

PLAN ESTRATÉGICO 2017-2021



CENTROSUR

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.



PLAN APROBADO POR EL DIRECTORIO DE LA COMPAÑÍA, RESOLUCIÓN
N°1262-4191 EN SESIÓN CELEBRADA EL 29 DE AGOSTO DE 2018.

CONTENIDO

1.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	3
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	3
1.1.1.	DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	3
1.1.2.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	5
1.1.3.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUERZA LABORAL.....	6
1.1.4.	COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROLES.....	6
1.2.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	7
1.2.1.	PLANIFICACIÓN	7
1.2.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2.3.	TALENTO HUMANO (CLIENTE INTERNO).....	13
1.2.4.	DESARROLLO DE PERSONAS - EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	14
1.2.4.1.	FUERZA LABORAL.....	14
1.2.4.2.	PERSONAL CON DISCAPACIDAD.....	14
1.2.4.3.	NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	14
1.2.4.4.	CAPACITACIÓN	15
1.2.4.5.	ACCIDENTABILIDAD	15
1.2.4.6.	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.	16
1.2.5.	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD PERCIBIDA - ISCAL (ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO).....	16
1.2.6.	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	17
1.2.7.	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	18
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	19
2.1.	ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	19
2.2.	ANÁLISIS SECTORIAL Y DIAGNÓSTICO TERRITORIAL.	26
2.2.1.	COBERTURA Y CLIENTES	27
2.2.2.	PÉRDIDAS DE ENERGÍA	28
2.2.3.	CALIDAD DEL SERVICIO ELÉCTRICO DE DISTRIBUCIÓN	29
2.2.3.1.	CALIDAD DEL SERVICIO TÉCNICO.....	29
2.2.3.2.	CALIDAD DEL PRODUCTO	31
2.2.4.	DIAGNÓSTICO TERRITORIAL	31
2.3.	MAPA DE ACTORES.....	32
2.4.	ANÁLISIS FODA	34
2.5.	ESTRATEGIAS.....	35
3.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	35
3.1.	MISIÓN	35
3.2.	VISIÓN	35
3.3.	VALORES	36

4. POLÍTICAS EMPRESARIALES	36
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, LÍNEA BASE, METAS Y ESTRATEGIAS. 37	
5.1. MAPA ESTRATÉGICO – PERSPECTIVAS EMPRESARIALES.....	37
5.2. ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	38
5.3. ALINEACIÓN DE LOS OE A LA POLÍTICA PÚBLICA.....	39
5.4. OE, INDICADORES, LÍNEA BASE Y METAS 2018-2021.....	46
6. PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	47
6.1. REPOTENCIACIÓN Y REFORZAMIENTO.....	48
6.2. CALIDAD Y CONFIABILIDAD	49
6.3. EXPANSIÓN DEL SISTEMA.....	50
6.4. GESTIÓN COMERCIAL.....	51
6.5. ALUMBRADO PÚBLICO.....	51
6.6. ADMINISTRACIÓN.....	51
6.7. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	52
6.8. MODERNIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LA RED Y TIC.....	52
7. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA	53

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2017 – 2021

1. Descripción y Diagnóstico Institucional

Como primer paso se realiza un análisis de las competencias y atribuciones otorgadas a la institución y se trata de establecer la realidad en la cual opera.

1.1. Descripción de la Institución

1.1.1. Descripción histórica

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., en virtud del cumplimiento de su objeto social y desarrollo tecnológico y de infraestructura en beneficio del país se constituye en pieza importante del sector de distribución y comercialización de energía eléctrica del Ecuador, su historia inicia en septiembre de 1950, cuando se constituye como “Empresa Eléctrica Miraflores S.A.”, siendo sus primeros accionistas el Municipio de Cuenca y la Corporación de Fomento.

Su primer gerente fue el señor Arturo Salazar Orrego, quien adquirió los derechos legales y ciertas obras que la empresa “Luz y Fuerza Eléctrica”, del señor Rafael Ramírez, tenía sobre las aguas del río Machángara y sus afluentes, así como una propiedad en el sector de Cristo Rey, en donde se ubicó posteriormente la Subestación N° 1.

Desde entonces la Empresa fue creciendo a través de la adquisición de equipos, construcción de centrales y redes, hasta que en el año 1951 se da un paso trascendental al comprar los equipos de la Central Chiquintad o Planta de Luz Miraflores.

En enero de 1961, el Centro de Reversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) se sumó a los accionistas de la Empresa Eléctrica Miraflores; y, en septiembre de 1963 lo hizo el INECEL; se sustituye el nombre de Empresa Eléctrica Miraflores S.A. por Empresa Eléctrica Cuenca S.A. y se reforma los estatutos, destacando el ámbito regional de actuación.

A partir de esa fecha se hicieron importantes innovaciones, como la adquisición de los tres primeros grupos Diésel NIGATA / TOSHIBA para la Central Monay, la construcción de las subestaciones 03, ubicada en Monay y 04, en el sector de Visorrey, la construcción de la presa de El Labrado y de la Central Saucay I, con una capacidad de 8.000 kW.

Posteriormente, en el año 1979, se cambió la denominación a “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.”, se estableció un área de concesión que cubre la mayoría de

la superficie de las provincias del Azuay y Cañar y el INECEL pasó a ser accionista mayoritario.

En el año 1987 el INECEL entrega a la Empresa la administración del sistema eléctrico de la provincia de Morona Santiago.

Durante esa primera etapa de vida institucional, la Empresa tuvo bajo su responsabilidad las actividades de generación y distribución y se desarrolló acorde a las disposiciones de la Ley Básica de Electrificación. En el año 1996 entra en vigencia el nuevo marco jurídico del sector, al ser aprobada la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que entre otras cosas dispuso la segmentación de las empresas del sector en Generación, Transmisión y Distribución – Comercialización.

En el año 1999 se produjeron grandes cambios en la organización y su objeto social, de acuerdo a la normativa vigente para la fecha, la Empresa debía escindirse en dos compañías, la formalización se produjo en el mes de agosto, naciendo la Empresa Electro Generadora del Austro S.A., mientras que la CENTROSUR reformó su objeto social a la Distribución y Comercialización de energía eléctrica.

Con el afán de aprovechar su infraestructura comercial y tecnológica a favor de disminuir la brecha digital en la región y el país, en el año 2008 incorporó a su objeto social la prestación de servicios de transmisión de datos, internet y otros de valor agregado, contando para ello con los correspondientes permisos de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

Al aprobarse la nueva Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, en enero de 2015, la CENTROSUR trabaja para alinearse con las nuevas directrices del Sector Eléctrico, marco en el cual deberá constituirse como Empresa Pública, lo cual incidirá en su estructura accionaria y organizacional, sus procesos internos y su cultura organizacional; elementos que están considerados dentro del presente Plan Estratégico; sin embargo, en el caso de corresponder, podrá ser modificado y actualizado para ajustarse a las nuevas políticas y estrategias que pudiesen resultar al adoptar este nuevo régimen.

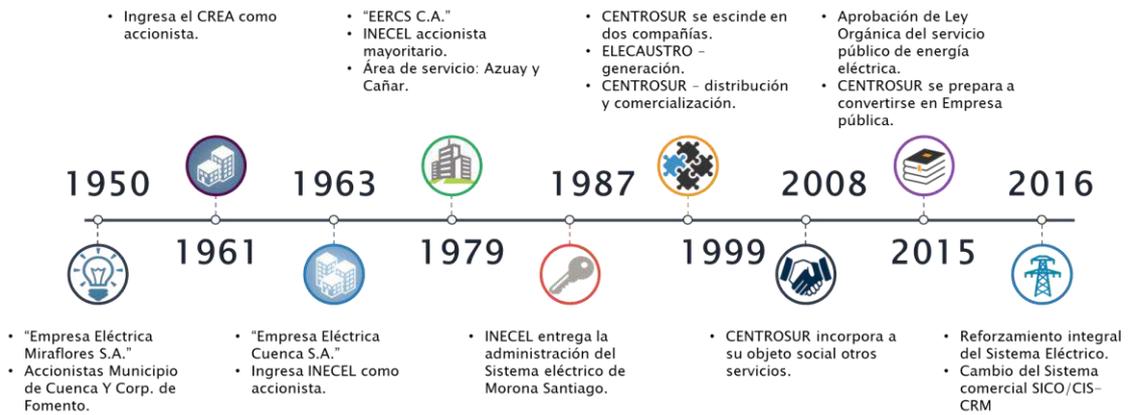


Figura 1: Trayectoria
Fuente: CENTROSUR

1.1.2. Evolución histórica de los estados financieros.

En la tabla 1 se presenta la evolución de los estados financieros, en los últimos cuatro años, en la cual el activo total de la Empresa, con corte a diciembre 2017, asciende a \$396.559.365, lo que representa un incremento del 7,28% respecto del 2016.

El pasivo total registró un valor de \$94.195.973 al cierre del 2017, con un incremento del 12,1% respecto del año anterior, mientras que, el patrimonio de la Empresa presenta un incremento del 5,86% respecto del 2016 (\$302.363.392).

AÑO	ACTIVOS			PASIVO			PATRIMONIO	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO
	CORRIENTES	NO CORRIENTES	TOTAL	CORRIENTE	NO CORRIENTE Y OTROS	TOTAL		
2014	48.861.866	228.038.457	276.900.322	26.919.186	36.002.404	62.921.591	213.978.732	276.900.322
2015	49.488.043	249.348.006	298.836.048	23.406.235	50.999.495	74.405.730	224.430.319	298.836.048
2016	66.073.861	303.576.781	369.650.642	27.180.514	56.846.027	84.026.541	285.624.101	369.650.642
2017	87.923.833	308.635.532	396.559.365	32.310.966	61.885.007	94.195.973	302.363.392	396.559.365
Variación	33,07%	1,67%	7,28%	18,88%	8,86%	12,10%	5,86%	7,28%
Participación.	22,17%	77,83%	100,00%	34,30%	65,70%	23,75%	76,25%	100,00%

Tabla 1: Estado de situación financiera, período 2014-2017
Fuente: Dirección de Planificación

En tabla 2 se resumen los resultados obtenidos durante el período de análisis. Con corte a diciembre 2017, se registraron ingresos totales por \$118.393.671, mientras que los costos y gastos totales ascendieron a \$106.367.647, generándose un superávit operacional de \$ 12.026.025.

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	Variación	
	[\$]				[\$]	[%]
Ingresos ordinarios	95.964.849	105.171.645	110.015.761	117.207.665	7.191.904	6,5%
Costo de ventas	56.081.979	57.787.542	55.000.755	49.791.982	-5.208.773	-9,5%
Margen bruto	39.882.870	47.384.103	55.015.006	67.415.683	12.400.677	22,5%
Mano de obra (no considera provisiones)	15.562.014	18.564.632	18.796.721	18.710.740	-85.981	-0,5%
Materiales	2.707.074	2.583.276	2.888.448	3.036.741	148.293	5,1%
Otros gastos	9.230.142	9.615.154	12.563.963	10.955.562	-1.608.402	-12,8%
Resultado operacional	12.383.641	16.621.041	20.765.873	34.712.640	13.946.767	67,2%
Otros ingresos	1.488.381	927.551	1.605.283	1.186.006	-419.277	-26,1%
Resultado antes de depreciación y provisiones	13.872.022	17.548.592	22.371.156	35.898.647	13.527.491	60,5%
Depreciaciones	13.835.402	15.833.649	15.192.060	16.147.766	955.706	6,3%
Resultado antes de provisiones	36.620	1.714.943	7.179.096	19.750.881	12.571.784	175,1%
Provisiones	2.391.636	4.038.868	5.184.199	7.724.856	2.540.657	49,0%
Resultado del ejercicio	-2.355.016	-2.323.925	1.994.898	12.026.025	10.031.127	502,8%

Tabla 2: Estado de resultados, período 2014-2017

Fuente: Dirección de Planificación

1.1.3. Evolución histórica de la fuerza laboral.

La fuerza laboral de los últimos cinco años, desglosada en trabajadores fijos y eventuales, costos por mano de obra (sin considerar provisiones) e indicador cliente/trabajador se detalla en la siguiente tabla:

Año	Trabajadores			Costo - mano de obra [US\$]	Cliente / trabajador [NCT]
	Fijos	Eventuales	Total		
2013	468	137	605	16.321.903	554
2014	475	100	575	15.562.014	630
2015	456	112	568	18.564.632	651
2016	484	87	571	18.796.721	658
2017	482	85	567	18.710.740	681

Tabla 3: Evolución histórica de la fuerza laboral.

Fuente: CENTROSUR

La estructura organizacional, a diciembre de 2017, registró un total de 567 trabajadores, lo que refleja un disminución del 0,70% (4 trabajadores menos) con respecto al total del año 2016.

El índice de “Número de Clientes por Trabajador” (NCT) para el año 2017 fue de 681, lo cual representa un incremento del 3,59% con respecto al año 2016.

1.1.4. Competencias, facultades, atribuciones y roles

La Guía Metodológica de Planificación Institucional de la SENPLADES, en su página 18 señala lo siguiente: *“Para ministerios o secretarías de Estado, deben incluirse sus competencias, facultades, atribuciones y roles, que serán tomados de la matriz de competencias trabajadas conjuntamente con la SENPLADES...”*

La CENTROSUR es parte de las empresas de distribución del sector eléctrico del Ecuador, y por tanto es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable el encargado de formular la política nacional, la gestión y el control de proyectos del sector eléctrico, garantizar el abastecimiento energético mediante la promoción de la energía renovable, la eficiencia energética y la aplicación pacífica de la energía atómica. De igual forma la empresa está regulada por un organismo público que es la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL). Como resultado de lo mencionado, las empresas eléctricas de distribución y comercialización están regidas por reglamentos y regulaciones emitidas por parte del Ejecutivo y la ARCONEL respectivamente.

Es quizá el objeto social de la Compañía¹, en conformidad con la normativa legal vigente, la que describa de mejor manera el rol que esta, tiene dentro del sector eléctrico, siendo este:

- La distribución y comercialización de energía eléctrica en su área de concesión;
- Telecomunicaciones, para brindar el soporte de las otras actividades del negocio

Para cumplir su objeto social, la Compañía podrá realizar toda otra actividad necesaria o conducente a tal cumplimiento, adicionalmente podrá celebrar y ejecutar todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y que directa o indirectamente se relacionen con su objeto social, incluyendo la constitución de nuevas compañías, tanto en el país como en el exterior y la adquisición de acciones o participaciones sociales de compañías preexistentes o por conformarse en el país o en el exterior, ya sean públicas o privadas. Podrá transformarse, fusionarse o escindirse y realizar todos los demás actos societarios permitidos por la Ley, inclusive la emisión de títulos de valores. Así mismo podrá asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, para proyectos o trabajos determinados o para el cumplimiento de su objeto social en general.

1.2. Diagnóstico Institucional

1.2.1. Planificación

Internamente se mantienen actualizados los procesos de planificación estratégica; prueba de lo mencionado, es que a la fecha se encuentra vigente el Plan Estratégico 2014-2017, siendo el mapa estratégico la herramienta que se usó para sintetizar el camino a seguir para alcanzar su visión y misión.

Todas las áreas (procesos) cuentan con indicadores y se evidencia que tanto las áreas claves del negocio como de apoyo, tienen un alineamiento organizacional. Esta afirmación obedece a un diagnóstico trabajado con las direcciones de la empresa sobre alineamiento organizacional. Los factores que se diagnosticaron fueron:

¹ Estatuto de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A aprobado el 21 de mayo de 2010 y legalizado mediante escritura pública Registro Mercantil N° 509 del 6 de agosto de 2010. (I-PREEJE-151.2)

1. **Enfoque estratégico.**- Tiene uno de sus fundamentos en la visión estratégica de la empresa basada en los recursos y capacidades que posee o que debe desarrollar o adquirir para diseñar y desarrollar con éxito su estrategia competitiva.
2. **Traslado hacia el Balanced Scorecard (BSC).**- Se fundamenta la operación de los objetivos en indicadores, metas, medios y planes de acción.
3. **Sincronización-despliegue.**- Es el alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia, al tiempo que el alineamiento vertical es la vinculación de todas las personas de los diferentes niveles de dicha estrategia.
4. **Cultura de ejecución.**- Se basa en la información, seguimiento, evaluación del desempeño y el desarrollo humano necesario para obtener los resultados y metas planificadas.

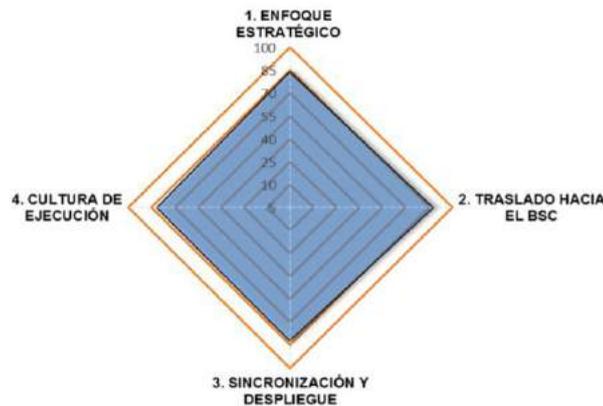


Figura 2: Diagnóstico de Alineamiento Organizacional General.
Elaboración: Dirección de Planificación.

En la figura 3 se presenta el alineamiento organizacional por Direcciones.

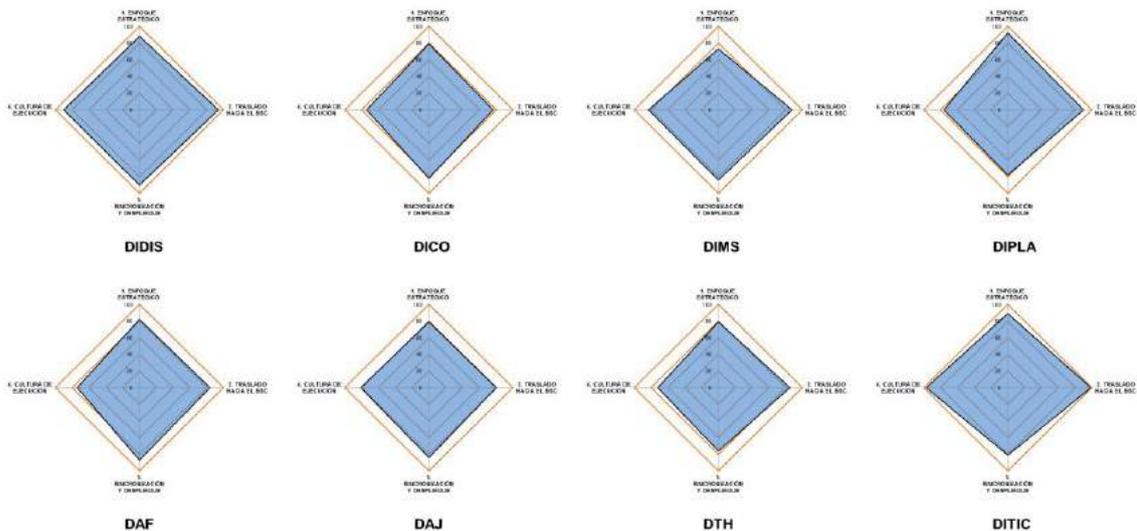


Figura 3: Diagnóstico de Alineamiento Organizacional por Direcciones.

Dirección de Distribución (DIDIS), Dirección de Comercialización (DICO), Dirección de Morona Santiago (DIMS), Dirección de Planificación (DIPLA), Dirección Administrativa-Financiera (DAF), Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ), Dirección de Talento Humano (DTH) y Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DITIC).

Como conclusión, tanto las áreas relacionadas con el “core” del negocio (DIDIS, DICO, DIMS) como las de apoyo a la gestión operativa de la empresa (DAF, DAJ, DTH, DITIC, DIPLA) poseen un alineamiento organizacional.

Del diagnóstico se resaltan los valores más bajos alcanzados, en cada uno de los factores: 72 Cultura de ejecución (DTH), 73 Enfoque estratégico (DIMS), 76 Sincronización y despliegue (DTH) y 76 Traslado al BSC (DICO).

Con respecto al cumplimiento del Plan estratégico 2014 – 2017 en la siguiente tabla se detallan los principales resultados alcanzados a diciembre 2017.

	Objetivo	Indicador	Valor Obtenido	Meta Plan Estratégico 2017	% Cumplimiento	Meta M EER	% Cumplimiento	Unidad	Frecuencia medición
1	Incrementar la cobertura y prestación del servicio eléctrico.	↑ Índice de Cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de concesión.	96,91	97,16	99,74%	N/A	N/A	[%]	Semestral
2		↑ Crecimiento del alumbrado público vial en km. (*)	4.210,50	4.950,00	85,06%	N/A	N/A	[km]	Trimestral
3	Incrementar la calidad del servicio de la distribución.	↓ PEF Índice de Calidad de la facturación (**)	0,305%	0,191%	62,54%	N/A	N/A	[%]	Mensual
4		↑ Índice de satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL). CIER. (**)	86,70	75,00	115,60%	N/A	N/A	[%]	Anual
5		↑ Índice de Cumplimiento promedio de los parámetros de calidad del producto (ICP) (**)	98,04	97,79	100,26%	N/A	N/A	[%]	Trimestral
6	Incrementar el nivel de comunicación e información a los clientes.	↑ Índice de Comunicación (IC) (**)	46,10	70,00	65,86%	N/A	N/A	[%]	Bimestral
7	Incrementar el uso eficiente y ahorro de energía eléctrica.	↑ Energía no consumida acumulada por implementación de planes de eficiencia energética. (***)	6.453.091,33	5.400.000,00	119,50%	N/A	N/A	[kwh]	Semestral
8	Incrementar acciones de mejora sobre Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	↑ Índice de Satisfacción del Consumidor (CLIENTE) (ISC) Componente Responsabilidad Socio-Ambiental. (**)	78,11	83,00	94,10%	N/A	N/A	[%]	Bimestral
9		↑ Número de medidores bifásicos instalados a clientes residenciales. (*)	25.207,0	12.000,00	210,06%	N/A	N/A	Número	Mensual
10		↑ Número de circuitos expresos instalados para cocinas de inducción. (*)	12.010,0	10.873,00	110,46%	N/A	N/A	Número	Mensual
11	Incrementar el uso eficiente del presupuesto.	↑ Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión. (*)	33,17	95,00	34,92%	N/A	N/A	[%]	Mensual
12		↑ Porcentaje de recaudación total por venta de energía (**)	104,54	100,48	104,04%	N/A	N/A	[%]	Mensual
13	Incrementar la eficiencia operacional	↓ Índice de Pérdidas (técnicas más no técnicas)(**)	6,25	6,65	106,41%	6,65	106,41%	[%]	Mensual
14	Incrementar la confiabilidad del sistema.	↓ TTIK - Tiempo total de interrupción de servicio a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural). (**)	1,80	3,50	194,43%	3,50	180,01%	[Horas]	Mensual
15		↓ FMIK - Frecuencia media de interrupción del sistema a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural). (**)	2,20	3,50	158,76%	4,00	251,95%	[Veces]	Mensual
16	Incrementar el desarrollo del Talento Humano	↑ Cumplimiento de horas hombre promedio de capacitación del personal fijo de la CENTROSUR	28,01	28,00	100,05%	N/A	N/A	[Horas]	Semestral
17		↑ Índice de Clima laboral (**)	81,30	81,92	99,24%	N/A	N/A	[%]	Bienal
18	Incrementar la automatización de procesos a través de soluciones tecnológicas estandarizadas.	↑ Porcentaje de Cumplimiento del proyecto CIS/CRM	96,00	100,00	96,00%	N/A	N/A	[%]	Semestral

Tabla 4: Resultados Plan Estratégico a diciembre 2017.

Fuente: Dirección de Planificación.

(*) El valor es acumulativo.

(**) La meta no varía a lo largo del año.

(***) Los valores alcanzados son acumulativos desde el 2014.

Formulación aplicada para el cálculo de " % cumplimiento":

Indicadores ascendentes = (Valor obtenido al mes de análisis / Meta al mes de análisis) * 100

Indicadores descendentes = (Meta al mes de análisis / Valor obtenido al mes de análisis) * 100

De los resultados se destaca lo siguiente:

- “Crecimiento del alumbrado público vial”: en diciembre 2016 llegó a 3.871,3 km de vías con alumbrado público; a diciembre 2017 se registró un valor de 4.210,5 km, lo que representa un crecimiento del 8,76% con respecto al 2016. El cumplimiento de este índice, con respecto a la meta (4.950 km) es del 85,06%.
- El índice “Calidad de la facturación”: reporta un valor de 0,305%, el cual corresponde a la media móvil anual, con un cumplimiento del 62,54% de la meta (0,191%), debido principalmente al proceso de estabilización del Sistema CIS/CRM, sin embargo se debe indicar que la Empresa cumple con la meta establecida (2%) en la Regulación “Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución” - CONELEC 004/01.
- En la evaluación del Índice de satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL). CIER, se tiene un valor de 86,70%.
- El indicador de cumplimiento promedio de los parámetros de calidad del producto (ICP), considera el desempeño en el nivel de voltaje de: subestaciones, transformadores de distribución y consumidores finales; en flicker y en distorsión armónica en transformadores de distribución, según lo establecido en la Regulación CONELEC 004/01. Con corte a diciembre 2017 se registró un valor de 98,04% que comparado con la meta 97,79% implica un 100,26% de cumplimiento.
- Número de medidores bifásicos instalados a clientes residenciales, en el mes de diciembre se registraron 2.707 cambios de medidores monofásicos por bifásicos, totalizándose en el año 25.207, esto representa un 210,06% de la meta establecida (12.000), con respecto al número de circuitos expresos instalados para cocinas de inducción (CEI), se registra un total acumulado, de enero a diciembre, de 12.010 circuitos, lo que representa el 110,46% de la meta establecida (10.873). Estos resultados se alcanzaron a través de la ejecución del “Programa de eficiencia energética para cocción por inducción y calentamiento de agua con electricidad en sustitución del gas licuado de petróleo (GLP) en el sector residencial”
- El indicador de pérdidas (técnicas más no técnicas) registró a diciembre un valor de 6,25%, esto implica un cumplimiento del 106,41% de la meta (6,65%).
- Los indicadores de Frecuencia y Tiempo Medio de Interrupción a nivel de cabecera de alimentador, FMIK y TTIK, registraron valores de 2,20 veces y 1,80 horas, respectivamente, los cuales cumplieron con las metas establecidas por el MEER así como en el Plan Estratégico 2017.

Los valores alcanzados de estos indicadores se deben a la ejecución de varios proyectos de inversión desarrollados para la mejora de la calidad y confiabilidad.

Con respecto al indicador “porcentaje de ejecución en proyectos de inversión” se registró un avance del 33,17%, valor que fue inferior a la meta (95%) debido principalmente a que

el año 2017 fue un año electoral y la disposición legal de utilizar, gran parte del año, el “Presupuesto Prorrogado 2016” tuvo incidencia significativa en el cumplimiento de este indicador. No obstante, una vez aprobado el presupuesto 2017 (octubre) se dispuso que todas las áreas dediquen sus mayores esfuerzos a ejecutar los proyectos de inversión previstos, lo que implica que una buena parte de la gestión haya sido realizada, esperándose que los resultados se concreten en el año 2018.

1.2.2. Estructura organizacional

La Empresa tiene una estructura organizacional funcional, liderada por una Presidencia Ejecutiva, la cual reporta a un Directorio representado en su mayoría por el MEER.

Existen ocho Direcciones, tres de ellas, y obviamente las que tienen mayor número de integrantes, son las relacionadas con el “core” empresarial: Dirección de Distribución (DIDIS), Dirección de Comercialización (DICO) y Dirección de Morona Santiago (DIMS).

Las otras cinco Direcciones son de apoyo y asesoría en la gestión de la empresa: Dirección Administrativa Financiera (DAF), Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ), Dirección de Planificación (DIPLA), Dirección de Talento Humano (DTH), Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones (DITIC).

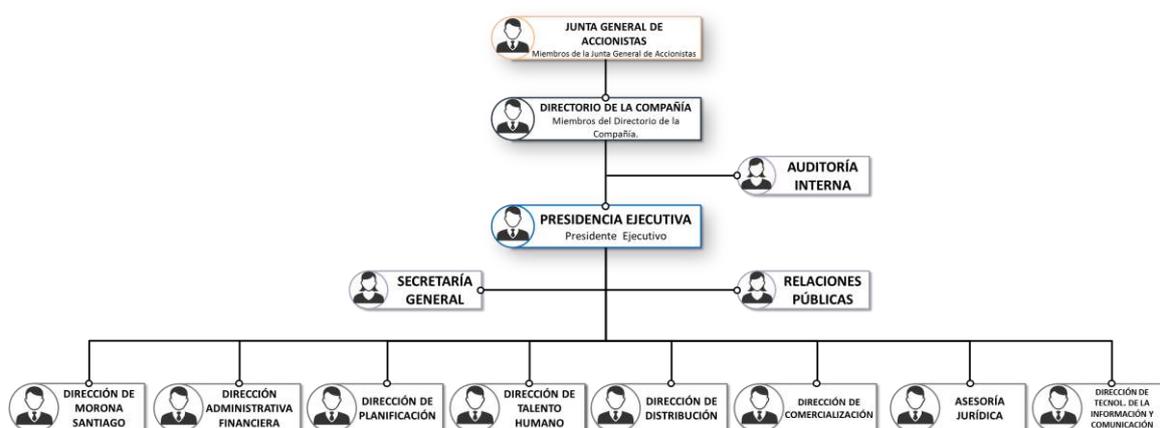


Figura 4: Organigrama.
Fuente: Dirección de Talento Humano.

La distribución del personal por procesos se presenta en la tabla 5, del cual el 72,98% corresponde a los procesos que agregan valor y el 27,02% a los gobernantes y de apoyo:

PROCESOS	N° Trabajadores
Gobernantes / Nivel Directivo	16
Agregadores de valor / Nivel Operativo	435
Apoyo / Asesorías	145
TOTAL	596

Tabla 5: Distribución de personal por procesos a diciembre 2017.
Fuente: Dirección de Talento Humano.

Nota: En este análisis se incluye el personal adicional asignado a proyectos específicos.

La estructura organizacional a diciembre de 2017 registra una relación con respecto al número de clientes por trabajador (NCT) de 681, con un incremento del 3,59% con respecto al 2016 (tabla 6).

Número Clientes por trabajador (NCT)

Año	NCT	Variación	Año	NCT	Variación
2006	535		2012	585	-3,59%
2007	549	2,62%	2013	554	-5,39%
2008	553	0,73%	2014	630	13,84%
2009	529	-4,32%	2015	651	3,29%
2010	576	8,79%	2016	658	1,03%
2011	607	5,45%	2017	681	3,59%

Tabla 6: Número de clientes por trabajador a diciembre 2017.
Fuente: Dirección de Talento Humano.

Al momento se realiza un estudio para el reforzamiento del Área operativa, principalmente en Agencias y Oficinas, con la finalidad de garantizar la calidad del servicio. Así mismo, ante el crecimiento del sistema de distribución, los avances tecnológicos y los nuevos proyectos impulsados por el MEER, se estima un ajuste estructural en los años 2019 y 2020, con la finalidad de adaptar la estructura orgánica actual, a los procesos homologados a nivel Nacional.

1.2.3. Talento Humano (Cliente interno)

El Talento Humano es el factor clave de éxito en la gestión empresarial, pues son los colaboradores de la organización quienes a través de sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas potencian el cumplimiento de la Visión y los Objetivos institucionales.

En el último diagnóstico de clima laboral se determinó que el Índice de Confianza llega al 81,3%, de acuerdo al siguiente detalle:

Dimensión	Aceptación
Credibilidad	81
Respeto	74
Imparcialidad	68
Camaradería	80
Orgullo	91
Apreciación general	94
Índice de confianza general	81,3%

Tabla 7: Valoración Clima laboral.
Fuente: Dirección de Talento Humano.

1.2.4. Desarrollo de personas - Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo.

1.2.4.1. Fuerza laboral

El empleo directo generado bajo dependencia laboral fue de 596 plazas al término del 2017, lo que significó un ligero decrecimiento de 0,17% con respecto al año precedente.

Número de trabajadores	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	Variación			
						2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
mujeres	106	93	108	110	114	-12,26 %	16,13 %	1,85 %	3,64%
hombres	488	475	484	487	482	-2,66 %	1,89 %	0,62 %	-1,03%
Total	594	568	592	597	596	-4,36 %	4,23 %	0,84 %	-0,17%
Indicador de género									
mujeres	17,85 %	16,37 %	18,24%	18,43 %	19,13%				
hombres	82,15 %	83,63 %	81,76 %	81,57 %	80,87%				

Tabla 8: Fuerza laboral.

Fuente: Dirección de Talento Humano / Departamento de Responsabilidad Social

Nota: En este análisis incluye el personal adicional asignado a proyectos específicos.

La participación de las mujeres en el año 2017 llegó al 19,13%, con 114 personas, mientras que los varones representaron el 80,87%.

Se advierte una integración sostenida de la mujer en las actividades laborales de la Empresa, que merece ser subrayada, toda vez que las actividades, por su propia naturaleza, se enfocan en el área técnica eléctrica, tradicionalmente ejecutada por hombres.

1.2.4.2. Personal con Discapacidad

La Ley de Discapacidades establece que el empleador público o privado que cuente con un número mínimo de 25 trabajadores, está obligado a contratar, al menos, 4% de personas con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad.

En virtud de lo indicado y debido a que la normativa considera únicamente al personal permanente de la empresa, al cierre del año 2017 se tenía en la nómina un 3,83% de personas con discapacidad, menor a los periodos anteriores considerando las jubilaciones tramitadas y recalificaciones por parte del Ministerio de Salud realizadas ese mismo año.

1.2.4.3. Nivel de instrucción

El 45,65% del total de trabajadores tiene instrucción a nivel de bachillerato, el 31,54% posee educación de tercer nivel y el 15,77% de cuarto nivel; el personal con educación

básica es 1,68%; existe además un 5,37% de trabajadores con instrucción superior intermedia. Al sumar la cantidad de trabajadores con instrucción de tercer y cuarto nivel se determina que representan el 47,32%, lo cual significa un valor muy importante. A diciembre 2017.

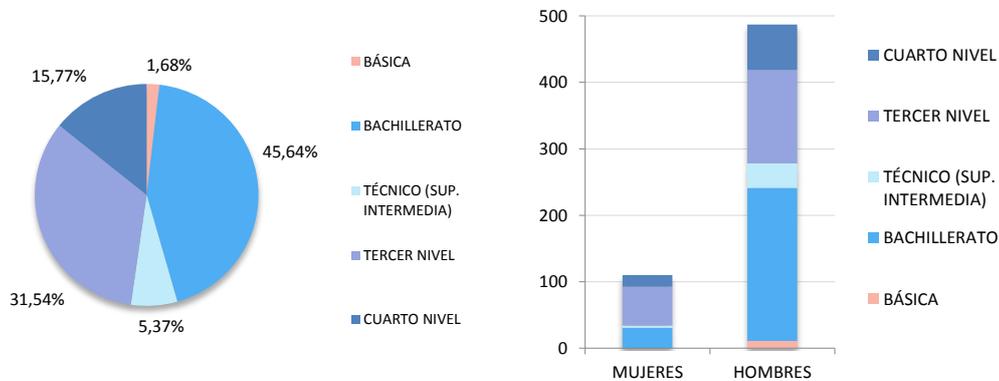


Figura 5: Nivel de instrucción.
Fuente: Dirección de Talento Humano / Departamento de Responsabilidad Social

1.2.4.4. Capacitación

El Plan de Capacitación del año 2017 se enmarcó en 4 ejes principales: línea energizada, atención al cliente, seguridad y salud en el trabajo, capacitación y formación específica.

Aplicando las disposiciones de austeridad y control de gasto público, se dio especial atención e impulso a eventos con capacitadores propios. En total se registraron 13.983 horas hombre de capacitación distribuidas entre 533 personas con una inversión de \$ 89.047,91, en temas relacionados a licencia de prevención de riesgos en la construcción y riesgos eléctricos, prevención de riesgos de trabajo seguro en alturas, gestión del mantenimiento de sistemas eléctricos de distribución, evaluación económica financiera de proyectos eléctricos de distribución, capacitación en seguridad industrial, primeros auxilios, mantenimiento operativo de sistemas eléctricos de distribución, II Seminario Internacional Smarts Cities y III Seminario Smart Grid Ecuador, XXXII Seminario Nacional del Sector Eléctrico Ecuatoriano, Innovative Smart Grid Technologies 2017, Subestaciones eléctricas - Análisis constructivo, Dirección y Liderazgo para Mandos Medios, entre otros.

1.2.4.5. Accidentabilidad

Sobre la base de la metodología establecida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, "Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo", artículo 57, se establecieron los índices para evaluar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

MESES	# DE LESIONES	# DÍAS PERDIDOS	# HORAS HOMBRE TRABAJADAS	INDICE DE FRECUENCIA (IF)	INDICE DE GRAVEDAD (IG)
TOTAL 2013	20	1.047	1.115.961	3,58	187,64
TOTAL 2014	6	203	1.160.737	1,03	34,98
TOTAL 2015	14	325	1.136.664	2,46	57,18
TOTAL 2016	15	347	1.137.567	2,64	61,01
TOTAL 2017	8	257	1.127.261	1,42	45,60

Tabla 9: índices de Seguridad/Reactivos.
Fuente: Dirección de Talento Humano

1.2.4.6. Calidad de vida en el trabajo.

En el caso de medicina preventiva se realiza un control médico anual, al cual tienen acceso todos los trabajadores, sin importar la ubicación geográfica o el tipo de contrato de trabajo suscrito.

A 2017 se realizaron un total de 817 controles, los que consisten en valoraciones médicas de acuerdo al puesto y los antecedentes médicos y familiares. Para el ingreso de nuevos servidores se realizó un total de 47 controles enfocados a valoraciones básicas y físicas.

Para el programa de medicina curativa, la Empresa tiene a disposición de sus trabajadores un dispensario médico ubicado en su edificio matriz de la ciudad de Cuenca, anexo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde se brinda atención médica de primer nivel sin importar el tipo de contrato de trabajo que lo liga a la institución. Con el propósito de optimizar los recursos, el área médica desarrolla un programa de visitas periódicas a las agencias ubicadas en Azuay, Cañar y Morona Santiago.

El personal médico del dispensario brindó un total de 1.360 atenciones durante el año 2017. El análisis de las enfermedades permite planificar la medicina curativa y preventiva de cada trabajador.

Conscientes que el bienestar integral de la familia del trabajador incide directamente en su productividad se ha emprendido acciones y programas destinados a evaluar y mejorar las condiciones familiares.

1.2.5. Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida - ISCAL (Enfoque en el Cliente Externo)

Los clientes constituyen la razón de ser de la Empresa y consecuentemente son parte de la cadena de análisis del Plan Estratégico, su expresión nos permite conocer el grado de satisfacción por los servicios recibidos. El cliente externo es la institución o la persona que recibe el servicio y que se convierte en evaluador a través de su satisfacción. La opinión de los clientes refleja la voluntad y disposición de los colaboradores de la

Empresa para servir a sus clientes y solucionar sus problemas. Los resultados se detallan en la siguiente figura:

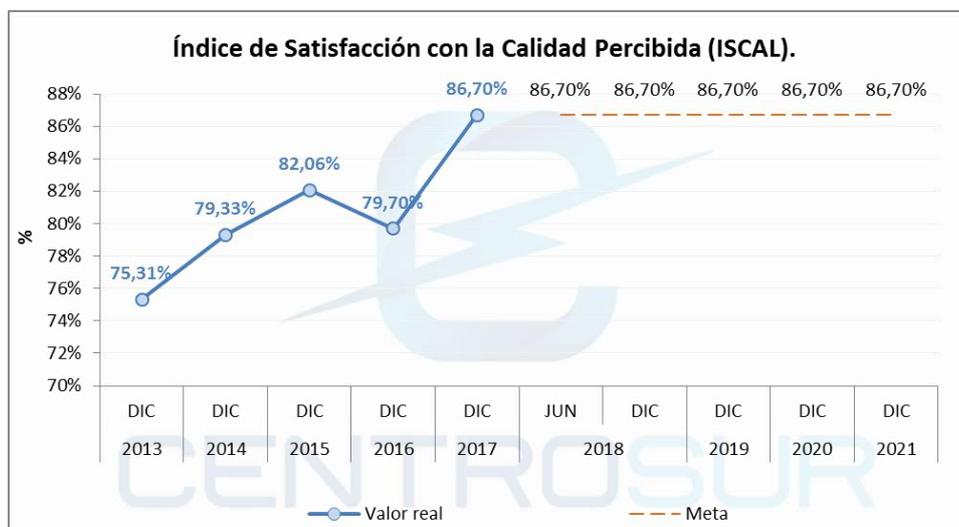


Figura 6: Satisfacción con la Calidad Percibida.
Fuente: Encuesta CIER

1.2.6. Tecnologías de la información y comunicación

Se han logrado desarrollos importantes en el soporte tecnológico para los procesos relevantes, no obstante, el sector eléctrico mediante el proyecto SIGDE, viene consolidando las soluciones tecnológicas, utilizando herramientas integradas de clase mundial. Dentro de este proceso, la CENTROSUR ha participado en algunos dominios donde ha marcado su liderazgo, en otros casos debe adecuarse a los lineamientos y estándares que aplica el proyecto SIGDE, como por ejemplo el Sistema de Gestión Avanzada de la Distribución (ADMS), sistema comercial (CIS/CRM), atención al cliente (Call Center – IVR), Gestión administrativa financiera (ERP).

A excepción de los Sistemas CIS/CRM, implantado en CENTROSUR en el mes de octubre de 2016 y del ADMS implantado en el mes de abril de 2018 y que son soluciones nacionales, las restantes soluciones como Portal Web Institucional, Gestión de Documentación interna y externa (Quipux), servicio de correo electrónico Zimbra, Sistemas Administrativos Financieros, Sistemas de Información Geográfica, actualmente apoyan a la gestión institucional y operan en infraestructura propietaria en un Centro de Datos Principal cuya data y configuración de servidores se replica permanentemente de manera binaria a un Centro de Datos alterno, en un esquema activo-pasivo.

Las plataformas tecnológicas disponibles permiten cumplir con las actividades de trabajo, tal es el caso de:

- Sistema de radiocomunicaciones: permite la coordinación operativa entre la matriz y los grupos de trabajo en campo para la reposición del servicio de energía eléctrica, coadyuvando en el cumplimiento de los índices de tiempo y frecuencia de interrupción,

maniobras en la red eléctrica, atención de reclamos en sitio, maniobras en alimentadores y subestaciones.

- Sistema de transmisión de datos: a través de esta plataforma se mantiene información en línea entre la matriz y dependencias administrativas y técnicas para la gestión comercial, administrativa-financiera; en esta funciona el sistema SCADA para el control de las subestaciones, la protección diferencial, la medición para las transacciones comerciales que realiza el CENACE, el telemando de los reconectores, entre otros.

- Sistema de videoconferencias: permite coordinar en tiempo real entre la matriz y sus agencias, los aspectos de corte administrativo y técnico, optimizando tiempos de traslados, comisiones de servicios, subsistencias y viáticos.

- Sistema de comunicaciones unificadas: consiste en un conjunto de herramientas telefónicas que ayudan a mantener una comunicación efectiva entre los funcionarios emplazados en toda el área de concesión, para brindar información oportuna a la ciudadanía así como realizar la gestión de sus actividades.

- Centro de Contacto e IVR: permite atender a la ciudadanía en aspectos relacionados a consultas automatizadas de valores pendientes de pago por energía eléctrica, realizar reclamos técnicos y comerciales y facilidades de comunicación con los funcionarios.

- Sistema de Video Vigilancia: permite monitorear sitios estratégicos de interés de la Empresa, tales como puntos de recaudación, bóveda de valores, accesos a sus instalaciones, subestaciones, entre otros.

- Sistema wifi corporativo: brinda facilidades de movilidad a los funcionarios a fin de que puedan acceder permanentemente a los diferentes sistemas informáticos de uso empresarial.

- Terminales de cómputo, servidores y centros de datos: permite acceder a la información disponible en los sistemas informáticos, así como a las herramientas ofimáticas para el cumplimiento de las actividades diarias del trabajo.

- Internet: permite disponer del canal respectivo para el servicio de correo electrónico institucional, acceso para la actualización de software, así como consultas de información en la elaboración de diseños, especificaciones técnicas y términos de referencia a nivel de ingeniería, interacción con otras entidades públicas como MEER, CENACE, SERCOP, MINTEL, ARCONEL, SRI, IESS.

1.2.7. Procesos y procedimientos

Desde hace algunos años se ha implementado un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, el cual se orienta a promover la mejora continua de la

organización, su eficiencia y eficacia, en función de lo cual se ha identificado los procesos: estratégicos, operativos y de soporte. En la figura 7 se presenta el mapa de procesos.

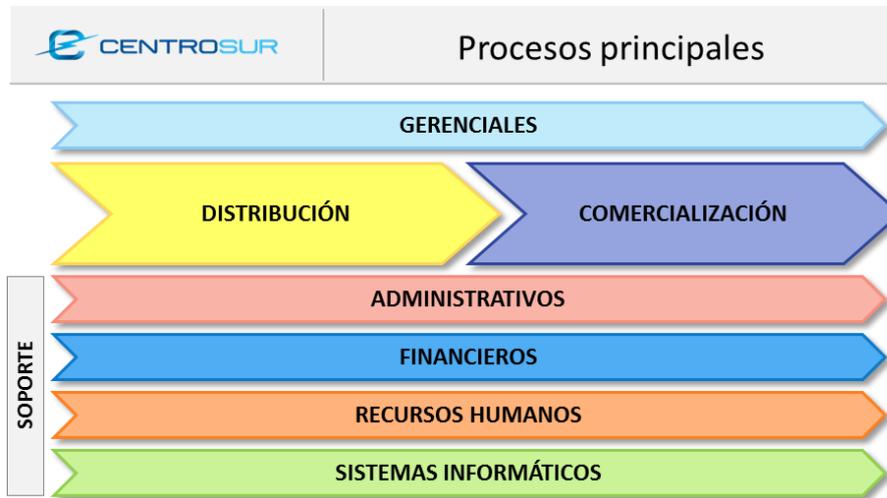


Figura 7: Mapa de Procesos.
Fuente: Dirección de Planificación

El Manual de Procesos y Procedimientos es una herramienta que permite controlar y documentar toda la información relacionada con los procesos. Su actualización es un trabajo permanente que requiere del apoyo continuo de los líderes de procesos, siempre orientado a la mejora continua. Sin embargo, en la última auditoría de calidad, llevada a cabo en los meses junio y julio de 2017, donde se determinó que existen procesos y documentación que deben ser actualizados, por lo que es fundamental reforzar acciones que permitan superar los hallazgos y no conformidades.

2. Análisis situacional

Hace referencia al conocimiento y análisis del ambiente externo, principalmente del sector al cual pertenece.

2.1. Análisis de contexto

Se realizó un análisis PESTEL del macro entorno que incluyó el estudio de las variables: política, económica, socio-cultural, tecnológico, ambiental y legal.

Legal: El marco jurídico que rige a la CENTROSUR está compuesto por una serie de leyes, reglamentos, resoluciones, regulaciones, entre los que se puede mencionar: la Constitución de la República, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la ley de defensa del consumidor, las regulaciones expedidas por la ARCONEL, decretos ejecutivos, etc. Dentro de este ámbito se presenta un resumen de aquellos que tienen mayor incidencia.

a) Constitución de la República del Ecuador

Los artículos 15, 313, 314, 315 y 413 determinan los principios y orientaciones para la gestión de los sectores estratégicos; y, en el caso del sector eléctrico para garantizar la provisión del servicio público de energía eléctrica, cumpliendo con las características establecidas en la Constitución de la República, en cuanto a obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

b) Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

A la planificación da una visión integral e integradora, para que nadie a lo largo de su vida quede afuera o se quede atrás; con equidad y justicia social, libres de todo tipo de violencia y discriminación, logrando armonía individual, social y con la naturaleza. Está compuesto de 3 ejes programáticos y 9 objetivos nacionales de desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial.

El primer eje, *“Derechos para todos durante toda la vida”*, establece la protección de las personas más vulnerables, afirma la plurinacionalidad e interculturalidad, plantea el combate a la pobreza en todas sus dimensiones y todo tipo de discriminación y violencia, y garantiza los derechos de la naturaleza.

El segundo eje, *“Economía al servicio de la sociedad”*, plantea consolidar el sistema económico social y solidario, ampliar la productividad y competitividad, generar empleo digno, defender la dolarización y redistribuir equitativamente la riqueza; además busca garantizar la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.

Finalmente, el tercer eje, *“Más sociedad, mejor Estado”*, promueve la participación ciudadana y la construcción de una nueva ética social basada en la transparencia y la solidaridad, un Estado cercano con servicios de calidad y calidez, abierto al diálogo social permanente, así como la soberanía y la paz, posicionando estratégicamente al Ecuador en el mundo.

c) Ley Orgánica de Empresas Públicas

En el Registro Oficial Suplemento 48 del 16 de Octubre del 2009 se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la cual regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y se establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

De lo dispuesto en esta Ley, las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Sobre la base de lo anterior y de acuerdo a sus transitorias 2.2.1.4 y 2.2.1.5 la CENTROSUR seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societarios. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento se observarán las disposiciones contenidas en esta Ley.

d) Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica

El 16 de enero del 2015, a través del Registro Oficial N° 418 se expide la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica cuyo objeto y alcance es *“garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla con los principios constitucionales de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, calidad, sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia”*, siendo responsabilidad del Estado la planificación, ejecución, regulación, control y administración del servicio público de energía eléctrica.

La Ley regula la participación de los sectores público y privado en actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica, así como la promoción y ejecución de planes y proyectos con fuentes de energía renovables y el establecimiento de mecanismos de eficiencia energética. La prestación del servicio de energía eléctrica y de alumbrado público general será realizada por el Gobierno Central a través de empresas públicas o mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria, pudiendo excepcionalmente delegar a la iniciativa privada.

La LOSPEE define la estructura del sector eléctrico, en el ámbito institucional de la siguiente manera:

- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), es el órgano rector y planificador.
- La Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL), es el organismo técnico administrativo encargado de regular y controlar las actividades relacionadas con los servicios públicos de energía eléctrica y de alumbrado público general.

- Operador Nacional de Electricidad (CENACE), como órgano técnico estratégico adscrito al MEER, el cual actuará como operador técnico del Sistema Nacional Interconectado (S.N.I.) y administrador comercial de las transacciones de bloques energéticos, responsable del abastecimiento continuo de energía eléctrica al mínimo costo posible.
- Institutos Especializados.

La estructura empresarial se definió de la siguiente manera:

- Empresas públicas,
- Empresas de economía mixta,
- Empresas privadas,
- Consorcios o asociaciones,
- Empresas de economía popular y solidaria.

Entre los aspectos más importantes que esta Ley promueve y que inciden en la actividad de la Empresa están los siguientes:

- El uso de tecnologías limpias y energías alternativas para el desarrollo de un sistema eléctrico sostenible, sustentado en el aprovechamiento de los recursos renovables de energía. La electricidad producida con este tipo de energías contará con condiciones preferentes (Art. 26).
- La inversión requerida para ejecutar los proyectos de generación, transmisión y distribución del Plan Maestro de Electricidad (PME) por parte de las empresas públicas, será realizada con cargo al Presupuesto General del Estado y/o a través de recursos propios. Alternativamente, para el financiamiento de los proyectos, las empresas públicas podrán contratar créditos con las garantías propias o del Estado. Las inversiones financiadas por el Estado serán consideradas en las empresas públicas como aporte patrimonial; y como aportes de capital en las sociedades anónimas, mientras estas subsistan (Art. 53).
- Es obligación de las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de energía eléctrica, expandir su sistema en función de los lineamientos para la planificación emitidos por el MEER, para satisfacer la demanda de servicio de electricidad que le sea requerida, dentro de su área geográfica exclusiva que le será fijada, debiendo cumplir con los niveles de calidad requeridos según la regulación pertinente (Art. 43).
- La empresa eléctrica proveerá el suministro de energía eléctrica a las personas naturales o jurídicas que acrediten los requisitos establecidos en la regulación que para el efecto dicte la ARCONEL (Art. 43).
- Los pliegos tarifarios serán elaborados por la ARCONEL. La tarifa será única en todo el territorio nacional según las modalidades de consumo y niveles de tensión,

pudiéndose fijar tarifas que promuevan el desarrollo de industrias básicas, utilizando para el efecto energías renovables y amigables con el medio ambiente (Art. 54). Los clientes de los sistemas no incorporados podrán tener cargos tarifarios diferentes a los de las zonas interconectadas (Art. 64).

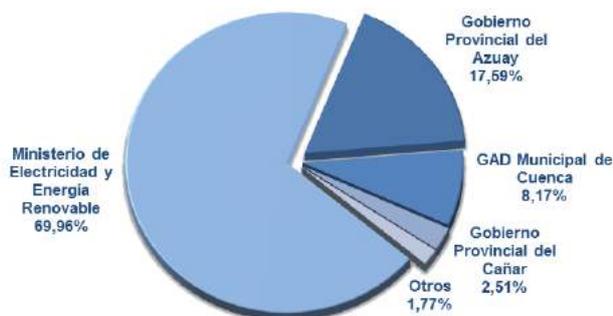
- Si por circunstancias de carácter social o económico, el Estado hubiere otorgado o decidiera otorgar compensaciones, subsidios, o rebajas directos y focalizados en el servicio de energía eléctrica, los valores que correspondan a estos serán cubiertos por el Estado y constarán obligatoriamente en el Presupuesto General del Estado (PGE). El MEER gestionará la entrega oportuna de los referidos montos a las empresas eléctricas que les corresponda, a fin de garantizar la estabilidad económica y financiera del sector (Art. 59).
- En la factura correspondiente al consumo de este servicio público, a los consumidores o usuarios finales, se incluirá, única y exclusivamente, los rubros correspondientes a los servicios que presta la empresa eléctrica (Art. 60).
- El Estado, a través de las empresas públicas que realizan la actividad de distribución, serán responsables de la construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de alumbrado público general, así como de suministrar la energía necesaria para la semaforización, sistemas destinados a la seguridad ciudadana, alumbrado público ornamental e intervenido (Art. 62).
- El Estado promoverá y financiará, de manera prioritaria, los proyectos de desarrollo de la electrificación rural. El programa se financiará con los recursos provenientes del PGE. Las distribuidoras estarán a cargo de la identificación, ejecución, operación y mantenimiento de las obras, así como de la fiscalización de las mismas (Art. 63).
- Corresponde a las empresas eléctricas y a todos los participantes del Sector Eléctrico, en las actividades de generación, autogeneración, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, cumplir la normativa y procedimientos aplicables según lo establecido por la Autoridad Ambiental (Art. 78).

La disposición transitoria décima segunda de la Ley Orgánica de Empresas Públicas indica que para todas las empresas incluidas en la disposición Transitoria Tercera, primer inciso del Mandato Constituyente No.15, y en la Disposición Transitoria Segunda numeral 2.2.1.5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el MEER, en un plazo de 360 días a partir de la fecha de expedición de la presente ley, llevará a cabo todas las acciones que sean necesarias, a efectos de que las mismas se estructuren como empresas públicas, para lo cual, consolidará el paquete accionario a su favor. Al respecto, CENTROSUR se encuentra en fase de ejecución para el cumplimiento con la disposición transitoria.

Cabe indicar que el paquete accionario cuyo 69,96% de las acciones corresponde al MEER, como se detalla en la figura 8.

Accionista	Capital Suscrito y Pagado [S]	%
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	108.228.171	69,96%
Gobierno Provincial del Azuay	27.221.090	17,59%
GAD Municipal de Cuenca	12.632.784	8,17%
Gobierno Provincial del Cañar	3.885.866	2,51%
Gobierno Provincial de Morona Santiago	1.272.305	0,82%
GAD Municipal de Sigüig	449.525	0,29%
GAD Municipal de Morona	463.598	0,30%
GAD Municipal de Santa Isabel	348.524	0,23%
GAD Municipal de Biblián	207.778	0,13%
Capital Total	154.709.641	100,00%

Nota: El 9 de abril de 2012 se registró en el Libro de Acciones y Accionistas la cesión y transferencia de 1.336.037 acciones, que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES – tenía en la Empresa, a favor del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable



Otros: Es la suma de capitales que no excede el 1% por accionista

Figura 8: Paquete accionario
Fuente: Dirección de Planificación

Político: La Empresa es parte del Sector Eléctrico, considerado como un actor estratégico, trascendente en el cambio de la matriz productiva.

El sector eléctrico tuvo en los últimos años importantes cambios, destinándose una fuerte inversión en proyectos emblemáticos para el abastecimiento bajo condiciones de soberanía, priorizando la utilización de fuentes de energía renovable y complementando con energía térmica eficiente, lo cual permitió un importante crecimiento en la generación eléctrica; con respecto a la distribución se repotenció el sistema eléctrico del país destinados a crear una cultura de eficiencia energética.

La acción de la Empresa, por su propia naturaleza siempre estará vinculada con los lineamientos políticos, cuya coyuntura le permitirá mejorar la gestión institucional, incidiendo en la calidad del servicio que la Empresa brinda a sus clientes, accionar que deberá estar enmarcado en las políticas del Sector Eléctrico y del Consejo Sectorial, su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y la Constitución del Ecuador.

Económico: Sobre la base de lo emitido en la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica la inversión requerida para ejecutar los proyectos de generación, transmisión y distribución del Plan Maestro de Electricidad (PME), será realizada con cargo al Presupuesto General del Estado y/o a través de recursos propios. Alternativamente las Empresas podrán contratar créditos con las garantías propias o del Estado. Las inversiones financiadas por el Estado a través del Presupuesto General, serán consideradas en las empresas públicas como aporte patrimonial; y como aportes de capital en las sociedades anónimas, mientras éstas subsistan.

Sociocultural²: La gestión gubernamental en Ecuador está encaminada a expandir derechos y libertades. La justicia e igualdad han sido parte de la política social, pues los logros del gobierno en las áreas de salud, educación, inclusión de las personas con discapacidades, han sido de gran trascendencia.

A través de la Estrategia Nacional para la igualdad y la erradicación de la pobreza, entre 2007 y 2016, la pobreza por ingresos pasó de 36,7% a 22,9% en la población, es decir 1,5 millones de personas salieron de la pobreza desde una perspectiva monetaria, uno de los principales aportes en esta materia ha sido el desarrollo de una micro planificación para los servicios públicos. En cuanto a los servicios básicos en general, entre 2007 y 2016 se evidenciaron niveles más favorables en el acceso a ellos, aunque persiste considerables brechas entre el sector urbano y rural. En diciembre del 2017, el desempleo en el país se ubicó en 4,6% frente al 5,2% del mismo mes del 2016.

Los factores antes descritos podrían incidir en la gestión de la Empresa, por cuanto la variación podría incurrir a la creación o el mantenimiento de subsidios.

La educación es un derecho de todas las personas y una obligación ineludible del Estado, por ello se invirtió en el período 2007-2016 un presupuesto de \$24.165 millones: un promedio anual de 3,37 veces mayor al logrado durante los años 2000 y 2006, permitiendo un incremento en el acceso a la educación, aumentando desde el 2007 hasta el 2016 la tasa neta de asistencia a la educación general básica, de 91,4% a 96,2% mientras que la tasa neta de asistencia al bachillerato aumentó de 53,4% a 72,2%.

Por otra parte, el artículo 74 de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, las empresas eléctricas de distribución de energía deben propender a la eficiencia energética con un producto de calidad, propiciando la utilización racional de la energía eléctrica por parte de los consumidores o usuarios finales y contribuir a la disminución del consumo de combustibles fósiles.

² Plan Nacional para el Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida, SENPLADES 2017, Quito – Ecuador, páginas 16 y 17.

Tecnológico: La creciente necesidad de un servicio eléctrico confiable, eficiente y de calidad, deriva en la obligación de implementar proyectos tecnológicos en toda la cadena de valor del sector eléctrico, orientados hacia la automatización de las redes eléctricas de distribución y subtransmisión; así como también proyectos enfocados a la mejora de los procesos comerciales, administrativos y financieros, entre otros. Los proyectos antes mencionados están contemplados en el proyecto SIGDE (Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica).

Ambiental: En cumplimiento a la normativa vigente que regula al sector eléctrico, se ha puesto énfasis en el cuidado y preservación del medio ambiente en todas las fases de construcción, operación y mantenimiento de los diferentes proyectos que se ejecutan durante el ejercicio económico. Lo cual está evidenciado en la estructuración de un Plan de Manejo Ambiental, su seguimiento y control a través de auditorías.

A continuación se presenta un resumen del análisis PESTEL del macro entorno.

<p> POLÍTICA.</p> <p>La política actual del gobierno es impulsar al sector productivo.</p> <p>Continuar con el fomento de la matriz energética y productiva a través de los programas de eficiencia energética.</p> <p>Intención del Gobierno de mejorar la atención y la calidad de los servicios públicos.</p>	<p> ECONÓMICA.</p> <p>Situación económica actual del país.</p> <p>La sensibilidad del modelo financiero del país, podría restringir los recursos necesarios para la gestión de la empresa.</p> <p>La búsqueda gubernamental de crear un modelo de economía social y solidaria.</p>	<p> SOCIOCULTURAL.</p> <p>Existe la tendencia al uso eficiente de energía por parte del consumidor.</p> <p>Las exigencias del consumidor, impulsa a la empresa a la mejora continua de sus procesos.</p> <p>La variación de la tasa de empleo y subempleo, pueden afectar los ingresos de la Empresa.</p> <p>Política gubernamental de diálogo social como la base para construir una sociedad transparente y la solidaria.</p>
<p> TECNOLÓGICA.</p> <p>La Red de Distribución debería modernizarse y expandirse dentro del área de concesión, de acuerdo a las políticas del MEER.</p> <p>Continuar con la integración de los procesos, información y aplicativos entre las empresas distribuidoras.</p> <p>Tendencia a la innovación en "redes inteligentes".</p>	<p> AMBIENTAL.</p> <p>Cumplimiento de la normativa ambiental vigente.</p> <p>La tendencia del consumidor en el uso sostenible y eficiente de la energía eléctrica, para cuidar el ambiente.</p>	<p> LEGAL.</p> <p>Cumplir con la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, referente a la transformación en Empresas Públicas.</p> <p>Cumplimiento de la normativa del Sector eléctrico.</p> <p>Cumplimiento de código de trabajo y LOEP.</p>

Tabla 10: Análisis PESTEL.
Fuente: Dirección de Planificación

2.2. Análisis sectorial y diagnóstico territorial.

El sector eléctrico ecuatoriano es uno de los que mayor cambio ha tenido en los últimos años, evidenciándose por su nueva estructura definida por la política pública como Sector Estratégico. En la figura 9 se muestra el mapa de relacionamiento del Sector Eléctrico.



Figura 9: Mapa de relacionamiento del Sector Eléctrico
Fuente: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

El sector también ha destacado por el desarrollo de proyectos sobre todo en las áreas de generación hidroeléctrica. Sin embargo, existen proyectos emblemáticos como el “Programa de eficiencia energética para cocción por inducción y calentamiento de agua con electricidad”, que ha generado inversiones de gran magnitud en la distribución.

De igual forma, en la distribución y comercialización, el MEER y la ARCONEL coordinan los temas de cobertura, reducción de pérdidas y calidad del servicio. La CENTROSUR históricamente ha sido una de las empresas con los mejores indicadores.

2.2.1. Cobertura y clientes

La cobertura eléctrica ha sido preocupación de la política pública y está contemplada dentro del Plan Maestro de Electricidad 2016 - 2025, en el inciso 1.5.2 Cobertura Eléctrica cuya meta para el año 2021 es llegar a 97,56%. Para ello, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ha establecido como política “Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida”, para alcanzar la meta planteada en el año 2021, partiendo de una línea base del indicador del 96,91% (año 2017).

La Empresa alineada a las políticas ministeriales ha trabajado constantemente para incrementar la cobertura del servicio eléctrico, lo cual se demuestra en la evolución

positiva de este índice, que en el año 2001 fue del 89,81% (dato del INEC), mejorándose considerablemente en el 2010 al 94,75% (INEC), en el 2014 se incrementó al 96,49% en el año 2016 alcanzó 96,81%; en tanto que en el año 2017 fue del 96,91% de cobertura; desagregado a nivel de provincia: Azuay 98,04%, Cañar 96,18% y Morona Santiago 90,07%; coadyuvando de esta manera a cumplir la meta nacional.

A diciembre de 2017 se registró 386.304 clientes; del total, el 88,26% son residenciales, 8,65% comerciales, 1,53% industrial y 1,57% corresponde a la categoría otros, entre los cuales se incluyen: entidades oficiales, asistencia social, beneficio público y escenarios deportivos. En la figura 10 se presenta la evolución histórica del número de clientes atendidos.

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total	Variación anual %
2007	236.883	20.778	5.690	3.096	266.447	3,90%
2008	245.919	21.677	5.923	3.543	277.092	4,00%
2009	256.244	22.790	6.115	3.707	288.888	4,26%
2010	266.277	23.881	6.331	3.960	300.480	4,01%
2011	275.250	26.588	6.614	4.120	312.603	4,03%
2012	286.297	27.049	6.736	5.288	325.370	4,08%
2013	294.554	28.759	6.821	4.820	334.954	2,95%
2014	318.473	31.779	6.630	5.524	362.406	8,20%
2015	325.200	32.422	6.375	5.761	369.758	2,03%
2016	331.433	32.480	6.081	5.543	375.538	1,56%
2017	340.938	33.411	5.900	6.054	386.304	2,87%

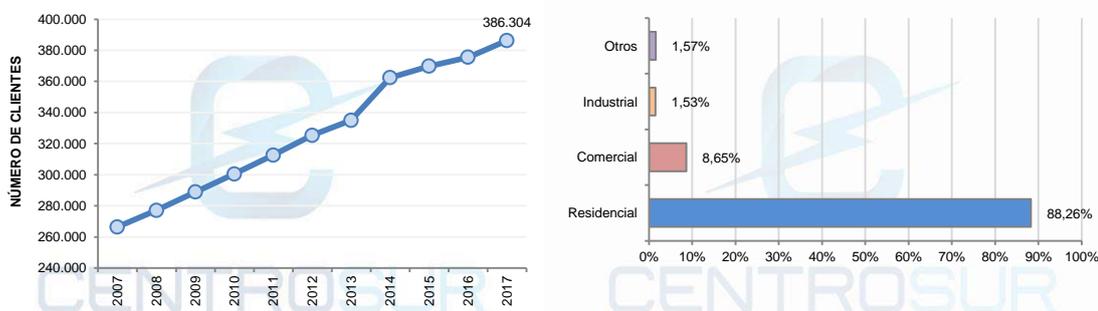


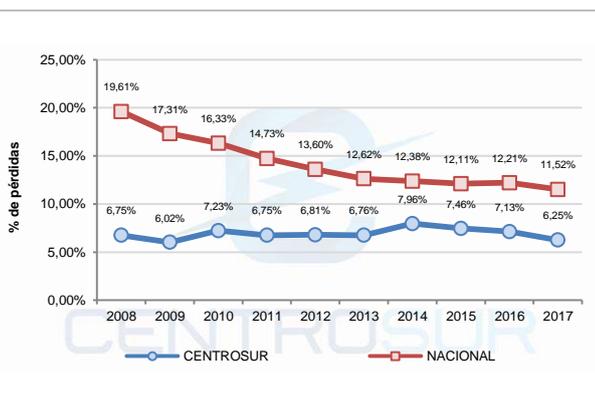
Figura 10: Evolución histórica de clientes y distribución por tipo de tarifa a diciembre 2017. Fuente: CENTROSUR

2.2.2. Pérdidas de energía

Las pérdidas, con corte a diciembre de 2017, se ubicaron en el 6,25% de la energía total del sistema, esto representa 70.270 MWh, desglosados en pérdidas técnicas con 66.320 MWh (5,90%) y no técnicas con 3.950 MWh (0,35%).

En los últimos 10 años, el porcentaje de pérdidas de energía, ha sido muy inferior al promedio de las empresas distribuidoras del país, comparable con empresas de Sudamérica de similares características técnicas y comerciales. En la figura 11 se muestra la evolución de este indicador dentro del contexto del país.

AÑO	CENTROSUR	NACIONAL
2008	6,75%	19,61%
2009	6,02%	17,31%
2010	7,23%	16,33%
2011	6,75%	14,73%
2012	6,81%	13,60%
2013	6,76%	12,62%
2014	7,96%	12,38%
2015	7,46%	12,11%
2016	7,13%	12,21%
2017	6,25%	11,52%



Fuente: ARCONEL (histórico Nacional), MEER (histórico Nacional 2008-2017), CENTROSUR (histórico)

Evolución de pérdidas período 2009-2017

CONCEPTO	U	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Energía total disponible	MWh	728.982	780.190	838.975	886.982	930.755	1.018.609	1.069.377	1.078.266	1.124.384
Pérdidas totales	MWh	43.861	56.398	56.650	60.402	59.726	81.124	79.825	76.853	70.270
% Pérdidas totales	%	6,02%	7,23%	6,75%	6,81%	6,42%	7,96%	7,46%	7,13%	6,25%
Pérdidas técnicas	MWh	42.033	44.997	47.976	51.584	54.997	62.316	64.280	66.537	66.320
% Pérdidas técnicas	%	5,77%	5,77%	5,72%	5,82%	5,91%	6,12%	6,01%	6,17%	5,90%
Pérdidas no técnicas	MWh	1.828	11.401	8.674	8.818	4.729	18.807	15.545	10.315	3.950
% Pérdidas no técnicas	%	0,25%	1,46%	1,03%	0,99%	0,51%	1,85%	1,45%	0,96%	0,35%

Nota: Datos con corte a dic/2017; acumulado de los últimos doce meses.

Figura 11: Evolución de pérdidas período 2009-2017

Fuente: Dirección de Planificación

2.2.3. Calidad del servicio eléctrico de distribución

2.2.3.1. Calidad del Servicio Técnico

Los índices de calidad del servicio técnico de la distribución registrados en el 2017, correspondientes a frecuencia media de interrupción (FMIK) y tiempo de duración (TTIK), se resume en las figuras 12 y 13.

Para el indicador FMIK, el valor registrado en el sistema eléctrico a diciembre del 2017 fue de 5,99 veces; en tanto que para el indicador TTIK, fue de 9,31 horas. Los valores límite para estos índices corresponden a la Subetapa 1 de la Regulación CONELEC 004/01.

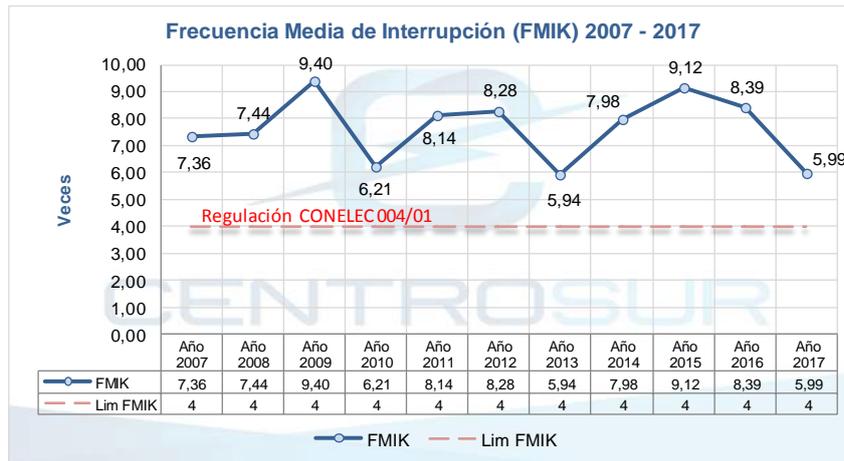


Figura 12: Evolución de la calidad del servicio (FMIK).
Fuente: Dirección de Planificación (2007-2017)

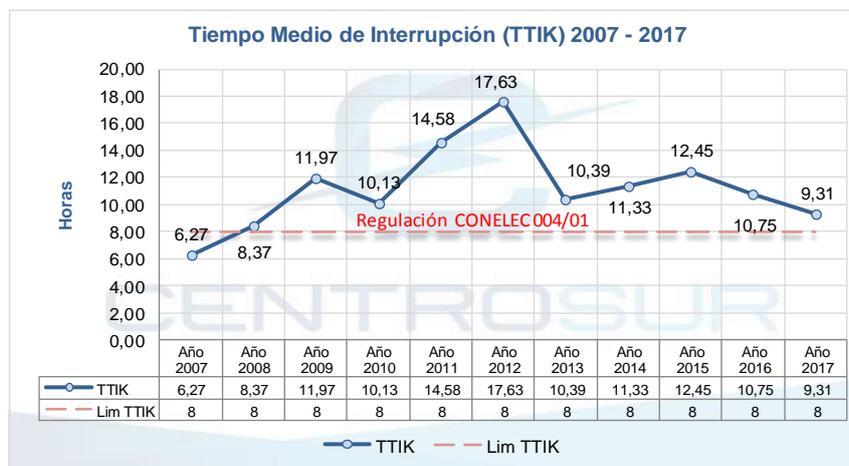


Figura 13: Evolución de la calidad del servicio (TTIK).
Fuente: Dirección de Planificación (2007-2017)

El MEER dispuso que la evaluación de estos indicadores se la haga a nivel de cabecera de alimentador, para lo cual se asignó metas para cada distribuidora. En las figuras 14 y 15 se visualiza su evolución, calculados mediante medias móviles y comparadas con las metas.

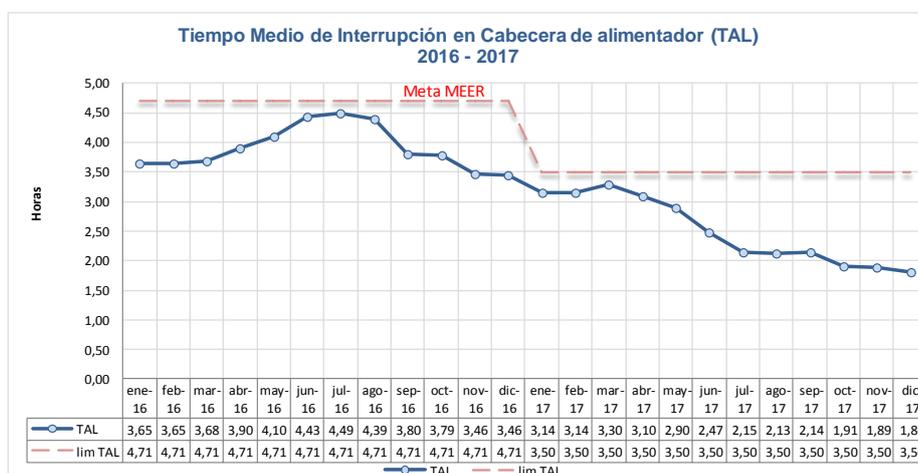


Figura 14: Tiempo medio de interrupción cabecera de alimentador
Fuente: Dirección de Planificación (diciembre 2017)

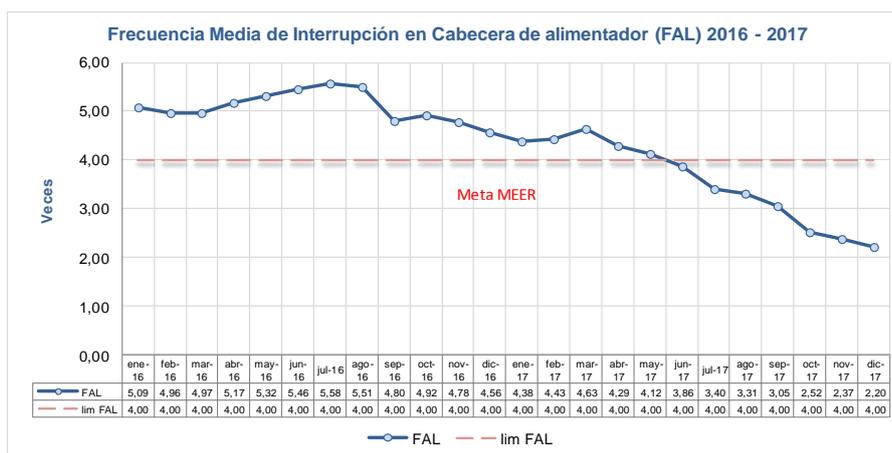


Figura 15: Frecuencia media de interrupción cabecera de alimentador
Fuente: Dirección de Planificación (diciembre 2017)

2.2.3.2. Calidad del Producto

Desde el año 2003, la Empresa ha puesto énfasis en el cumplimiento de la Regulación 004/01 referente a la calidad de servicio (calidad del producto), el cual ha adquirido fundamental importancia en los últimos años, dada su directa influencia en todas las actividades cotidianas y productivas. En la figura 16 se muestra un resumen de la evaluación de los diferentes parámetros observándose porcentajes altos de cumplimiento, por lo que se concluye que la Empresa brinda el servicio de energía eléctrica en condiciones adecuadas.

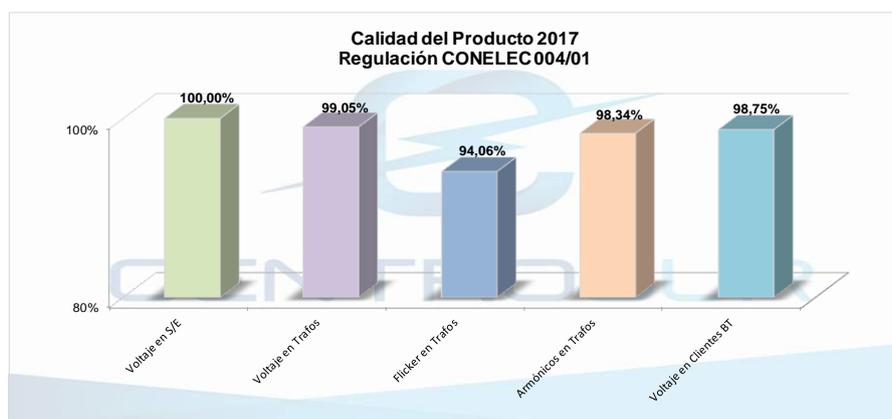


Figura 16: Mediciones de Calidad de Producto y Cumplimiento de la Regulación
Fuente: Dirección de Planificación

2.2.4. Diagnóstico Territorial

El espacio de actuación de la Empresa se circunscribe a su área de concesión, la cual representa el 11,81% (30.273 km²) del territorio nacional ecuatoriano (256.370 km²), (figura 17). Comprende las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, con excepción de los cantones Azogues y Déleg en la provincia del Cañar, algunos sectores de la región costanera de las provincias del Azuay y Cañar, así como parcialmente los cantones de Huamboya, Palora y Gualaquiza en la provincia de Morona Santiago; y una

parte del cantón Saraguro en la provincia de Loja. En la información del área de concesión se ha incluido el sistema eléctrico del cantón La Troncal, el cual es administrado por la CENTROSUR desde el 5 de marzo de 2012, hallándose en trámite las gestiones para legalizar el título habilitante.

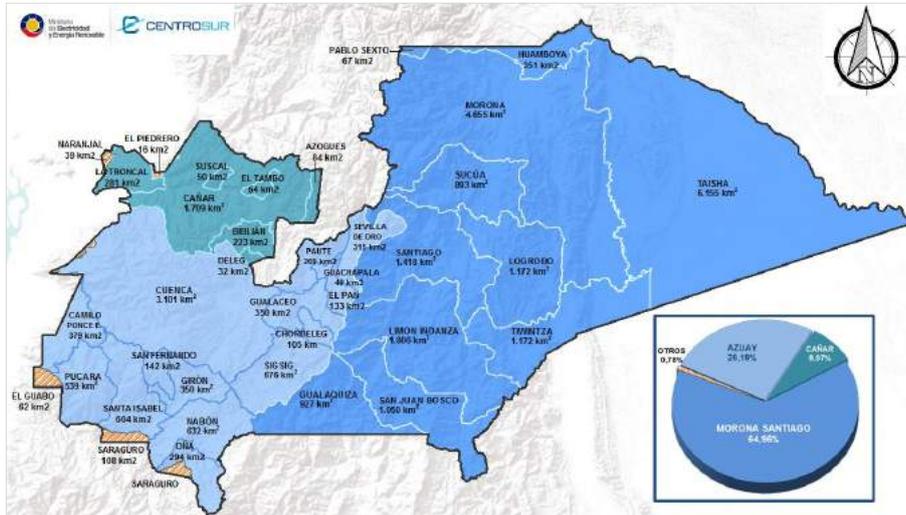


Figura 17: Extensión geográfica del área de concesión y distribución por provincia
Fuente: Dirección de Planificación

2.3. Mapa de actores

A continuación se identifican a los actores que están relacionados con la gestión de la CENTROSUR, información necesaria para planificar considerando los efectos de las relaciones con estos, así como definir las acciones requeridas para desarrollar con éxito su actividad.



Figura 18: Mapa de actores y actoras
Fuente: Dirección de Planificación

Actores	Entidad	Competencias	Incidencia - Empresa
INSTITUCIONES Y EMPRESAS PÚBLICAS.	SENPLADES	Como Organismo técnico responsable de la planificación nacional elabora políticas e instrumentos metodológicos para la formulación monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales, sectoriales e institucionales.	Planificación estratégica. Implementación, seguimiento y control de Gobierno por Resultados.
	MEER	Es el órgano rector y planificador del sector eléctrico. Le corresponde definir y aplicar las políticas; evaluar que la regulación y control se cumplan para estructurar un eficiente servicio público de energía eléctrica; la identificación y seguimiento de la ejecución de proyectos; otorgar títulos habilitantes; evaluar la gestión del sector eléctrico; la promoción y ejecución de planes y programas de energías renovables; los mecanismos para conseguir la eficiencia energética, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución y la ley.	Establecimiento de políticas y metas. Asignar, supervisar y evaluar la ejecución de los planes, programas y proyectos, establecidos en el Plan Maestro de Electrificación en lo referente a mejoras y expansión de los sistemas de distribución. Promover la Integración Eléctrica Regional.
	ARCONE	Es el organismo técnico administrativo encargado del ejercicio de la potestad estatal de regular y controlar las actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general, precautelando los intereses del consumidor o usuario final.	Regular aspectos técnico-económicos y operativos de las actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general. Controlar a las empresas eléctricas, en lo referente al cumplimiento de la normativa y de las obligaciones constantes en los títulos habilitantes pertinentes, y otros aspectos que el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable defina.
	GADs	Planificar ejecutar y controlar los servicios públicos inherentes a agua potable, alcantarillado, aguas residuales, manejo de aguas residuales, desechos sólidos, entre otros. Crear, modificar o suprimir ordenanzas, tasas y contribuciones. Planificar el desarrollo provincial, cantonal con los correspondientes planes de ordenamiento territorial.	Unir fuerzas institucionales para servir a la Comunidad con servicios de calidad. Coordinación de mejora y expansión del servicio de energía eléctrica.
	Empresas de generación y transmisión de energía eléctrica.	Generar energía eléctrica en función de su título habilitante y en cumplimiento de la normativa legal vigente. Transmitir energía eléctrica a nivel nacional en función de su título habilitante y en cumplimiento de la normativa legal vigente.	El no crecimiento en la oferta y su indisponibilidad afecta la continuidad y confiabilidad del servicio.
EMPRESAS PRIVADAS	Proveedores de bienes y servicios.	Entregar bienes y/o servicios de calidad en cumplimiento a los requerimientos y normativa legal vigente.	Cumplir los términos contractuales los cuales inciden en la dotación del servicio de energía eléctrica.

COLABORADORES	Obreros y servidores públicos.	Ejecutar actividades inherentes a la naturaleza del cargo. Cumplir con los reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos vigentes en la CENTROSUR para el adecuado desempeño de las actividades.	Sus actividades inciden directamente en la calidad del servicio y sostenibilidad económica de la empresa.
COMUNIDAD	Clientes y ciudadanía.	Recibir el servicio público de energía eléctrica acorde con los principios constitucionales de eficiencia, responsabilidad, continuidad, calidad y precio equitativo, con un trato no discriminatorio o abusivo, en la prestación del servicio público de energía eléctrica. Pagar oportunamente la factura, utilizar de forma eficiente la energía eléctrica y evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y su vida, así como la de los demás.	Cumplir con las condiciones contractuales establecidas en el contrato de suministro. Exigir a la Empresa la continuidad del servicio de energía, así como ser comunicados sobre interrupciones y la atención de sus requerimientos.

Tabla 11: Incidencia de Actores.
Fuente: Dirección de Planificación

2.4. Análisis FODA

Los factores positivos y negativos, internos y externos que influyen sobre la Empresa se resumen en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En la tabla 12 se muestra el resultado obtenido de un trabajo conjunto con el equipo directivo.

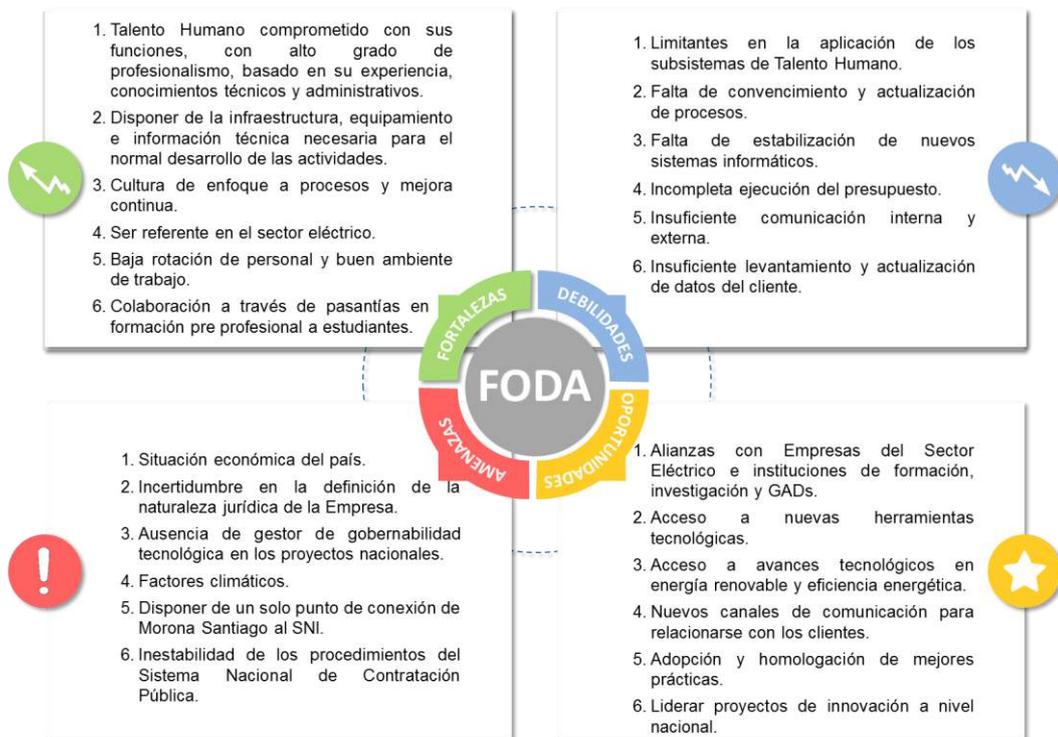


Tabla 12: Resumen FODA.
Fuente: Taller Junta Ejecutiva.

2.5. Estrategias

Es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo. Sobre la base del análisis FODA se ha definido las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS	
F1-O3	Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.
F2-A4	Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.
F4-O1 D5-A5	Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados obtenidos.
F4-O6	Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.
D1-A2	Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.

Tabla 13: Estrategias.

Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva.

3. Elementos orientadores de la Institución

La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales constituyen elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales son los resultados a los que la organización pretende llegar y cuyo logro contribuye al cumplimiento de las políticas sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional de Desarrollo. A continuación se presentan los elementos orientadores que fueron consensuados en un taller de trabajo.

3.1. Misión

MISION

“Suministrar el Servicio Público de Energía Eléctrica para satisfacer las necesidades de la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con responsabilidad social, ambiental y económica, sobre la base de la gestión del talento humano e implantación de nuevas tecnologías”.

3.2. Visión

VISION

“Ser un referente a nivel internacional que por su eficiencia, altos estándares de calidad, innovación, responsabilidad social y ambiental, contribuya al desarrollo del sector eléctrico y del país.”

3.3. Valores

Integridad

Nuestras acciones y decisiones están enmarcadas en la legalidad, legitimidad, equidad, transparencia, honestidad y ética, coherentes entre lo que decimos y hacemos.

Respeto

Nuestro accionar se sustenta en la consideración hacia todos los miembros de nuestra sociedad y sus derechos.

Compromiso

Asumimos nuestra responsabilidad de alcanzar las metas corporativas y con ello contribuir al bienestar y desarrollo de la Empresa y la sociedad.

Calidez

Nos comportamos y expresamos con amabilidad y cordialidad en la atención y el servicio que brindamos, propiciando un ambiente agradable y de confianza.

4. Políticas empresariales

Las políticas empresariales son las líneas de acción que rigen las actividades de la Empresa en función de las directrices establecidas por el Directorio, Ministerio de Electricidad y Energía Renovable en el Plan de Expansión y Mejora de la Distribución 2016-2025, para conseguir los objetivos y metas propuestas, las mismas que se citan a continuación:

- Responder a una planificación integral de la expansión de la distribución y operación óptima del sistema, fomentando la eficiencia financiera, gestión empresarial adecuada; que responda a las necesidades de desarrollo del sector en eficiencia, calidad y resiliencia, para el corto, mediano y largo plazos.
- Atender la demanda del servicio de energía eléctrica propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida.
- Los programas de eficiencia energética deberán implementarse para el fomento de la matriz energética y la matriz productiva, basados en la eficacia económica, uso racional de la energía eléctrica, reducción de los costos de producción y disminución de impactos ambientales.

- Brindar una atención eficiente a los clientes y la sociedad.
- Desarrollar proyectos con responsabilidad social.
- Potenciar el desarrollo integral del talento humano.

5. Objetivos Estratégicos, indicadores, línea base, metas y estrategias.

Los Objetivos Estratégicos describen los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, hacia los cuales debe dirigirse los esfuerzos y recursos. Los objetivos estratégicos institucionales (OE) deben responder al Plan Nacional de Desarrollo, a las Agendas y Políticas Sectoriales, en función del rol, competencias o funciones que les fueron asignadas a la institución.

5.1. Mapa Estratégico – Perspectivas Empresariales.

Una forma metodológica de identificar y agrupar a los OE es utilizando la herramienta conocida como Mapa Estratégico. Para su construcción se tomó como referencia metodológica el trabajo de los profesores Kaplan y Norton³. Las perspectivas que se adoptaron para la construcción de este mapa fueron:

- a. Aprendizaje
- b. Operaciones
- c. Financiera
- d. Ciudadanía.

La perspectiva de **Aprendizaje** incluye los objetivos estratégicos relacionados con los “*activos intangibles*” de la organización: Capital Organizacional, Capital de Información y Capital Humano.

La perspectiva de **Operaciones** incluye los procesos internos relacionados con la operación, la administración de clientes, innovación y temas regulatorios.

La perspectiva **Financiera** incluye los objetivos estratégicos relacionados con la gestión eficiente de los recursos financieros.

La perspectiva de **Ciudadanía** incluye aquellos objetivos que se traducen en beneficio de clientes y ciudadanos, relacionados con el producto, el servicio, la comunicación y la responsabilidad socio-ambiental empresarial.

Para cada perspectiva se definieron Objetivos Estratégicos y su relación de causa – efecto, obteniéndose en total 8 Objetivos Estratégicos que se reflejan en el siguiente esquema:

³ Kaplan, Robert S.; David P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Misión "Suministrar el Servicio Público de Energía Eléctrica para satisfacer las necesidades de la sociedad, cumpliendo estándares de calidad, con responsabilidad social, ambiental y económica, sobre la base de la gestión del talento humano e implantación de nuevas tecnologías".

Visión "Ser un referente a nivel internacional que por su eficiencia, altos estándares de calidad, innovación, responsabilidad social y ambiental, contribuya al desarrollo del sector eléctrico y del país."

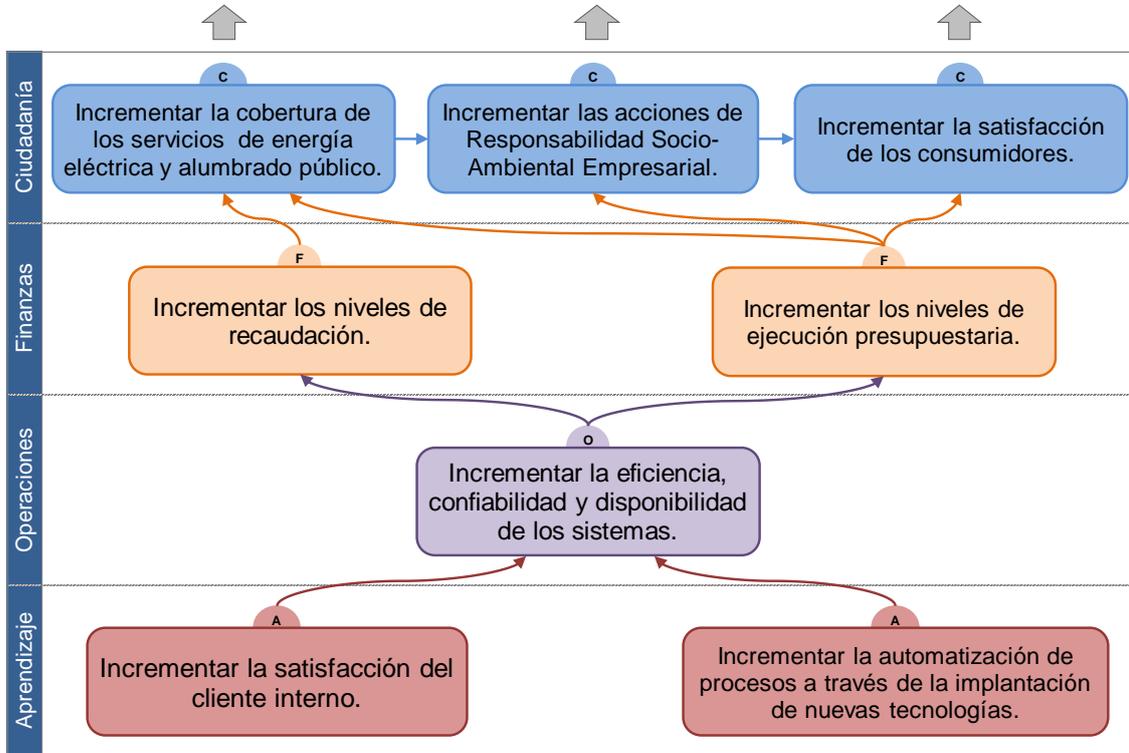


Figura 19: Mapa Estratégico 2017-2021
Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva.

5.2. Alineación de las Estrategias con los Objetivos estratégicos.

Para alcanzar los Objetivos estratégicos es necesario que las estrategias estén alineadas y coadyuven a ese fin; para lo cual en la siguiente tabla se presenta su correlación.

DIMENSIÓN	 OBJETIVOS	 ESTRATEGIAS	Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.	Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.	Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.	Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.	Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.
CIUDADANÍA	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.	X					
	Incrementar la satisfacción de los consumidores.	X	X	X	X	X	X
	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	X			X		
FINANZAS	Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.	X	X	X			X
	Incrementar los niveles de recaudación.			X	X		
OPERACIONES	Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.	X	X	X			
APRENDIZAJE	Incrementar la satisfacción del cliente interno.						X
	Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.	X		X			

Tabla 14: Alineación de Objetivos y Estrategias.
Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva.

5.3. Alineación de los OE a la Política Pública.

La planificación institucional debe incorporar la forma en la que la Empresa contribuirá, desde su campo de acción, para la consecución de los grandes objetivos nacionales. Se debe recordar que los OE son de mediano y largo plazo.

En el caso de la CENTROSUR, este ejercicio de alineación se lo hizo con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Plan Sectorial y con el Plan Maestro de Electricidad 2016-2025 definido por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

A continuación se describen los resultados de la alineación para cada uno de los OE.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida. Eje 2: Economía al servicio de la sociedad. Eje 3: Más sociedad, mejor Estado</p> <p>Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas. Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía. Política 1.8: Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural, y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación. Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social. Política 7.7: Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad. Meta 7.10: Aumentar el porcentaje de hogares con acceso a servicios básicos por territorios a 2021.</p>
Plan Sectorial	<p>Objetivo 8: Incrementar la cobertura del servicio eléctrico en el país, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de la población y la reducción de la pobreza. Meta: Incrementar al 97,56% la cobertura nacional del servicio de electricidad a 2021 Indicador: % de cobertura de servicio de electricidad</p>
MEER	<p>Objetivo 2: Incrementar la cobertura del servicio de energía eléctrica. Objetivo 7: Incrementar el servicio de alumbrado público, mediante la utilización de la tecnología eficiente. Política 2: Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida. Indicador 5: Cobertura del servicio público de energía eléctrica Meta 2: Alcanzar el 97,56% de cobertura del servicio de energía eléctrica nacional en el 2021.</p>
CENTROSUR	<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público. Indicador 1: Índice de cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de concesión. Línea Base (2017): Azuay: 98,04% Cañar: 96,18% Morona Santiago. 90,07% Meta del OE (2021): Azuay: 98,86% Cañar: 96,38% Morona Santiago. 93,35% Indicador 2: Energía no consumida acumulada por implementación de planes de eficiencia energética. Línea Base (2017): 577.143 kWh Meta del OE (2021): 266.008 kWh Indicador 3: Crecimiento del alumbrado público vial en km. Línea Base (2017): 339,20 km Meta del OE (2021): 60,00 km Estrategia 1: Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:	Incrementar la satisfacción de los consumidores.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida Eje 2: Economía al servicio de la sociedad Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Política 1.8: Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación. Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social. Meta 7.2: Aumentar de 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2021.</p>
Plan Sectorial	<p>Objetivo 4: Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad. Meta: N/A Indicador: N/A</p>
MEER	<p>Objetivo 5: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Política 2: Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida. Indicador 5: Índice de satisfacción del consumidor. (Regulación CONELEC 007/08) Meta: Alcanzar el 70,00% en la satisfacción del consumidor.</p>
CENTROSUR	<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar la satisfacción de los consumidores. Indicador 4: Porcentaje de errores en la Facturación (PEF). Línea Base (2017): 0,305% Meta del OE (2021): 0,210% Indicador 5: Índice de Comunicación (IC). Línea Base (2017): 46,10% Meta del OE (2021): 55,00% Indicador 6: Índice de satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL). CIER. (**) Línea Base (2017): 86,70% Meta del OE (2021): 86,70% Indicador 7: Índice de cumplimiento promedio de los parámetros de calidad del producto (ICP). Línea Base (2017): 98,04 % Meta del OE (2021): 98,00 % Estrategia 1: Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables. Estrategia 2: Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento. Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados. Estrategia 4: Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país. Estrategia 5: Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida. Eje 2: Economía al servicio de la sociedad Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones. Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Política 3.4: Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global. Política 5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad. Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social. Meta 3 (objetivo 3): Incrementar del 70,3% al 80% los residuos sólidos no peligrosos con disposición final adecuada hasta el 2021. Meta 5 (objetivo 3): Incrementar del 17% al 35% los residuos sólidos reciclados en relación al total de residuos generados, hasta el 2021.</p>
Plan Sectorial	<p>Objetivo 4: Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad. Meta: N/A Indicador: N/A</p>
MEER	<p>Objetivo 1: Expandir los sistemas de distribución en función del crecimiento de la demanda espacial actual y futura. Política 4: Los programas de eficiencia energética, deberán implementarse para el fomento de la matriz energética y la matriz productiva, basados en la eficacia económica, uso racional de la energía eléctrica, reducción de los costos de producción y disminución de impactos ambientales. Meta: N/A Indicador: N/A</p>
CENTROSUR	<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar las acciones de responsabilidad socio-ambiental empresarial. Indicador 8: Índice de satisfacción del consumidor (ISC) componente responsabilidad socio-ambiental. Línea Base (2017): 78,11% Meta del OE (2021): 84,00% Indicador 9: Número de medidores bifásicos instalados a clientes residenciales. Línea Base (2017): 25.207 unidades Meta del OE (2021): 24.840 unidades Indicador 10: Número de circuitos expresos instalados para cocinas de inducción. Línea Base (2017): 12.010 unidades Meta del OE (2021): 12.448 unidades Estrategia 1: Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables. Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados. Estrategia 4: Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:		Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 2: Economía al servicio de la sociedad</p> <p>Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.</p> <p>Política 4.5: Profundizar el equilibrio, la progresividad, la calidad y la oportunidad del gasto público, optimizando la asignación de recursos con un manejo sostenible del financiamiento público.</p>	
Plan Sectorial	<p>Objetivo 4: Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A</p>	
MEER	<p>Objetivo 4: Cumplir los planes de inversión financiados por el presupuesto general del estado y con recursos propios.</p> <p>Política 1: Responder a una planificación integral de la expansión de la distribución y operación óptima del sistema, fomentando la eficiencia financiera, gestión empresarial adecuada; que responda a las necesidades de desarrollo del sector referentes a eficiencia, calidad y resiliencia, para el corto, mediano y largo plazos.</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A</p>	
CENTROSUR	<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.</p> <p>Indicador 11: Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión.</p> <p>Línea Base (2017): 33,17 %</p> <p>Meta del OE (2021): 90,00%</p> <p>Indicador 12: Porcentaje de cumplimiento presupuestario (explotación).</p> <p>Línea Base (2017): 87,17%</p> <p>Meta del OE (2021): 98,00%</p> <p>Estrategia 1: Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p> <p>Estrategia 2: Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.</p> <p>Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p> <p>Estrategia 5: Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:		Incrementar los niveles de recaudación.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad</p> <p>Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria</p> <p>Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.</p>	
Plan Sectorial	<p>Objetivo 4: Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A</p>	
MEER	<p>Objetivo 4: Cumplir los planes de inversión financiados por el presupuesto general del estado y con recursos propios.</p> <p>Política 1: Responder a una planificación integral de la expansión de la distribución y operación óptima del sistema, fomentando la eficiencia financiera, gestión empresarial adecuada; que responda a las necesidades de desarrollo del sector en eficiencia, calidad y resiliencia, para el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A</p>	
CENTROSUR	<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar los niveles de recaudación.</p> <p>Indicador 13: Eficiencia en la recaudación.</p> <p>Línea Base (2017): 104,54%</p> <p>Meta del OE (2021): 100,00%</p> <p>Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p> <p>Estrategia 4: Desarrollar y participar en los proyectos de modernización del sector eléctrico a nivel del país.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:		Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.
Plan Nacional de Desarrollo		<p>Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad</p> <p>Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria</p> <p>Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.</p>
Plan Sectorial		<p>Objetivo 4: Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p>Meta: Reducir al 9,59% las pérdidas de energía eléctrica a nivel nacional al 2021</p> <p>Indicador: % de pérdida de energía eléctrica.</p>
MEER		<p>Objetivo 3: Fortalecer los sistemas de distribución para asegurar la calidad y confiabilidad.</p> <p>Objetivo 6: Alcanzar un nivel óptimo de pérdidas de energía en el sistema de distribución.</p> <p>Política 2: Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida.</p> <p>Indicador 4: Pérdidas de la transmisión y distribución de energía eléctrica</p> <p>Meta: Alcanzar 9,59% en las pérdidas a nivel nacional al 2021.</p> <p>Indicador: Frecuencia media de interrupción por kVA nominal instalado. (Regulación CONELEC 004/01)</p> <p>Meta: 8 horas al año.</p> <p>Indicador: Tiempo total de interrupción por kVA nominal instalado (Regulación CONELEC 004/01)</p> <p>Meta: 4 veces al año.</p>
CENTROSUR		<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.</p> <p>Indicador 14: Índice de Pérdidas (técnicas más no técnicas).</p> <p>Línea Base (2017): 6,25%</p> <p>Meta del OE (2021): 6,70%</p> <p>Indicador 15: TAL - Tiempo Total de Interrupción por kVA nominal instalado a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural).</p> <p>Línea Base (2017): 1,80 horas/año</p> <p>Meta del OE (2021): 2,50 horas/año</p> <p>Indicador 16: FAL - Frecuencia Media de Interrupción por kVA nominal instalado a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural).</p> <p>Línea Base (2017): 2,20 veces/año</p> <p>Meta del OE (2021): 3,00 veces/año</p> <p>Estrategia 1: Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p> <p>Estrategia 2: Fortalecer los sistemas de protección, topología, operación y los programas integrales de mantenimiento.</p> <p>Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:		Incrementar la satisfacción del cliente interno.
Plan Nacional de Desarrollo		<p>Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida.</p> <p>Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.</p> <p>Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.</p> <p>Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.</p> <p>Política 1.7: Garantizar el acceso al trabajo digno y a la seguridad social de todas las personas.</p> <p>Política 7.3: Fomentar y fortalecer la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable, que valore y promueva el bien común.</p> <p>Política 7.4: Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.</p>
Plan Sectorial		<p>Objetivo: N/A</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A</p>
MEER		<p>Objetivo: N/A</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A</p>
CENTROSUR		<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar la satisfacción del cliente interno.</p> <p>Indicador 17: Cumplimiento de horas hombre promedio de capacitación del personal fijo.</p> <p>Línea Base (2017): 28,01 horas</p> <p>Meta del OE (2021): 12,00 horas</p> <p>Indicador 18: Índice de Clima Laboral.</p> <p>Línea Base (2017): 81,30%</p> <p>Meta del OE (2021): 82,30%</p> <p>Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p> <p>Estrategia 5: Establecer políticas que permitan aplicar los cambios normativos.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:	Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.
Plan Nacional de Desarrollo	<p>Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad</p> <p>Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria.</p> <p>Política 5.6: Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.</p> <p>Meta 5 (Objetivo 5): Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021.</p>
Plan Sectorial	<p>Objetivo 4. Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.</p> <p>Meta: N/A</p> <p>Indicador: N/A.</p>
MEER	<p>Objetivo 8: Continuar con la modernización del modelo de gestión y de los sistemas de información y de la automatización de la distribución.</p> <p>Política 2: Atender la demanda del servicio de energía eléctrica, propendiendo al incremento de los niveles de cobertura, mejorando los niveles de calidad, confiabilidad, continuidad, minimizando las pérdidas e incluyendo además el aprovechamiento de los recursos de energía distribuida.</p> <p>Indicador: Modernización y Automatización de los Sistemas de Información de la Distribución.</p> <p>Meta 1: Alcanzar el 7% de Medidores AMI Instalados hasta el año 2021.</p> <p>Meta 2: Alcanzar el 23% de alimentadores automatizados hasta el año 2021.</p> <p>Meta 3: Alcanzar el 100% de Subestaciones Automatizadas hasta el año 2021.</p> <p>Meta 4: Alcanzar el 13% de Transformadores de distribución monitoreados hasta el año 2021.</p>
CENTROSUR	<p>Objetivo Estratégico OE: Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.</p> <p>Indicador 19: Ejecución del plan de seguridad de la información. Línea Base (2017): N/A Meta del OE (2020): 100%</p> <p>Indicador 20: Ejecución del plan de reforzamiento de la infraestructura de TIC. Línea Base (2017): N/A Meta del OE (2021): 80,00%</p> <p>Indicador 21: Ejecución presupuestaria del proyecto AMI. Línea Base (2017): N/A Meta del OE (2019): 100%</p> <p>Estrategia 1: Generar proyectos para mejorar la operación del sistema de distribución, orientados a la eficiencia energética y/o energías renovables.</p> <p>Estrategia 3: Fortalecer los planes de comunicación interna y externa para dar a conocer la gestión y resultados alcanzados.</p>

Tabla 15: Alineación de Objetivos y Estrategias.

Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva.

5.4. OE, Indicadores, Línea base y metas 2018-2021.

N°	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Clasificación de Indicadores	Línea base 2017	Meta 2018 I S	Meta 2018 II S	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Resp.	Áreas involucradas	Unidad	Frecuencia medición	
1	Ciudadanía	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.	Índice de cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de concesión.	I	Azuay: 98,04% Cañar: 96,18% Morona Sant. 90,07% Total: 96,91%	Azuay: 98,45% Cañar: 96,28% Morona Sant. 91,71%	Azuay: 98,86% Cañar: 96,38% Morona Sant. 93,35%	DIPLA	DIDS, DICO, DIPLA, DIMS	[%]	Semestral				
2			Energía no consumida por implementación de planes de eficiencia energética. (*)	G	577.143	133.004	266.008	266.008	266.008	266.008	DIDS	DIPLA, DIMS	[kWh]	Semestral	
3			Crecimiento de alumbrado público vial en km. (*)	I	339,20	30,00	60,00	60,00	60,00	60,00	DIDS	DIPLA, DIMS	[km]	Trimestral	
4		Incrementar la satisfacción de los consumidores.	Porcentaje de Errores en la Facturación (PEF). (**)	R	0,305%	0,284%	0,284%	0,250%	0,230%	0,210%	DICO	DIDS, DIMS	[%]	Mensual	
5			Índice de Comunicación (IC).	I	46,10%	44,12%	46,00%	49,00%	52,00%	55,00%	PE	DIDS, DICO, DIMS, DIPLA	[%]	Bimestral	
6			Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL), CIER (**)	I	86,70%	86,70%	86,70%	86,70%	86,70%	86,70%	DICO	DIDS, DIMS, PE, DIPLA	[%]	Anual	
7		Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	Índice de cumplimiento promedio de los parámetros de calidad del producto (ICP). (**)	R	98,04%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	DIPLA	DIMS, DIDS	[%]	Trimestral
8			Índice de Satisfacción del Consumidor (ISC) Componente Responsabilidad Socio-Ambiental. (**)	G	78,11%	83,00	83,00	83,50	83,50	84,00	DIPLA	PE, DIDS, DIMS, DICO	[%]	Bimestral	
9			Número de medidores bifásicos instalados a clientes residenciales. (*)	R	25.207	11.730	23.460	23.920	24.380	24.840	DICO	DIDS, DIMS, DAF	Número	Mensual	
10			Número de circuitos expresos instalados para cocinas de inducción. (*)	R	12.010	5.865	11.730	11.965	12.204	12.448	DICO	DIDS, DIMS, DAF	Número	Mensual	
11	Finanzas	Incrementar los niveles de ejecución presupuestaria.	Porcentaje de ejecución en proyectos de inversión. (*)	G	33,17%	45,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	DIPLA	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Mensual	
12			Porcentaje de cumplimiento presupuestario (explotación).	G	87,17%	40,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	DAF	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Mensual
13	Incrementar los niveles de recaudación.	Eficiencia en la recaudación.	G	104,54%	100,50%	101,00%	101,00%	101,00%	101,00%	100,00%	DICO	DIDS, DIMS	[%]	Mensual	
14	Operaciones	Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.	Índice de Pérdidas (técnicas más no técnicas). (**)	R	6,25%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	6,70%	DIPLA	DIDS, DIMS, DICO	[%]	Mensual	
15			TAL - Tiempo total de interrupción de servicio a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural). (**)	I	1,80	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	DIDS	DIMS, DIPLA	[Horas]	Mensual	
16			FAL - Frecuencia media de interrupción del sistema a nivel de cabecera de alimentador (urbano y rural). (**)	I	2,20	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	DIDS	DIMS, DIPLA	[Veces]	Mensual	
17	Aprendizaje	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.	Cumplimiento de horas hombre promedio de capacitación del personal fijo de la CENTROSUR. (*)	G	28,01	6,00	12,00	12,00	12,00	12,00	DTH	TODAS LAS ÁREAS	[Horas]	Semestral	
18			Índice de Clima Laboral. (**)	G	81,30%	81,30%	81,30%	81,30%	82,30%	82,30%	DTH	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Bienal	
19		Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.	Ejecución del plan de seguridad de la información.	G	N/A	15,00%	30,00%	70,00%	100,00%		DITIC	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Semestral	
20			Ejecución del plan de reforzamiento de la infraestructura de TIC.	G	N/A	10,00%	20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	DITIC	TODAS LAS ÁREAS	[%]	Semestral	
21		Ejecución presupuestaria del proyecto AMI.	G	N/A	20,00%	60,00%	100,00%			DICO	DICO, DITIC	[%]	Semestral		

(*) El valor es acumulativo - (**) La meta no varía a lo largo del año - Impacto (I), Resultados (R), Gestión (G)
Las metas del año 2017 están definidas en el Plan estratégico 2014-2017, razón por la cual se ha tomado este año como línea base.

Tabla 16: OE, Indicadores, Línea base y metas 2017-2021
Fuente: Taller de trabajo Junta Ejecutiva.

6. Programas y proyectos

Los objetivos estratégicos establecidos previamente sirvieron como marco referencial para definir y agrupar los programas y proyectos de la Empresa previstos para el periodo 2017 – 2021, los cuales sirven de insumo para la estructuración del plan operativo anual.

A continuación se describe los principales programas y proyectos de inversión:

Programas:

- Administración.
- Alumbrado Público
- Calidad y Confiabilidad.
- Eficiencia Operacional.
- Gestión del Talento Humano.
- Modernización y Optimización de la Red y TIC.
- Optimización de la Operación y Gestión de Activos.
- Repotenciación y Reforzamiento
- Compra de energía.
- Expansión del sistema

Proyectos

- Ampliación del alumbrado público comunitario
- Ampliación del alumbrado público vial
- Ampliación y mejora de acometidas y medidores
- Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformadores
- Ampliación y mejora de la electrificación rural
- Estudios y proyectos
- Pequeñas extensiones de red
- Ampliación y mejora de bienes inmuebles
- Ampliación y mejora de instalaciones generales
- Ampliación y mejora de subestaciones y líneas
- Equipos de laboratorio e ingeniería
- Programa de eficiencia en la cocción
- Mejora de alumbrado público.
- Reposición del parque automotor
- Mobiliario y equipo de oficina
- Equipos y servicios de comunicaciones

Considerando que el campo de acción técnico está relacionado con la distribución y comercialización de energía eléctrica, a continuación se detallan los principales programas que están considerados presupuestariamente:

6.1. Repotenciación y Reforzamiento.

Dentro de un sistema eléctrico, las etapas funcionales de subtransmisión y subestaciones deben contar con la mayor confiabilidad y disponibilidad posibles, de manera que se pueda asegurar el abastecimiento de la demanda, tanto actual como la proyectada, por lo que, durante el período 2017-2021 se prevé ejecutar importantes proyectos, entre los que se pueden mencionar:

➤ **Líneas de Subtransmisión**

- Reemplazo de las líneas S/E 06 - S/E 01 y S/E 04 - S/E 01: el proyecto está enfocado a garantizar la confiabilidad del servicio a los clientes que reciben el servicio desde la S/E 01 Luis Cordero.
- Modificaciones en el recorrido de determinadas líneas de subtransmisión, en lugares en donde las nuevas condiciones de asentamiento poblacional, servicios, vías, etc., así lo exigen.

➤ **Subestaciones**

Los proyectos en subestaciones están orientados en unos casos a ampliar la capacidad de las existentes y en otros a construir nuevas. A continuación se resumen los principales proyectos:

- Se prevé construir la S/E 13 para atender la demanda del Parque Industrial Chaullayacu.
- Se prevé construir la S/E 17 Los Cerezos con el objetivo de tomar parte de la carga de las subestaciones vecinas 05 El Arenal y 06 El Verdillo y mejorar la calidad del suministro para los clientes ubicados en esa área.
- Se continuará equipando el patio de medio voltaje de la S/E 50 La Troncal. Una vez que está operando el patio a 69kV se prevé una segunda etapa que contempla el equipamiento a medio voltaje (22kV).
- Está previsto realizar estudios de reingeniería para las subestaciones 01 (Luis Cordero), 02 (Puente Centenario), 03 (Monay) y 15 (Gualaceo), debido a que estas cuentan con equipos que han cumplido su vida útil, con el objetivo de modernizar el patio de medio voltaje a través del reemplazo del equipamiento de

potencia, los sistemas de integración al SCADA, automatización, control y protección.

- Mejorar el patio de maniobras en subestaciones con el fin de incrementar la confiabilidad y la operación del sistema eléctrico de potencia, así como de sus posiciones de salida.

Núm. S/E	Nombre	Actividad	Año de ejecución
13	Chaulayacu	Instalación de un transformador de potencia 1x24/32MVA	2018-2019
17	Los Cerezos	Construcción de una subestación: 69/22kV, 1x24/32MVA	2020-2021
50	La Troncal	Equipamiento del patio de medio voltaje a 22kV. Salidas de alimentadores.	2018
01	Luis Cordero	Reingeniería del patio de 6.3kV: sistemas de control y protección, integración al SCADA, automatización, reemplazo de celdas	2018-2020
02	P. Centenario		
03	Monay	Reingeniería del patio de 22kV: sistemas de control y protección, integración al SCADA, automatización, reemplazo de celdas	2018-2020
15	Gualaceo		

Tabla 17: Proyectos en Subestaciones 2018-2021
Fuente: Dirección de Planificación.

6.2. Calidad y confiabilidad

El propósito general es controlar las pérdidas, mejorar los niveles de voltaje de servicio, mejorar los indicadores de calidad del servicio técnico y contribuir a atender las necesidades de los consumidores.

Consta de proyectos orientados a incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas; entre los que se puede citar: la instalación de reguladores de tensión en los alimentadores que tienen problemas de caídas de tensión, reconectores para incrementar la flexibilidad en el sistema de protecciones y su selectividad, mejorar los indicadores de calidad técnica y automatizar la operación del sistema.

➤ Operación y mantenimiento.

El programa contempla la adquisición de equipos y herramientas adecuados para la operación y mantenimiento de las redes, para el monitoreo permanente de los diferentes componentes de la red, tales como puestas a tierra, equipos de corte y maniobra, transformadores, reconectores, termografía, etc.

Forma parte de este programa el mantenimiento de la franja de seguridad, así como la utilización de la termografía para identificar puntos calientes, que constituyen potenciales puntos de falla, para aplicar medidas preventivas.

➤ Soterramiento de la red eléctrica.

Este proyecto obedece a una política del MEER y considera el cambio de redes aéreas a subterráneas para aquellos proyectos en los cuales se planifique la intervención en las redes ubicadas en: accesos a ciudades, patrimonios culturales, centros turísticos e históricos, accesos a puertos, aeropuertos, puntos o pasos fronterizos internacionales y lugares que puede representar un riesgo para la seguridad ciudadana, siempre y cuando los estudios técnicos, financieros, económicos y ambientales determinen su viabilidad.

➤ **Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformadores.**

Estas actividades permitirán ajustar la infraestructura eléctrica a las nuevas necesidades de la demanda, con el objetivo de satisfacer esos requerimientos y mejorar la prestación del servicio eléctrico, precautelando el medio ambiente.

➤ **Eficiencia en la cocción.**

El programa busca sustituir el uso del gas licuado de petróleo (GLP) en la cocción de alimentos y calentamiento de agua, por energía limpia proveniente de la hidroelectricidad, logrando así desplazar la importación de combustibles fósiles, contribuir al cambio de la matriz energética y preservar el medio ambiente.

El compromiso es continuar instalando medidores bifásicos durante el período 2017-2021, que permitan la utilización de cocinas de inducción a los consumidores residenciales de su área de concesión, para lo cual se seguirán los lineamientos y políticas planteados por el MEER.

➤ **Equipos de laboratorio e ingeniería**

El sistema de distribución, en sus actividades de operación, mantenimiento, gestión de tiempos en detección de fallas y reposición del servicio, entre otras, demanda la utilización de equipos de laboratorio e ingeniería de última tecnología, la cual coadyuvará a la mejora continua de estos procesos.

6.3. Expansión del sistema.

➤ **Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformadores.**

Contempla proyectos de infraestructura eléctrica que tienen como finalidad integrar a nuevos sectores al servicio de energía eléctrica, tales como: ampliación y mejora de alimentadores, electrificación rural, derivación de alimentadores, redes en media y baja tensión.

En lo que se refiere al uso de energía renovable para electrificación, se ha previsto reponer elementos como baterías, reguladores e inversores de los sistemas fotovoltaicos domiciliarios, que actualmente brindan el servicio eléctrico a las comunidades ubicadas

en la provincia de Morona Santiago, actividad que permitirá mantener la continuidad del servicio.

➤ **Acometidas y Medidores**

Con la finalidad de garantizar una adecuada gestión comercial y que los planes de inversión sean sostenibles en el tiempo, se ha previsto la adquisición de equipos de medición, acometidas y accesorios para atender a clientes nuevos, así como el reemplazo de los elementos que han cumplido su vida útil o presentan problemas operativos. Este programa permitirá controlar las pérdidas comerciales y garantizar los ingresos económicos a través del cumplimiento estricto de los procesos de instalación, lectura, facturación y recaudación.

➤ **Ampliación y mejora de la electrificación rural**

Se prevé ejecutar proyectos orientados a incorporar al servicio público de electricidad a comunidades rurales y urbanas marginales que aún no lo tienen y por ende, incrementar la cobertura de servicio dentro del área de concesión.

6.4. Gestión Comercial

El seguimiento y mejora de la gestión comercial es de gran importancia para el equilibrio económico de la organización, razón por la cual se consideran varios proyectos en el plan operativo de explotación; entre los más importantes se puede mencionar:

- Evaluación del abastecimiento energético – compra de energía
- Lectura, facturación y recaudación
- Reducción de cartera vencida

6.5. Alumbrado Público

Se prevé ejecutar mejoras en los sistemas de alumbrado público utilizando equipos y tecnología más eficiente; y, la ampliación de este servicio a los lugares que aún no lo tienen.

6.6. Administración

Este programa permite realizar un seguimiento de la utilización de los recursos provenientes de la operación de la Empresa, estableciendo un conjunto de asignaciones presupuestarias orientadas a:

- Control de ingresos.
- Control de gastos de operación y mantenimiento.
- Responsabilidad social y gestión ambiental.

- Mejora, construcción y adecuación de agencias, con el objeto de brindar una mejor atención a los clientes externos.

6.7. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es de vital importancia para la Institución, por ello en el presente Plan Estratégico se incluyó el objetivo “Incrementar la satisfacción del Cliente interno.”, dentro del cual se ha considerado la implementación de un modelo de gestión por competencias y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, los cuales permitirán contar con personal calificado y motivado, así como disponer de mecanismos de control que minimicen los riesgos laborales, protegiendo el recurso más importante. Para su cristalización se ha previsto asignaciones presupuestarias orientadas a:

- Gestión de sueldos, sobretiempos, viáticos, entre otros.
- Salud ocupacional.
- Capacitación.
- Clima laboral.

6.8. Modernización y optimización de la red y TIC

- **Automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.**

El desarrollo de la tecnología, la tendencia a adoptar procesos estandarizados y estructuras empresariales más eficientes, impone a la Empresa la necesidad de una constante renovación y adaptación a las nuevas realidades, razón por la cual participa activa y decididamente en el desarrollo del programa SIGDE, que lleva adelante el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Dentro de este programa se están desarrollando proyectos como el CIS/CRM, MDM, Gestión de Activos, diseño de la arquitectura SIG Nacional, Implementación del Centro de Datos Nacional, ERP, entre otros.

Otro proyecto contemplado para el año 2018 es el inicio de la implementación de los sistemas de medición avanzada (AMI) en el centro histórico de la ciudad de Cuenca y en el cantón La Troncal, el cual posibilitará la participación activa del cliente en la gestión de la demanda y la obtención de información en línea.

- **Equipos de Comunicación**

Con la finalidad de mejorar los procesos operacionales y la gestión comercial, se ha previsto:

- Adecuar las instalaciones del call center para brindar un mejor servicio a los clientes.

- Continuar con la modernización de las radiocomunicaciones y los sistemas que son necesarios para la gestión del servicio de electricidad.

➤ **Plan de seguridad de la información**

Este plan consiste en implementar un sistema integral de gestión de la seguridad de la información que permita proteger los activos de información de la Empresa mediante el establecimiento de directrices, controles y medidas de seguridad asentados sobre una plataforma tecnológica estructurada de acuerdo a los estándares internacionales de seguridad, garantizando la operatividad y el óptimo funcionamiento de los servicios bajo un esquema de disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.

➤ **Modernización de infraestructura de TIC**

La infraestructura de TIC se ha convertido en un eje crucial y transversal para la operación y gestión de la Distribución y Comercialización de la energía eléctrica, por lo tanto su planeación, operación y soporte son fundamentales.

Toda vez que la infraestructura está compuesta, en forma macro, por 3 grandes componentes: 1) **centro de datos** (procesamiento, almacenamiento y respaldo), 2) **redes** (alámbricas e inalámbricas, networking y sistema de respaldo de energía de nodos) y 3) **terminales** (computadores, impresoras, teléfonos, radios, salas y cámaras de video conferencia), se prevé un programa de modernización que considere todos sus aspectos para el período 2017 - 2021.

Los principales proyectos en los cuales este programa enfocará sus esfuerzos son:

- Fortalecimiento de los centros de datos principal y alterno.
- Actualización tecnológica de equipos terminales.
- Mejoramiento de la red de comunicaciones.

7. Programación plurianual y anual de la política pública

En este instrumento se plasman las líneas de acción para el período 2017-2021 y la inversión prevista; adicionalmente, se desglosa en ciclos anuales. A continuación se podrá ver el detalle de los objetivos estratégicos, programas, proyectos y su valoración presupuestaria, tanto en los rubros de inversión, como en los de explotación.

PROGRAMAS DE INVERSIÓN 2017-2021

EJE DEL PND	OBJETIVO DEL PND	POLÍTICA PÚBLICA DEL PND	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA	PROYECTO	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	2019	2020	2021	
Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida.	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.	Política 1.2: Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida.	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.	Repotenciación y reforzamiento	Ampliación y mejora de instalaciones generales	182.400,00	-	-	-	-	
						221.500,00	221.500,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	
		Política 1.7: Garantizar el acceso al trabajo digno y a la seguridad social de todas las personas.	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.	Calidad y confiabilidad	Modernización y optimización de la red y TIC	Mobiliario y equipo de oficina	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
							721.834,31	947.520,76	350.000,00	350.000,00	350.000,00
							16.800,00	14.000,00	-	-	-
							960.400,00	923.867,87	250.000,00	250.000,00	250.000,00
	Política 1.8: Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna con pertinencia cultural y a un entorno seguro, que incluya provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación.	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.	Expansión del sistema	Ampliación y mejora de acometidas y medidores	Ampliación y mejora de instalaciones generales	2.700.000,00	3.877.791,13	2.081.381,55	2.081.381,55	2.081.381,55	
						6.001.641,38	16.839.948,38	8.222.530,69	8.222.530,69	8.222.530,69	
	Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones	Política 3.4: Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	Calidad y confiabilidad	Ampliación y mejora de acometidas y medidores	Ampliación y mejora de instalaciones generales	55.000,00	182.329,89	60.000,00	60.000,00	60.000,00
							562.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
							446.941,31	433.035,91	433.035,91	433.035,91	433.035,91
							978.800,01	978.800,01	200.000,00	200.000,00	200.000,00
1.940.852,08							162.782,67	300.000,00	300.000,00	300.000,00	
6.001.641,38							16.839.948,38	8.222.530,69	8.222.530,69	8.222.530,69	
Política 5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.		Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	Calidad y confiabilidad	Ampliación y mejora de instalaciones generales	Ampliación y mejora de alimentadores, redes y trafos	653.841,34	354.792,10	148.183,78	148.183,78	148.183,78	
						21.168,00	27.868,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
						6.328,00	-	-	-	-	
						150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00		
						21.168,00	27.868,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
						6.328,00	-	-	-	-	
Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y alumbrado público.	Alumbrado público	Ampliación alumbrado público comunitario	194.299,44	28.718,69	-	-	-	
						3.392.601,38	4.371.875,13	2.373.433,67	2.373.433,67	2.373.433,67	
						800,00	-	-	-	-	
						4.653.904,15	6.005.672,21	2.305.227,14	2.305.227,14	2.305.227,14	
						6.726.314,11	11.387.341,76	5.600.692,30	5.600.692,30	5.600.692,30	
						60.000,00	128.658,81	-	-	-	
		Calidad y confiabilidad	Ampliación y mejora de subestaciones y líneas	Equipos de laboratorio e ingeniería	Equipos de laboratorio e ingeniería	2.997.286,53	2.356.470,51	3.962.869,19	4.841.591,67	4.091.591,67	
						350.000,00	700.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	
						221.872,64	20.000,00	-	-	-	
						-	39.000,00	39.000,00	39.000,00		
						1.035.700,00	300.000,00	200.000,00	200.000,00		
						192.059,37	40.443,53	-	-	-	
	Repotenciación y reforzamiento	Ampliación y mejora de alimentadores, redes y trafos	Ampliación y mejora de subestaciones y líneas	Ampliación y mejora de subestaciones y líneas	10.122.211,48	2.674.244,83	-	-	-		
					830.689,31	415.344,66	100.000,00	100.000,00	100.000,00		
					110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00			
					25.000,00	25.000,00	-	-	-		
					1.000.000,00	98.560,00	-	-	-		
					-	89.940,62	-	-	-		
	Calidad y confiabilidad	Ampliación y mejora de instalaciones generales	Equipos de laboratorio e ingeniería	Equipos de laboratorio e ingeniería	599.000,00	625.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00		
					12.340,34	12.340,34	-	-	-		
					289.200,00	237.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00		
					-	1.176.124,00	1.176.124,00	1.176.124,00			
					746.283,05	3.026.866,00	2.280.582,95	2.280.582,95	2.280.582,95		
					339.580,00	339.580,00	100.000,00	100.000,00			
Política 5.6: Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.	Incrementar la automatización de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías.	Expansión del sistema	Ampliación y mejora de acometidas y medidores	Equipos y servicios de comunicaciones	1.385.383,65	1.640.714,97	350.000,00	350.000,00	350.000,00		
					5.169.218,14	4.521.749,54	967.000,00	967.000,00			
					750.000,00	621.658,74	300.000,00	300.000,00			
					-	-	-	-			
					-	-	-	-			
					-	-	-	-			
Política 5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar las acciones de Responsabilidad Socio-Ambiental Empresarial.	Calidad y confiabilidad	Programa de eficiencia en la cocción	Programa de eficiencia en la cocción	750.000,00	621.658,74	300.000,00	300.000,00	300.000,00		
					-	-	-	-			
Total general						56.713.250,03	68.743.153,52	35.104.672,64	35.983.395,12	35.233.395,12	

Tabla 18: Programas de inversión 2017-2021
Fuente: Dirección de Planificación.

Nota: Los presupuestos del periodo 2019-2021 son referenciales.

PROGRAMAS DE EXPLOTACIÓN 2017- 2021

EJE DEL PND	OBJETIVO DEL PND	POLÍTICA PÚBLICA DEL PND	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2017 [S]	PRESUPUESTO 2018 [S]	2019	2020	2021		
Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida.	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.	Política 1.7: Garantizar el acceso al trabajo digno y a la seguridad social de todas las personas.	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.	Administración	64.000,00	64.000,00	67.533,33	70.047,82	74.056,89		
				Eficiencia operacional	1.121.200,00	1.157.614,68	985.501,89	1.022.195,41	1.080.699,06		
				Modernización y optimización de la red y TIC	784.000,00	577.620,00	606.220,07	625.591,67	645.875,33		
		Política 1.8: Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación.	Incrementar la satisfacción de los consumidores.	Administración	1.454.320,00	1.492.400,00	1.661.541,08	1.723.405,79	1.822.042,05		
				Compra de energía	53.352.877,07	41.876.295,64	44.174.047,98	47.078.491,63	50.286.890,84		
Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	Política 5.10: Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar la eficiencia, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas.	Administración	15.605.839,00	15.859.230,00	18.553.896,12	19.851.283,06	21.240.312,84		
				Calidad y confiabilidad	459.000,00	284.739,40	540.266,66	560.382,59	592.455,15		
				Eficiencia operacional	1.599.555,20	2.388.196,23	1.649.741,76	1.706.726,80	1.787.189,14		
				Modernización y optimización de la red y TIC	460.000,00	383.000,00	318.672,91	330.538,17	349.455,97		
				Optimización de la operación y gestión de activos	4.553.860,00	4.949.790,00	4.665.352,24	4.839.058,86	5.116.014,33		
		Política 5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar la satisfacción de los consumidores.	Administración	329.390,00	296.530,00	350.006,41	363.038,31	383.816,21		
				Calidad y confiabilidad	184.060,00	189.039,80	178.920,49	185.582,30	196.203,79		
				Eficiencia operacional	1.912.500,00	2.099.300,00	2.029.375,72	2.104.936,14	2.223.579,70		
		Incrementar las acciones de Responsabilidad Empresarial.	Incrementar los niveles de recaudación.	Administración	1.770.700,00	2.290.700,00	1.799.260,46	1.826.129,41	1.859.467,43		
				Eficiencia operacional	115.000,00	43.000,00	121.348,96	125.867,18	133.070,98		
		Política 5.8: Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar las acciones de Responsabilidad Empresarial.	Administración	55.000,00	71.970,00	61.500,92	63.790,80	67.441,76		
				Calidad y confiabilidad	330.534,84	502.955,49	355.896,45	368.775,23	388.873,01		
				Gestión del talento humano	1.060.000,00	1.100.000,00	1.060.000,00	1.060.000,00	1.060.000,00		
		Eje 3: Más sociedad, mejor Estado	Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Política 7.3: Fomentar y fortalecer la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa y corresponsable, que valore y promueva el bien común.	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.	Administración	670.125,19	805.780,57	707.121,68	733.450,17	775.427,97
						Eficiencia operacional	30.000,00	30.000,00	61.931,15	64.237,05	67.913,55
Política 7.4: Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas."	Incrementar la satisfacción del Cliente interno.			Gestión del talento humano	20.608.006,70	21.927.994,27	20.464.908,58	21.079.639,53	21.719.446,89		
				Incrementar las acciones de Responsabilidad Empresarial.	Gestión del talento humano	1.070.000,00	1.068.000,00	670.000,00	670.000,00	670.000,00	
TOTAL:					109.718.918,00	101.959.156,08	103.332.619,33	108.786.501,58	115.007.111,00		

Tabla 19: Programas de explotación 2017-2021
Fuente: Dirección de Planificación.

Nota: Los presupuestos del periodo 2019-2021 son referenciales.