

2024

PLAN DE NEGOCIOS

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL
CENTROSUR C.A.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

OCTUBRE 2023

INDICE

INTRODUCCIÓN

1.1	Objetivos y Alcance	6
1.2	Base legal	6

LA EMPRESA

2.1	Antecedentes	7
2.2	Área de prestación del servicio público de energía eléctrica y alumbrado público general	8
2.3	Cobertura eléctrica	9
2.4	Agencias y oficinas	9
2.5	Integración con el sistema nacional de transmisión y costos asociados	10
2.6	Mercado regulado	10
2.7	Balance de energía	11
2.8	Estructura organizacional	11

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

3.1	Junta General de Accionistas	12
3.2	Directorio	13
3.3	Presidente del Directorio	13
3.4	Presidente Ejecutivo	13

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESOS

4.1	Visión	14
4.2	Misión	14
4.3	Objetivos estratégicos	14
4.4	Valores	15
4.5	Política empresarial	15
4.6	Estrategias	15
4.7	Indicadores estratégicos y metas previstas para el año 2024	18
4.8	Manual de procesos	18

SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y ALUMBRADO PÚBLICO GENERAL

5.1	Servicio Público de Energía Eléctrica - SPEE	20
5.2	Servicio de Alumbrado Público General - SAPG	20

ESTIMACIÓN DE VARIABLES TÉCNICAS

6.1	Descripción de la metodología de proyección	21
6.2	Proyección de la demanda	21
6.3	Proyección energética para el servicio eléctrico	22
6.4	Proyección energética para el servicio de alumbrado público	22

COMPRA Y VENTA DE ENERGÍA

7.1	Estudios de Costos	23
7.2	Proyección del Costo de la Energía	24
7.3	Proyección de ingresos por servicio eléctrico y alumbrado público	25

PREPUESTOS

8.1	Presupuesto de Inversión	25
8.1.1	Fuentes y Usos del Presupuesto de Inversión	26
8.2	Presupuesto de Explotación	27
8.2.1	Ingresos	27
8.2.1.1	Ingresos de actividades ordinarias	27
8.2.1.2	Otros ingresos no operativos	27
8.2.2	Costos y Gastos	28
8.2.2.1	Costos	29
8.2.2.2	Gastos	30
8.2.2.3	Superávit y/o déficit presupuestario	34
8.2.3	Presupuesto de Caja	34
8.2.3.1	Entradas de Efectivo	35
8.2.3.2	Salidas de Efectivo	35
8.2.3.3	Saldo final de Caja	36

PRESUPUESTOS PLURIANUALES 2024 – 2027

RIESGOS

10.1	Ingresos facturados	38
10.2	Ingresos en efectivo	38
10.3	Costos y gastos	39
10.4	Prelación de pago	39
10.5	Tiempos de la etapa precontractual	39
10.6	Pertinencia de la Contraloría General del Estado	40
10.7	Procesos de compra de cuantías importantes	40
10.8	Capacidad operativa institucional	41
10.9	Fenómeno El Niño:	41

TABLAS

Tabla 1.	Cobertura eléctrica	9
Tabla 2.	Agencias y Oficinas	9
Tabla 3.	Puntos de interconexión	10
Tabla 4.	Compra de energía	10
Tabla 5.	Mercado regulado	11
Tabla 6.	Balance de energía	11
Tabla 7.	Trabajadores por proceso	11
Tabla 8.	Junta general de accionistas	12
Tabla 9.	Conformación del Directorio	13
Tabla 10.	Infraestructura eléctrica	20
Tabla 11.	Alumbrado público	20
Tabla 12.	Proyección de energía disponible y potencia máxima coincidente	21
Tabla 13.	Proyección de pérdidas de energía	22
Tabla 14.	Proyección de energía por grupo de consumo [MWh]	22
Tabla 15.	Proyección de número de clientes por grupo de consumo [u]	22
Tabla 16.	Proyección de la demanda para el SAPG	22
Tabla 17.	Costos del servicio eléctrico	24
Tabla 18.	Costos del servicio de alumbrado público general	24
Tabla 19.	Proyección de compra de energía 2024	24

Tabla 20. Proyección de ingresos por grupo de consumo [\$]	25
Tabla 21. Proforma presupuestaria de inversión 2024 - fuentes y usos	26
Tabla 22. Ingresos	28
Tabla 23. Costos y gastos	29
Tabla 24. Cantidad de trabajadores proyectados [u]	32
Tabla 25. Gasto proyectado de sueldos y salarios [\$]	32
Tabla 26. Personal financiado con recursos externos.	33
Tabla 27. Presupuesto de caja	36
Tabla 28. Presupuesto de explotación	37
Tabla 29. Ejecución presupuestaria	41
Tabla 30. Cantones afectados por El Niño	42

FIGURAS

Figura 1. Área de prestación del servicio	8
Figura 2. Objetivos estratégicos	14
Figura 3. Procesos	18
Figura 4. Proceso de distribución	19
Figura 5. Proceso de comercialización	19

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos y Alcance

Contar con insumos necesarios, que permitan formular el Plan de Negocios y que los presupuestos de inversión, explotación (Operación) y Caja, cumplan con los requerimientos institucionales y del Ente Rector.

Garantizar que:

- Los presupuestos contienen la totalidad de los ingresos, costos y gastos y fuentes de financiamiento propias y externas.
- Las asignaciones incorporadas en los presupuestos responden a requerimientos de recursos humanos, materiales, físicos y financieros que, permitirán ejecutar acciones para el cumplimiento de los objetivos y metas anuales y plurianuales previstas en el Plan Estratégico Institucional.
- La asignación y utilización de los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de los presupuestos se lo hará en términos de prestación de servicios públicos con eficiencia, responsabilidad y en procura de cumplir los niveles de calidad de servicio dispuestos regulatoriamente y esperados por la ciudadanía del área de prestación de servicios.
- Los presupuestos serán claros y entendibles a todo nivel de la organización, del Estado y la sociedad y serán objeto permanente de seguimiento por parte de las autoridades competentes.
- Los presupuestos serán flexibles en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas esperados.
- Los presupuestos establecen con claridad el origen de los ingresos y la finalidad específica a la que se destinan; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo asignado y en propósitos distintos al de sus líneas de negocio.

1.2 Base legal

- La Constitución de la República en su artículo 315 señala: *“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”*.
- La Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, en su artículo 7, señala que *“La prestación del servicio del público de energía eléctrica y alumbrado público general, será realizada por el Gobierno Central a través de empresas públicas o empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria”*
- La programación cuatrianual 2024 - 2027 y la formulación presupuestaria para el ejercicio fiscal 2024, se orientarán hacia la optimización de los ingresos y egresos

públicos, priorizando las inversiones en términos de eficiencia y eficacia, considerando los límites de endeudamiento determinados en la ley, las necesidades de inversión y los lineamientos de la política fiscal previstos en función de los objetivos nacionales e indicadores - metas establecidos en el Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021-2025.

- Las empresas elaborarán la programación de sus presupuestos en concordancia con los lineamientos y directrices para la vinculación de la Planificación institucional al Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021-2025, y la elaboración del Plan Anual y Plurianual de inversión emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación.
- La programación presupuestaria será un reflejo de la planificación institucional, planificación centrada en programas, proyectos, productos y actividades propias de la institución en función de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
- Las proformas presupuestarias de las empresas deben contener todos los ingresos y egresos previstos para el ejercicio fiscal, en concordancia con lo dispuesto en artículo 102 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, respetando los techos presupuestarios emitidos para el efecto.
- Mediante Acuerdo Ministerial Nro. MERNNR-2018-0025-AM, publicado en Registro Oficial Edición Especial Nro. 625 del 16 de noviembre de 2018, “...” Las responsabilidades del Subsecretario de Distribución y Comercialización de Energía, consta en el numeral 1.2.2.7 Gestión de Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica, literales “24. Supervisar y evaluar el avance de la ejecución de los planes, programas y proyectos, para la expansión, y la gestión técnica y operativa de la distribución y comercialización de energía eléctrica; y “27. Establecer parámetros e indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión técnica, operativa, comercial y financiera de las entidades y empresas de distribución de energía eléctrica”.
- Las directrices, si bien están orientadas al ámbito de las entidades que pertenecen al Presupuesto General del Estado y Empresas Públicas EP, pueden ser extendidos hacia otros regímenes de orden jurídico empresarial societario, del cual el Ministerio de Energía y Minas - MEM, es accionista mayoritario; lo que permite a la Subsecretaría de Distribución y Comercialización de Energía realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria periódicamente.

2 LA EMPRESA

2.1 Antecedentes

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. inicia su vida jurídica en el año 1950 como “Empresa Eléctrica Miraflores S. A.” con sus accionistas Municipio de Cuenca y la Corporación de Fomento, sumándose en 1961 el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA) y en 1963 el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), cambiándose de nombre en ese mismo año a Empresa Eléctrica Cuenca S.A.

En el año 1979, cambia su denominación a “Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A.”, siendo el INECEL su accionista mayoritario, con un área de servicio que cubría gran parte del territorio de las provincias de Azuay y Cañar. En el año 1987 el INECEL transfiere, a esta Empresa, la administración del sistema eléctrico de la provincia de Morona Santiago.

Hasta 1996 la Empresa tuvo bajo su responsabilidad las actividades de generación y distribución; año en el que se aprueba la Ley de Régimen del Sector Eléctrico; la que, entre otras cosas, dispone la segmentación de las actividades de las empresas del sector en generación, transmisión y distribución – comercialización. Sobre esta base, en el año 1999, la Empresa debía escindirse en dos compañías, dando lugar al origen de la Empresa Electro Generadora del Austro S.A., cuyo objeto social es la generación, mientras que la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A ajustó su objeto social a la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica.

En enero de 2015 se expide la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, la cual prevé, entre otros, que las empresas del sector eléctrico se transformen en Empresas Públicas.

En julio de 2021, el sistema eléctrico del cantón La Troncal de la provincia del Cañar, pasó oficialmente a formar parte del área de servicio de CENTROSUR, sistema que lo venía administrando desde el año 2014.

2.2 Área de prestación del servicio público de energía eléctrica y alumbrado público general

De acuerdo con los datos publicados por la ARCERNNR, el área de prestación del servicio público de energía eléctrica totaliza 30.273,40 km², superficie que representa el 11,77% del territorio nacional. De ese total, el 65,76% corresponde a la provincia de Morona Santiago (19.909 km²), a excepción de los cantones Huamboy, Pablo Sexto y Gualaquiza, donde se brinda el servicio de forma parcial; Azuay con el 25,90% (7.841 km²), Cañar con el 7,91% (2.393 km²), a excepción de los cantones Azogues y Déleg. Además, se atiende, de forma parcial, a otros cantones de las provincias de: Guayas (El Triunfo y Naranjal) y Loja (Saraguro), que en conjunto constituyen 0,43% (131 km²), ver Figura 1.

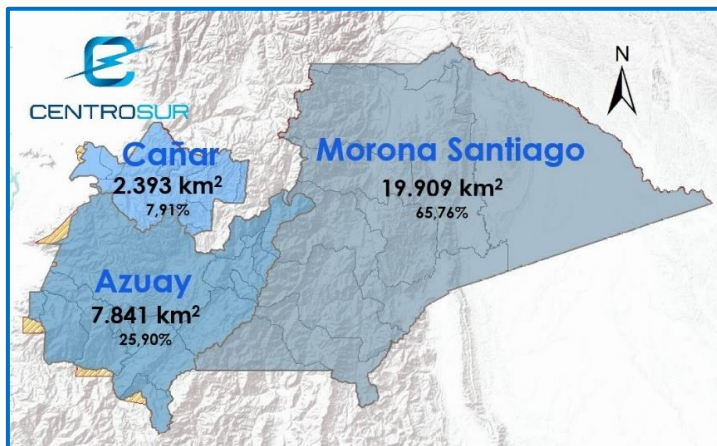


Figura 1. Área de prestación del servicio

2.3 Cobertura eléctrica

A julio de 2023, se estima un índice de cobertura del servicio eléctrico, dentro del área de prestación de servicios, del 97,63% (Tabla 1).

Año	Azuay (%)	Cañar (%)	Morona Santiago (%)	Total (%)
2019	98,19	96,88	90,95	97,16
2020	98,26	96,99	91,37	97,28
2021	98,36	97,07	92,09	97,45
2022	98,44	97,18	92,41	97,55
2023	98,49	97,19	92,82	97,63

Tabla 1. Cobertura eléctrica

2.4 Agencias y oficinas

La oficina matriz está ubicada en la Av. Max Uhle y Pumapungo, de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Bajo una visión de descentralización en la prestación de los servicios y estar más próximos al sitio geográfico de ubicación de nuestros clientes, se dispone de agencias y oficinas en puntos estratégicos del área de servicio, de acuerdo a la Tabla 2.

Zona	Tipo	Nombre	Cantón Cubierto
	Matriz	Edificio Matriz	Cuenca, Déleg y Azogues
1	Oficina	Molleturo	Cuenca
	Agencia	Biblián	Biblián
		Cañar	Cañar y El Tambo
		La Troncal	La Troncal, El Triunfo y Naranjal
		Suscal	Suscal
2	Agencia	Gualaceo	Gualaceo y Chordeleg
		Paute	Paute, El Pan y Guachapala
		Sígsig	Sígsig
	Oficina	Sevilla de Oro	Sevilla De Oro
3	Agencia	Santa Isabel	Santa Isabel
		Nabón	Nabón
		Girón	Girón
	Oficina	San Gerardo	Girón y Camilo Ponce Enríquez
		Oña	Oña y Saraguro
		Pucará	Pucará
		San Fernando	San Fernando
		Chaucha	Chaucha
A	Matriz DIMS	Macas	Morona y Huamboya
	Agencia	Sucúa	Sucúa y Logroño
	Oficina	Taisha	Taisha
B	Agencia	Méndez	Santiago
		Limón	Limón Indanza
	Oficina	Tiwintza	Tiwintza
		San Juan Bosco	San Juan Bosco y Gualaquiza

Tabla 2. Agencias y Oficinas

2.5 Integración con el sistema nacional de transmisión y costos asociados

La Empresa cuenta con seis puntos de interconexión con el Sistema Nacional de Transmisión (SNT): las subestaciones Sinincay y Cuenca Rayoloma que forman parte del anillo urbano de Cuenca a 69 kV; las subestaciones Gualaceo (S/E 15), Limón (S/E 23), Méndez (S/E 22) y Macas (S/E 21), se encuentran a lo largo de la línea Cuenca – Macas.

Adicionalmente, tiene múltiples nodos de intercambio comercial con la empresa generadora Elecausto en los puntos de interconexión de las centrales Saucay, Saymirín, El Descanso y Ocaña, ver Tabla 3.

Código	Denominación	Empresa	Voltaje [kV]	Ubicación	Elemento de Interconexión
CUE	Rayoloma	CELEC - Transelectric	69	Rayoloma	L/ST Cuenca 69 kV
SIN	Sinincay	CELEC - Transelectric	69	Sinincay	L/ST Sinincay 69 kV
SE21	Macas	CELEC - Transelectric	22	Urb. El Paraíso	S/E Macas 69 kV
SE15	Gualaceo	CELEC - Transelectric	22	Ayaloma	S/E Gualaceo 22 kV
SE22	Méndez	CELEC - Transelectric	13,8	Bella Unión	S/E Méndez 13,8 kV
SE23	Limón	CELEC - Transelectric	13,8	Santo Domingo	S/E Limón 13,8 kV
SAUCH	Saucay	Elecausto	69	Checa	L/ST Saucay 69 kV
SAYMH	Saymirín	Elecausto	69	Chiquintad	L/ST Saymirín 69 kV
DESCT	El Descanso	Elecausto	22	El Descanso	S/E El Descanso 22 kV
OCAÑH	Ocaña	Elecausto	69	Cañar	S/E Cañar 69 kV

Tabla 3. Puntos de interconexión

La energía recibida en los puntos de entrega del sistema nacional de transmisión (Tabla 3) y los embebidos en el sistema de distribución, hasta julio de 2023 asciende a 736.236 MWh, a un costo total de \$14.446.147 y costo unitario de 1,96 centavos por kWh (Tabla 4).

Año	Energía Comprada [MWh]	Costo Total [\$]	Costo Unitario [¢/kWh]
2019	1.160.497	24.573.751	2,12
2020	1.108.321	25.520.519	2,30
2021	1.178.428	22.198.003	1,88
2022	1.210.748	26.639.468	2,20
2023	736.236	14.446.147	1,96

Tabla 4. Compra de energía

2.6 Mercado regulado

La cantidad de clientes regulados a julio de 2023, fue de 437.711, quienes consumieron 678.864 MWh. La Empresa facturó por venta de energía \$65.244.403 y tuvo \$57.335.414 de ingresos por el mismo concepto, en los dos casos, se considera el valor de subsidios e incentivos (tarifa de la dignidad, adulto mayor, discapacidades y el incentivo PEC) y no de terceros (tasa de recolección de basura y bomberos), su comportamiento se puede evidenciar en la Tabla 5.

Año	Clientes [u]	Energía facturada [MWh]	Facturación [\$]	Recaudación [\$]
2019	403.776	1.092.516	105.273.516	95.287.956
2020	413.198	1.034.409	99.187.924	77.030.899
2021	423.511	1.094.568	105.317.137	94.790.980
2022	432.533	1.125.237	108.198.473	98.217.195
2023	437.711	678.864	65.244.403	57.335.414

Tabla 5. Mercado regulado

2.7 Balance de energía

El balance energético móvil (suma de los últimos 12 meses) se construye a partir de la energía disponible (energía que se recibe en los diferentes puntos de entrega), de la que se resta la energía distribuída o entregada a los consumidores (energía consumida por clientes regulados y servicio de alumbrado público general) y la utilizada por terceros (consumo de autoprodutores), obteniéndose como resultado la energía perdida, que al relacionar con la energía disponible, tenemos el porcentaje de pérdidas de energía. En la Tabla 6 se presenta el detalle del balance de energía con corte a julio de 2023.

Año	Energía [MWh]				Pérdidas de Energía [%]
	Disponible	Facturada	Terceros	Pérdidas	
2019	1.175.906	1.093.775	5.825	76.306	6,49
2020	1.117.021	1.034.535	8.764	73.722	6,60
2021	1.231.381	1.097.651	53.177	80.553	6,54
2022	1.268.770	1.129.097	55.592	84.081	6,63
2023	1.299.264	1.158.465	52.240	88.559	6,82

Tabla 6. Balance de energía

2.8 Estructura organizacional

La estructura organizacional es liderada por el Presidente Ejecutivo (PREEJE) y está integrada por ocho direcciones, tres de ellas que trabajan directamente en el “core” empresarial: Distribución (DIDIS), Comercialización (DICO) y Morona Santiago (DIMS) y las otras cinco, brindan apoyo y asesoría en la gestión institucional: Planificación (DIPLA), Administrativa Financiera (DAF), Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo (DTH), Tecnología de la Información y Comunicación (DITIC) y Asesoría Jurídica (DAJ); desde marzo de 2021, se incorporó el Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (DCTIC).

Tipo de Contrato	Gerencial			Core empresarial			Soporte			Total
	PREEJE	DIPLA	DAJ	DIDIS	DICO	DIMS	DAF	DTH	DITIC	
2019	11	18	8	290	104	52	52	22	34	591
2020	11	21	7	297	100	53	49	19	32	589
2021	14	23	8	298	112	51	63	22	39	630
2022	13	21	8	317	111	52	70	23	37	652
2023	17	21	9	336	117	59	70	24	40	693

Tabla 7. Trabajadores por proceso

A julio de 2023, se cuenta con 693 funcionarios, de los cuales 512 trabajadores en directamente relacionados con el Core del negocio, 134 trabajadores en los procesos de apoyo y 47 trabajadores en el proceso gerencia, el detalle se visualiza en la Tabla 7.

3 GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Esta Empresa Eléctrica cuenta con la Junta General de Accionistas, como máximo organismo de gobierno, apoyada por la actividad de administración que están a cargo de su Directorio, Presidente de Directorio y Presidente Ejecutivo, sobre la base las atribuciones, derechos y obligaciones que les competen, según la Ley y el Estatuto de la Compañía.

3.1 Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas como máximo organismo de decisión, está facultada para resolver y tomar las decisiones, enmarcándose siempre en disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y normas conexas.

Entre sus atribuciones, se puede señalar:

- Designar y remover a los directores principales y suplentes,
- Designar de entre los directores principales al presidente del Directorio y removerlo,
- Designar y remover al Presidente Ejecutivo y fijar su retribución,
- Conocer y aprobar los informes, cuentas y balances que presente el Presidente Ejecutivo,
- Resolver sobre la distribución de utilidades,
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital suscrito y reformas del Estatuto, y
- Decidir sobre la transformación, fusión o escisión de la Compañía.

En la Tabla 8, se detalla como estuvo integra la Junta General de Accionistas con corte a julio de 2023.

Institución	Representante Legal
Ministerio de Energía y Minas	Dr. Fernando Santos Alvite
GAD Municipal de Cuenca	Dr. Cristian Zamora Matute
Gobierno Provincial del Cañar	Ing. Marcelo Jaramillo Calle
Gobierno Provincial de Morona Santiago	Sr. Tiyua Uyunkar Kaniras
GAD Municipal de Morona	Mgs. Francisco Andramuño Rodríguez
GAD Municipal de Sígfig	Abg. Holger Duchitanga Morocho
GAD Municipal de Santa Isabel	Dra. Natalia Lalvay Segovia
GAD Municipal de Biblián	Tlga. Zoila Idrovo Martínez
Gobierno Provincial del Azuay	Ing. Juan Lloret Valdivieso

Tabla 8. Junta general de accionistas

3.2 Directorio

Es el órgano encargado de establecer los lineamientos generales y especiales para la gestión de la Compañía, en armonía con la normativa vigente; aprobar los planes y programas de trabajo, los informes administrativos, financieros y contables, conocer la proforma presupuestaria y flujo de caja, para con sus recomendaciones, elevarlos a resolución de la Junta General de Accionistas; proponer a la Junta General de Accionistas el destino de las utilidades; conocer y aprobar los reglamentos y política para el buen funcionamiento de la Compañía; y, supervisar las actividades administrativas, técnicas, financieras y laborales a cargo del Presidente Ejecutivo.

El Directorio está integrado por nueve directores (Tabla 9), y sus respectivos suplentes, los cuales son designados por la Junta General de Accionistas, de acuerdo a la siguiente composición:

- Cinco por el accionista que posea el mayor número de acciones del capital suscrito,
- Dos por el accionista que posea la segunda mayoría en el porcentaje de acciones,
- Uno elegido por los demás accionistas, y
- Uno designado por el Comité de Empresa o la Asociación que legalmente represente la mayoría de los trabajadores.

Accionista	Principal	Suplente
Ministerio de Energía y Minas	Ing. Patricio Villavicencio González	Ing. Luis Torres Portilla
	Ing. Ramiro Díaz Castro	Ing. José Tixe Enríquez
	Dra. Narda Soria Galarza	Ing. Mashury Bolaños Narváez
	Ing. María Quezada Moncada	Ing. Anabel Lemus Bedoya
	Ing. Maira Villarreal Realpe	Ing. Cristian Pazmiño Ramos
GAD Municipal de Cuenca	Dr. Cristian Zamora Matute	Sr. Gustavo Valencia Vintimilla
	Ing. Santiago Arias Hugo	Ing. Manuel Guiracocha Yuquilima
Accionistas Minoritarios	Ing. Marcelo Jaramillo Calle	Econ. Diego Urgilés Pauta
Trabajadores	Sr. Marco Méndez Espinoza	Sr. Pablo Rodas Caicedo

Tabla 9. Conformación del Directorio

3.3 Presidente del Directorio

El Directorio estuvo liderado por su presidente el Ing. Patricio Villavicencio González, quien también es el presidente de la Compañía; entre sus deberes y atribuciones están:

- Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio, y
- Cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.

3.4 Presidente Ejecutivo

El presidente ejecutivo Econ. Rubén Benítez Arias, es el representante legal de la Compañía y el responsable de la gestión económica, administrativa y técnica.

4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESOS

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., elaboró su Plan Estratégico 2022-2025, considerando el Plan Nacional de Desarrollo, políticas y planes emitidas por el Ministerio de Energía y Minas y las políticas sectoriales, utilizando como marco de referencia la guía metodológica de Planificación Institucional elaborada por la SENPLADES; definiendo las aspiraciones, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas de acción.

4.1 Visión

Al 2025, ser una Empresa reconocida en Latinoamérica por la excelencia en la prestación de servicios de energía eléctrica y alumbrado público general y la satisfacción del usuario, que contribuye al desarrollo de la sociedad.

4.2 Misión

Somos una Empresa que brinda los servicios de energía eléctrica y alumbrado público general a la sociedad, con innovación tecnológica, altos estándares de calidad; social y ambientalmente responsable, gracias a su equipo de trabajo honesto y comprometido.

4.3 Objetivos estratégicos

Sobre la misión y visión establecida, en la Figura 2, se muestran los objetivos estratégicos, distribuidos en cada una de las perspectivas organizacionales detalladas brevemente.

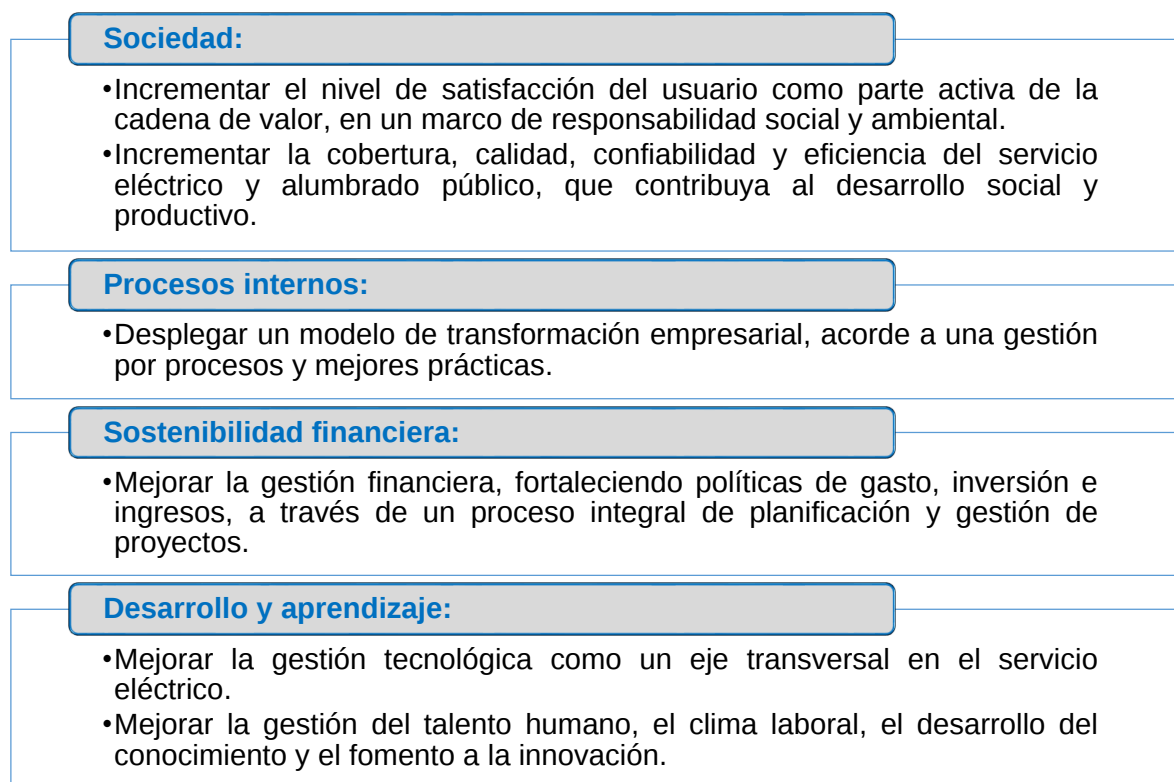


Figura 2. Objetivos estratégicos

4.4 Valores

- **Compromiso:** con la ciudadanía y los usuarios para así dotar de un servicio de energía eléctrica y de alumbrado público de calidad, cumpliendo con estándares de gestión modernos, dentro de un marco normativo
- **Honestidad:** en todos los actos propios de la gestión empresarial erradicando todo tipo de actos de corrupción en CENTROSUR.
- **Responsabilidad social y ambiental:** como política transversal para cumplir con las obligaciones con la ciudadanía y autoridades. Además de tomar decisiones de manera cuidadosa y consciente que mejoren la operación y gestión de la Empresa.

4.5 Política empresarial

Las líneas de acción que rigen las actividades de la Empresa, están definidas en la política pública para el sector eléctrico, emitida por el Ministerio de Energía y Minas mediante acuerdo Nro. MEM-MEM-2022-0024-M, así como las establecidas en el Plan Maestro de Electricidad.

Las políticas institucionales son las siguientes:

- Alinear todas las iniciativas, planes y proyectos al Plan Estratégico Institucional.
- Planificar, diseñar y operar el sistema eléctrico, con criterios de costos, calidad, eficiencia y menores pérdidas de energía.
- Promover la calidad y mejora continua de nuestros procesos a fin de satisfacer permanentemente los requisitos de nuestros clientes y partes interesadas.
- Fomentar un ambiente de prevención en el desarrollo de las actividades empresariales, cumplimiento con las medidas de seguridad y salud ocupacional.
- Promover y fortalecer el respeto al medio ambiente en todas las intervenciones de la empresa, con enfoque preventivo.
- Mantener una comunicación interna y externa enmarcada en el respeto y transparencia
- Brindar una atención cálida y eficiente a los clientes en la sociedad en su conjunto
- Potenciar el desarrollo integral del talento humano.

4.6 Estrategias

Las estrategias son los lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican el “cómo” lograr un objetivo. A continuación, se detalla las estrategias y su correlación para cumplir con los objetivos.

Sociedad, Objetivo 1: incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.

- Orientación a un modelo de gestión integral de la Empresa, centrado en la atención y satisfacción del usuario, con canales de atención ágiles, eficientes y modernos.

- Desarrollo de acciones para aprovechamiento de los beneficios de fuentes de generación distribuida.
- Fortalecimiento de la gestión de comunicación e imagen empresarial, acorde con los diferentes segmentos de la sociedad, utilizando mecanismos innovadores.
- Exploración de nuevas oportunidades de negocio, en torno al servicio actual y servicios complementarios.
- Establecimiento de acciones que promuevan el ahorro responsable y uso eficiente de la energía.
- Fortalecimiento de políticas para la gestión de usuarios de altos consumos energéticos. Implementación de acciones de interacción con los diferentes actores para la definición de un plan de movilidad eléctrica.
- Fortalecimiento de políticas, acciones y programas de responsabilidad socio ambiental.

Sociedad, Objetivo 2: incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico y alumbrado público, que contribuya al desarrollo social y productivo.

- Desarrollo de un esquema sistemático e integral de resiliencia en la provisión del servicio eléctrico.
- Desarrollo de acciones interinstitucionales de cooperación para el fortalecimiento del proceso de planificación de la expansión del sistema y la mejora continua de los servicios y atención al usuario.
- Desarrollo de mecanismos de cooperación interinstitucional que permita participar en la formulación y mejora del marco normativo sobre el uso de suelo en el ámbito de su competencia.
- Establecimiento de un modelo de expansión y reposición del servicio de alumbrado público general, considerando tecnologías eficientes y amigables con el medio ambiente.
- Definición de un modelo de gestión para atender zonas rurales y aisladas, basado en principios de eficiencia, solidaridad y responsabilidad social y ambiental.
- Definición de metodologías basadas en mejores prácticas para la optimización y uso eficiente de recursos en el diseño, construcción y mantenimiento de redes de distribución.
- Fortalecimiento de programas de mantenimiento, encaminados a una mejora de la calidad y confiabilidad de los sistemas de distribución.

Procesos Internos, Objetivo 1: desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.

- Incorporación de la gestión de investigación, innovación y desarrollo dentro de la estructura de la Empresa.

- Definición de un nuevo modelo organizacional, acorde a las nuevas tendencias, servicios y mejores prácticas de la industria eléctrica.
- Implementación de una arquitectura empresarial basada en estándares.
- Fortalecimiento de sistemas de gestión y de la gestión por procesos.
- Implementación de la gestión de activos claves del sistema eléctrico.
- Implementación de una gestión integral de riesgos, asociada a la continuidad del servicio.

Sostenibilidad Financiera, Objetivo 1: mejorar la gestión financiera, fortaleciendo políticas de gasto, inversión e ingresos, a través de un proceso integral de planificación y gestión de proyectos.

- Promover la implementación de un sistema de gestión financiera por centro de costos, que incorpore mecanismos de control interno orientados a la eficiencia en el uso de recursos.
- Fortalecimiento del ciclo de planificación en la evaluación técnica y económica, priorización de proyectos y formulación presupuestaria, articulados a la visión estratégica.
- Implementación de una gestión de programas y proyectos: planificación, ejecución, seguimiento y control, basada en buenas prácticas.
- Fortalecimiento de la gestión de adquisiciones.
- Implementación de mecanismos innovadores para la gestión de la recaudación.

Desarrollo y aprendizaje, Objetivo 1: mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.

- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica asociada a la mejora permanente del servicio.
- Implementación de sistemas estructurados de ciberseguridad para gestionar los ciber riesgos, asignando responsabilidades a clientes y partes interesadas.
- Desarrollo e implementación de un plan de innovación y transformación digital.

Desarrollo y aprendizaje, Objetivo 2: Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación.

- Desarrollo de una cultura organizacional orientada a resultados, innovación, gestión colaborativa, procesos y prevención de riesgos laborales.
- Fortalecimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – SST.
- Implementación de un plan de mejora de clima laboral que incluya programas de motivación e incentivos.

- Redefinición de la estructura organizacional con perfiles de cargo, acordes a las necesidades actuales y futuras.
- Mejora del proceso de inducción y reinducción que abarque aspectos generales y específicos del cargo que desempeña el personal.
- Fortalecimiento del plan de capacitación, basado en brechas de perfil, desempeño de cargo y nuevas tendencias de la industria eléctrica.

4.7 Indicadores estratégicos y metas previstas para el año 2024

En el anexo 1, se presentan los objetivos estratégicos, indicadores y metas para 2024, tomados del plan estratégico 2022 - 2025. Se consideran nuevas metas para los indicadores (la revisión de metas se plantea desde 2023): Índice de satisfacción del consumidor, Índice de pérdidas y Porcentaje de recaudación.

4.8 Manual de procesos

Como política administrativa y estratégica, al interior de la organización, se ha trabajado en fortalecer el enfoque de procesos, fruto de lo cual, a junio 2023, se cuenta con 7 macro procesos, 42 procesos a nivel 1.523 documentos vigentes, entre los que constan procedimientos, formularios de registro y documentos de información, como: guías, instructivos, manuales, documentos legales, etc., que son gestionados a través de 26 equipos de procesos, con 6 líderes de macro procesos y 17 líderes de procesos, quienes se ocupan de mantenerlos actualizados, acordes a los requerimientos del cliente, de la Empresa y de la Norma ISO 9001. Este conjunto de procesos interactúa entre sí y se los muestra esquemáticamente la Figura 3.

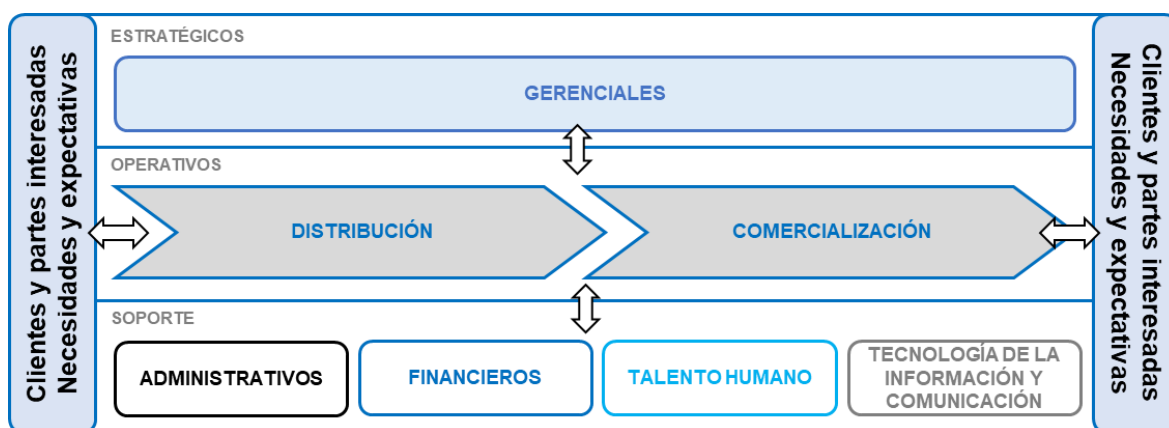


Figura 3. Procesos

Procesos Gerenciales: direccionan a la institución, para lo que se define, controla y se hace seguimiento del cumplimiento de objetivos, metas, políticas y estrategias de la organización.

Procesos de Distribución: procesos operativos, cuyo propósito es organizar, dirigir, coordinar y controlar la construcción, operación y mantenimiento de las líneas subtransmisión, subestaciones, redes de media y baja tensión y alumbrado público, para mantener la disponibilidad de la infraestructura necesaria para brindar el suministro de energía eléctrica, dentro de los parámetros de calidad definidos, los subprocesos se visualizan en la Figura 4.



Figura 4. Proceso de distribución

Procesos de Comercialización: procesos operativos que integran varios subprocesos orientados a la comercialización del servicio eléctrico; incluyen: compra de energía, servicios de comercialización, venta de energía y no energéticos (que a su vez considera facturación y recaudación) y finalmente, la supervisión del sistema de medición (ver Figura 5).



Figura 5. Proceso de comercialización

Procesos Administrativos: formado por un conjunto de actividades relacionadas con administración de bienes, seguros y servicios generales.

Procesos Financieros: formado por un conjunto de actividades relacionadas con la administración de los recursos económicos y financieros, que integra: contratación pública, contabilidad, presupuesto y tesorería.

Procesos de Talento Humano: involucra las actividades orientadas al desarrollo de competencias y satisfacción del recurso humano de la Empresa.

Procesos de Tecnología de la Información y Comunicación: involucra las actividades que permiten la coordinación y el control para el análisis, diseño, desarrollo e implantación de los sistemas de información y comunicación, así como, el mantenimiento de los sistemas existentes, con el correspondiente soporte técnico.

5 SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y ALUMBRADO PÚBLICO GENERAL

5.1 Servicio Público de Energía Eléctrica - SPEE

El principal servicio, es el suministro de energía eléctrica a usuarios finales que han suscrito un contrato regulado y se encuentran ubicados dentro del área de prestación de servicios establecida en el Título Habilitante de CENTROSUR.

Las obligaciones económicas de los usuarios finales dependen de su demanda de potencia y energía mensual, el nivel de tensión asociado a su punto de entrega, la tarifa aplicada (residencial, comercial, industrial u otros) y los cargos tarifarios dispuestos por la agencia de regulación y control de energía y recursos naturales no renovables (ARCERNNR).

Centrosur para atender los requerimientos de energía de sus clientes regulados y no regulados, a julio de 2023, tiene una capacidad instalada de 442 MVA (capacidad nominal), en 26 transformadores de potencia, instalados de 20 subestaciones de distribución (16 de reducción y 4 de seccionamiento), las cuales están interconectadas con 32 líneas de subtransmisión con una longitud de 303,68 km.

La infraestructura eléctrica en el sistema de distribución, corte a julio de 2023 se detalla en la Tabla 10. Las líneas de distribución en bajo voltaje, incluye los kilómetros de acometidas.

Año	Transformadores de distribución		Líneas de distribución		Acometidas	Medidores
	Potencia	Cantidad	M/V	B/V	Total	Total
	MVA	u	km	km	u	u
2019	807	25.016	9.889	18.456	315.953	400.335
2020	836	25.860	10.047	18.978	326.617	409.855
2021	884	27.040	10.353	19.428	336.612	420.085
2022	910	27.914	10.646	19.904	347.012	428.895
2023	929	28.457	10.787	20.180	353.283	434.169

Tabla 10. Infraestructura eléctrica

5.2 Servicio de Alumbrado Público General - SAPG

Este servicio corresponde a la iluminación de espacios públicos como parques, vías, canchas, etc., de beneficio, sin restricciones, a la ciudadanía en general.

Las obligaciones económicas de los usuarios finales, por la prestación de este servicio, está en función de la política tarifaria dispuesta por la ARCERNNR.

Año	Cantidad [u]						Potencia [kW]					
	Hg	LED	Na	Refle.	HM	Total	Hg	LED	Na	Refle.	HM	Total
2019	1.781	5.760	131.685	4.249	460	143.935	279	670	23.278	1.420	58	25.706
2020	1.626	6.912	142.495	4.412	420	155.865	256	749	25.548	1.510	52	28.116
2021	1.592	7.974	150.190	4.574	420	164.750	249	975	27.163	1.547	52	29.986
2022	1.548	9.453	156.686	4.576	420	172.683	242	1.220	28.417	1.540	52	31.470
2023	1.522	10.186	161.083	4.685	420	177.896	238	1.315	29.232	1.559	52	32.396

Tabla 11. Alumbrado público

A julio de 2023, se cuenta con una potencia de 32.396 KW en alumbrado público que corresponde a 177.896 luminarias de tipo: mercurio (Hg), LED, sodio (Na), reflector y halogenuro metálico (HM), ver Tabla 11.

6 ESTIMACIÓN DE VARIABLES TÉCNICAS

6.1 Descripción de la metodología de proyección

La información mostrada en las tablas que resumen la proyección de resultados corresponde al periodo 2022 hasta 2027, en donde, la información presentada para el año 2022 y el período que enero - julio de 2023 es real. Para el período agosto - diciembre de 2023 y de los años 2024 al 2027 se presenta datos proyectados.

La proyección de demanda de energía, potencia y clientes, constituye el primer insumo para la planificación de la expansión del sistema eléctrico, en el corto, mediano y largo plazo; permite definir futuros escenarios de crecimiento, con el fin de asegurar el abastecimiento de energía mediante la orientación y ejecución de inversiones relevantes y estratégicas.

La proyección de la demanda a corto, mediano y largo plazo, se realiza mediante un análisis del comportamiento histórico del sistema, que es ajustada con un modelo de predicción, considerando la incorporación de nuevas cargas con altos consumos; así como, requerimientos de autoprodutores e impacto de generación distribuida.

La energía disponible, se proyecta usando el modelo Winter *“Atenuación exponencial ajustada a la tendencia y a la variación estacional”*; posterior, se determina la potencia en función del factor de carga del sistema o zona de carga en análisis. El consumo de energía de los clientes, se determina mediante el balance energético, considerando un porcentaje de pérdidas establecido en el *“Plan Estratégico”*.

Finalmente, la cantidad de clientes, por grupo de consumo y zona geográfica, son proyectados mediante una regresión lineal por el comportamiento estable de esta variable.

6.2 Proyección de la demanda

La energía disponible anual y la potencia máxima coincidente, así como sus tasas de crecimiento se detallan Tabla 12, determinando que la demanda de energía disponible crecerá en 3,06% y la potencia máxima coincidente el 2,10%.

Año	Variables proyectadas		Tasa de crecimiento	
	Energía disponible	Potencia máxima	Energía	Potencia
	[MWh]	[MWh]	[%]	[%]
2023	1.317.908	211,55	3,87	2,86
2024	1.358.282	215,99	3,06	2,10
2025	1.392.067	219,80	2,49	1,76
2026	1.428.466	224,09	2,61	1,95
2027	1.487.632	231,18	4,14	3,17

Tabla 12. Proyección de energía disponible y potencia máxima coincidente

Como resultado del balance energético entre los consumos (clientes regulados y no regulados), en la Tabla 13 detalla el porcentaje de pérdidas proyectadas para el periodo 2023 – 2027, determinando para el año 2023 un porcentaje de pérdidas de energía del 6,44% y para el 2024 el 6,38%.

Año	Energía Disponible	Consumo de clientes		Pérdidas	
		Regulados	No Regulados	[MWh]	[%]
2023	1.317.908	1.180.971	52.064	84.873	6,44
2024	1.358.282	1.216.653	54.971	86.658	6,38
2025	1.392.067	1.249.209	55.575	87.283	6,27
2026	1.428.466	1.282.722	56.179	89.565	6,27
2027	1.487.632	1.337.574	56.783	93.275	6,27

Tabla 13. Proyección de pérdidas de energía

6.3 Proyección energética para el servicio eléctrico

Las proyecciones de demanda de energía consumida y del número de clientes, se la realiza por grupos de consumo, de conformidad a la estructura del pliego tarifario, cuyos resultados del periodo 2023-2027 se muestran la Tabla 14 y Tabla 15.

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total
2023	446.012	201.691	309.628	79.061	1.036.392
2024	454.905	208.119	321.678	80.023	1.064.724
2025	465.051	213.337	330.289	82.340	1.091.016
2026	473.876	217.973	340.764	84.433	1.117.047
2027	482.812	222.657	372.410	86.538	1.164.417

Tabla 14. Proyección de energía por grupo de consumo [MWh]

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total
2023	392.466	37.504	4.886	7.078	441.934
2024	401.322	38.272	4.802	7.282	451.678
2025	410.178	39.040	4.808	7.486	461.512
2026	419.034	39.808	4.812	7.690	471.344
2027	427.890	40.576	4.817	7.894	481.177

Tabla 15. Proyección de número de clientes por grupo de consumo [u]

6.4 Proyección energética para el servicio de alumbrado público

La proyección para el alumbrado público, tanto en potencia como en energía, se ha realizado sobre la base de los datos históricos (Tabla 16).

Año	Energía	Potencia
	[MWh]	[MW]
2023	144.200	33,18
2024	151.929	34,88
2025	158.193	36,59
2026	165.675	38,29
2027	173.157	39,99

Tabla 16. Proyección de la demanda para el SAPG

7 COMPRA Y VENTA DE ENERGÍA

7.1 Estudios de Costos

La Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica – LOSPEE, en su Capítulo III “Régimen Tarifario”, Artículo 54.- Precios sujetos a regulación. Tarifas. - establece que:

“ARCONEL, dentro del primer semestre de cada año, determinará los costos de generación, transmisión, distribución y comercialización, y de alumbrado público general, que se aplicarán en las transacciones eléctricas, que servirán de base para la determinación de las tarifas al consumidor o usuario final para el año inmediato subsiguiente.”

En tanto que, en su Artículo 57 “Pliegos Tarifarios”, ibidem, dispone:

“ARCONEL, por intermedio de su Directorio, aprobará los pliegos tarifarios, los mismos que, para conocimiento de los usuarios del sistema, deberán ser informados a través de los medios de comunicación en el país y publicados en el Registro Oficial.”

* Léase hoy ARCONEL como ARCERNNR.

En el proceso de determinación de los costos del servicio, cada empresa proporciona información sobre sus variables:

- Físicas (balance de fuentes y usos de potencia y energía),
- Comerciales (número de clientes por nivel de tensión); y,
- Económicas (gastos de administración, operación y mantenimiento, detalle de activos y depreciación),

La que, bajo el objetivo de proveer información suficiente al ente regulador, para que éste, en un contexto nacional, consolide, analice, determine y apruebe los montos de recursos financieros que serán recuperados a través de la tarifa.

La calidad de información asociada a estos insumos, se convierten en la base fundamental para determinar el costo anual de los servicios eléctrico y de alumbrado público, a nivel de país, y las tarifas a aplicarse al consumidor final.

A la fecha de elaboración de este plan, La Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables - ARCENNR, a través de su Directorio Institucional, expidió las Resoluciones Nro. ARCERNNR-025/2023 y Nro. ARCERNNR-026/2023, a través de las cuales aprobó los resultados de los análisis y determinación de los Costos del Servicio Público de Energía Eléctrica (SPEE) y del Servicio de Alumbrado Público General (SAPG) para el período enero - diciembre 2024, respectivamente; así como, en su contenido se emiten las disposiciones a las empresas eléctricas reguladas para su implementación.

Los montos 2024 aprobados para la CENTROSUR, se detallan en Tabla 17 y Tabla 18.

Etapa funcional	CAOM&C	Calidad	Expansión	Confiabilidad
Líneas de subtransmisión	1.842.607,92	4.734,37	517.199,21	2.126,61
Subestaciones de distribución	5.684.023,98	1.342.080,81	1.595.441,26	6.560,11
Alimentadores primarios	13.347.497,36	5.952.625,77	3.746.491,58	15.404,76
Transformadores de distribución	5.143.508,31	1.621.563,73	1.443.724,62	5.936,28
Redes secundarias	9.458.577,98	6.575.997,58	2.654.915,89	10.916,44
Acometidas y medidores	6.023.733,85	935.175,82	1.690.793,98	6.952,18
Comercialización	8.492.129,70	-	-	-
Total SPEE	49.992.079,10	16.432.178,08	11.648.566,54	47.896,38

Tabla 17. Costos del servicio eléctrico

Etapa funcional	CAOM&C	Calidad	Expansión	Confiabilidad
Alumbrado público	2.256.224,00	2.216.397,00	1.767.582,00	-
Total SAPG	2.256.224,00	2.216.397,00	1.767.582,00	-

Tabla 18. Costos del servicio de alumbrado público general

7.2 Proyección del Costo de la Energía

Para fines presupuestarios y de previsión de costos importantes, como lo son el de la energía eléctrica y el servicio de transmisión, requeridos para las dos líneas de negocio, se espera un costo, para el año 2024, de \$29'571,073.58 y un costo unitario de 2,27 ¢/kWh, basado en:

- Datos de las proyecciones de energía y potencia, de la demanda atendida por la CENTROSUR, para el período desde enero a diciembre de 2024, valores estimados por el Departamento de Estudios Técnicos de la Dirección de Planificación.
- Plan de Operación del Sistema Nacional Interconectado, correspondiente al período julio/2023 a junio/2025, publicado por el Operador Nacional de Electricidad CENACE.
- Informe técnico – económico del análisis y determinación del costo del servicio público de energía eléctrica correspondiente al periodo enero a diciembre de 2024.
- Índice de liquidación de costos de compra de energía igual a 0,558, valor asignado a CENTROSUR en el Estudio de Costos 2024.

En la Tabla 19, se resume los costos esperados para la compra de energía.

Descripción	Unidad	Valor [\$]	Participación [%]
Potencia máxima (Clientes Regulados)	kW	208.035	
Energía requerida Clientes Regulados	kWh	1.303.311.190	
Energía comprada en contratos	kWh	1.236.481.420	94,87
Energía comprada otros (GNC, GNE, TIES)	kWh	66.829.769	5,13
Costo de la energía comprada en contratos	\$	21.730.103	73,48
Costo de la energía otros (GNC, GNE, TIES)	\$	4.045.716	13,68
Costo de transmisión	\$	3.795.255	12,83
Costo Total	\$	29.571.074	100,00
Costo medio de compra	¢/kWh	2,27	

Tabla 19. Proyección de compra de energía 2024

7.3 Proyección de ingresos por servicio eléctrico y alumbrado público

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total	SAPG
2022	47.329.785	19.668.118	25.522.503	5.943.403	98.463.809	9.734.664
2023	48.282.334	21.007.101	26.482.609	6.275.664	102.047.708	10.969.799
2024	49.190.512	21.484.494	27.477.860	6.438.124	104.590.989	11.574.144
2025	50.285.168	22.024.227	28.208.347	6.624.367	107.142.109	12.051.341
2026	51.233.974	22.502.251	29.096.331	6.792.155	109.624.712	12.621.329
2027	52.180.067	22.978.503	31.784.021	6.958.874	113.901.464	13.191.317

Tabla 20. Proyección de ingresos por grupo de consumo [\$]

En la Tabla 20, se detalla la proyección de ingresos por venta de energía (grupo de tarifa) y el servicio público de alumbrado general (SAPG) basado en la proyección del consumo energético (potencia y energía) de los clientes, el supuesto de que el pliego tarifario aplicado en el 2024 se mantendrá para el período 2024 - 2027, entre otros.

8 PREPUESTOS

8.1 Presupuesto de Inversión

La misión de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. está enfocada a 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.

Si bien, la demanda se redujo por efectos de la emergencia sanitaria, se prevé una recuperación sostenida para los siguientes años, con un promedio de crecimiento de consumos del 3,1%, debido a la recuperación económica de los sectores productivos, la incorporación de nuevos clientes, la ejecución de proyectos especiales de eficiencia energética, así como los requerimientos, cada vez más exigentes, en la calidad del servicio, lo que deriva a que:

- El sistema eléctrico, en su infraestructura administrativa y técnica, esté en constante crecimiento.
- Se prioricen proyectos de inversión eficaces y de mayor beneficio comunitario.
- Se dé continuidad a los proyectos que incorporen nuevas tecnologías, como por ejemplo AMI, automatización de la red, entre otros, que faciliten la operación, mantenimiento y control del sistema cada vez más complejo.
- Se reemplace infraestructura que ha cumplido su vida útil, bajo un concepto de optimización, en las diferentes etapas funcionales.

En concordancia con el Plan Estratégico, las disposiciones del Directorio y la Junta General de Accionistas, el superávit esperado en el año 2024; y, en cumplimiento de las disposiciones legales se plantea un Presupuesto de Inversión por un monto igual a \$96.282.724.

El Presupuesto de Inversión será financiado con recursos provenientes de fuentes como: BID (recursos externos gestionados por el Ministerio Rector), propios de la Empresa (que se estima serán recuperados a través de la tarifa, de acuerdo a los montos aprobados en el Estudio de Costos 2024) y otros (que corresponde a cofinanciamiento de los GADs, básicamente para el servicio de alumbrado público general). Los nuevos programas de inversión, financiados con costos de calidad y expansión para el ejercicio presupuestario 2024, tanto para el servicio eléctrico como para el alumbrado público, se han programado de acuerdo a los montos aprobados por la ARCERNNR en el Estudio de Costos 2024.

8.1.1 Fuentes y Usos del Presupuesto de Inversión

El detalle del presupuesto de inversión para el ejercicio económico 2024, se presenta en la Tabla 21; de la cual se concluye que, sumando los recursos requeridos por cada uno de los programas, el presupuesto de inversión, asciende a \$96.282.724.

Fuente / Programa	Proforma 2024	2025	2026	2027
BID				
Arrastre	932.358	-	-	-
RSND-BID V JICA	932.358	-	-	-
Empresa				
Nuevo	33.208.732	12.879.070	8.593.491	8.348.950
Costos de calidad 2024 - SAPG	2.216.397	-	-	-
Costos de calidad 2024 - SE	16.796.187	883.164	-	-
Costos de expansión 2024 - SAPG	1.767.582	-	-	-
Costos de expansión 2024 - SE	11.648.567	11.995.907	8.593.491	8.348.950
Equipos de comunicación	100.000	-	-	-
Equipos de laboratorio e ingeniería	50.000	-	-	-
Mejora redes de distribución	600.000	-	-	-
Mobiliario, equipo de oficina, diversos	30.000	-	-	-
Arrastre	61.207.679	-	-	-
Costos de calidad SAPG - años anteriores	2.165.689	-	-	-
Costos de calidad SE - años anteriores	18.185.086	-	-	-
Costos de expansión SAPG - años anteriores	614.550	-	-	-
Costos de expansión SE - años anteriores	40.216.874	-	-	-
Pequeñas extensiones	10.000	-	-	-
Proyectos nuevos y ampliaciones DIMS	15.480	-	-	-
Proyecto futuro	-	26.505.957	31.767.858	31.795.912
Costos de calidad - SAPG bolsa	-	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Costos de calidad - SE bolsa	-	10.705.957	15.967.858	15.995.912
Costos de expansión - SAPG bolsa	-	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Costos de expansión - SE bolsa	-	3.997.718	5.345.792	5.033.616
Costos de expansión 2025 - SE	-	8.002.282	5.000.000	5.000.000
Costos de expansión 2026 - SE	-	-	1.654.208	-
Costos de expansión 2027 - SE	-	-	-	1.966.384
Empresa y otros				
Arrastre	933.597	-	-	-
Alumbrado público convenio 15-85	500.000	-	-	-
Convenios Centrosur - GAD Cuenca	433.597	-	-	-
Total General	96.282.724	46.900.231	40.393.491	40.148.950

Tabla 21. Proforma presupuestaria de inversión 2024 - fuentes y usos

8.2 Presupuesto de Explotación

Conformado por ingresos, costos y gastos y el correspondiente resultado proyectado al cierre del ejercicio económico 2024.

8.2.1 Ingresos

Los ingresos, en función de su origen o fuente, se agrupan en ingresos de actividades ordinarias (operación) y otros ingresos no operativos (Tabla 22).

8.2.1.1 Ingresos de actividades ordinarias

En la estimación de los ingresos de actividades ordinarias se consideró el pliego y los cargos tarifarios vigentes y corresponden a la prestación de los servicios, intereses ganados y otros ingresos de actividades ordinarias.

- **Venta de energía con tarifa 0%:** corresponde a los ingresos provenientes del “core del negocio” (servicio eléctrico en sus diferentes categorías y alumbrado público general); siendo estos, los ingresos principales que garantizan la operatividad de la Empresa, alcanzando un monto de \$115.759.122.
- **Otras ventas con tarifa 0%:** relacionada con la venta de energía, corresponden a suspensiones de servicio, derechos de distribución, penalizaciones, entre los principales, por un monto de \$2.218.238.
- **Ventas con tarifa 12%:** le corresponde un monto de \$6.857.012, desglosados \$2.751.156 por venta de bienes y servicios relacionados con la energía y \$4.105.856 no relacionados a la energía.
- **Déficit Tarifario:** no se prevé que se generen valores por déficit tarifario, de conformidad al informe de resultados del Estudio de Costos 2024.
- **Subsidios:** con un valor de \$6.436.527 que correspondiente a los subsidios: tarifa de la dignidad, adulto mayor y de discapacidades. Se debe aclarar que estos rubros forman parte de la facturación y dependerá de la oportunidad con la que el Estado realice las respectivas transferencias compensando dichos valores.
- **Intereses ganados:** se ha cuantificado intereses por mora, en convenios otorgados a clientes, por un monto presupuestado en \$307.334.

8.2.1.2 Otros ingresos no operativos

Corresponden a valores ajenos a la operación, por un monto de \$1.028.000. Considera rubros como multas a contratistas, daños de terceros, seguros indemnizaciones, proporcional del IVA en compras, diferencia en inventarios recuperados, costas judiciales, entre los principales (Tabla 22).

Ingresos	Proforma Presupuestaria 2024
Ingresos de actividades ordinarias (Operación)	125.141.705
Venta de Energía	124.834.371
Venta de Energía con Tarifa 0%	115.759.122
Venta de Energía Consumidores	104.739.282
Residencial	50.398.468
Comercial	21.258.005
Industrial	26.793.725
Otras	6.289.083
Venta de energía generada	11.019.840
Venta de energía de sistema de alumbrado público	11.019.840
Otras Ventas Tarifa 0%	2.218.238
Otras ventas relacionado a la venta de energía	2.218.238
Ventas con Tarifa 12%	6.857.012
Venta de bienes y servicios relacionados con la energía	2.751.156
Venta de bienes y servicios no relacionados con la energía	4.105.856
Déficit Tarifario	-
Subsidios	-
Intereses Ganados	307.334
Otros ingresos no operativos	1.028.000
Total	126.169.705

Tabla 22. Ingresos

8.2.2 Costos y Gastos

Dentro de este grupo se encuentran los costos y gastos relacionados a: compra de energía para la reventa, mano de obra, adquisición de materiales para operación y mantenimiento y contratación de servicios incluidos gastos financieros.

De acuerdo a lo establecido en la Regulación ARCERNNR 069/2012, el gasto está compuesto por los costos de administración, operación, mantenimiento y comercialización (mano de obra, materiales y otros) y los registros de depreciación y amortización.

El detalle de los costos y gastos, se puede visualizar en la Tabla 23.

Concepto	Valor
Costos	29.709.074
Compra de Energía	29.571.074
Costos de Energía Comprada	29.571.074
Costos de Generación	-
Mano de Obra	-
Servicios	-
Materiales	-
Otros Gastos de Generación	-
Costos por Telecomunicaciones	128.000
Internet para servicio de telecomunicaciones	51.000

Concepto	Valor
<i>Dirección IP publicas</i>	5.000
<i>Uso de frecuencias</i>	72.000
Costo Materiales	10.000
<i>Costo de materiales nuevos</i>	10.000
Gastos	85.493.724
Gastos de Ventas	51.863.079
<i>Mano de Obra</i>	30.216.180
<i>Servicios</i>	9.917.232
<i>Materiales</i>	5.504.914
<i>Gasto de Servicios de Comercialización</i>	4.842.153
<i>Otros Gastos</i>	282.600
<i>Desmantelamiento</i>	1.100.000
Gastos Administrativos	9.711.274
<i>Mano de Obra</i>	-
<i>Servicios</i>	6.961.274
<i>Materiales</i>	-
<i>Otros Gastos</i>	2.750.000
Gasto por Depreciación y Amortización	23.829.371
<i>Gasto Depreciación y Amortización</i>	23.829.371
Gastos Financieros	90.000
<i>Gastos Financieros</i>	90.000
Total costos y gastos operación	115.202.798
Otros gastos no operativos	-
Total costos y gastos	115.202.798

Tabla 23. Costos y gastos

8.2.2.1 Costos

Se estima un monto presupuestario por este concepto de \$29.709.074, compuesto por:

- **Compra de energía:** evaluada sobre la base de los contratos regulados vigentes, suscritos entre Centrosur y los agentes generadores estatales y privados; así como también, de los pagos a realizarse por energía adquirida en las transacciones a corto plazo y otros rubros dentro de la liquidación singularizada del mercado eléctrico, oficializada por el operador Cenace, considerando las siguientes particularidades:
 - a. Los valores proyectados de energía y potencia del sistema de distribución y alumbrado público, para el año 2024.
 - b. Los resultados del Plan de Operación del Sistema Nacional Interconectado para el período julio 2023 – junio 2025, tanto en previsiones de generación como en precios estimados de energía para el período enero – diciembre 2024.
 - c. Los costos promedio de compra de energía, valor del índice del costo del servicio de distribución (Estudio de costos 2024), determinado en 0,558 por kWh y la tarifa fija por el servicio de transmisión.

- d. Se estima un costo de compra de energía de \$29.571.074, (clientes regulados: \$25.490.136 y alumbrado público: \$4.080.938), determinando un costo medio de compra de energía de 2,27 ¢/kWh.
- **Costos por telecomunicaciones:** por un monto de \$128.000, desglosados en \$51.000 para internet para servicio de telecomunicaciones, \$5.000 dirección IP pública y \$72.000 para uso de frecuencias.
 - **Costo de materiales nuevos:** por un monto de \$10.000.

8.2.2.2 Gastos

Los gastos en su conjunto, se estimaron en un valor presupuestado de \$85.493.724, con el siguiente desglose:

- **Gastos de Ventas:** cuya estimación corresponde a un valor presupuestado de \$51.863.079, compuesto por los siguientes rubros:
 - **Mano de obra:** las condiciones generales, para la estimación de este gasto, corresponden a:
 - Observación y aplicación de leyes, regulaciones, disposiciones, contrato colectivo, entre otros, que mantenga plena vigencia para el ejercicio económico,
 - Observación de la estructura organizacional y aplicación de escalas salariales vigentes,
 - Sueldos y salarios, gastos de carácter permanente a favor de los empleados y trabajadores, que están considerados en el distributivo de sueldos por que mantienen relación laboral con la Empresa, mediante contratos indefinidos de trabajo, sujetos al Código de Trabajo, nombramientos permanentes (LOEP), nombramientos de libre remoción (LOEP), nombramientos temporales (LOEP) y contratos ocasionales (LOEP),
 - Puestos vacantes a ser llenados en el ejercicio económico, que podrían encontrarse ocupados por personal temporal o en espera del ganador de los procesos de contratación,
 - Pensiones jubilares, correspondiente a la nómina pasiva de ex trabajadores, prevista para el ejercicio económico, así como los ajustes salariales en aplicación del fallo de triple reiteración de la Corte de Justicia,
 - Indemnizaciones por retiros voluntarios para acogerse a la jubilación patronal, desahucio, corresponde a la estimación de número de trabajadores o empleados que, durante el ejercicio económico, se acogerían a estas modalidades de retiro, según corresponda,
 - Servicios relacionados con el personal, correspondientes a alimentación, viáticos, movilizaciones, capacitación, transporte y otros,

- Beneficios de ley, como: horas extras, aporte patronal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, entre otros.

Adicional a lo anterior, para el año 2024, se incluye en el presupuesto de mano de obra temporal, el personal asignado a proyectos, en cumplimiento de los convenios para la ejecución de proyectos nacionales liderados por el Ministerio de Energía y Minas.

- La puesta en operación del proyecto AMI (Medición Inteligente) en un proyecto piloto financiado por el programa de financiamiento BID II y otro en coordinación con la Empresa Eléctrica Quito; mismos que requieren de un equipo completo para la coordinación y ejecución.
- Se brinda apoyo a proyectos de gestión socio ambiental a través de 2 servidores temporales.
- Al momento se desarrollan las actividades dispuestas por el Ministerio de Energía y Minas, para depurar y liquidar el programa de cocción eficiente PEC, para lo cual se requieren dos funcionarios temporales.

Así también se incluye en el presupuesto temporal, personal para atender requerimientos puntuales de apoyo; dentro de la planificación, la Empresa planifica una revisión integral a su estructura orgánico funcional, en la que se evaluará la conveniencia de integrar o no estos cargos a su estructura permanente, luego de la correspondiente aprobación del Directorio, en los casos justificados:

- Personal emergente para reemplazos de personal operativo, con problemas médicos temporales o permanentes;
- Personal operativo, para reforzar la supervisión de grupos de trabajo y electricistas en las Agencias y Oficinas de toda el Área de concesión;
- Personal técnico para el reforzamiento de la gestión del área de Supervisión y Control, reclamos e incidentes, tanto en el área rural como en la supervisión y coordinación de personal en turnos de trabajo (electricistas e ingenieros eléctricos)
- Personal técnico y administrativo para reforzamiento de la gestión de la Dirección de Morona Santiago y Agencia La Troncal: bodegas, alumbrado público, apoyo jurídico.
- Personal de apoyo administrativo y técnico para la gestión empresarial desde el fortalecimiento administrativo, relaciones públicas y “community manager”, hasta cumplimientos normativos y mejora de los procesos de contratación pública.
- Personal técnico (Asistentes de Ingeniería y Agentes de Contrataciones) para apoyar a los procesos de contratación desde la fase preparatoria, precontractual y contractual de proyectos, con la finalidad de lograr la ejecución óptima del presupuesto propuesto.

- Según disposición del Ministerio se crea una posición temporal para el control y gestión de los datos personales, de acuerdo a regulaciones vigentes.
- Personal técnico para el apoyo en los procesos de contratación pública, en las etapas precontractual y contractual de los proyectos de inversión 2024.
- Vacantes temporales para cubrir los encargos rotativos para trabajos de línea energizada.

En la Tabla 24 y Tabla 25, se presenta el número de colaboradores, el gasto correspondiente a “sueldos y salarios” y el gasto total de “mano de obra”, considerados presupuestariamente en los ejercicios 2022, 2023 y los estimados para el 2024.

Trabajadores	2022	2023	2024
En estructura (fijos y vacantes)	619	628	627
Eventuales – temporales	84	141	111
Total	703	769	738

Tabla 24. Cantidad de trabajadores proyectados [u]

Rubro	2022	2023	2024	Variación [%]
Mano de obra total	28.600.670	29.619.157	29.233.649	-1,30
Sueldos y salarios	16.122.158	16.427.797	16.887.940	2,80

Tabla 25. Gasto proyectado de sueldos y salarios [\$]

- El número de trabajadores para el año 2024, se ajusta a 738 colaboradores directamente relacionados con la gestión, esto es 30 colaboradores menos que en el año 2023.
- En el presupuesto para el año 2024, se incluye el incremento salarial aprobado por el Directorio en el año 2023 y un 2% adicional al rubro de sueldos y salarios, para poder cubrir una posible negociación de contratación colectiva para el período 2024.
- El rubro total de gasto de mano de obra (gastos incurridos por los servicios prestados por el Presidente Ejecutivo, sueldos y salarios del personal, servicios relacionados, beneficios de ley, jubilación patronal, indemnizaciones, entre otros) presenta una variación del -1,30% con respecto al presupuesto 2023; debido principalmente a:
 - Que en el año 2023 se cubrió el reajuste salarial de los años 2021 y 2022;
 - Se retira del presupuesto de temporales, al personal que trabaja para atender a otras empresas y cuyo financiamiento se recibe de las mismas.
- Se mantienen en el presupuesto de temporales o eventuales, Electricistas y Jefes de Grupo Eléctrico, para reforzar la supervisión de grupos de trabajo y electricistas en las Agencias y Oficinas de toda el Área de concesión; así como personal de apoyo técnico y administrativo indispensable para la gestión.
- En el rubro de mano de obra total, también se incluye los valores para cubrir las pensiones jubilares de ex trabajadores, por un valor de lo que se estima un gasto aproximado de \$1'998.629,79; valor que incluye décimo tercero y décimo cuarto sueldos,

y, sobre todo la aplicación de la resolución emitida por el Pleno de la Corte Nacional de Justicia No. 07-2021, publicada en el Registro Oficial Nro. 502-S del 26-VII-2021.

- También se incluye el valor para cubrir las posibles indemnizaciones por retiro voluntario para el año 2024. Valor que se calcula sobre la base de 15 servidores (empleados y obreros) que cuentan con la edad de jubilación del IESS y tendrán más de 25 años de servicio en el 2024; se estima un monto de \$1'035.000,00, incluyendo los valores de desahucio.
- En el rubro de mano de obra, también se incluyen ajustes referidos a arrastres para cubrir valores por ropa de trabajo y control médico anual.
- **Personal temporal financiado externamente:** cargos con funcionarios temporalmente vinculados a proyectos nacionales, que son financiados por fondos de terceros y que no están directamente relacionados con la gestión de la Empresa, Tabla 26.

Proyecto	Trabajadores	Presupuesto 2024
Centro temporal de implantación del CIS/CRM	29	822.563
Gestión de infraestructura de operadores	5	126.269
Soporte del sistema SICO	2	126.269
Total	36	1.075.101

Tabla 26. Personal financiado con recursos externos.

Los valores correspondientes al personal señalado en el cuadro anterior, son directamente financiados por los aportes de otras empresas, de acuerdo al siguiente detalle:

- La implantación del sistema comercial de SAP, en las empresas de distribución de acuerdo al cronograma establecido para el 2024. Los valores de esta mano de obra son reconocidos por las empresas implantadas de acuerdo al documento autorizado por el Ministerio de Energía y Minas.
- Operación, soporte y mantenimiento del Sistema SAP (CIS-CRM), a nivel nacional, ya que CENTROSUR, es la encargada de este proceso en función de la delegación de parte del Ministerio de Energía y Minas; estos costos son reconocidos por las empresas distribuidoras del país.
- Soporte a las empresas que todavía cuentan con el antiguo sistema comercial de la CENTROSUR, SICO; reconocido mediante facturas a la Corporación Nacional de Electricidad CNEL.
- Atendiendo la solicitud del Ministerio de Energía y Minas (MEM) se cuenta con personal contratado para la gestión de infraestructura de terceros (arriendo de postes). Estos recursos son financiados por los ingresos que se obtiene de dicho arrendamiento.
- **Servicios:** valores requeridos para mantenimiento y reparación de inmuebles, equipos de computación y electrónicos, vehículos, redes, acometidas, entre los principales por un monto de \$9.917.232

- **Materiales:** requeridos para mantenimiento del sistema de distribución, acometidas, inmuebles y subtransmisión por el valor de \$5.504.914
- **Servicios de comercialización:** considera los valores necesarios para honrar contratos de provisión de servicios para: recaudación, recuperación de cartera, toma de lectura, actualización del catastro, entre los principales rubros por \$4.842.153
- **Otros gastos:** considera gastos incurridos por comisiones de servicios realizadas por los servidores y por inspecciones para acometidas y medidores, por un monto de \$282.600
- **Desmantelamiento:** provisión para gastos futuros por desmantelamiento y disposición final de los activos, una vez concluida su vida útil, valor que asciende a \$1.100.000
- **Gastos Administrativos:** se ha estimado una asignación presupuestaria por \$9.711.274 (servicios: \$6.961.274 y otros gastos: \$2.750.000), cuyos principales componentes es el servicio de seguridad y vigilancia; programa de seguros de ramos generales; servicio de limpieza en instalaciones de la Empresa, servicios básicos; tasas y contribuciones; asesorías técnicas, legales, ambientales; peritajes, auditorias y otros servicios.
- **Gastos por Depreciación y Amortización:** valor que se incurre por el uso de los activos fijos como edificios, vehículos, maquinaria, entre otros y se utiliza para reducir el valor de dichas inversiones, con una estimación de \$23.829.371.
- **Gastos Financieros:** por cobro de mantenimiento de cuentas y comisiones cobradas por las Instituciones bancarias por un valor de \$90.000.

8.2.2.3 Superávit y/o déficit presupuestario

El Estudio de Costos, que anualmente elabora y aprueba la Agencia de Regulación y Control, prevé un superávit como fuente de financiamiento de los programas de inversión “Costos de Expansión de los servicios eléctrico y alumbrado público general”, razón por la que, la aprobación de la proforma presupuestaria de inversiones, considera una decisión anticipada de reinversión del superávit presupuestario.

El valor estimado para superávit para la proforma presupuestaria 2024, asciende a \$10.966.907.

8.2.3 Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja, consolida todos los movimientos de entradas y salidas de efectivo, que permiten planificar la gestión de tesorería durante el ejercicio económico 2024.

Este presupuesto permite implementar un adecuado control y administración del efectivo, a través del flujo de entradas y salidas de dinero, considerando las proyecciones de uso de recursos, en función de la ejecución de los presupuestos de explotación e inversiones, a partir del monto de efectivo proyectado al 31 de diciembre del 2023.

8.2.3.1 Entradas de Efectivo

El saldo inicial de caja bancos proyectado para el año 2024 es de \$67.100.564.

El total de entradas de efectivo alcanza el valor de \$154.263.671, de acuerdo al siguiente desglose:

- Ingresos por venta de energía \$100.118.724, que corresponde a la recaudación efectiva estimada por la prestación del servicio de energía y alumbrado público, sobre del total de la facturación, recursos que se recaudan a través de las diferentes entidades financieras y puntos propios de la Empresa en su área de prestación de servicio.
- Otros ingresos de efectivo operativos por el valor de \$6.747.152 que incluye ventas con tarifa 0% y 12% de los servicios complementarios que brinda la Empresa.
- Recursos del Estado por un monto \$576.588 por los desembolsos pendientes de parte del Ministerio de Energía y Minas, correspondientes a los diferentes programas de financiamiento con organismos multilaterales, como son los proyectos financiados con el programa RSND - BID V.
- Otros financiamientos, corresponden a valores estimados por la recaudación de contribuciones o aportes entregados por Gobiernos Autónomos Descentralizados, clientes y otras entidades para la ejecución de proyectos, que ascienden a \$3.201.981.
- Subsidios, con un valor correspondiente a Tarifa de la Dignidad, Subsidios al Adulto Mayor y de Subsidio de Discapacidades por un total de \$6.436.527
- Documentos y cuentas por cobrar, corresponde a los valores proyectados como recuperación de cartera vencida por un monto de \$1.254.475.
- Recaudación de Terceros, corresponde a los convenios que la Empresa mantiene con diferentes GAD's o Empresas Públicas, para la recaudación del impuesto de los Bomberos y Tasa de Recolección de Basura, monto que asciende a \$34.592.889.
- Otros ingresos efectivos no Operativos, corresponde a intereses cobrados por mora y otros ingresos por \$1.335.334.

8.2.3.2 Salidas de Efectivo

El total de salidas de efectivo estimado para el año 2024, asciende a \$207.340.589, cuyos egresos más importantes son:

- Compra de energía por \$29.571.074
- Mano de Obra por \$30.216.180
- Materiales por \$5.404.914
- Gastos de Comercialización por \$4.842.153
- Servicios por \$6.961.274
- Otros costos y gastos Operativos por \$282.000

- Inversiones en programas MEER BID, CONVENIOS \$1.492.764
- Otras Inversiones: \$805.480
- Costos de calidad por \$35.427.191
- Costos de expansión por \$48.822.914, corresponde al rubro de mayor impacto que incide en las salidas de efectivo, en consideración del uso de fondos para el plan operativo anual 2024 y las inversiones programadas.
- Pagos a Terceros por \$32.884.000 (Bomberos y Recolección de Basura).
- Otros Egresos de Efectivo por \$10.630.645

8.2.3.3 Saldo final de Caja

La diferencia entre las entradas y las salidas de efectivo, es el resultado proyectado del saldo final de caja para el ejercicio económico 2024, el cual se estima será de \$14.023.646, de acuerdo, el detalle se visualiza Tabla 27.

Concepto	Valor [\$]
Saldo inicial en efectivo	67.100.564
En cuentas de recaudación	2.804.803
En cuentas de operación	43.508.006
En cuentas de inversiones	20.787.755
Entradas de Efectivo	154.263.671
Ingresos por Venta de Energía (Consumidores, generación, alumbrado)	100.118.726
Otros Ingresos de Efectivo Operativos	6.747.152
Recursos del Estado - Inversión	576.588
Otro Financiamiento (Convenios - Contribuciones - más)	3.201.981
Subsidios y Reconocimientos Estatales	6.436.527
Ingresos PEC - No Inversión	-
Documentos y Cuentas por Cobrar	1.254.475
Terceros (tasa de recolección de basura, impuesto a bomberos, etc.)	34.592.889
Otros Ingresos de Efectivo No Operativos	1.335.334
Salidas de efectivo	207.340.589
Costo de Ventas (Compra de Energía)	29.571.074
Mano de Obra	30.216.180
Materiales	5.404.914
Gastos de Comercialización	4.842.153
Servicios	6.961.274
Otros Costos y Gastos Operativos	282.000
Inversiones Programas MEER BID, CONVENIOS	1.492.764
Otras Inversiones	805.480
Costos de Calidad	35.427.191
Costos de Expansión	48.822.914
Documentos y Cuentas por pagar	-
Egresos PEC - No Inversión	-
Terceros (tasa de recolección de basura, impuesto a bomberos, etc.)	32.884.000
Otros egresos de efectivo No Operativos	10.630.645
Saldo final	14.023.646

Tabla 27. Presupuesto de caja

9 PRESUPUESTOS PLURIANUALES 2024 – 2027

El presupuesto de inversión para el año 2024 es de \$96.282.724, el detalle por objetivo estratégico para el periodo 2024 – 2027, se detalla en el anexo 2. El presupuesto de explotación por objetivo estratégico se detalla en la Tabla 28, que asciende a \$115.202.798.

Objetivo estratégico	Programa	Presupuesto 2024 [\$]
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.	Administración	5.225.340
	Calidad del servicio	300.153
	Compra de energía	29.571.074
	Gestión ambiental y responsabilidad social	2.918.097
	Gestión comercial	348.000
Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico, que contribuya al desarrollo social y productivo.	Administración	1.718.713
	Calidad del servicio	803.392
	Gestión de los activos	23.000.000
	Gestión del mantenimiento	7.512.248
Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación.	Administración	3.788.634
	Gestión del talento humano	32.090.776
Mejorar la gestión financiera, implementando políticas de gasto, inversión e ingresos, a través de un proceso integral de planificación y gestión de proyectos.	Gestión comercial	2.949.700
	Gestión de cartera	1.752.300
Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.	Gestión tecnológica	2.724.371
Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.	Gestión empresarial	500.000
Total		115.202.798

Tabla 28. Presupuesto de explotación

10 RIESGOS

Dentro de la prestación de los servicios eléctricos y alumbrado público general, estamos abocados a varios riesgos o eventos que tienen una probabilidad de ocurrencia y que conlleva unas posibles consecuencias o efectos.

Para fines de este plan de negocios, nos permitimos exponer los siguientes riesgos, identificados por su relevancia:

- Ingresos facturados
- Ingresos en efectivo (recaudación)
- Costos y gastos
- Prelaciones de pago

- Estancamiento en la fase precontractual
- Pertinencia de la Contraloría General del Estado
- Procesos de compra de valores importantes
- Capacidad operativa
- Fenómeno El Niño

10.1 Ingresos facturados

Es importante tener en cuenta que los ingresos facturados, esperados para el año 2024, consideran un crecimiento de la demanda de energía del 3,06% y de la potencia máxima coincidente del 2,10%, dada la realidad actual del país, en temas de seguridad, consideramos la existencia de un posible riesgo en el comportamiento de la demanda de los sectores productivos y comerciales, sectores mayormente amenazados por temas de extorsión, si bien su probabilidad de ocurrencia es baja, es importante tenerlo en cuenta para un monitoreo permanente.

10.2 Ingresos en efectivo

Entre los componentes más importantes tenemos:

- Subsidios e incentivos de responsabilidad del Estado:** para el año 2024 se estiman en \$7.299.658 (tarifa de la dignidad, adulto mayor, discapacidad y PEC), los que representan el 6,81% de los ingresos facturados esperados (\$107.142.109) y que son parte de la fuente de financiamiento de los gastos operativos y de inversión.
- Déficit tarifario:** el Estudio de Costos 2024, aprobado por la ARCERNNR, no determina su existencia, la realidad del abastecimiento energético del país para los tres primeros y tres últimos meses del año 2024 es crítica, lo que podría representar altos costos de compra de energía por la necesidad de importación de los países vecinos (precios medios del orden de 11¢\$/kWh) y/o la utilización de combustibles fósiles en la generación, que daría lugar a un posible déficit tarifario, el cual, al no ser compensado oportunamente por el Estado, representa un riesgo en la disponibilidad de recursos en efectivo para gasto corriente y de inversión.
- Cumplimiento del pago oportuno de facturas por los clientes:** si bien el nivel de recaudación móvil a julio de 2023 de CENTROSUR, luego de pasar un período de pandemia, corresponde a un 97,46% (no considera subsidios), es menester dejar resaltada la posibilidad de existencia de un riesgo en los niveles de pago de los clientes, debido a la situación económica país, al tema migración, al nivel de desempleo y subempleo a nivel nacional, entre otros, que nos hacen suponer una reducción de ingresos en efectivo, con una probabilidad de ocurrencia baja.

La probabilidad de no transferencia del Estado del 100% de sus obligaciones (subsidios y déficit tarifario), provocará una falta de recursos en efectivo de aproximadamente 10 millones de dólares, con una posible incidencia en la ejecución presupuestaria de inversión

en expansión, pues nuestra prioridad será atender las actividades financiadas con los COAOyM y el programa de inversión costos de calidad. La reducción en costos de los proyectos (diferencia entre el valor presupuestario y el valor contratado) a obtenerse, como resultado del proceso de contratación, podría reducir el impacto en la ejecución de los proyectos de inversión en expansión.

Lo anterior, nos obliga a realizar una evaluación recurrente, a lo largo del año 2024, para que, en la medida de su impacto, ejecutar ajustes presupuestarios.

10.3 Costos y gastos

Sobre los componentes de costos y gastos previstos en el presupuesto de explotación, el costo con mayor incertidumbre es el de compra de energía (\$29.571.074), el cual representa el 26,39% de los costos y gastos totales (\$112.071.664), si bien su impacto en el estado de resultados es “nulo” ya que normativamente para el sector eléctrico ecuatoriano existe una variable de compensación llamada “déficit tarifario”, cuyos efectos fueron detallados en párrafos anteriores.

10.4 Prelación de pago

La aplicación de lo dispuesto en regulación Nro. ARCERNNR-006/21, denominada “Régimen Económico y Tarifario para la prestación de los servicios públicos de Energía Eléctrica y de Alumbrado Público General”, sobre las “prelaciones de pago”, que conceptualmente establecen el orden de prioridad con el que se deberá efectuar el pago a los participantes mayoristas por las acreencias derivadas de las transacciones comerciales del sector eléctrico, representan un riesgo para la ejecución presupuestaria del grupo de proyectos de expansión del año 2024, pues al corresponderle la “prelación 6” del “orden de prelaciones” establecida en la referida regulación y la existencia de riesgos en los ingresos en efectivo como son la no transferencia de obligaciones del Estado (subsidios y déficit tarifario), una disminución del nivel de recaudación de los clientes y un alto costo de la compra de energía, podrían hacer, en la peor situación, que los 11 millones del programa de expansión 2024 no sea ejecutable al 100%. Por ventaja, la regulación condiciona la aplicación del esquema de prelaciones a la existencia de un Fideicomiso. Este riesgo con una probabilidad de ocurrencia media, requerirá institucionalmente que al momento de la suscripción de un Fideicomiso se evalúe, con la oportunidad del caso, los efectos que tendrá en la administración de recursos en efectivo, como podría ser el condicionamiento a la ejecución del programa de inversión en expansión, a la existencia real en caja de recursos disponibles para tal fin, lo que significa que se ha cumplido con el resto de obligaciones.

10.5 Tiempos de la etapa precontractual

En el trámite de procesos de contratación, se ha podido identificar varios tipos de riesgos que afectan los cronogramas previamente definidos.

- **Cambios frecuentes en la legislación que regula la contratación pública:** los cambios normativos, han provocado incertidumbre en los servidores públicos, así como

también en los oferentes, trayendo como consecuencia desfases en los tiempos ya definidos en un inicio para llevar a cabo un proceso de contratación (fases previas, precontractual y contractual). Ante estos cambios normativos relevantes, será el área de contratación pública la que de forma inmediata socialice los efectos, actualice los procedimientos, sus formatos y documentación relacionada, con el fin que las áreas requirentes, previa a la solicitud de inicio de un proceso, adecúe la información de respaldo a los nuevos requerimientos normativos y minimizar la necesidad de reprogramación la planificación anual.

- **Tiempos en obtener la autorización de instituciones externas:** existen procesos de contratación (software) que requieren la autorización de órganos externos, como el MINTEL, que pueden tomar varios días e incluso meses obtener sus autorizaciones, este riesgo de probabilidad de ocurrencia baja, tiene impacto en el inicio del proceso de contratación. Para reducir su impacto, el promotor del proyecto quien realizará en el último trimestre del año previo, gestión directa con la institución relacionada y atenderá con prioridad los requerimientos que estás soliciten o dispongan.

10.6 Pertinencia de la Contraloría General del Estado

Según el Art. 19, Decreto Ejecutivo N° 847, para procesos cuya cuantía supera los \$472.542,98 requieren el Informe de Pertinencia de la CGE; se lo considera como un riesgo en razón de que podría tener un impacto en los tiempos de la etapa precontractual o incluso podría requerir una modificación mayor en el objeto del proyecto, aspectos sobre los cuales, si bien la experiencia de CENTROSUR durante el año 2023, no tuvo mayores novedades en el cumplimiento del requerimiento para un grupo pequeño de proyectos, pero para el año 2024 al reducirse la cuantía, amplía el número de procesos que deben cumplir este requerimiento y podría incrementar los tiempos de respuesta de la CGE por su capacidad operativa. Con la finalidad de reducir su impacto, se observará este requerimiento en la construcción del PAC y la agrupación de proyectos en un proceso de contratación.

10.7 Procesos de compra de cuantías importantes

Existe un riesgo con una alta probabilidad de ocurrencia de que los procesos de cuantías importantes (en monto de dinero) tengan dificultades en la fase precontractual, pues la experiencia nos muestra que los oferentes, sean estas personas naturales, jurídicas o consorcios, recurren regularmente, cuando no son favorecidos, por realizar reclamos de cualquier índole ante el SERCOP, con el objetivo de paralizar y suspender el trámite del proceso y tener la posibilidad de una nueva participación cuando este se vuelva a publicar, desventajosamente los tiempos de superar los reclamos son relativamente altos, pues requieren de descargos de la empresa y análisis y pronunciamiento del SERCOP, los que en la condición de Empresa están regulados normativamente y en la condición SERCOP no, con la finalidad de reducir el impacto se prevé contar al interior de la CENTROSUR con un gestor ante el SERCOP para agilizar la respuesta del órgano de control de la Contratación Pública, como lo es el SERCOP.

10.8 Capacidad operativa institucional

Históricamente la capacidad de ejecución del presupuesto de inversiones muestra valores entre 30 y 40 millones de dólares (Tabla 29).

Presupuesto	Valor [\$]	Ejecución [\$]	Avance [%]
Reformado 2018	55.045.371	31.609.199	57,42
Reformado 2019	52.816.723	38.410.211	72,72
Reformado 2020	78.991.685	23.922.477	30,28
Reformado 2021	58.091.098	32.885.786	56,61
Año 2022	87.741.486	29.093.711	33,16
Promedio		31.179.921	

Tabla 29. Ejecución presupuestaria

Lo anterior nos indica que es muy probable que el presupuesto de inversiones tenga un similar monto de ejecución. Para incrementar el nivel de ejecución presupuestaria se prevé la contratación de personal temporal, con cargo al costo del proyecto, para que:

- En el último trimestre del año 2023 elaboren y perfeccionen la documentación necesaria para la elaboración del proceso precontractual y esté lista para el inicio de los procesos de conformidad al Plan Operativo Anual, a partir del día siguiente de la publicación del Plan Anual de Contratación.
- Durante el año 2024, realicen la administración y liquidación de contratos.

Con ello se espera que el personal técnico institucional atienda con prioridad la adecuada operación y mantenimiento de la infraestructura eléctrica y cuente con el apoyo de personal temporal adicional, dedicado exclusivamente a la ejecución de inversiones.

Lo anterior no limita la necesidad de implementar, en los próximos años, una estructura funcional que garantice altos niveles de ejecución presupuestaria de inversión y explotación.

10.9 Fenómeno El Niño:

Es un evento periódico que se manifiesta como un calentamiento anómalo de la superficie del mar en el pacífico ecuatorial (es decir una franja oceánica alrededor de la línea ecuatorial), generalmente durante un período comprendido entre diciembre y abril; el evento del fenómeno El Niño producido en los años 1997 - 1998, fue considerado de alto impacto e intensidad, provocando inundaciones en amplias zonas ubicadas en las costas del Pacífico, lo cual ocasionó severas pérdidas de carácter social, económico y ambiental; en lo que se refiere a infraestructura del sector eléctrico, se presentaron interrupciones del servicio por inundaciones que provocaron explosión de transformadores, caída de postes y daños en las líneas de transmisión y subtransmisión; las pérdidas económicas a nivel de todo el país, en los sectores productivos, infraestructura vial, electricidad, telecomunicaciones y de transporte, ascendieron a USD 2.869 millones de dólares.

Mediante resolución Nro. SGR-156-2023, la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, resolvió declarar el estado de ALERTA AMARILLA por la posibilidad de ocurrencia del Fenómeno El Niño – Oscilación del Sur (ENOS) en los territorios ubicados a una altitud igual y menor a 1.500 msnm, que comprende 17 provincias, 143 cantones y 489 parroquias, entre las cuales están incluidas algunos cantones y parroquias del área de servicio de Centrosur (Tabla 30).

Provincia	Cantón	Parroquia
Azuay	Camilo Ponce Enríquez	Camilo Ponce Enríquez
	Cuenca	Chaucha
		Molleturo
	Girón	Girón
		La Asunción
	Nabón	El Progreso
	Oña	Susudel
	Pucará	Pucará
		San Rafael de Sharug
	Santa Isabel	Abdón Calderon
El Carmen de Pijilí		
Santa Isabel		
Cañar	Cañar	Chontamarca
		Ducur
		General Morales
		Gualleturo
		San Antonio
		Ventura
	La Troncal	La Troncal
		Manuel J. Calle
		Pancho Negro
Suscal	Suscal	

Tabla 30. Cantones afectados por El Niño

Con oficio Nro. MEM-SDCEE-2023-0480-OF el Ministerio de Energía y Minas solicitó a todas las entidades que forman parte del sector energético y que mantengan operación en el área geográfica donde se genere el posible evento, remitir los planes de contingencia.

En este sentido, CENTROSUR con base a los lineamientos establecidos por el MEM, realizó un análisis de su infraestructura administrativa, así como a nivel de subtransmisión (subestaciones y líneas), para las amenazas provocadas ya sea por inundación y/o movimientos de masas, tanto en los sectores determinados en la RESOLUCIÓN Nro. SGR-156-2023, así como en la infraestructura que históricamente presenta este tipo de situaciones dentro del área de servicio y que se encontraba dentro de las zonas de riesgo o de amenaza “alta” y “muy alta” en los mapas proporcionados por la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.

Del análisis realizado, se determinó que la siguiente infraestructura se encuentran en niveles de riesgo “aceptable”, “posible” y “notable”:

- Para las amenazas de inundación y movimientos de masa, las subestaciones 03, 50, 7, 21, 23 y 14 se catalogaron con un nivel de riesgo “aceptable”; de ocurrir este evento, las posibles pérdidas económicas en las subestaciones citadas estarían en el orden de 2 millones de dólares aproximadamente.
- En el caso de la subestación 12, se la categorizó con riesgo “notable” para la amenaza de inundación, cuyas posibles pérdidas económicas ascienden a un monto aproximado de \$980.000 dólares. Esta infraestructura requiere de una corrección necesaria que involucraría el análisis institucional de una posible reubicación futura.

Con respecto a las líneas de subtransmisión, se analizaron 16, de las cuales 7 se encuentran en un riesgo categorizado como “aceptable” y 9 en “riesgo posible”, es decir ninguna se encuentra en los niveles altos de riesgo. El monto de las posibles pérdidas para las líneas analizadas, oscilan en un valor aproximado de \$565.000 dólares.

Al existir una alta incertidumbre sobre los efectos reales del fenómeno El Niño, se prevé que presupuestariamente se realicen los ajustes que corresponde para atender los requerimientos económicos emergentes.

Eco. Rubén Benítez A.

Presidente Ejecutivo

METAS E INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – 2024

Nro.	Perspectiva:	Objetivo Estratégico:	Nombre:	Línea base	2023 I S	2023 II S	2024 I S	2024 II S	2025 I S	2025 II S	Unidad de medida:	Dirección responsable del indicador:	Patrón	Periodicidad:
1	Sociedad	Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.	Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL) CIER	76,30%	N/A	81,00%	N/A	84,00%	N/A	86,70%	[%]	DIPLA	Incremento	Anual
2			Índice de satisfacción del consumidor (*)	41,67%	N/A	75,00%	N/A	75,00%	N/A	75,00%	[%]	DIPLA	Incremento	Anual
3			Energía no consumida debido a acciones de eficiencia energética.	107.164	57.792	280.493	280.493	560.986	280.493	560.896	[kWh/año]	DIDIS	Incremento	Semestral
4			Índice de cumplimiento del plan de manejo ambiental	N/A	50,00%	92,00%	50,00%	92,00%	50,00%	92,00%	[%]	DIPLA	Incremento	Semestral
5			Porcentaje de errores en la facturación (PEF).	0,090%	0,400%	0,400%	0,40%	0,400%	0,40%	0,400%	[%]	DICO	Reducción	Mensual
6		Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico, que contribuya al desarrollo social y productivo.	Crecimiento de alumbrado público	156.272	164.470	166.246	167.814	169.216	170.484	171.642	[Cant.]	DIDIS	Incremento	Trimestral
7			Índice de cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de servicio	97,45%	97,62%	97,73%	97,84%	97,94%	98,05%	98,16%	[%]	DIDIS/DIPLA	Incremento	Semestral
8			Índice de pérdidas (técnicas más no técnicas) (*).	6,54%	6,53%	7,17%	7,17%	7,17%	7,17%	7,17%	[%]	DIDIS/DICO	Reducción	Mensual
9			Tiempo total de interrupción, TTIK.	4,90	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	[Horas]	DIDIS	Reducción	Mensual
10			Frecuencia media de interrupción, FMIK.	2,98	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	[Veces]	DIDIS	Reducción	Mensual
11			Índice de cumplimiento del Tiempo total de interrupción - TTIK a nivel de alimentador	98,67%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	[%]	DIDIS/DIMS	Incremento	Mensual
12			Índice de cumplimiento de la Frecuencia media de interrupción - FMIK a nivel de alimentador	97,33%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	[%]	DIDIS/DIMS	Incremento	Mensual
13	Sostenibilidad Financiera	Mejorar la gestión financiera, fortaleciendo políticas de gasto, inversión e ingresos, a través de un proceso integral de planificación y gestión de proyectos.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	78,81%	30,00%	90,00%	30,00%	90,00%	30,00%	90,00%	[%]	DAF	Incremento	Trimestral
14			Porcentaje de recuperación de cartera vencida	1,50%	0,80%	1,60%	0,80%	1,60%	0,80%	1,60%	[%]	DICO	Incremento	Trimestral
15			Porcentaje de ejecución plan anual de contratación	78,81%	45,00%	90,00%	45,00%	90,00%	45,00%	90,00%	[%]	DAF	Incremento	Trimestral
16			Porcentaje de recaudación (*).	95,29%	96,00%	93,91%	93,91%	93,91%	93,91%	93,91%	[%]	DICO	Incremento	Mensual
17	Procesos Internos	Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.	Porcentaje de actualización de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad	27,72%	40,56%	51,67%	64,83%	77,99%	89,00%	100,00%	[%]	DIPLA	Incremento	Trimestral
18			Avance presupuestario de proyectos de transformación empresarial	N/A	15,00%	75,00%	30,00%	80,00%	40,00%	90,00%	[%]	DIPLA	Incremento	Semestral
19	Desarrollo y Aprendizaje	Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación.	Índice de Clima Laboral	81,00%	N/A	81,50%	N/A	N/A	N/A	82,00%	[%]	DTH	Incremento	Bienal
20			Índice de personal agregador de valor	71,15%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	[%]	DTH	Incremento	Semestral
21			Índice de estabilidad laboral	86,08%	86,08%	86,08%	87,00%	90,00%	92,00%	95,00%	[%]	DTH	Incremento	Semestral
22			Índice de rotación de personal	1,62%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	[%]	DTH	Reducción	Semestral
23			Índice de cumplimiento del plan de capacitación	79,68%	50,00%	90,00%	50,00%	90,00%	50,00%	90,00%	[%]	DTH	Incremento	Trimestral
24		Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.	Índice de disponibilidad de servicios de TICs	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%	[%]	DITIC	Incremento	Trimestral
25			Índice de equipos automatizados (IEA) por alimentador	N/A	2,15%	2,50%	2,80%	3,16%	3,17%	3,18%	[%]	DIDIS	Incremento	Semestral

(*). Nuevas metas propuestas

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Objetivo estratégico	Programa	Proyecto	2024	2025	2026	2027
Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.	Gestión empresarial	Modernización tecnológica	2.210.369	975.235	-	-
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.	Administración	Ampliación y mejora de bienes inmuebles	1.865.831	2.140.550	859.149	1.899.184
	Gestión ambiental y responsabilidad social	Gestión socio ambiental	238.400	-	-	-
Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico, que contribuya al desarrollo social y productivo.	Administración	Eficiencia energética	308.000	-	-	-
	Alumbrado público	Alumbrado público vial	3.197.523	1.800.000	1.800.000	1.800.000
		Eficiencia energética	4.500.650	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	Calidad del servicio	Acometidas y medidores para reposición	4.355.187	857.850	-	-
		Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformadores	20.673.175	14.376.066	15.969.220	16.000.000
		Electrificación rural	2.325.597	1.216.854	-	-
		Equipos de laboratorio e ingeniería	755.381	-	-	-
		Operación y mantenimiento	4.287.941	-	-	-
		Reforzamiento y mejora de alimentadores	5.383.020	-	-	-
		Repotenciación de transformadores de distribución	6.372.394	-	-	-
	Expansión de la distribución	Acometidas y medidores nuevos servicios	5.284.304	1.186.420	-	-
		Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformadores	2.382.000	3.997.718	5.345.792	5.033.616
		Pequeñas extensiones de red	510.000	-	-	-
		Subestaciones y líneas de subtransmisión	6.386.805	6.417.849	5.027.380	5.000.000
	Gestión tecnológica	Modernización tecnológica	343.176	-	-	-
		Operación y mantenimiento	2.669.222	400.000	-	-
Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación.	Administración	Ampliación y mejora de instalaciones generales	3.541.798	1.829.986	795.059	67.200
		Estudios y proyectos	3.000.000	2.500.000	2.500.000	5.481.750
		Mobiliario y equipo de oficina	245.821	-	-	-
	Gestión del talento humano	Gestión del talento humano	1.586.651	-	-	-
Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.	Gestión tecnológica	Ampliación y mejora de bienes inmuebles	2.000.000	5.734.400	5.734.400	2.867.200
		Equipos y servicios de comunicaciones	2.860.385	1.093.776	3.400	-
		Implementación de AMI	8.139.856	359.091	359.091	-
		Mobiliario y equipo de oficina	188.800	-	-	-
		Modernización tecnológica	670.437	14.437	-	-
Total			96.282.724	46.900.231	40.393.491	40.148.950