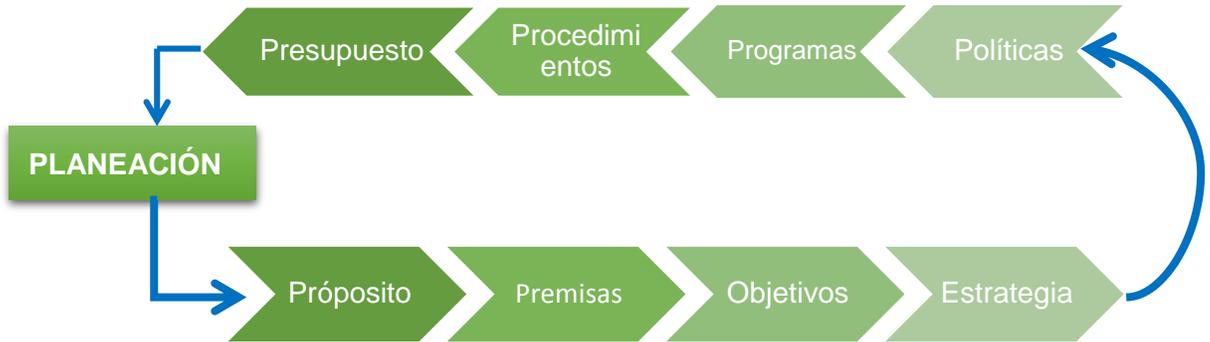
Fuente: Planeación Estratégica Con enfoque Sistémico³

² MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian y VOYER, John. Proceso estratégico. Traducción Prentice Hall Hispanoamérica S.A., Edo de México, 1997. ISBN: 968-880-829-6.

³ VALDÉS, Luis Alfredo. Planeación Estratégica con enfoque sistémico, Pag. 2

Para el desarrollo de una acción en el proceso de Planeación Estratégica, Mintzberg entre otros estudiosos, determina las siguientes fases:

Figura 2. Fases para el proceso de planeación



Fuente: Autor del proyecto
Adaptado del libro Proceso estratégico, Mintzberg

La planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización. Seguidamente, se estudia el entorno externo e interno de la empresa generando premisas o suposiciones que se deben fijar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que se va a desarrollar el plan. Teniendo en cuenta todo lo dicho, se definen los objetivos cuantitativamente y se determina el tiempo específico para cumplirse. (Direccionamiento Estratégico).

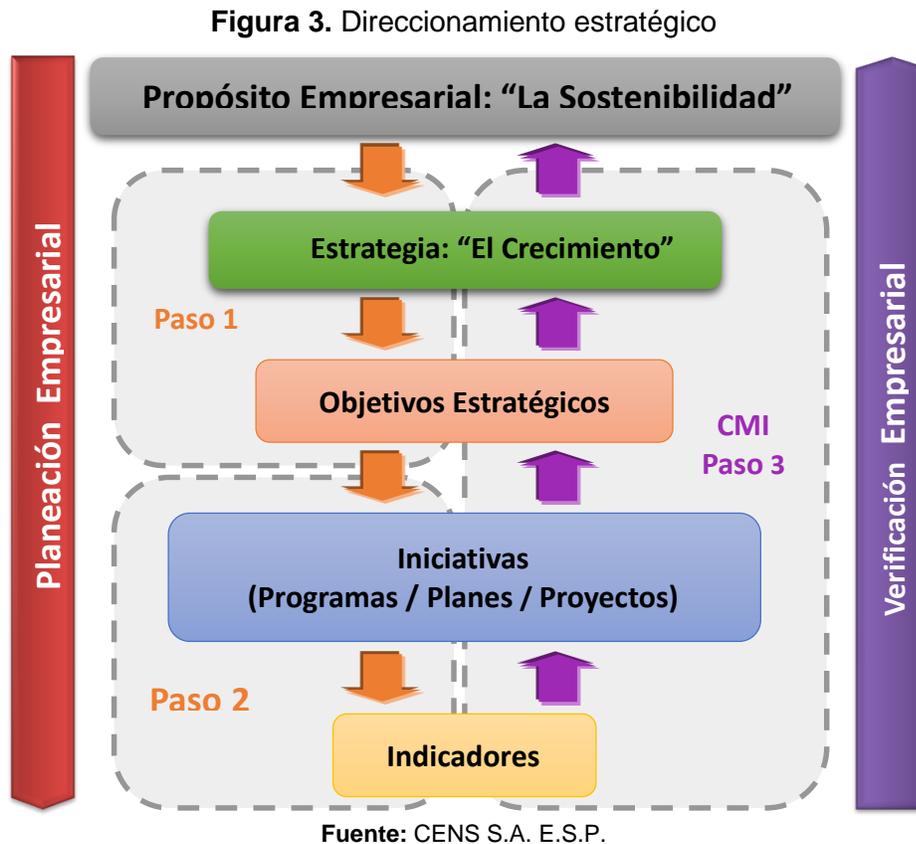
Con el fin de alcanzar esos objetivos se establecen unas estrategias que mostrarán la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos. Para guiar estas acciones, se hace necesario generar lineamientos generales a observar en la toma de decisiones en la organización, estos son llamados la política empresarial. Los programas muestran la secuencia de las actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar la meta en el tiempo requerido. Identificar las actividades rutinarias según la estructura organizacional, clase de producto o servicio, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, se desarrollan los procedimientos para ejecutar cada uno de los programas que rigen a la estrategia.

Por último, se realiza el presupuesto en el cual se asignan las cifras necesarias para cada actividad; implica una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades de producto requeridos para lograr los objetivos. Este es una parte indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan cuantitativamente los elementos que necesita la empresa para cumplir su meta.

Cuadro de mando integral CENS S.A. E.S.P.⁴

CENS S.A. E.S.P., tras formar parte del grupo EPM en 2009, adopta este direccionamiento estratégico, centrando su propósito en la sostenibilidad. Este lineamiento se enfoca en políticas de Responsabilidad Social Empresarial, que busca el beneficio tanto para la empresa como para la sociedad y la reciprocidad que este genera.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por el grupo EMP, explica su conexión con la alineación del propósito empresarial en la siguiente gráfica.



Esta herramienta, como se observa en la gráfica, se define a partir de los productos del proceso de Planeación Empresarial y es esencial para la buena gestión del proceso de Verificación Empresarial.

A continuación se describen las perspectivas pilares para la generación de los objetivos estratégicos, la descripción de estos y los respectivos indicadores de gestión del seguimiento a su cumplimiento.

⁴ CENS S.A. E.S.P. Unidad de Planeación.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO:

Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés internos.

Orienta las acciones de CENS a mantener relaciones fluidas, oportunas y estables con sus Grupos de Interés internos (empleados y contratistas) y sus representantes, para que la información trascienda y las acciones de la organización sean coherentes con el direccionamiento estratégico, como aporte al crecimiento socialmente responsable.

Esta vía busca una homologación del lenguaje, contribuyendo a que las directrices del Grupo Empresarial y las de CENS sean entendidas y apropiadas por todos los actores, gestionando el cambio en la organización, motivando y fidelizando el talento humano y propiciando la armonía del clima organizacional.

Su implementación implica la definición de métricas y metas en torno a temas como:

- Disponibilidad de canales de comunicación
- Calidad, oportunidad y seguridad en la gestión de comunicación
- Clima Organizacional
- Comunicación efectiva
- Calidad de vida de los empleados y contratistas

El indicador implementado hasta el momento es comunicación efectiva.

Desarrollar capacidades organizacionales para la consolidación y el crecimiento como Grupo Empresarial

Busca fortalecer la capacidad de CENS de adaptarse, autorregularse y auto organizarse para el desarrollo eficiente de su actividad empresarial en los entornos donde actúa, enfocándose en buscar unidad de propósito y dirección a través de:

- ✓ Desarrollo de su estructura organizacional, gobierno corporativo y modelo de trabajo con casa matriz.
- ✓ Desarrollo de una cultura que habilite el logro de la estrategia y propicie la articulación de los demás elementos de tipo organizacional (Estructura, Políticas, Procesos, Sistemas de Gestión, entre otros).
- ✓ Gestionar integralmente los procesos para lograr un desempeño empresarial que permita la materialización de la estrategia de CENS. La gestión integral de procesos comprende aspectos como: riesgos, controles, indicadores, calidad, recursos financieros, humanos y tecnológicos, cumplimiento de la normatividad, desarrollo de innovaciones, relaciones con grupos de interés.

Su implementación implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Implementación de herramientas diseñadas para la gestión de los procesos (controles y riesgos, calidad, indicadores, normatividad, entre otros).
- Adecuación de la estructura organizacional (mecanismos de integración, roles y responsabilidades, dimensionamiento de planta y equipos de trabajo)

- Eficacia del modelo de gobierno corporativo y modelo de interacción con casa matriz.
- Avance en la cultura meta de CENS.
- Contribuciones de los procesos de soporte.

El indicador implementado al momento es Autoevaluación del nivel de control en los procesos.

Desarrollar las capacidades del talento humano con visión de Grupo Empresarial

Pretende potenciar las capacidades del talento humano en CENS, con visión de Grupo Empresarial y ajustado a los parámetros internacionales, como un factor base y primordial de su sostenibilidad.

Para lograr esto se debe entender el desarrollo integral de las personas como un habilitador de la estrategia y una fuente de ventaja competitiva, teniendo como eje conductor el desarrollo de sus competencias y la capacidad de adaptarse y compartir talentos en el Grupo.

Su despliegue implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Nivel de desempeño y desarrollo de las personas
- Competencias
- Movilidad

Ningún indicador se ha implementado para este objetivo en CENS.

Garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información para la toma de decisiones

Tiene como propósito posicionar la información como un activo estratégico para la toma de decisiones en CENS. En esta vía la información debe gestionarse de manera integral y estar soportada en sistemas de información, bases de datos, bibliotecas y redes de datos que garanticen su disponibilidad, confiabilidad e integridad para facilitar la toma de decisiones en cualquier nivel.

Su despliegue implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Calidad, oportunidad y seguridad en la gestión de la información
- Disponibilidad de los sistemas de información.

Ningún indicador se ha implementado para este objetivo en CENS.

PERSPECTVA OPERACIONES:

Atender integralmente al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades

Promueve la satisfacción de los clientes de CENS a través de la atención integral a sus requerimientos, ofreciéndoles soluciones integradas de servicios de acuerdo con sus necesidades reales de consumo y ajustadas a su capacidad de pago, para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Comprende la implementación de iniciativas y/o proyectos orientados a la mejora de los procesos de atención al cliente y al desarrollo de soluciones de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Su despliegue implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Número de soluciones adecuadas a las necesidades de los clientes
- Quejas atendidas satisfactoriamente
- Reclamos atendidos satisfactoriamente
- Satisfacción en atención

Todos los indicadores han sido implementados.

Lograr excelencia operacional en la prestación de los servicios

CENS pretende que los servicios que presta a través de sus negocios, cumplan los estándares de calidad necesarios para satisfacer a los clientes atendidos en las diferentes geografías, de manera que se logre posicionar un esquema de calidad; para ello deben estandarizar prácticas y tecnologías, de forma que se pueda contar con una estructura de procesos costo-eficientes que garantice una prestación óptima de los servicios.

Adicionalmente, involucra el desarrollo de una actuación socialmente responsable que equilibre la creación de valor económico, social y ambiental, mediante el desarrollo de iniciativas y/o proyectos que contribuyan al sostenimiento y crecimiento de los negocios en el marco de un entorno próspero.

Su despliegue implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Calidad de productos y servicios
- Gestión de inversiones (Planificación, Ejecución y Evaluación) (Pesos y Meta Física) – como proceso
- Costo-eficiencia de procesos y/o servicios
- Índice de gestión ambiental empresarial
- Avance RSE Trayectoria en el monitoreo de Avance RSE - Acciones

Todos los indicadores han sido implementados.

PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADOS:

Crecer en clientes y mercados en los negocios actuales

Orienta la consolidación y el posicionamiento de los negocios actuales (tradicionales) en los mercados objetivo de CENS a nivel nacional, a través de una actuación eficiente y competitiva que lo habilite para crecer en clientes y mercados.

Comprende el desarrollo de iniciativas y/o proyectos con orientación a la sostenibilidad y el crecimiento de los negocios actuales o tradicionales.

Su despliegue implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Metas físicas generadoras de ingresos operativos
- Participación de nuevas soluciones en los ingresos
- Unidades físicas vendidas (KWh y otros)

- Cumplimiento del Flujo de Caja Libre
- Participaciones de mercado por negocio
- Número de clientes por mercados

Se encuentran implementados unidades físicas vendidas, cumplimiento del flujo de caja libre e ingresos operativos.

Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés

Pretende mantener y mejorar las relaciones con sus grupos de interés externos de CENS (proveedores y contratistas, clientes, comunidad y medio ambiente, competidores y estado), como elemento esencial de la sostenibilidad empresarial.

Se busca mejorar las relaciones a través de interacciones de mutuo beneficio y el desarrollo de acciones de comunicación e información pública, que impacten positivamente la sostenibilidad de estos grupos de interés en aspectos económicos, sociales y ambientales. Incluye iniciativas asociadas al mejoramiento de la relación con todos los grupos de interés e iniciativas de ciudad no enmarcadas en el portafolio de productos y servicios.

Su despliegue implica la definición de métricas y metas en torno a:

- Transparencia
- Reputación
- Satisfacción de clientes y proveedores

Todos los indicadores han sido implementados.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Incrementar valor para los grupos de interés

Busca que la gestión empresarial de CENS esté encaminada a garantizar que la rentabilidad en la operación del negocio siga siendo atractiva y por encima del costo de capital de los inversionistas, gestionando proactivamente el portafolio de servicios para garantizar el cumplimiento de las expectativas de sus dueños, buscando un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales que permita contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad en función del crecimiento. El análisis integral de los proyectos debe cumplir la condición RSCE mayor a WACC, generando relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés. Este objetivo implica el establecimiento de metodologías para el cálculo del WACC y la medición a través de herramientas como árboles de rentabilidad que llevará al monitoreo de indicadores tales como:

- Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)
- Utilidad neta operativa después de impuestos (UNODI)
- Margen UNODI
- Rotación de Capital Empleado Operativo (CEO)
- Rentabilidad sobre el Capital Empleado (RSCE) Operativo
- Rentabilidad sobre el Capital Empleado (RSCE) No Operativo

- ❑ Contribución Financiera
- ❑ Valor ambiental
- ❑ Valor social

Se han implementado el EVA, EBITDA, Margen neto y Rotación de cartera.

En la figura 3 se observa el mapa estratégico del grupo EPM y la relación que tienen sus objetivos estratégicos.

Figura 3. Mapa Estratégico Grupo EPM



Fuente: Grupo EPM

2.4. MARCO METODOLÓGICO

Ciclo PHVA⁵

La mejora continua o perpetua tiene un funcionamiento repetitivo, representado por Deming como el ciclo Shewhart. Esta metodología puede utilizarse para la mejora reactiva, es decir, mediante decisiones profesionales frente a situaciones cambiantes y además para sistematizar reacciones y buscar soluciones racionales a los problemas.

En la solución de problemas, el ciclo PHVA, permite conocer las causas que los genera, para después atacarlas y de esta forma disminuir o erradicar los efectos que

⁵ WALTON, Mary. El método Deming en la práctica. Bogotá: Grupo editorial Norma, 2004.

influyen de manera directa o indirecta en la ausencia de la calidad, obteniendo una mayor efectividad y eficiencia en el desempeño.

Su estructura circular posee cuatro etapas, descritas como:

- Planificación: se revisa el problema, seguidamente se procede al análisis de las causas que lo generan, y por último, se planifican las acciones correctivas mediante la formulación de objetivos y planes de implementación.
- Hacer: consiste en implantar el plan de mejora elaborado y su seguimiento. Este, estará compuesto por actividades necesarias para desarrollar los objetivos formulados en el plan de mejora. Posteriormente se realiza la recolección de datos, una vez definidas sus fuentes, para proceder al procesamiento y poder así evaluar los resultados.
- Verificar: se comparan los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones detectadas.
- Actuar: establecer medidas correctoras que eliminen o minimicen las causas de rendimiento insatisfactorio. Asegurará la estandarización y el mantenimiento de las nuevas medidas y, por último, planificar nuevas acciones sobre los resultados indeseables que persistan, buscando de manera continua nuevas oportunidades de mejora.

Para abordar en un panorama global el problema a solucionar y poder entrar en detalle al planificarlo, la combinación del ciclo PHVA y el método de las 5W: what, why, who, when, where y how (qué, por qué, quién, dónde, cuándo y cómo) permite observar los objetivos, el material y los métodos a utilizar y, por último, los resultados y conclusiones a las que se quiere llegar.

A continuación se presenta de forma gráfica el ciclo PHVA y el método de las 5W, en el contexto de estabilización de un proceso y las interrelaciones con el control de gestión en la calidad.

Figura 4. Ciclo PHVA desarrollando metodología de las 5W



Fuente: Autor del proyecto

Adaptado de José Ramón Mora Martínez en Guía metodológica para la gestión clínica por procesos.

La aplicación de esta metodología de mejora se apoya en herramientas que permiten su correcta gestión, como lo son: diagrama causa-efecto, histogramas, gráficos de líneas, diagrama de relaciones y afinidad.

La trayectoria del proyecto cumplirá con el ciclo PHVA, manejado por la empresa en su sistema de gestión.

Teoría de restricciones⁶

Con el fin de mitigar los cuellos de botella (restricciones) presentados en diferentes procesos, nace la teoría de las restricciones desarrollada por Eliyahu Goldratt, que se compone de un conjunto de métodos sustentados en el sentido común y orientado hacia la mejora continua.

⁶ DETTMER, William. Goldratt's theory of constraints.

Se enfatiza que al comenzar cualquier estudio se debe de tener la claridad de la característica que se presenta, si presentando un cuello de botella o existe una actividad que no genera valor en la cadena.

El proceso se divide en tres partes:

- Procesos de pensamiento: Responde de forma lógica y sistemáticamente las preguntas de los procesos de mejora continua, qué cambiar, hacia donde cambiar y como causar el cambio.
- Instrumentos administrativos utilizados para la mejora de habilidades gerenciales, como la comunicación en la empresa, manejo de conflictos y resistencia al cambio, entre otros.
- Soluciones creadas a partir de la aplicación de procesos de pensamiento en la operación.

Entre los procesos de pensamiento más destacados para la solución de problemas donde intervienen varios componentes de un mismo sistema se encuentran:

Ciclo de realimentación⁷:

Son un tipo de los diagramas sinérgicos en los cuales los nombres de los subsistemas del Sistema de estudio aparecen unidos a flechas con el fin de permitir conocer la estructura del Sistema Dinámico. Estos describen el tipo de sinergia que existe entre los subsistemas.

Los ciclos de realimentación consisten en describir los intercambios existentes de los subsistemas de un mismo sistema, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de ellos.

Pueden presentar ciclo de realimentación positiva o negativa, donde la cadena de relaciones en la cual una variación del logro del objetivo se propaga en todos los subsistemas constituyentes o determinado efecto se da en sentido contrario (negativo).

2.5. MARCO ESPACIAL

El presente proyecto se realizará en las instalaciones principales de Centrales Eléctricas de Norte de Santander, ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta, Avenida Aeropuerto No. 5N – 220 Barrio Sevilla.

⁷ HURTADO, Dougglas. Teoría general de sistemas, un enfoque hacia la ingeniería de sistemas. México, 2010. ISBN: 978-958-44-6487-3.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

Para el presente proyecto se llevará a cabo un estudio de tipo descriptivo. Por una parte, se pretende identificar el proceso de generación de la información, insumo del cálculo de los Indicadores Estratégicos. Estableciendo, a su vez, partes involucradas en la cadena, tiempos de entrega de la información y productos del proceso. Esta información será base fundamental para determinar la formación de cuellos de botella en el sistema, evidenciada notoriamente en los indicadores financieros, y finalmente, mejorar la entrega de información oportuna para su análisis.

Además, se realizará la caracterización el paso a paso de las tareas y planeación del Comité de Análisis de Gestión y Resultados, con el fin de fortalecer la gestión del Seguimiento a la Formulación Estratégica. Este pretende ser el mecanismo de integración por el cual se llevarán a cabo las actividades del proceso.

Por otro lado, se describirá la sinergia de que debe existir entre los procesos de Formulación Estratégica y su seguimiento, obteniendo con esta, una metodología establecida para la planeación estratégica de CENS.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este plan de mejora se implementará, como primera medida, el método de análisis, con el cual se identifican cada una de las partes que caracterizan la situación actual de la generación información, requerida para su posterior análisis y cálculo de indicadores. De esta manera, se establece la relación causa – efecto entre los elementos participantes del proceso y se determinan acciones que permitan la mejora de los cuellos de botella presentados en el flujo de información.

Se realizará un benchmarking con los demás filiales del grupo EPM para recibir una realimentación que permita desarrollar de la mejor manera la sinergia de los procesos de Planeación Estratégica.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Con base a lo necesario para el desarrollo de este proyecto, se implementará una investigación de tipo cualitativo, en cuanto se realizará el levantamiento de información, con el fin de caracterizar el estado de la situación actual de la entrega de la información por parte de las fuentes primarias y secundarias involucradas en el flujo de generación de información.

Después, se obtendrá la descripción de la reestructuración para el Comité de Análisis de Gestión y Resultados. La asignación de tareas y el cronograma de sesiones permitirán el correcto funcionamiento del comité.

El objeto de análisis para este estudio, se enfocará en los responsables de los Indicadores Estratégicos perteneciente al Cuadro de Mando Integral y coordinadores de los procesos que intervienen la generación de Información Financiera.

Tabla 2. Responsables de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Objetivo Estratégico	Indicador	Responsable
Incrementar el valor para los grupos de interés	Margen EBITDA	Dairo Alberto Rojas Restrepo (Subgerencia financiera)
	EVA Operativo	
	Margen Neto	
	Crecimiento de ingresos	Alfonso Peñuela Ayala (Área mercadeo y ventas)
Crecer en Clientes y Mercados	Flujo de Caja Libre	Dairo Alberto Rojas Restrepo (Subgerencia financiera)
	Ingresos Operativos	Alfonso Peñuela Ayala (Área mercadeo y ventas)
	Unidades Físicas Vendidas	
Atender integralmente al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades.	Rotación de Cartera Servicios Comerciales.	Josué Parada Castro (Área de gestión de cartera)
	Rotación de Carter Mercado no Regulado.	
	Inversión de Infraestructura	Yogmar A. Leiva Ardila (Área de ingeniería y gestión)
	Quejas	Javier H. Rodríguez Soto (Área de servicios comerciales)
	Reclamos	
	Satisfacción en Oficina	
	Satisfacción Línea Telefónica	
	Satisfacción en Factura	
Lograr excelencia Operacional en la Presentación de los servicios	Calidad Operativa	Carlos Eduardo Solano Quintero (Área de operaciones y calidad)
	Índice Pérdidas Operador Red	Antonio José Torres Parada (Área proyectos reducción de pérdidas de energía)
	Índice de Pérdidas Comercializador	
	Índice de Gestión Ambiental	Edgar Hernando Ruiz Vásquez
	Trayectoria RSE	(Unidad de planeación)

(Continuación)

Fortalecer las relaciones y la comunicación con los grupos de interés externos.	Satisfacción Clientes	Alfonso Peñuela Ayala (Área mercadeo y ventas)
	Satisfacción Proveedores	Raúl Eduardo Arévalo (Servicios logísticos)
	Transparencia	Greever Johanna Ortiz Daza (Área de Control interno)

Fuente: Autor del proyecto

En la tabla 1. se nombran los diferentes responsables de los indicadores y las áreas bajo su mando, siendo la suma de 22. El estudio de cuello de botella se realizará en aquellos que son calculados mensualmente (en negrilla), con respecto a los demás serán de estudio al planear el funcionamiento del comité y la interpretación de cada uno de estos.

También se revisará la metodología que implementan en la Planeación Estratégica con las filiales: CHEC, ESSA y EDEQ, con el fin de proponer una propia metodología de proceder en el proceso de Formulación Estratégica, el Seguimiento esta y la sinergia que debe existir en este.

A continuación se presentará el desarrollo de este proyecto, elaborando la descripción de cada una de las fases del ciclo PHVA, como metodología seleccionada para implementada para este plan de mejora.

4. PLANEACIÓN

Como primera medida, para realizar la debida planeación de este plan de mejora se presentan los hallazgos encontrados en la investigación de campo desarrollada para las falencias mencionadas en el diagnóstico preliminar y, de esta manera, profundizar en éste, con el fin de proporcionar suficiente conocimiento de la situación y proporcionar un óptimo plan de mejora.

4.1. DIAGNÓSTICO DE LAS FALENCIAS HALLADAS

4.1.1. Investigación de Campo realizada a responsables de los Indicadores Estratégicos

La generación de la información de calidad y de forma oportuna es de vital importancia para la toma de decisiones de cualquier empresa. Pieza fundamental para el análisis del comportamiento de todas las variables que afectan el negocio, que también permite el seguimiento y evaluación basado en indicadores para la mejora continua de una organización.

CENS S.A. E.S.P. para medir sus actividades en términos de la visión y los objetivos estratégicos establecidos, considera 26 indicadores pertenecientes al Cuadro de Mando Integral.

Como objetivo inicial se tenía conocer la situación actual del proceso de generación de la información insumo para cada indicador, realizando entrevistas con los responsables o personal a cargo de cada uno de los indicadores; pero además, se pudo evidenciar con sus testimonios, que cada uno de los objetivos específicos efectivamente llevarían a fomentar una Cultura de Pensamiento Estratégico y lograr con esto la mejora del proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica, logrando un gran avance en el tema de Planeación Estratégica a nivel global. (Véase Anexo B)

En resumen, lo encontrado en esta investigación de campo fue:

- Desaprovechamiento y la no importancia dada a los Indicadores Estratégicos, por lo cual los análisis de estos no proporcionaban algún indicio de lo que pudo haber fallado en los procesos que afectará el indicador sino, por el contrario, lo único que permitía conocer el análisis era la situación de este, si había cumplido o no la meta en cada mes. Era notable que para que existiera un contundente entendimiento y apropiación de los Indicadores Estratégicos debía haber una relación entre los procesos que tenían bajo su cargo cada responsable del quehacer empresarial.
- Además, era entendible que lo anterior sucediera, ya que no se había dado un despliegue e interiorización con la gente CENS S.A del Direccionamiento Estratégico y menos de la relación que tenía cada uno

de los Objetivos Estratégicos con las labores que realizaban día a día. A pesar de realizar con excelencia su trabajo, este no estaba ligado como tal al propósito empresarial. Sin duda faltaba el despliegue necesario entre el proceso de Formulación Estratégica y la ejecución que diera trascendencia a su seguimiento, consiguiendo con él una óptima realimentación de todos los procesos para el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

- El Comité de Análisis de Gestión y Resultados sería un excelente mecanismo para este proceso de Verificación Empresarial, cuando se dé la importancia a los indicadores, la conexión entre los procesos y los objetivos estratégicos y, por último, se fomente una Cultura de Pensamiento Estratégico dando lugar y éxito a la Planeación Estratégica.

Se presenta una breve descripción de la información recolectada por cada responsable de los indicadores en las entrevistas, que permitirá conocer los cuellos de botella en el proceso de Generación de la Información para el cálculo de los Indicadores Estratégicos.

- Con respecto a los indicadores que apuntan a incrementar valor para los grupos de interés y crecer en clientes y mercados, es necesaria la información financiera consolidada en los estados financieros. Entonces, el cálculo oportuno del margen EBITDA, EVA, Margen neto, crecimiento de los ingresos operativos, flujo de caja libre e ingresos operativos depende de la obtención de los estados financieros mensuales.

Las entrevistas con personal a cargo de los diferentes procesos que intervienen en la generación de los estados financieros, evidenciaron los siguientes aspectos:

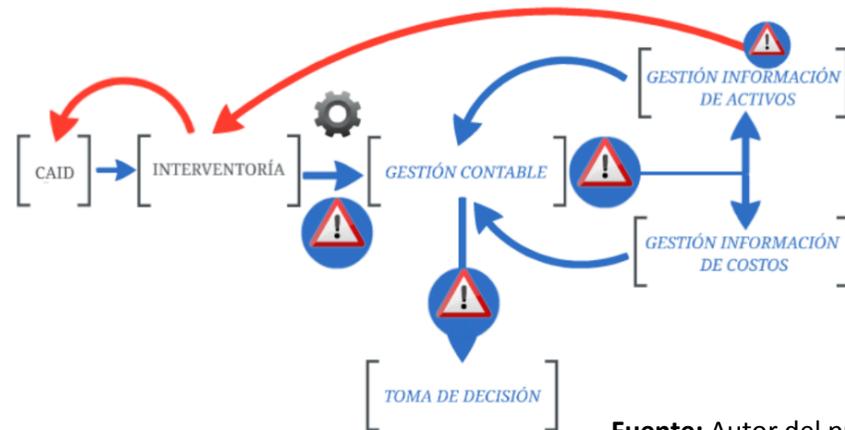
- ❖ Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de estabilización después de la implantación del One World ERP y su adhesión a las normas contables NIIF lo que ha generado que el cierre contable presente demora. Para este trance, se establecieron fechas de entrega de informes por parte de los procesos de la empresa, los cuales se vienen cumpliendo.

Pero, existe demora en la entrega de las facturas por parte de los interventores, las cuales deben tramitar y remitir a contabilidad para realizar el debido proceso de causación. Por esta razón, a fin de mes se concentran la mayoría de facturas y el personal de contabilidad debe dedicar sus esfuerzos netamente a la causación para realizar el cierre contable.

En ocasiones, se gestionan reprocesos por inconsistencia de la información de las facturas y cuentas afectadas, presentada por los interventores, en el último paso para la consolidación de los estados financieros desarrollado por los procesos de gestión de la información de costos y activos. Por lo tanto, debe regresarse la factura hasta el interventor.

A continuación, se presenta el croquis del flujo del proceso de generación de los estados financieros.

Figura 5. Croquis del flujo del proceso de generación de los estados financieros.



Fuente: Autor del proyecto.

- ❖ Se evidencia que el personal aún no se hace responsable de la mejora que debe realizarse al proceso a cargo para cumplir con los cambios establecidos en la empresa. La identificación de las mejoras en cuanto al proceso y a los mecanismos para el desarrollo de las funciones es necesaria para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos que promulgan lograr una excelencia operacional.
- ❖ No se ha proporcionado la ficha técnica de los indicadores financieros, donde se establezcan la obtención y características de la información para su cálculo.

- Las Unidades Vendidas e Ingresos Operativos

Para el cálculo de las unidades vendidas mensualmente se recibe del equipo de facturación el informe de ventas del periodo, entregado los primeros 5 días del mes. Esta área ha demostrado un gran avance en la importancia de servir con eficacia y eficiencia a sus clientes tanto internos como externos, implementando Acuerdos de Niveles de Servicio que les permite observar el cumplimiento de los plazos de entrega determinados entre dos partes.

Aplicar este mecanismo, Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS), ha incentivado la entrega oportuna de la información obteniendo control y orden en el flujo de los procesos.

Los ingresos operativos son extraídos de los estados financieros del periodo, aunque pueden ser calculados con las unidades y el precio unitario, el dato oficial es obtenido de los estados financieros.

El flujo de información financiera, como se ha mencionado anteriormente para otros indicadores presenta un gran cuello de botella que debe ser tratado para mejorar la obtención del análisis de la situación financiera de la empresa de forma oportuna para la toma de decisiones.

- Indicadores de Quejas y reclamos

Las quejas y reclamos imputables de los usuarios recibidos por la dependencia de atención al cliente son registrados en el sistema de información comercial CIMA. De este se obtiene los datos insumo de indicador: el número de quejas, reclamos, número de transacciones y facturas emitidas en el mes. La información acerca de quejas y reclamos es depurada, omitiendo aquellos casos en que se recibe una misma queja por el mismo usuario y en el mismo periodo para ser contados una sola vez, y también las quejas imputables que no se tienen en cuenta en los indicadores pues por causas de fuerza mayor no son controlables por la empresa.

- Satisfacción Oficina, línea de Atención Comercial y Factura

Estos tres indicadores son medidos por encuestas que se realizan a un número específico de muestra al terminar el mes. Aplicar las encuestas toma gran tiempo, porque se debe contactar a personas que fueron atendidas en el mes, obteniendo la información analizada en promedio para el día 20 del mes.

- Calidad Operativa

El indicador de calidad Operativa está compuesto por dos indicadores SAIFI(Frecuencia promedio de interrupción del sistema por usuario) y el SAIDI(Duración promedio de interrupción del sistema por usuario). Para su cálculo es necesario conocer las interrupciones del Sistema de Distribución Local, su duración, su frecuencia, los usuarios afectados por este suceso y el total de usuarios del sistema.

Esta información es suministrada por la sala de operación del sistema de transmisión y distribución, que realiza seguimiento por medio de aplicativos SCADA, OMS, TCS, SPARD – CIMA, mostrando el estado actual del sistema en todo momento.

El informe de la actividad mensual se entrega el primer día hábil del mes siguiente para ser depurada la información.

El día 17 de mes se descarga el informe oficial (LAC) de la página XM para verificar esta con la que se consolidó en el informe. Después, debe ser enviado antes del 31 de cada mes para ser estudiados por la SUI (Sistema Único de información de Servicios Públicos), posteriormente, avalarlos y determinarlos como datos oficiales.

Los indicadores son calculados solo con los datos oficiales, es por esto, que su obtención tiene una periodicidad de máximo 45 días para conocer su resultado.

No existe reglamentación ni documentación acerca del cálculo del indicador, que de seguridad en la obtención de la información. No se ha concretado una ficha técnica que sea avalada y compartida por todas las filiales del grupo EPM, por ser un

indicador de calidad que permitirá comparar el grado de esta entre las filiales y el resto de las empresa electrificadoras del mundo.

Se concluye que los indicadores SAIFI y SAIDI muestran la calidad del servicio prestado y este es afectado por las operaciones realizadas desde el área de distribución eléctrica (ADE), Área de subestaciones y líneas (ASUL), Proyecto de reducción y control de pérdidas de energía y unidad de planeación. Por lo tanto, las metas a fijar para los indicadores deben ser analizadas en sinergia por todas las áreas. Al igual que se debe realizar socialización entre las áreas para los planes de mejora de estos indicadores, pues son estas las que afectan el resultado y con quienes se tienen que ejecutar planes de acción en sinergia para su mejora.

- Ejecución Inversión en Infraestructura

Este indicador también se ve afectado por la información financiera, pues solo después de obtener los estados financieros se pueden realizar las proyecciones de las inversiones.

Las inversiones en infraestructura puede desarrollarse en proyectos como:

- Electrificación rural.
- Remodelación de líneas y subestaciones.
- Expansión.
- Reducción y Control de Pérdidas.
- Reposición de equipos y sistemas en subestaciones.

La realización de los proyectos están a cargo de las áreas de distribución eléctrica (ADE), Subestaciones y líneas (ASUL) y de proyectos de reducción y control de pérdidas. Por esta razón, recoger la información acerca de las inversiones depende de la disponibilidad que existe de esta y del personal a cargo.

Además, el resultado del indicador se ve drásticamente afectado por el tiempo de causación de las facturas, al no presentarse la causación de las facturas en el mes correspondiente a los proyectos. En cuanto, la ejecución presupuestal no evidencia realmente la ejecución física que se ha desarrollado.

- Índice de Perdidas del Operador de Red y del Comercializador de mercado regulado

Los indicadores de perdidas habían obtenido hasta el momento una estimación en su cálculo, pues la información suministrada de la energía de entrada y de salida para este no surgía de datos oficiales sino de la medida generada en el área de equipos de medición (telemida). Además de realizarse una proyección de la energía de salida facturada, pues se tiene más de un ciclo de facturación al mes.

Los datos oficiales de la energía de salida deben ser obtenidos del informe que envía el departamento de ventas al SUI (Sistema Único de Información) y los de la energía de entrada deben ser suministrados por el informe que genera transacciones y compra en el software Xm. Estos dos informes no son reportados aún al responsable

del indicador y este tampoco se siente comprometido a estar insistiendo para su entrega.

La obtención de su cálculo se da con una periodicidad de 45 días y dos periodos atrás de la fecha en la que se calcula, pues para que la información sea sin proyecciones debe esperarse al reporte de la energía que ha salido en el mes.

Con relación a los indicadores de periodicidad anual o mayor no se tiene mayor inconveniente en cuanto a la obtención oportuna de sus cálculos, sin embargo es importante conocer el funcionamiento para su buena interpretación.

- Evaluación del nivel de control en los Macro procesos

El nivel de control en los macro procesos se mide por la autoevaluación realizada por los responsables del proceso en compañía del área de desarrollo organizacional, quien promueve y concientiza al personal de dar calificación verdadera a la gestión realizada. Se detectan los posibles riesgos existentes en los procesos, a estos se determinan controles que deben ser valorados y ponderados. Con el fin de garantizar la mejora continua se proporcionan planes de acción en pro de este objetivo y que mitigue el riesgo.

Al ser una evaluación de la gestión realizada por el personal, esta se ve vulnerada por la sinceridad en que se trate el tema. La interpretación de este indicador debe apuntar a conseguir el objetivo final de su medición, proporcionando crecimiento y excelencia operacional.

- Índice de Gestión Ambiental Empresarial y Trayectoria RSE

Su medición consta del cumplimiento de una serie de estándares y proyectos que incentiven la gestión ambiental y la responsabilidad social empresarial.

La gestión referente a estos lineamientos es desarrollada por la unidad de planeación, donde se encuentran actualmente trabajando en sinergia para crear una cultura enfocada al pensamiento estratégico y a la Responsabilidad Social Empresarial.

La recolección de información para estos indicadores debe comenzarse con tiempo prudente mínimo un semestre para su informe anual, pues involucra a la mayoría de las dependencias de la empresa.

Los indicadores Nivel de efectividad de la comunicación interna CENS, Satisfacción Clientes, Satisfacción Proveedores y Reputación son calculados por medio de encuestas realizadas por la firma IPSOS de inicio a finales del mes de octubre y entregando resultados en diciembre. De esta puntuación obtenida se formulan planes de mejora en los aspectos con poco puntaje, con el fin de alcanzar la máxima satisfacción en los ámbitos mencionados.

De lo anterior, se concluye que la falta de información financiera oportuna es la que afecta considerablemente los indicadores estratégicos y por otorgársele mayor

importancia a estos, en ocasiones se vuelve innecesaria la realización de las sesiones del Comité de Análisis y Gestión de Resultados.

Además, prevalece entre los responsables de los indicadores cierto desinterés o desconocimiento en cuanto su funcionabilidad y, por ende, el análisis tiende a ser deficiente, reportando solo el cumplimiento o no del indicador.

La realización de cuatro sesiones del Comité de Análisis de Gestión y Resultados, desde lo que va de recorrido el proyecto, ha evidenciado falta de compromiso, motivación y cumplimiento acertado de las tareas asignadas a los integrantes.

4.1.2. Análisis del diagnóstico

Para llevar a cabo el debido ciclo de PHVA y desprender de ahí la razón de las causas principales para generar la mejora del proceso de Seguimiento de la Formulación Estratégica, se estudia con detenimiento las cinco preguntas (5W) que propiciará el planteamiento de un adecuado plan de mejora.

Información financiera no oportuna

¿Qué debe de solucionarse para obtener la información financiera oportuna? ¿Qué afecta el proceso de generación de la información para la consolidación de los estados financieros?

Conocer el flujo del proceso para la obtención de los estados financieros proporcionó la detección de los puntos clave, donde se concentran las falencias que generan cuello de botella.

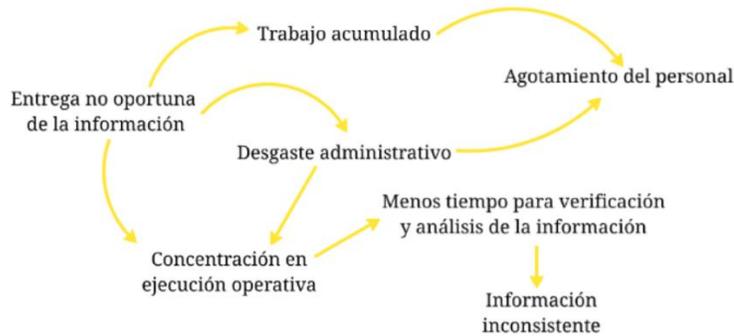
Como primera medida, se entrevistó a los encargados de los procesos de Gestión contable, Gestión de la Información de Costos y Gestión de la Información de Activos, los cuales actúan en sinergia para la obtención de los estados financieros.

En la figura #, se observa el ciclo de realimentación para el estudio de las falencias observadas, concluyéndose que las facturas de cuentas por pagar eran entregadas por los interventores a fin del mes para ser causadas.

Esta situación trae como consecuencia que a final de mes el personal realice un trabajo netamente operativo de causación para obtener el cierre contable a principios del mes siguiente y no queda tiempo para la verificación de la información de la factura y de las cuentas que han sido afectadas. Solo cuando se comienza a revisar las cuentas de activos para generar el balance, uno de los últimos pasos para obtener los estados financieros se debe devolver el proceso hasta el primer eslabón de los interventores.

Figura 6. Ciclo de realimentación tratamiento del problema en los procesos

Retraso en los procesos de cierre contable



Fuente: Autor del proyecto

Por dichas razones, se comienza un estudio del factor que se encuentra generando dificultades en el proceso. Un aporte significativo para atacar el tema de interventoría, se dio al obtener unas estadísticas recogidas desde el mes de enero hasta julio por personal encargado de la causación en el proceso de Gestión contable, que evidenciaba cuales interventores demoraban más de lo planeado en diligenciar las facturas y la cantidad de estas al mes. Ver documento de estadística anexo No. #

Con ello, se establecieron citas con los que aportaban la mayor parte de las facturas y consecuentemente los que demoraban más de 5 días mes a mes en entregarlas, después de haber sido radicadas en el sistema documental de la empresa (proceso a cargo del CAID- Centro de Almacenamiento de Información Documental). De la cual después de una serie de cuestionamientos se concluye lo mostrado en la siguiente figura.

Figura 7. Ciclo de Realimentación tratamiento de falencias en la interventoría

Entrega no oportuna e inconsistencia de la información para realizar registros hechos económicos



Fuente: Autor del proyecto

Para llevar a cabo la causación de una factura debe realizarse una serie de procedimientos que se encuentran especificados en el flujo del proceso de generación de estados financieros.

- Es de destacar, que la mayoría de los interventores realizan una excelente labor pero debe estudiarse la consecuencia que produce la estructuración del proceso para diligenciar las facturas que se desarrolla actualmente.

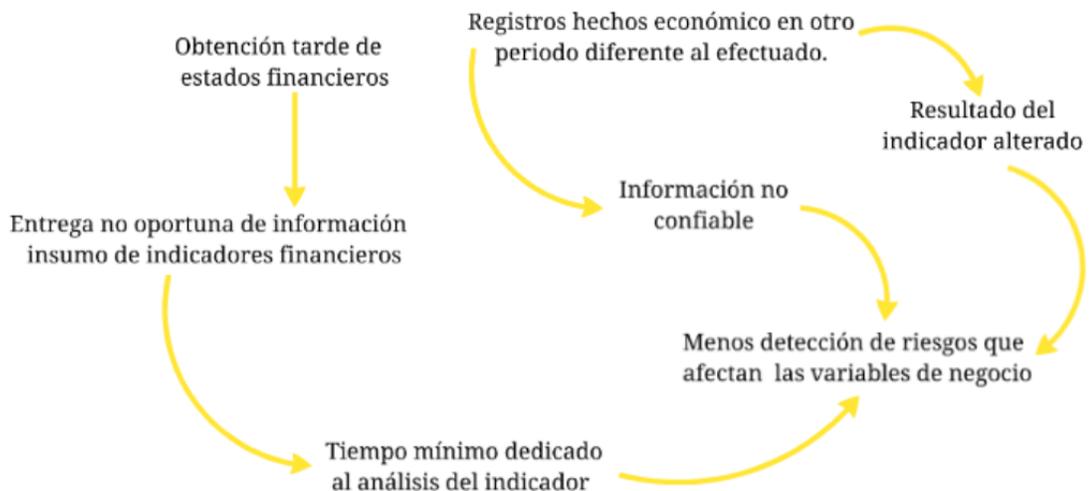
También, es importante tener en cuenta la visión de la empresa que proyectará próximamente nuevos cambios en la su estructura conforme a el Grupo EPM, con el fin de conglomerar las filiales y crecer en conjunto. Por lo tanto, los proyectos incrementarán y con ellos el número de contratos que necesitaran una sólida formación de interventoría que facilite su gestión.

Como consecuencia de esta presentación de cuello de botella, que comienza desde un el eslabón base como lo es la interventoría, llega a impactar fuertemente la cúspide de la pirámide de donde surge la toma de decisiones.

Conviene distinguir como se ve afectado este proceso de toma de decisiones que direcciona la empresa para el cumplimiento de sus metas. En la figura 8. se presenta el ciclo de realimentación como consecuencia del cuello de botella.

La información oportuna y veraz es indispensable para obtener conocer el verdadero estado de la empresa y tomar decisiones que apalanquen sus acciones para el cumplimiento del direccionamiento estratégico. De nada sirve, calcular indicadores estratégicos que no reflejen la realidad del momento y tampoco se pueda tomar decisiones a tiempo.

Figura 8. Ciclo de realimentación afectación a la toma de decisiones



Fuente: Autor del proyecto

Interpretación de indicadores

Lo observado en las sesiones del comité realizadas hasta, desde que se dio inicio al proyecto, permite ver que efectivamente la información oportuna para el cálculo de los indicadores es primordial pero, además, su interpretación es la razón de ser del Comité de Análisis y Gestión de Resultados como mecanismo para el seguimiento a la Formulación Estratégica. De la buena gestión de este comité se determinan recomendaciones para redireccionarse a la meta y el logro de la mejora continua.

Según el DANE, en la guía de diseño, construcción e interpretación de indicadores debe de existir ficha técnica conocida y socializada por las partes interesadas del resultado del indicador. Donde se reconozcan el objetivo, definición, método de medición, variables, las fuentes de datos, el método de recolección, periodicidad, fecha de información disponible, entre otros aspectos no relevantes para este estudio.

CENS tiene una guía para el diseño de indicadores pero se ha decidido mejorar ajustando algunos de los aspectos que se evidencian en la guía del DANE. Por otra parte, existe ficha se han venido desarrollando las fichas técnicas pero solo para los de proceso.

La interpretación de los indicadores ha sido una falencia hallada por Desarrollo Organizacional y, por tal motivo, se contrató una firma consultora PENSEMOS S.A para recibir capacitación y acompañamiento en la reingeniería de los indicadores que apunten a un buen análisis.

El 29 y 30 de septiembre se llevó a cabo la jornada de capacitación, a la cual fueron invitados los jefes de unidades, de área y profesional P2, personal a cargo de manejar y analizar los indicadores. De esta, se concluye lo siguiente:

- La obtención de la ficha técnica de los indicadores es primordial para el entendimiento de todo personal que vaya a beneficiarse de análisis del indicador.
- Es necesario partir de identificar los insumos y productos de cada proceso, que de conocimiento de la importancia de controlar por medio de indicadores aspectos de su gestión. Para ello, hay que tener:
 - Determinar qué clase de indicador se debe utilizar para los diferentes procesos de la empresa y la relación que existe en su jerarquía, pues los indicadores de proceso deben apalancar el análisis de los indicadores estratégicos.
 - Acciones que pueden realizarse para mejorar la gestión de ese aspecto, de esta manera identificar la importancia que tiene el indicador para el responsable de este y que le permita crecimiento en el nivel de efectividad en sus labores.

- Para que exista un total grado de entendimiento y pasión por lo que está realizando, se debe dar a conocer el direccionamiento estratégico a todos los niveles de la organización generando que toda actividad realizada por el personal apunte al cumplimiento de la visión y misión. “Por más que se logre la excelencia en las operaciones ejercidas por los colaboradores, si esta no van alineadas al cumplimiento del direccionamiento estratégico no servirá de nada”.

La asistencia a este evento aportó grandes avances para este proyecto, pues como se había mencionado antes, la mayor falencia observada estaba en la funcionabilidad y análisis del indicador causado, en gran medida, por el poco conocimiento de los distintos niveles de la organización del direccionamiento estratégico.

Cabe destacar que, el divulgar y comprender tanto el direccionamiento estratégico como los indicadores para medirlo generará compromiso y motivación para la realización oportuna del Comité de Análisis de Gestión y Resultados. No obstante, debe llevarse a cabo una reestructuración de este, con el fin de que sus funciones e integrantes sean los adecuados para lograr una efectiva realimentación del Seguimiento a la Formulación Estratégica.

4.2. Planeación

La parte esencial de una correcta planeación está en definir el ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Quién? realizará las acciones de mejora para lo detectado en el inciso anterior.

4.2.1. Información oportuna para el análisis de los indicadores estratégicos

Conocer los procesos que generan la información insumo de los indicadores estratégicos con el fin de que cada responsable determine un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) con los que suministra esta información, de tal manera que esta sea oportuna. Además, crear ANS con los responsables de los indicadores estratégicos, por parte de la Unidad de Planeación como administrador del proceso de Seguimiento a la Formulación estratégica.

¿Cómo?

- Directorio de fuentes información.
- Estudio de la interventoría, proceso que produce el cuello de botella en la generación de información financiera.
- Sesión del Comité de Análisis de gestión y Resultados para interiorizar el directorio de fuentes y motivar al establecimiento de los ANS entre los procesos proveedores de la información. También, establecer el ANS para el ingreso oportuno del cálculo del indicador y análisis en la plataforma QuickScore.

¿Cuándo?

Con la información recolectada en las entrevistas realizadas para el diagnóstico se desarrolla el directorio de fuentes para que se generen los respectivos Acuerdos de Nivel de Servicio.

Con respecto a la interventoría dependerá de los lineamientos que la Gerencia vea pertinentes, cuando se reevalúe la estructura del Grupo EPM.

¿Quiénes?

Responsables de los indicadores estratégicos, Desarrollo organizacional como asesor metodológico, subgerencia y gerencia.

4.2.2. Sinergia entre los procesos de Formulación Estratégica y Seguimiento a la Formulación Estratégica, con el fin de incentivar actividades que permitan obtener el éxito en la implementación del plan de divulgación del direccionamiento estratégico

¿Cómo?

- Revisar bibliografía con el fin de describir en los procedimientos de cada proceso los aspectos relevantes para esta gestión.
- Benchmarking entre las empresas filiales del Grupo EPM para tener conocimiento de cómo han venido realizando la Planeación Estratégica en la empresa.
- Definición de los procedimientos y metodologías utilizar en cada uno de los procesos y su sinergia.

¿Cuándo?

Después de socializado con el equipo de Unidad de Planeación la importancia del rediseño de los procesos y el valor de las actividades diarias realizadas por cada uno se construirá la línea base de acción para el cumplimiento de las directrices.

¿Quiénes?

La alineación con algunas áreas de la empresa que son vitales para desarrollar los procesos de planeación es primordial para el alcanzar el objetivo. Se trabajará en sinergia con Desarrollo Organizacional, Asimilación del Cambio y comunicaciones.

4.2.3. Análisis y alineación de los indicadores

¿Cómo?

- Diseño y socialización de las fichas técnicas de los indicadores estratégicos.
- Alineación de los objetivos estratégicos y los objetivos de proceso.

¿Quiénes?

Para alcanzar la finalidad de esta acción, es necesario el trabajo conjunto de la Unidad de Planeación y el área de Desarrollo Organizacional que junto a la consultora se revisarán los indicadores de proceso, con el fin de que estos cumplan su función y además, sirvan de apalancamiento para los indicadores estratégicos.

¿Cuándo?

El acompañamiento de la consultora Pensemos S.A se dará desde el 16 de Octubre y culminará el 25 de este mismo mes. En este tiempo se llevará a cabo lo planeado para el logro del primer objetivo de este proyecto "Incentivar la óptima interpretación de los indicadores de gestión presentes en el Cuadro de Mando Integral, que permitan obtener un mejor análisis de estos.

5. HACER

5.1. Información oportuna para el cálculo de los Indicadores Estratégicos

Generación Información Financiera

Las cuentas por pagar son datos fundamentales para generar la información financiera. A continuación se especifica en un diagrama de flujo el proceso que se debe llevar a cabo para obtener los estados financieros, partiendo desde la causación de una factura.

El proveedor debe entregar la factura en el CAID (Centro Administrativo de Información Documental) cumpliendo las especificaciones de la oferta postulada. En el departamento del CAID, se encargan de registrar la factura, de forma digital, en el sistema documental de la empresa Mercurio. Seguidamente, se envía en físico al interventor y se da el siguiente paso en Mercurio, donde se remite al interventor la factura digital.

El interventor debe revisar la factura, observando que esta cumpla con las especificaciones y los términos legales. Se identifica las cuentas que afectan y debe remitirse a la persona que la registra en el One World ERP. Por último, el jefe de área debe aprobarla para ser enviada a operaciones contables y tributarias para ser causadas.

En este proceso se desarrolla el estado financiero, comenzando por la causación de las facturas en el sistema One World ERP. Al registrar el hecho económico, se alimenta, instantáneamente, el módulo de activos y de costos para comenzar la clasificación y verificación de la información. Después de tener todos los datos financieros y contables se realiza un ajuste a las normas COLGAAP, obligatorias para Colombia.

Operaciones recíprocas busca la generación de información de transacciones entre entidades contables públicas, Casa Matriz y filiales. Al mismo tiempo se operan procesos especiales de cierre donde se verifica la información y se obtienen las tablas de reporte. Para esta actividad es necesario recibir la información de los activos y los costos.

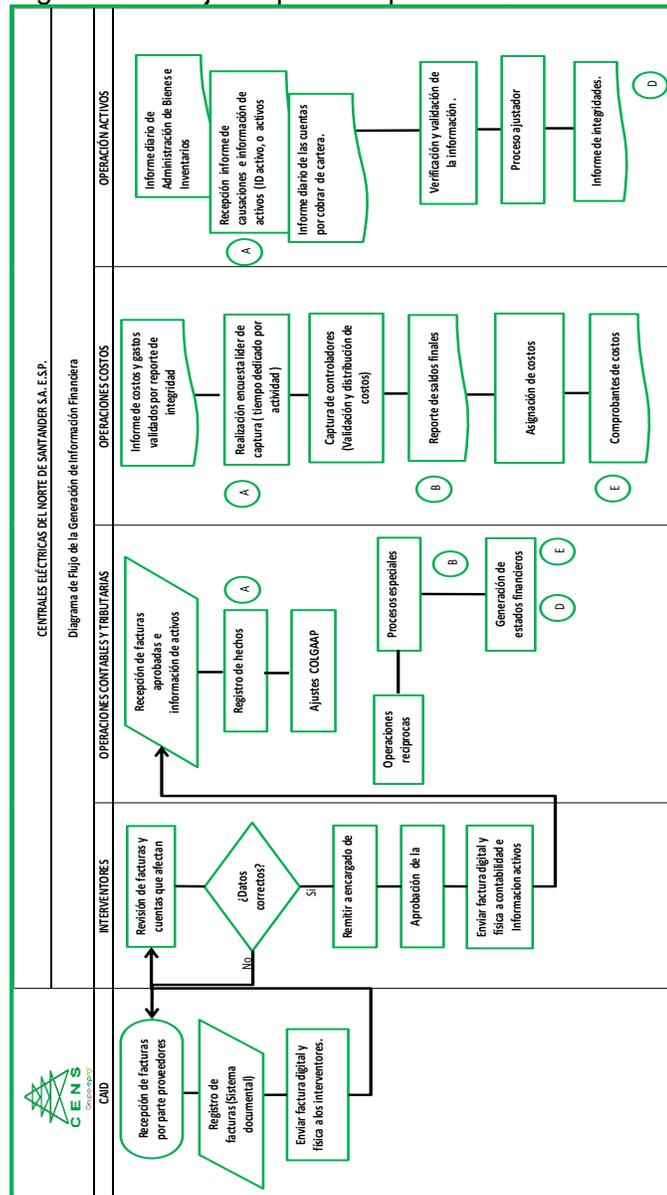
El proceso de Gestión de la Información de Costos recibe el informe de los costos y gastos. Desarrollan una encuesta con el líder de captura (dispone de la información de las actividades y el tiempo dedicado por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de cada proceso). Después, se capturan los controladores para validar y distribuir los costos por unidades de negocio. Para seguir sus actividades y obtener la asignación de los costos debe recibirse el reporte de saldos finales que proporciona el proceso de operaciones contables y tributarias. Por último, obtener los comprobantes de costos que serán remitidos a operaciones contables para seguir con la actividad de generación de los estados financieros.

Al tiempo, el proceso de Gestión de la Información de Activos desarrolla sus actividades, teniendo como entrada además de la información causada, los informes diarios de administración de bienes e inventarios y cuentas por cobrar de cartera.

Día a día se verifica y valida la información causada, para después de obtener la totalidad de la información realizar el proceso ajustador para obtener el informe de integridades necesario para la generación de los estados financieros.

En el siguiente diagrama de flujo se observa el proceso de generación de la información descrito.

Figura 9. Diagrama del flujo de proceso para causar una factura en CENS



Fuente: Autor del proyecto

Se contactó a los encargados de administrar el sistema documental de la empresa “Mercurio” para conocer los pasos que debían realizarse en este, al momento de gestionar una cuenta por pagar. A continuación se muestra el proceso que se lleva a cabo para documentar toda cuenta por pagar.

La conformidad de pago es gestionada por el interventor que junto con un técnico quien registra la factura en el ERP One World y el Jefe de área quien da la aprobación final, revisan que esta sea correcta y pueda pasar al siguiente paso o por el contrario ser devuelta al proveedor.

De estar correcta la información de la factura se debe indexar en el archivador electrónico y pasar al último paso “Causar factura” desarrollado por el personal de Gestión Contable.

El sistema documental tiene proporciona estadísticas de los tiempos de duración de cada paso. De estas se ha realizado un análisis que efectivamente muestra que la mayoría de los interventores demoran en pasar a contabilidad las facturas para ser causadas. Para este análisis se tuvo en cuenta el tiempo de entrega de la factura por parte del CAID a cada interventor y el tiempo en el que la misma factura llegaba al cuarto paso.

Se detectó que en ocasiones los interventores realizaban la gestión de las facturas pero no daban el cierre en Mercurio, por lo que esos casos no se tuvieron en cuenta en el análisis.

De este estudio de observación directa, entrevistas y análisis de las estadísticas se evidencio que además de que existe una sobrecarga laboral en algunos casos también existe falta de cultura en cuanto a proporcionar la información oportuna y confiable en todo el proceso de la generación de estados financieros.

Se recomendó realizar Acuerdos de Niveles de Servicios para establecer las especificaciones del requerimiento de cada cliente interno en el proceso de generación de la información financiera.

El acuerdo de Nivel de Servicio debe tener las siguientes características, según lo establecido por EPM, para mejorar la relación y sinergia entre los procesos:

- Acuerdo entre el proveedor para entregar el insumo y el cliente interno para detallar el requerimiento de nivel de servicio que necesita.
- Definir expectativas y responsabilidades para los clientes internos y proveedores de los servicios.
- Deben ser medibles, estar documentados, formalizados y reconocidos por todos los involucrados en el mismo.
- Identificar y definir necesidades del cliente a la vez que controla sus expectativas de servicio en relación a la capacidad de la empresa.

Con estos acuerdos se logra satisfacer al cliente, mejorar los tiempos de respuesta y además realizar seguimiento y control en los procesos generando de esta manera compromiso, calidad y efectividad en los procesos.

Además, es recomendable estudiar la posibilidad de crear un equipo de interventoría al cual se logre empoderar y puedan atender a gran escala la gestión de los contratos, generando un hábito en el día a día que a largo plazo se plasmará en una cultura establecida de entrega oportuna de la información confiable y oportuna.

5.2. Sinergia de los procesos de Formulación Estratégica y Seguimiento a la Formulación Estratégica

Sin duda alguna, no puede existir alguna mejora en el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica si no se tiene coherencia y sinergia con el proceso de Formulación Estratégica.

Al observar cómo se había dado origen a la Formulación Estratégica vigente, se encontró que fue adoptado exactamente el mismo Direccionamiento Estratégico desarrollado por EPM para sus filiales. Teniendo así, gran debilidad al ser ejecutado, pues no se adaptó al ambiente interno y externo que tenía CENS.

Además, no se tuvo en cuenta un plan de despliegue que llegará a todos los niveles y que logrará impactar toda la estructura laboral de la empresa, con el fin de que todas las actividades realizadas por los empleados fueran alineadas a conseguir cumplir los objetivos estratégicos planteados.

Trabando en conjunto con un integrante del equipo de planeación se estructura el proceso de Formulación Estratégica, recordando la sinergia que debe existir entre los procesos.

En la figura 10, se interpreta la sinergia de los procesos de la siguiente forma:

El proceso de Formulación Estratégica recibe el Direccionamiento Estratégico de EPM y este debe ser alineado con el entorno de CENS S.A. E.S.P., de esta manera identificar palancas propias de valor para la empresa que fomenten a cumplir los Objetivos Estratégicos propuestos por EPM. También, debe interpretar los propios Objetivos Estratégicos para CENS que incentiven la generación de iniciativas estratégicas transcritas después en planes, proyectos y programas.

Por último, y como paso neurálgico de la Formulación Estratégica, debe lograr alinearse todos los procesos para cumplimiento del Direccionamiento Estratégico. Así, cada objetivo de proceso debe apuntarle a algún Objetivo Estratégico.

La ejecución de los planes, programas y proyectos deben ser medidos desde el cumplimiento de responsabilidad de cada proceso hasta el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Para este fin, el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica dispone de los Indicadores Estratégicos; pero deben ser alineados por los

indicadores de proceso que proporcionarán mayor conocimiento de lo que afecta puntualmente al cumplimiento del indicador estratégico.

La realimentación para una nueva Formulación Estratégica debe partir desde el análisis de todos los procesos para disponer una nueva orientación al direccionamiento estratégico de EPM, al hallar las palancas de valor propias de CENS.

El desarrollo de estos procesos debe realizarse siempre teniendo en cuenta la gestión del riesgo, factor esencial para cumplir con los objetivos estratégicos.

Figura 10. Interpretación de la sinergia entre los procesos de Formulación Estratégica y su seguimiento



Fuente: Autor del Proyecto

2.2.1 Proceso de Formulación Estratégica

Partiendo de la realimentación recibida del Seguimiento a la Formulación Estratégica como parte del análisis interno y además, la apreciación del entorno externo de la empresa, se obtiene la matriz DOFA. Sin embargo, se estableció un nuevo formato para la obtención de esta, donde se estudia cada señal o circunstancia que impacte a la empresa y se relaciona con las fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades existentes. Además, se tiene en cuenta el riesgo existente por la materialización de la señal. Del resultado se proponen recomendaciones y quienes deberían estar atentos a esta señal.

Figura 11. Ejemplo de formato para el análisis DOFA



FUERZA ECONÓMICA Y FINANCIERA

ECONÓMICA Y FINANCIERA				
Persona(s) que hace el análisis	Nombre	Cargo	Dependencia	
		Dairo Alberto Rojas Restrepo	Jefe Area	Área Finanzas
		Pedro Javier Ortega Parada	Profesional 2	Unidad Planeación Empresarial
Información de la señal				
Nombre Señal 1	Crecimiento económico			
Descripción (Identifique la señal que se está observando y descríbala de manera clara, relacionando sus posibles causas. Puede incluir información cuantitativa y/o cualitativa)	Norte de Santander cerró el año 2012 con un crecimiento económico del 5.9%, ubicándose en el primer lugar del país. Su crecimiento estuvo por encima del promedio nacional que se ubicó en el 4.5%.			
Implicaciones para el negocio (Amenazas/Oportunidades) y factores internos (Fortalezas/Debilidades)				
Amenazas (Indique cómo, por esta señal, se puede afectar el negocio de manera negativa y directa).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor venta de energía a las empresas y personas. ▪ Aumento de las personas con mora en el pago y posible aumento de las cuentas por cobrar, mayor desconexión y aumento en el fraude en los servicios públicos. 			
Oportunidades (Indique cómo, por esta señal, se puede afectar el negocio de manera positiva y directa).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor venta de energía a las empresas y personas o por lo menos no reducción por esa vía. ▪ Desarrollo de portafolio de servicios conexos al servicio de prestación de energía eléctrica para el sector industrial y comercial. 			
Fortalezas (Indique cuáles factores internos positivos tiene el negocio que puedan ser utilizados para afrontar las amenazas o aprovechar las oportunidades que se derivan de la señal).	<p>Fortalezas desde la estructura organizacional y/o estilo gerencial: Hacer parte del grupo empresarial EPM.</p> <p>Fortalezas desde los procesos: Monitoreo del entorno externo.</p> <p>Fortalezas desde el talento humano: Se cuenta con talento humano con experiencia en el sector y conocimiento de la región.</p> <p>Fortalezas desde lo tecnológico:</p> <p>Fortalezas desde lo financiero: La cultura de pago de la región se considera apropiada, hecho que representa el mantenimiento de la liquidez para la empresa.</p>			
Debilidades (Indique cuáles factores internos ponen en desventaja al negocio para afrontar las amenazas o aprovechar las oportunidades que se derivan de la señal).	<p>Debilidades desde la estructura organizacional y/o estilo gerencial: Falta de participación en el planeamiento del crecimiento urbano e industrial del departamento.</p> <p>Debilidades desde los procesos: Falta de conocimiento de las necesidades del crecimiento de la ciudad para la realización del dimensionamiento apropiado del sistema de distribución eléctrica.</p> <p>Debilidades desde el talento humano:</p> <p>Debilidades desde lo tecnológico: Falta de la infraestructura necesaria para soportar el crecimiento económico de la ciudad. Falta de sistemas de información confiables para determinar las necesidades de infraestructura acordes con el crecimiento.</p> <p>Debilidades desde lo financiero:</p>			

(Continuación)

Valoración de la señal con enfoque de riesgos		
Consecuencia de que se materialicen la amenazas o se pierdan la oportunidades (Marque una X donde corresponda)	4	La materialización de la señal puede hacer inviable el negocio en el LP, y prácticamente imposible el cumplimiento de la estrategia.
	3	La materialización de la señal puede afectar significativamente la viabilidad del negocio en el LP, la estrategia propuesta se podría alcanzar pero a niveles apenas aceptables pero con grandes esfuerzos en términos de acciones y recursos.
	2	La materialización de la señal no incidiría directamente en la viabilidad del negocio en el LP, y el cumplimiento de la estrategia se alcanzaría en nivel aceptable con los esfuerzos previstos.
	1	La materialización de la señal no incide en la viabilidad del negocio en el LP y podría cumplirse los niveles esperados de la estrategia competitiva definida.
Probabilidad de que se materialicen la amenazas o se pierdan la oportunidades (Marque una X donde corresponda)	4	Las amenazas o pérdida de oportunidades se pueden materializar en menos de un año.
	3	Las amenazas o pérdida de oportunidades se pueden materializar entre uno y cinco años.
	2	Las amenazas o pérdida de oportunidades se pueden materializar entre cinco y diez años.
	1	Las amenazas o pérdida de oportunidades se pueden materializar en más de 10 años.
Recomendaciones		
Recomendaciones para atender las Amenazas o aprovechar las oportunidades	Dependencia(s) que debería(n) atender esta recomendación	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar y apoyar mesas de desarrollo regional que garanticen el crecimiento sostenible del departamento. ▪ Diseñar mecanismos para promover la cultura de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación ▪ Área Finanzas ▪ Servicios Comerciales 	

Fuente: ESSA

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, se focalizan puntos necesarios de atención y que estos vayan alineados al Direccionamiento Estratégico de EPM. Es así, como se crean las Palancas de Valor como las fuerzas impulsoras de CENS que generan valor y competitividad.

Por último, se desarrollan los Objetivos Estratégicos propios de CENS enfocados a alcanzar la mejora en las palancas de valor ya definidas.

Un paso esencial para la alineación de los procesos de la empresa con los Objetivos Estratégicos es la divulgación del Direccionamiento Estratégico y la formación de las iniciativas estratégicas en acompañamiento con cada uno de los procesos. De esta manera haciéndolos partícipes de en la planeación de los planes, proyectos y programas se logra motivación al cumplimiento de las metas.

Figura 12. Ciclo de la Formulación Estratégica



Fuente: Autor del proyecto

En la figura 12 se muestran los aspectos relevantes para lograr una excelente alineación en CENS. Por parte de la Unidad de Planeación como líder de esta actividad, en compañía de Desarrollo Organizacional, Asimilación del cambio y Comunicaciones se desarrollan los primeros dos ítems la divulgación y comprensión del direccionamiento estratégico y el reconocimiento de las responsabilidades de cada proceso, equipo de trabajo y persona con la meta organizacional.

Después de comprender el Direccionamiento Estratégico, las responsabilidades de cada quien se vuelven más fáciles de detectar. Con ayuda de Desarrollo organizacional se relacionan los objetivos estratégicos con cada uno de los objetivos de proceso, con el fin de crear la responsabilidad de cumplir con la meta.

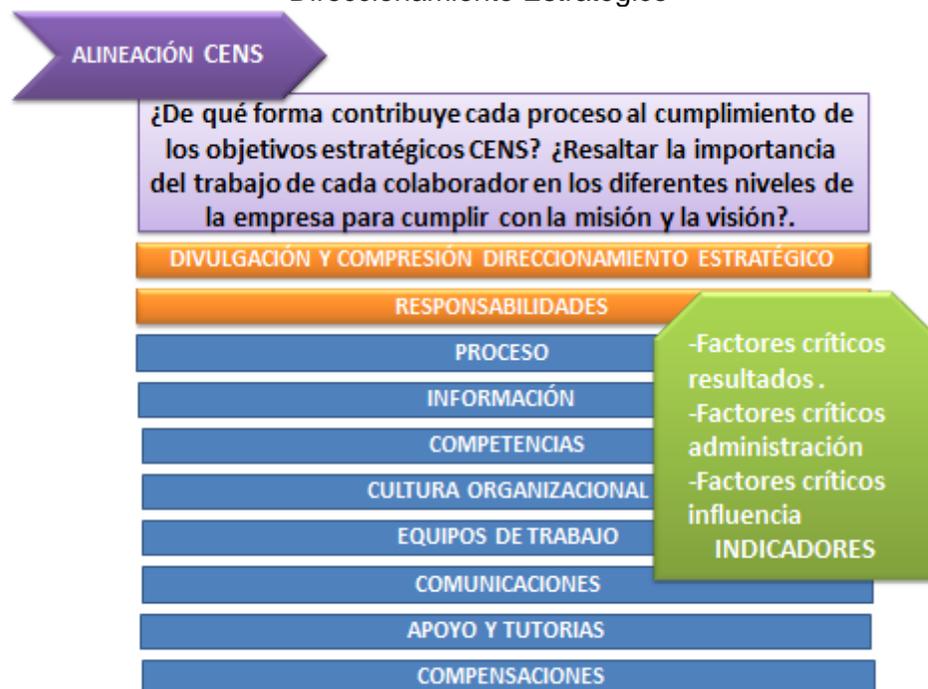
Es necesario identificar aspectos o factores críticos de resultados para cada Indicador Estratégico que proporcionaran los indicadores propios de cada proceso, haciendo control del producto que de éste se obtiene. Los factores críticos de administración, generan los indicadores de algún proceso que necesite controlar el resultado de otros procesos. Y por último, los de influencia, que permitirán conocer la información correlacionada entre los procesos, con el fin de conocer el producto que se debe entregar de un proceso a otro de forma y manera oportuna.

Para verificar que la empresa esté actuando en pro del cumplimiento de la meta organizacional, se deben estudiar constantemente los factores. Las dependencias de Gestión Humana, Desarrollo Organizacional, Asimilación del Cambio y

Comunicaciones deben trabajar en sinergia para optimizar el aprovechamiento o mejora de estos factores.

- **Procesos:** Cada uno de los procesos presentes en el modelo de gestión deben propiciar la generación de valor, de no ser así ese proceso no debe existir, pues estará dañando el valor.
- **Información:** Debe existir sistemas que permitan obtener la información de forma oportuna y de la manera como se necesita, para que los procesos puedan optimizar sus tiempos de ejecución.
- **Competencias:** El personal debe desarrollar las competencias necesarias para cada cargo y transmitir su conocimiento, de ser necesario.
- **Cultura Organizacional:** La empresa debe vivir día a día de forma tal que cada uno de sus actos aporten a cumplir la misión y visión, junto con los valores desarrollados en CENS.
- **Trabajo en equipo:** se aprovechan las habilidades de cada persona en el equipo y se soportan entre los miembros las debilidades que tengan, logrando un óptimo trabajo.
- **Comunicación:** debe trabajarse para que exista una comunicación asertiva, se tenga en cuenta el objetivo de la comunicación.
- **Apoyo y tutorías:** El rol de líder es indispensable, debe existir apoyo para su equipo y orientación, cuando sea necesaria.
- **Compensaciones:** Tener un plan de compensaciones logra generar motivación al cumplimiento de las metas y que el personal sienta mayor pasión por lo que hace.

Figura 13. Factores Claves de la actividad de Alineación de CENS con el Direccionamiento Estratégico



Fuente: Autor del proyecto

Para dar paso al cumplimiento del último objetivo de este trabajo, debía realizarse la sinergia entre los procesos como se ha venido mostrando y en el punto neurálgico de los dos procesos se realiza el plan de divulgación.

Plan de divulgación del Direccionamiento Estratégico

Como primera medida y para lograr que funcione en un futuro el planteamiento realizado de los procesos, es necesario desarrollar una jornada de sensibilización a todos los niveles de la empresa, donde se especifique que es planeación y en que consiste el Direccionamiento Estratégico. De esta forma, preparar a los trabajadores para una nueva Formulación Estratégica para el próximo año.

El video revive paso a paso el proceso de planeación que debe llevarse a cabo en la empresa. Se muestra como se consolida el plan de negocios, cuáles aportes y quienes realizan a este.

Después de realizar la respectiva alineación de la estrategia EPM con CENS y formular los valores, misión y visión propios de CENS, debe generarse el reconocimiento por toda la empresa.

La presentación del Direccionamiento estratégico estará consolidado en el siguiente plan:

1. Explicar de forma general las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en el entorno, y que motivaron a enfocar los esfuerzos en las palancas de valor.
2. En qué consisten las palancas de valor y como apunta cada uno de los objetivos estratégicos a cada una de estas.
3. Explicación de los objetivos estratégicos, como serán medidos (Indicadores estratégicos) y la relación que tienen los objetivos de los procesos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De tal manera que, se deje en claro de qué manera aportará cada persona en el logro de la visión.
4. Por último, socializarse e incentivar al cumplimiento y continuo vivir en la actitud CENS. Esta debe reflejarse en los valores, la misión y visión de la empresa.

Las siguientes son estrategias para lograr motivar el cumplimiento a la actitud CENS:

- Desarrollar programas en la radio “Buenas energías” y en los reportes de comunicaciones que ejemplifiquen los valores.
- Reconocimiento al personal que día a día muestre su interés por cumplir los valores y misión de la empresa.
- Material gráfico y artículos de oficina que mencionen los valores, la misión y visión.
- Fondo de pantalla de los computadores recuerden los valores.

Además, debe tenerse en cuenta la manera de abordar los diferentes niveles administrativos de la organización.

A los DIRECTIVOS (Gerente general, Subgerentes y Jefes de Unidades Staff) resaltar en la sesión la importancia de motivar y ayudar con su gestión a que cada una de las áreas cumpla su objetivo, logrando apuntar siempre al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A JEFES DE ÁREA incentivar a que cada uno desarrolle el enfoque y su modo de operación con sus equipos de trabajo, que permitan dar un gran aporte desde su proceso al cumplimiento de los objetivos que impacta.

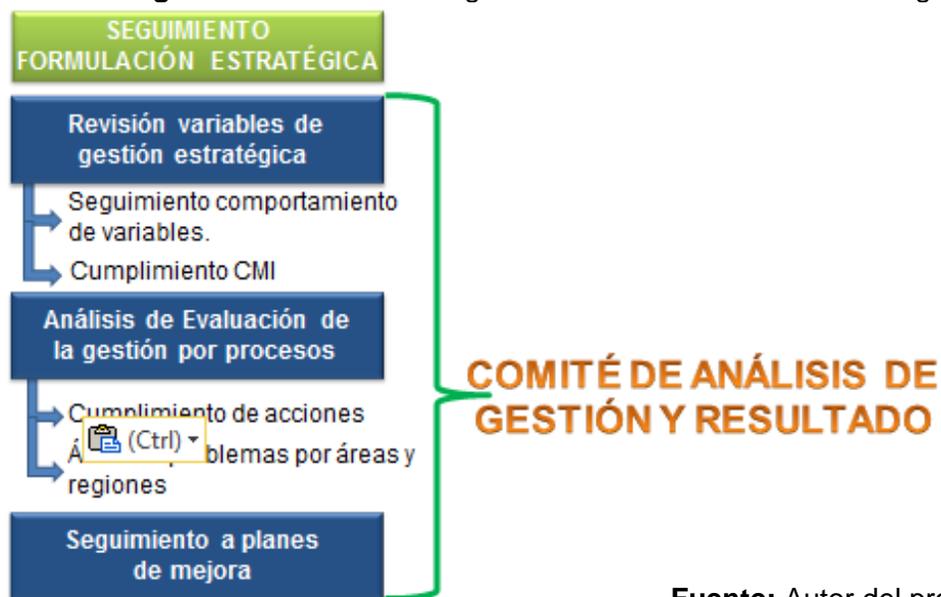
A Profesionales (P2 y P1), tecnólogos y técnicos ejemplificar como puede aportar cada persona al cumplimiento de la meta. Crear la responsabilidad de las personas con los objetivos estratégicos.

2.2.2 Proceso Seguimiento a la Formulación estratégica

Por último, a medida que se va ejecutando lo planeado y trabajando en sinergia, debe medirse su cumplimiento, con el fin de observar cambios que se vayan presentando en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de la meta.

Entonces, El proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica consta de tres aspectos importantes: revisión de las variables de gestión estratégica, Análisis de la evaluación de la Gestión por Procesos y Seguimiento a planes de mejora.

Figura 14. Proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica



Fuente: Autor del proyecto.

Reestructuración del Comité de Análisis de Gestión y Resultados

El Comité de Análisis de Gestión y Resultados en un principio fue creado para vigilar el comportamiento de las variables del negocio y los indicadores del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, poder recomendar a la gerencia para la toma de decisiones frente al entorno en determinado periodo.

Como se puede inferir, realizando el comité se desarrollan parcialmente las actividades del proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica. Pero para cumplir como mecanismo que genere el cumplimiento de todas las actividades, es necesario agregar más funciones a este comité.

La razón por la cual es importante considerarlo como tal mecanismo, se debe a que este proceso interviene en muchos otros. Entonces, siendo el Comité un mecanismo transversal, el análisis de la gestión de los procesos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos permite hacerse en sinergia con todos los responsables de los indicadores estratégicos, los cuales definen periodo a periodo el cumplimiento de las metas propuestas.

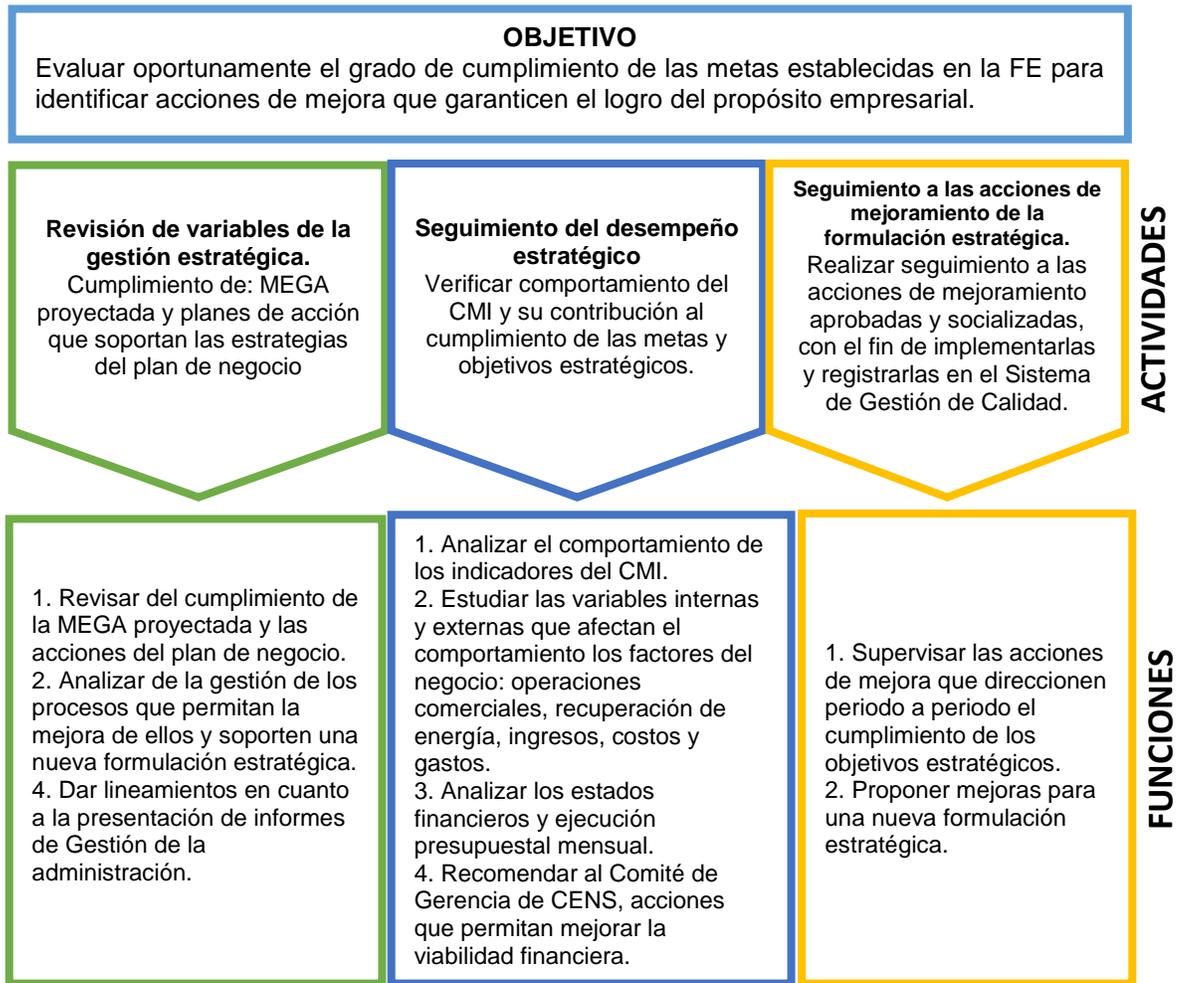
Con el fin de lograr que las funciones cumplan las actividades del proceso se presenta, a continuación, un desglose de las actividades del Seguimiento a la Formulación Estratégica y la relación que debe existir con las funciones del comité.

Este proceso hace parte de un ciclo PHVA de la estrategia empresarial. Este representa acciones de verificación y actuación que serán descritas a continuación.

Mensualmente, se verifica por medio de los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral la alineación de lo ejecutado con respecto al direccionamiento estratégico y se deben proponer acciones de mejora, cuando exista un incumplimiento y deba redireccionarse la estrategia de ejecución para cumplir con las metas propuestas.

Además, cuando termina el periodo de la formulación estratégica asignado se revisa el cumplimiento de la MEGA proyectada y de las acciones formuladas en el plan de negocio. Del resultado, se determinan mejoras para una próxima formulación estratégica, teniéndose en cuenta tanto este análisis de cumplimiento como el de la gestión de los procesos. Este último, es suministrado por los procesos de Desarrollo Organizacional como evaluador de la eficiencia de los procesos y Control de Auditoría Interna como detector de riesgos o falencias existentes en los procesos.

Figura 15. Proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica



Fuente: Autor del proyecto

Integrantes.

Responsables del indicador. Presentarán el análisis del incumplimiento del indicador y las acciones de mejora que se derivan de este.

Responsable del QuickScore: Estará reportando que los indicadores en el software se estén calculando como debe ser, que no haya alteraciones en las metas y los indicadores sean actualizados en las fechas correspondientes con sus respectivos análisis.

Desarrollo Organizacional y de Auditoria Interna asistirán a las sesiones para la revisión del cumplimiento de los indicadores mensuales, donde tendrán un papel de observadores sin voz ni voto. Su función en esta sesión será recordar riesgos hallados que posiblemente estén afectando al cumplimiento del indicador y/o la detección de falencias que deban ser estudiadas para encontrar la causa raíz y tratar este riesgo, mejorando el funcionamiento del proceso.

Además, participarán en sesiones donde se estudie el análisis de la gestión de los procesos, haciendo evidencia las falencias/fortalezas que se presentaron impidieron/permitieron el cumplimiento de la meta organizacional. Así, recibir una realimentación de todos los procesos para formular una nueva formulación estratégica.

Así mismo, es necesario que se especifiquen unos aspectos que deben cumplir los integrantes del comité para que el objetivo de este sea alcanzado. Cada integrante y/o responsable del indicador estratégico debe:

- Reportar oportunamente en el QuickScore el indicador y el análisis del cumplimiento o no de este. En caso de cumplimiento, cuáles fueron las fortalezas internas u oportunidades aprovechadas y cuáles fueron las debilidades o amenazas superadas (en dado caso que se presenten). Presentándose incumplimiento deben establecerse los factores que lo causaron, identificando debilidades internas o amenazas del ambiente externo.
- Entregar al líder del Comité los insumos necesarios, estipulados en el cronograma, para cada sesión un día antes de la fecha de realización, y definiendo el tiempo necesario para la intervención.
- El responsable del indicador estratégico que se encuentre en incumplimiento debe asistir personalmente a presentar el análisis y en dado caso de necesitar algún acompañamiento extra para la explicación asistir con el invitado al comité.
- Desarrollo Organizacional debe presentar el análisis de los indicadores de proceso que por su incumplimiento están afectando los indicadores estratégicos afectando el alcance de la meta organizacional. Además, la realimentación del indicador estratégico Autoevaluación del Nivel de Control en los Procesos, con el fin de conocer el manejo de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la meta organizacional.
- Auditoría Interna presenta los riesgos encontrados en los procesos y recibir información del Comité de Análisis de Gestión y Resultados que le permite detectar posibles procesos con riesgos latentes para ser estudiados.

A continuación se presenta el cronograma del Comité de Análisis de Gestión y Resultados para el próximo año.

Tabla 3. Sesiones del Comité de Análisis de Gestión y Resultados

Tema	Periodicidad	Responsable	Insumo	Actividad	Producto
Revisión indicadores mensuales	Bimensual	Personas a cargo de Indicadores estratégicos con periodicidad mensual	<p>Presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de las variables que afectan los factores de negocio y el cumplimiento de los indicadores. Que debilidades y/o amenazas causaron esto -Propuesta de acciones de mejora con fecha de cumplimiento. 	Revisión de los indicadores en incumplimiento y de las acciones de mejora propuestas anteriormente.	<p>Buscar estrategias para mitigar las dificultades y superar presentadas para el cumplimiento de la meta del indicador.</p> <p>Trabajo en sinergia de las áreas de la empresa.</p>
Revisión indicadores anuales	2 sesiones en el año	Personas a cargo de Indicadores estratégicos	<p>Presentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reporte de resultado del indicador. -Propuesta del plan de mejora. 	Revisión del cumplimiento del indicador y observaciones al plan de mejora.	<p>Buscar estrategias para mitigar y superar las dificultades presentadas para el cumplimiento de la meta del indicador.</p> <p>Trabajo en sinergia de las áreas de la empresa.</p>
Análisis de la gestión de los procesos	Extraordinaria	<p>Personas a cargo de Indicadores estratégicos</p> <p>Desarrollo Organizacional Auditoría Interna Planeación Estratégica</p>	<p>Reporte de avance las acciones ejecutadas del plan de mejora a la fecha.</p> <p>Riesgos detectados(AUD), indicadores de proceso en constante incumplimiento (DO)</p>	<p>Revisión del avance del plan de mejora propuesto.</p> <p>Análisis de los riesgos en el proceso que afectan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Registro del cumplimiento del plan de mejora y observaciones del avance presentado.</p> <p>Detectar procesos con falencias por mejorar.</p>
Revisión cumplimiento de la MEGA	1 sesión	Subgerentes y Jefes de Unidad.	Acciones cumplidas /Acciones ejecutadas .	Revisión del cumplimiento de la MEGA y las acciones propuestas en el Plan de Negocio.	Realimentación del plan de negocio para una nueva formulación estratégica.

Fuente: Autor del proyecto.

5.3. Interpretación de los indicadores

Es importante que los indicadores tengan de insumo la información verídica para la toma de decisiones y para cumplir con este objetivo se realizaron las siguientes actividades.

Se diligenciaron las fichas técnicas del indicador con cada uno de los responsables, con el fin de corroborar que las fuentes de información confiables estuvieran disponibles y de fácil acceso. Además, se establece que es necesario que exista en la Unidad de Planeación una persona que sea la administradora de las fichas técnica y responsable de vigilar la actualización del seguimiento a los indicadores en las mismas. Esta persona administraría al mismo tiempo la actualización del reporte con sus respectivos análisis en el QuickScore, quien también haga seguimiento al reporte oportuno y presente sus observaciones en el Comité de Análisis de Gestión y Resultados.

Se recomendó hacer una reforma a la ficha técnica en cuanto a su contenido. Las implementadas hasta el momento no presentan una caracterización de alineación con los indicadores de proceso, los riesgos existentes y los factores críticos de éxito. Es de vital importancia tener este detalle en cada uno de los indicadores, pues permitirá gestionar de mejor manera las acciones para la mejora del indicador.

Además, se realizó un mapeo para el cálculo del indicador que evidenciará las fuentes primarias y secundarias generando un directorio de fuentes de información. Esto, con el fin de que cada responsable del indicador identificará los puntos críticos en la obtención de la información y se establecieran Acuerdos de Niveles de servicio entre proveedor y cliente interno para obtenerla de forma oportuna y confiable.

Tabla 4. Directorio de fuentes

CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. E.S.P.											1 de 3		
INDICADORES ESTRATÉGICOS													
DIRECTORIO DE FUENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES													
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Responsable Indicador	VARIABLES	Dependencia (proceso)	Fuente Primaria	Periodicidad	Responsable	Fuente Secundaria	Responsable	Mechanismos de recolección variables	Periodicidad	
Generación de Valor	Incrementar el valor para los grupos de interés	Margen EBITDA	Dairo Rojas (Jefe de área Finanzas)	Ingresos Operativos	CIMA	Actualización automática	Ivan Clavijo (P2-Facturación)	Estados financieros	N/A	Ivan Clavijo (P2-Facturación)	Semiautomático (ERP y ajuste manual)	15 de cada mes	
				Costos		Hasta el 30 de cada mes	Interventores						
				Gastos administrativos		Hasta el 30 de cada mes	Interventores						
	Crecer en clientes y mercados	Unidades Vendidas	Margen Neto	Dairo Rojas (Jefe de área Finanzas)	Utilidad Neta	Gestión contable	Estado Financiero	22 de cada mes	Ricardo Ruiz (P2-Operación Contables)	Estados financieros	Ricardo Ruiz (P2-Operación Contables)	Tablas excel	15 de cada mes
					Ingresos Operativos		CIMA	Actualización automática	Ivan Clavijo (P2-Facturación)				
					CFO		Estado Financiero	22 de cada mes	Ricardo Ruiz (P2-Operación Contables)				
					RSCEDAI		Estado Financiero	22 de cada mes	Ricardo Ruiz (P2-Operación Contables)				
					Tasa de impuestos		Informe Tasas	Una vez al año	Gobierno				
					WACC		Lineamientos EMI	Una vez al año	Casa Matriz				
					Estructura Estados financieros		Estado Financiero	15 de cada mes	Ricardo Ruiz (P2-Operación Contables)				
Crecer en clientes y mercados	Crecimiento Ingresos operativos	Alfonso Peñaola (Jefe de Mercado y Ventas)	Alfonso Peñaola (Jefe de Mercado y Ventas)	Ingresos Operativos	CIMA	Actualización automática	Ivan Clavijo (P2-Facturación)	CIMA	N/A	Ivan Clavijo (P2-Facturación)	Semiautomático (ERP y ajuste manual)	15 de cada mes	
				Ingresos Operativos		Actualización automática							
				Ingresos Operativos (Periodo anterior y actual)		Actualización automática							
Crecer en clientes y mercados	Unidades Vendidas	Alfonso Peñaola (Jefe de Mercado y Ventas)	Alfonso Peñaola (Jefe de Mercado y Ventas)	Unidades	Mercadeo y ventas	CIMA	Actualización automática	Ivan Clavijo (P2-Facturación)	CIMA	Ivan Clavijo (P2-Facturación)	Semiautomático (ERP y ajuste manual)	15 de cada mes	
				Unidades		Actualización automática							
				Unidades		Actualización automática							

(Continuación)

CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. E.S.P.																							
											2 de 3												
INDICADORES ESTRATÉGICOS																							
DIRECTORIO DE FUENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES																							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Responsable Indicador	Variables	Dependencia (proceso)	Responsable Variable	Fuente Primaria	Fuente Secundaria	Formato de Entrega	Mecanismos de recolección variables	Periodicidad												
Operaciones	Lograr excelencia operacional en la prestación del servicio	Índice Pérdidas Distribuidor	Antonio Josué Torres (Jefe de área de Proyectos de Control y Reducción de Pérdidas)	Energía de Entrada	Compras de Energía	(P2- Compras de Energía)	Software Xm	N.A.	Digital PDF	Informe Xm compra	3 - 5 del mes												
					Lab de Medidores	Carlos rubio (P1- Equipos de medida)	Primeread	N.A.	Digital Tabla Excel	Informe telemedida	8 - 10 del mes												
				Energía de Salida	Facturación	Ivan A. Clavijo (P2- Facturación)	CIMA	Informe enviado SUI	Actualización CIMA	Informe Ventas	8 - 10 del mes												
					Lab de Medidores	Carlos rubio (P1- Equipos de medida)	Primeread	N.A.	Digital Tabla Excel	Informe telemedida	8 - 10 del mes												
		Flujo de Energía entre Niveles	Operación Calidad	Sair Serrano (P1- Op. Y Calidad)	SCADA	N.A.	Digital Tabla Excel	Informe balance energía	10 - 12 del mes														
		Índice Pérdidas Comercializador	Antonio Josué Torres (Jefe de área de Proyectos de Control y Reducción de Pérdidas)	Energía de Entrada	Compras	(P2- Compras de Energía)	N.A.	Software Xm	Digital PDF	Informe Xm compra	3 - 5 del mes												
					Lab de Medidores	Carlos rubio (P1- Equipos de medida)	Primeread	N.A.	Digital Tabla Excel	Informe telemedida	8 - 10 del mes												
				Energía de Salida	Facturación	Ivan A. Clavijo (P2- Facturación)	CIMA	Informe enviado SUI	Actualización CIMA	Informe Ventas	8 - 10 del mes												
					Lab de Medidores	Carlos rubio (P1- Equipos de medida)	Primeread	N.A.	Digital Tabla Excel	Informe telemedida	8 - 10 del mes												
		Calidad Operativa (SAIFI-SAIDI)	Christian Zambrano (Jefe de área de Operación y Calidad)	Interrupciones Frecuencia	Sala operaciones sistema de transmisión y distribución	Total usuarios afectados	Duración	NN	SCADA, OMS, TCS, SPARD - CIMA	Informe avalado SUI	Digital Tabla Excel	Automático. Informe actividad del mes	1-5 del mes										
														Inversión en Infraestructura	Yogmar Leiva (Jefe de Ingeniería y Gestión)	Inv. Proyectos Control y Reducción Pérdidas	Proyectos Control y Reducción Pérdidas	Antonio Josué Torres (Jefe área Control y reducción pérdidas)	Informe de ejecución mensual	N.A.	Digital Tabla Excel	Manual. Tabla excel	25 del mes
																Compras y Activos			Informe de ejecución mensual	N.A.	Digital Tabla Excel	Manual. Tabla excel	25-30 del mes
	Inv. ASUL															ASUL	Raul Orlando Martinez (Jefe de área ASUL)	Informe de ejecución mensual	N.A.	Digital Tabla Excel	Manual. Tabla excel	25-30 del mes	
	Inv. ADE	ADE	Rafael Chaustre (Jefe de Área ADE)	Informe de ejecución mensual	N.A.	Digital Tabla Excel	Manual. Tabla excel	25-30 del mes															
	Rotación Cartera Servicios Públicos	Juan de Dios Pábon (P2- Cartera)	Saldo Cartera Servicios Públicos	Cartera	Juan de Dios Pábon (P2- Cartera)	Informe de cartera	N.A.	Digital Tabla Excel	Manual. Tabla excel	23 del mes													
			Ventas Serv. Pub. reales	Ventas	Daniel	Informe de Ventas	N.A.	Digital Tabla Excel	Automático CIMA	15 del mes													
			Ventas Serv. Pub. Presupuestadas	Ventas	Daniel	Informe de Presupuesto	N.A.	Digital Tabla Excel	Semiautomática	23 del mes													
			Saldo Cartera Mercado no regulado	Cartera	Juan de Dios Pábon (P2- Cartera)	Informe de cartera	N.A.	Digital Tabla Excel	Manual. Tabla excel	5 del mes													
	Rotación Cartera Mercado no regulado	Juan de Dios Pábon (P2- Cartera)	Ventas Mercado no Reg. reales	Ventas	Daniel	CIMA	N.A.	Digital Tabla Excel	Automático CIMA	5 del mes													
			Ventas Mercado no Reg. Presupuestadas	Ventas	Daniel	Informe de Presupuesto	N.A.	Digital Tabla Excel	Semiautomática	23 del mes													
			Quejas	Javier H. Rodriguez (Jefe de área de Servicios Comerciales)	Quejas Imputables	Servicios Comerciales	María Esperanza Rojas Leal (P1- Atención Clientes)	CIMA	N.A.	Informe de quejas y reclamos del mes	Automático CIMA	5 del mes											
					# total transacciones																		
	Reclamos	Javier H. Rodriguez (Jefe de área de Servicios Comerciales)	# Facturas emitidas	Servicios Comerciales	María Esperanza Rojas Leal (P1- Atención Clientes)	CIMA	N.A.	Informe de quejas y reclamos del mes	Automático CIMA	5 del mes													
			Satisfacción línea atención comercial																				
Atender integralmente al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades	Javier H. Rodriguez (Jefe de área de Servicios Comerciales)	Satisfacción oficinas	Servicios Comerciales	María Esperanza Rojas Leal (P1- Atención Clientes)	CIMA	N.A.	Informe de quejas y reclamos del mes	Automático CIMA	5 del mes														
		satisfacción factura																					
				Puntaje promedio mensual			Encuesta	N.A.	Tabla excel	Manual. Tabulación en excel	10-12 del mes												

(Continuación)

CENTRALES ELÉCTRICAS DEL NORTE DE SANTANDER S.A. E.S.P.										3 de 3
INDICADORES ESTRATÉGICOS										
DIRECTORIO DE FUENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES										
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Responsable Indicador	VARIABLES	Dependencia (proceso)	Responsable Variable	Fuente Primaria	Formato de Entrega	Mecanismos de recolección variables	Periodicidad
Clientes y Mercado	Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los GI	Satisfacción Clientes	Alfonso Peñuela (Jefe de área Mercadeo y Ventas)	Componentes de la encuesta	Mercadeo y Ventas	Daniel Silva (P1-Mercadeo)	IPSOS	PDF - Informe de Resultados	Encuesta	Diciembre
		Satisfacción Proveedores	Alicia Contreras (P2- Gestión Inmobiliaria)	Componentes de la encuesta	Servicios Logísticos	Jorge M. Gómez (P1-Compras y Suministros)	IPSOS	PDF - Informe de Resultados	Encuesta	Diciembre
		Reputación	María del Pilar López (Jefe Unidad Comunicaciones)	Componentes de la encuesta	Unidad Comunicaciones	N.A	IPSOS	PDF - Informe de Resultados	Encuesta	Diciembre
		Transparencia	Greover Ortiz (P1- Unidad Auditoría interna)	Componentes del estudio	Unidad Auditoría Interna	Jose A. Niño (P1- UAI)	Transparencia por Colombia	PDF - Informe de Resultados	Informe final Transparencia por Colombia	Diciembre
Operaciones	Lograr excelencia operacional en la prestación del servicio	IGAE	Edgar H. Ruiz (Jefe Unidad de Planeación)	Pilares del cuestionario	Unidad de Planeación	Maryuly Torres (P1- UPL)	Procesos ambientales	Cuestionario	Manual. Recolección información	Diciembre
		Trayectoria RSE	Edgar H. Ruiz (Jefe Unidad de Planeación)	Cumplimiento de pilares RSE	Unidad de Planeación	Lucy Ardila	Procesos CENS	Aplicativo estandares globales	Manual. Recolección información	Diciembre
Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar capacidades organizacionales para la consolidación y crecimiento del grupo EMP	Autoevaluación Nivel de control de Procesos	Carlos A. Gene (Subgerente Administrativo)	Sumatoria de los promedios de las variables evaluadas	Desarrollo Organizacional	Luz Marina Palacio (P2-D.O.)	Informe Resultados autoevaluación Macroprocesos	Informe Resultados	Manual. Entrevista con procesos	Septiembre
						Luz Marina Palacio (P2-D.O.)	Informe Resultados autoevaluación Macroprocesos	Informe Resultados	Manual. Entrevista con procesos	Septiembre
		Nivel de Comunicación Efectiva	María del Pilar López (Jefe Unidad Comunicaciones)	Componentes del estudio	Unidad Comunicaciones	N.A.	Proveedor externo	Informe Resultados	Manual. Análisis información,	Diciembre

Fuente: Autor del proyecto

6. VERIFICAR

La etapa de verificación de este proyecto, se realizaron diferentes reuniones con las personas a quienes el tema impactaba y quienes tenían, en últimas, la decisión de adoptar o no los cambios propuestos.

A continuación se puede observar el la respuesta a cada uno los temas pertinentes desarrollados en el proyecto para dar cumplimiento a los objetivos.

6.1. Generación Información para el cálculo de los indicadores

Con respecto a la información financiera que se veía fuertemente afectada por la interventoría, en el momento que Grupo EPM definió los lineamientos de la nueva estructura para todas las filiales como unidad, determinaron la necesidad de crear una Unidad de Interventoría a nivel global. Por lo tanto, existirán equipos de trabajos diseñados para solventar única y específicamente la interventoría de las empresas.

Efectivamente, esta nueva estructura propone lo que se pensó sería la solución para el correcto funcionamiento de este proceso. La Gerencia y el Jefe de Unidad de Planeación recomendaron no tocar este tema hasta no recibir las directrices de cómo serían creados los equipos.

Por otro lado, se informó a los integrantes del Comité la importancia de comenzar a crear Acuerdos de Niveles de Servicio, en miras de lograr obtener una cultura organizacional con excelente servicio al cliente interno, permitiendo el flujo dinámico de información en el quehacer de la empresa.

Se revisó la metodología de los ANS propuesta por EPM con el personal idóneo para esto y se capacitó a los responsables de los Indicadores Estratégicos, con el fin de que crearán los propios con los procesos que daban información insumo para el cálculo del indicador. Además, se propuso generar uno para el cargue de la información en QuickScore de vital importancia para sesionar oportunamente el comité y obtener información veraz.

El tema tuvo gran acogida y despertó la motivación por el cambio. El cambio de cultura no puede realizarse de un día para otro ni sus resultados se observarán al cabo de poco tiempo, pero ver una nueva posición adquirida frente al tema, da la tranquilidad de un nuevo enfoque.

6.2. Sinergia de los procesos de planeación

Este tema fue tratado a nivel de Comité de Grupo Primario donde el Jefe de Unidad de planeación aprobó el planteamiento de los procesos y reconoció la excelente labor de sinergia que se había establecido entre estos.

Para lograr la cooperación y trabajo conjunto con el proceso de Asimilación, cambio y cultura fueron invitados al comité, donde ellos establecieron un acuerdo de apoyo a los procesos de planeación para generar una cultura de pensamiento estratégico en la empresa. Se explicó el plan de divulgación propuesto, obteniendo una gran aceptación pero su vez el aporte de ese proceso.

Asimilación, cambio y cultura desarrolla proyectos para acompañar en todo proceso de cambio y asimilación de nuevas culturas en la empresa. La propuesta por parte de ellos, es realizar un proyecto que incentive la cultura estratégica y que tenga en su contenido el plan de divulgación del Direccionamiento Estratégico recomendado en el proyecto.

En cuanto a la reestructuración del Comité de Análisis de Gestión y Resultados, se compartió el cambio en una sesión obteniendo gran acogida. Aunque, es necesario destacar que la propuesta de la vinculación de Desarrollo Organizacional y Auditoría Interna a este, fue rechazada por ambas partes. No veían la absoluta necesidad de participar en este con voz y voto. Se sugirió asistir extraordinariamente a las sesiones y realizar reuniones, donde se tratarán los riesgos con menos control y los indicadores de proceso presentando constante incumplimiento con el fin de mitigar el impacto de esto en los Indicadores Estratégicos.

6.3. Interpretación de indicadores estratégicos

En la primera jornada de acompañamiento a los procesos se realizó un primer encuentro con los Ing. Pedro Aguilar, representante de PENSEMOS S.A. y Carlos Ronquillo, perteneciente al departamento de Desarrollo Organizacional a quienes se les presentó las fichas técnicas y los cambios sugeridos en estas, el directorio de fuentes de información y los formatos, donde se evidencia los impactos entre indicadores.

Ambos consideraron pertinente la existencia y adopción de estos cambios, el manejo de fichas técnicas de los indicadores estratégicos y el directorio de fuentes de información, que efectivamente proporcionarían una gran ayuda para la ubicación y el fácil acceso de esta. Además, de garantizar un análisis más a fondo en cuanto a afectaciones producidas en los diferentes indicadores.

Sin embargo, surgen aun carencias para poder lograr una óptima interpretación de los indicadores. Analizando esta situación, se propone a los ingenieros que además de realizar una alineación de los indicadores de proceso con los objetivos del proceso se realice también la alienación de los objetivos de proceso con los objetivos estratégicos y los indicadores de procesos con los indicadores estratégicos. De esta manera, poder garantizar un excelente aporte del análisis de la gestión de los procesos en el cumplimiento de los Indicadores Estratégicos, pues se puede evidenciar que factores de los procesos están impactando a los indicadores estratégicos.

Los ingenieros se vieron interesados con la propuesta y de ahí nace la invitación a participar en las sesiones que ellos tenían establecidas para el acompañamiento a los 40 procesos escogidos para el estudio y generar la alineación Objetivos Estratégicos/Objetivos de proceso, como principio para lograr la alineación en su totalidad con los indicadores. Es importante que las empresas alineen sus objetivos en todos los niveles partiendo desde la estrategia y que la medición de cada nivel apunte a la medición del siguiente. Solo se estudiará la alineación de los objetivos en este proyecto, pues aun los indicadores de proceso se encuentran, en su mayoría, sujetos al cambio porque los existentes no median lo pertinente para lograr la mejora de la gestión en los procesos.

7. ACTUAR

Esta última etapa del proyecto pretende presentar los cambios surgidos para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto después de ser presentados a los públicos impactados por estos. Esta sesión da inicio a las recomendaciones que aporta este estudio a la empresa para finalizar el semestre de práctica.

7.1. GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO DE LOS INDICADORES

Después de recibir la decisión tomada por los directivos, de no avanzar en el tema de interventoría porque se llevaría a cabo un reajuste en ese tema por parte de Casa Matriz, se recomendó que los procesos afectados con esto se reunieran y tomarán plan de acción entre ellos para trabajar en sinergia. A pesar de saber que se implementará la solución que se había pensado más óptima, esta comenzará a desarrollar solo hasta junio cuando Casa Matriz ya tenga claro las directrices del equipo.

Por esta razón, es muy importante generar un acuerdo de sinergia que permita, al menos este primer semestre de gestión, la dinámica y flujo oportuno de la información financiera.

En cuanto a los Acuerdos de Niveles de Servicio, al momento, se han establecido la mayoría entre los responsables de los indicadores y los procesos que le suministran información. También, se creó el ANS del Comité quedando de la siguiente manera:

El ingreso de la información para el cálculo de los indicadores en QuickScore tendrá plazo hasta el 10 de cada mes y esta debe cumplir con las siguientes especificaciones.

- La información debe ser veraz y únicamente obtenida por los métodos de recolección que se determinaron, con la validación propia del caso, en directorio de fuentes.
- El análisis del indicador, sin importar si estuvo o no en incumplimiento. Observar las Fortalezas/Oportunidades aprovechadas para la gestión de los procesos y mitigar las debilidades/Amenazas.

7.2. SINERGIA DE LOS PROCESOS

Como gran avance generado desde este proyecto para la Planeación Estratégica de la empresa, en el 2014 se comenzarán dos proyectos para lograr adaptar la metodología propuesta.

- El primero, Estará a cargo del profesional P2 de Formulación Estratégica para lograr la alineación Estratégica en la empresa (adaptando el Direccionamiento de la filial adaptado al entorno de CENS). Se contratará un consultor externo experto en el tema que facilite la gestión .Este tendrá como objetivos:
 - ✓ Identificar las Palancas de Valor propias de CENS. El primer paso es el análisis del entorno que permita conocerlas.
 - ✓ Aprovechamiento de las fortalezas internas y las amenazas del entorno para enfrentar las amenazas y superar las debilidades. Aplicar el formato del análisis DOFA presentado en el trabajo, logrará alcanzar este objetivo.
 - ✓ Todas las iniciativas del Plan de Negocios apunten a los Objetivos Estratégicos y se vean reflejadas en el cumplimiento de los indicadores.
 - ✓ Divulgación del Direccionamiento Estratégico en cada uno de los niveles de la empresa

- Un segundo proyecto y tal vez el más ambicioso y retador, será trabajado en sinergia con Asimilación del cambio y la Unidad de Planeación para abordar el tema de incentivar la cultura de Pensamiento Estratégico en la empresa. Los objetivos a cumplir en este son:
 - ✓ Mejorar la planeación de cada una de las actividades generadas por el personal, desde el ámbito personal hasta el aporte diario que hacen con su actuar a los procesos.
 - ✓ Promover el análisis de gestión enfatizado en los indicadores, con el fin de mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades y mejorar las debilidades para atacar oportunamente las amenazas.
 - ✓ Dedicar mayor tiempo a la planeación y menos a la ejecución, con el fin de lograr superar una gran debilidad en la empresa de trabajar con los afanes de cada día olvidando lo que en un momento de planeación se propuso. Esto, en últimas, logrará aportarle al cumplimiento de la MEGA empresarial (meta 2022).

Ambos proyectos trabajarán en sinergia, pues de esto depende que se logren a cabalidad los objetivos del primero.

Por otro lado, se generó una nueva decisión empresarial de la acogiendo los cambios propuestos en la reestructuración del Comité de Análisis de Gestión y Resultados. Hasta la fecha se han realizado tres sesiones, obteniendo óptimos como resultado el trabajo en sinergia de las diferentes áreas para solucionar una dificultad y la motivación de los integrantes por asistir.

7.3. INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Se determinó con Carlos Ronquillo, profesional P1 de Desarrollo Organizacional, un modelo para llegar a alinear los objetivos e indicadores estratégicos con los de proceso, el cual quedó definido en los siguientes pasos.

- Tener claridad en el objetivo del proceso (se evidencio que en algunos casos los procesos documentados tenían un objetivo no coherente con lo que realmente se genera del proceso).

La necesidad de saber con certeza cuál es el objetivo del proceso, permite tener presente cual es el fin último de las actividades que se realizan a diario y de qué manera se afecta el funcionamiento total de la empresa.

- Relacionar las actividades realizadas y el producto que de estas se generan.

Después de tener claro el objetivo de proceso, se debe conocer cuál es el producto final de realizar todas las actividades, de tal manera que se pueda reconocer que otros procesos impacta y como aporta al cumplimiento de la meta empresarial.

- Por último, observar cuales son los riesgos que se pueden presentar y que no permitan el cumplimiento del objetivo del proceso.

Es indispensable conocer cuáles son esos factores críticos propios del proceso, de esta manera se sabrá hacia qué factores deben apuntar los indicadores de procesos, porque es necesario realizarles medición para día a día controlar y mejorar esos factores que permitan alcanzar la meta establecida con los objetivos estratégicos.

Es importante destacar que los indicadores que se tengan para el proceso estarán midiendo exactamente los factores críticos de éxito para el cumplimiento del indicador estratégico.

Del acompañamiento dado a las sesiones programadas con la firma consultora PENSEMOS S.A. junto con Desarrollo Organizacional para el apoyo a los procesos en la alineación del objetivo de proceso con sus indicadores, se desarrolló el mapa de alineación estratégica. En este, se especifica la alineación de los proceso con los Objetivos Estratégicos, que servirá de gran apoyo para los procesos de Seguimiento a la Formulación Estratégica y Desarrollo Organizacional cuando estén evaluando la gestión realizada durante determinado periodo.

Tabla 5. Mapa de alineación estratégica

 CENTRALES ELÉCTRICAS DE NORTE DE SANTANDER			
Alineación Objetivos Estratégicos - Objetivos de proceso			
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROCESO	
Generación de Valor	Incrementar el valor para los grupos de interés	Gestión Cartera	
		Recaudo	
		Gestión información de activos	
		Gestión información de Costos	
Operaciones	Lograr excelencia operacional en la prestación del servicio	Proyectos de Reducción y Control de Pérdidas	
		Administración de seguros de bienes	
		Administración de Instalaciones y Recursos físicos	
		Gestión de seguridad física	
		Mantenimiento de instalaciones	
		Gestión de proyectos de infraestructura locativa	
		Laboratorios, medidores, metrología y asistencia técnica.	
		Mantenimiento sistema de transmisión	
		Gestión medidores de energía	
		Suministro consejería legal	
		Desarrollo de Proyectos de Infraestructura T y D	
		Planeación Infraestructura	
		Prestación servicios mantenimiento	
	Prestación servicios de transporte		
	Operación sistema transmisión y Distribución		
	Adquisición y gestión inmobiliaria		
	Gestión de Incidentes		
	Atender integralmente al cliente brindando soluciones ajustadas a sus necesidades		Atención clientes
			Adquisición bienes y servicios
			Atención solicitud del usuario
Facturación			
Venta de productos o servicios y vinculación clientes			
Clientes y Mercado	Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los GI	Estudios Ambientales	
		Gestión técnica de trámites ambientales	
		Manejo impactos ambientales	
		Gestión para la protección y mejoramiento del medio ambiente	
	Crecer en clientes y mercados		Compra de energía
			Mercadeo de productos o servicios
			Transacciones de energía
		Planeación Comercial	
Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar capacidades organizacionales para la consolidación y crecimiento del grupo EMP	Asimilación, Cambio y Cultura	
		Seguimiento a la Formulación Estratégica	
		Auditoria Interna	
		Administración de Procesos Disciplinarios	
		Gestión Comunicaciones	
		Coordinación interrelacionada entes externos	
		Evaluación sistema control interno	
		Gestión de Cambios	
Seguimiento a la Gestión y Resultado del proceso			

(Continuación)

Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar capacidades del talento humano con visión del grupo empresarial	Selección y vinculación del talento humano
	Garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información para la	Gestión de documentos
		Gestión de la configuración
		Gestión del problema
		Gestión tecnológica de la información
	Fortalecer las relaciones y la comunicación efectiva con los grupos de interés	Administración Salud Ocupacional
		Desvinculación del talento humano
Administración de Seguros y Pensiones		

Fuente: Autor del proyecto

CONCLUSIONES

Los procesos de Planeación Estratégica en las empresas son la base fundamental de la pirámide, pues de esta depende la estabilidad a largo plazo, sin importar que se enfrente a diferentes ambientes del entorno.

Ser, el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica, una actividad de verificación de lo ejecutado puede reflejar tanto el estado actual de la organización como el desarrollo de la formulación de su estrategia y la ejecución de la misma. Es por esta razón, que se reflejaron en esté tantas inconsistencias propias como del desempeño de la formulación y el desarrollo de los procesos.

Un gran giro se ha dado al contemplar la Planeación Estratégica como actividad que debe entenderse e interiorizarse en cada uno de los niveles de CENS S.A E.S.P.; pero para mantener esto en el tiempo debe crearse la Cultura de Pensamiento Estratégico en las personas, de tal manera que cada actividad que realice sea en pro de alcanzar los objetivos empresariales. Sin lugar a duda, es también la oportunidad de crecer en su ámbito personal porque todo en la vida tiene sus objetivos y solo el pensar estratégicamente en ellos podrá permitir alcanzarlos en el momento oportuno.

Tener como mecanismo de integración para el análisis de la ejecución empresarial al Comité de Análisis de Gestión y Resultados logra formar relaciones de sinergia entre los procesos para afrontar las debilidades o amenazas que se presenten y que impiden cumplir con los Objetivos Estratégicos.

Se ha evidencia la importancia ven ahora los integrantes del comité a este, generando aportes que contribuyen al mejoramiento de los procesos. Con seguridad tendrá aún más fuerza y éxito este proceso de verificación tan vital para las organizaciones, cuando en el 2014 comiencen a desarrollarse los dos proyectos que se generaron de la realización de este proyecto.

El plan de mejora propuesto para el proceso de Seguimiento a la Formulación Estratégica pretendió mitigar de raíz cada una de las falencias presentadas en él, permitiéndole a la empresa tener personas trabajando por un objetivo claro, medir a efectividad de sus actividad y poder identificar los aspectos para mejorar que de estas que las lleven a alcanza la meta.

La Cultura de Pensamiento Estratégico debe fomentarse hasta haber logrado cambiar el enfoque de dedicar mayor tiempo a la ejecución y para planearlo no tomarse su tiempo. Asimilación del cambio, proceso crucial para este gran paso que se quiere dar, ha comenzado con la identificación de estrategias para generar en el proyecto de Cultura de Pensamiento Estratégico que proporcionará mayor entendimiento del Direccionamiento Estratégico, en el momento que se despliegue a todos los niveles organizacionales.

Pero para llegar a ese despliegue, primero se trabajará en el proyecto de Alineación Estratégica con el fin cumplir con los objetivos del grupo EPM teniendo en cuenta sus propias palancas de valor.

En cuanto a la información oportuna, sencillamente es cuestión de cultura, que debe ser cambiada con los Acuerdos de Nivel de Servicio. Al ser información que puede ser evaluada, el cumplimiento a sus especificaciones se hará más exigente. Además, el Grupo empresarial ya ha identificado esta gran falencia como uno de sus Objetivos Estratégicos y tiene un indicador del nivel de cumplimiento de los ANS haciendo que sea estrictamente evaluado este tema. Este indicador será implementado en CENS S.A E.S.P. para mediados de 2014.

También habrá que dar espera para la consolidación de un equipo de interventoría, pues en este momento invertir en algún cambio relacionado con esto sería contraproducente, sabiendo que en julio de 2014 Casa Matriz entregará los lineamientos de la interventoría del Grupo empresarial en su totalidad.

RECOMENDACIONES

La Planeación Estratégica es un proceso que en la cultura de las empresas colombianas aún no se ha establecido del todo. Aunque CENS S.A. E.S.P. ha avanzado los últimos años en esto, el camino para cambiar una cultura es largo y debe estar constantemente siendo atacado con estrategias que lo fomenten. Al respecto se recomienda que:

- El proyecto de Cultura de Pensamiento Estratégico se genere periódicamente, tocando diferentes aspectos y recordando la importancia de planear. Es importante que no solo se de en este año el despliegue de estrategias que fomente el tema en cuestión, sino que se esté reforzando creativamente año tras año.
- El Grupo EPM tiene una escuela de aprendizaje propia la cual capacitación para el desarrollo de habilidades. Es conveniente tener en cuenta el llegar a realizar las siguientes con los responsables de los indicadores estratégicos y subgerentes: Trabajar con clientes internos, identificar problemas de rendimiento, pensamiento eficaz, habilidades para el pensamiento sistémico, comunicarse como un líder, dinamizar y delegar poder y dirección estratégica planificada.

Con el trabajo se logró hacer un primer acercamiento con la alineación estratégica de los indicadores al obtener una primera ordenación de los procesos que dan valor a los Objetivos Estratégicos; pero ese es solo el comienzo. El ideal es llegar a alinear los Indicadores Estratégicos con los indicadores de proceso, tarea que no se debe olvidar y que traerá mayor concordancia al quehacer empresarial con el cumplimiento de la meta.

Por otro lado, a pesar de recibir en julio los lineamientos para la interventoría es de suma importancia llegar a un acuerdo entre los procesos afectados por la información no oportuna registrada de la interventoría para facilitar las labores en el primer semestre del 2014.

BIBLIOGRAFÍA

- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian y VOYER, John. Proceso estratégico. Traducción Prentice Hall Hispanoamérica S.A., Edo de México, 1997. ISBN: 968-880-829-6.
- VALDÉS, Luis Alfredo. Planeación Estratégica con enfoque sistémico. Argentina, 2007 ISBN: 1456- 3456- 345
- DETTMER, William. Goldratt´s theory of constraints.
- HURTADO, Dougglas. Teoría general de sistemas, un enfoque hacia la ingeniería de sistemas. México, 2010. ISBN: 978-958-44-6487-3.
- ESSA, empresa filial de Grupo EPM. Proceso de Formulación Estratégica.
- CHEC, empresa filial del Grupo EPM. video ¿En qué consistió la planeación 2013?
- Pensamiento estratégico. Visto en :
<<http://www.slideshare.net/MauricioArias4/sesion-2-pensamiento-estrategico-octubre-022012>> [Citado en 13 de Agosto de 2013]
- Planeación estratégica Vs. pensamiento estratégico. Visto en:
<<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/metodologa-de-la-planeacion-estrategica>> [Citado en 21 de Agosto de 2013]
- Planificación estratégica. Visto en:
<http://www.educar-asesorar.com.ar/pdf/plan_estr.pdf> [Citado en 25 de Septiembre de 2013]
- DANE, Guía para la construcción e interpretación de indicadores. Visto en:
<http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf> [Citado en 30 de Julio de 2013]
- Indicadores de gestión. Visto en:
<http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf> [Citado en 4 de Agosto de 2013]