

2025

PLAN DE NEGOCIOS

**EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL
CENTROSUR C.A.**

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

JUNIO 2025

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
1.1 Objetivos y Alcance	6
1.2 Base legal	6
2 LA EMPRESA	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Área de prestación del servicio público de energía eléctrica y alumbrado público general	8
2.3 Cobertura eléctrica	8
2.4 Agencias y oficinas	9
2.5 Integración con el sistema nacional de transmisión y costos asociados	9
2.6 Mercado regulado	10
2.7 Balance de energía	11
2.8 Estructura organizacional	11
2.9 Análisis FODA	13
2.10 Manual de procesos	14
3 GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	16
3.1 Junta General de Accionistas	16
3.2 Directorio	16
3.3 Presidente del Directorio	17
3.4 Presidente Ejecutivo	17
4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESOS	17
4.1 Visión	18
4.2 Misión	18
4.3 Objetivos estratégicos	18
4.4 Valores	19
4.5 Política empresarial	19
4.6 Estrategias	19
4.7 Indicadores estratégicos y metas 2025	22
5 SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y ALUMBRADO PÚBLICO GENERAL	23

5.1	Servicio Público de Energía Eléctrica - SPEE	23
5.2	Servicio de Alumbrado Público General - SAPG	24
6	ESTIMACIÓN DE VARIABLES TÉCNICAS	24
6.1	Descripción de la metodología de proyección	24
6.2	Proyección de la demanda	25
6.3	Proyección energética para el servicio eléctrico	25
6.4	Proyección energética para el servicio de alumbrado público	26
7	COMPRA Y VENTA DE ENERGÍA	26
7.1	Estudios de Costos	26
7.2	Proyección del Costo de la Energía	27
7.3	Proyección de ingresos por servicio eléctrico y alumbrado público	28
7.4	Proyección de déficit tarifario del servicio eléctrico y déficit operacional del servicio de alumbrado público general	29
8	PRESUPUESTOS	29
8.1	Presupuesto de Inversión	29
	8.1.1 <i>Presupuesto en Programas de Inversión</i>	30
8.2	Presupuesto de Explotación	30
	8.2.1 <i>Ingresos</i>	30
	8.2.2 <i>Costos y Gastos</i>	31
	8.2.3 <i>Presupuesto de mano de obra y distributivo de sueldos.</i>	32
	8.2.4 <i>Plan de capacitación 2025</i>	35
	8.2.5 <i>Resultado presupuestario</i>	38
8.3	Presupuesto de Caja	38
9	PLAN OPERATIVO ANUAL	39

TABLAS

Tabla 1. Cobertura eléctrica	8
Tabla 2. Agencias y Oficinas	9
Tabla 3. Puntos de interconexión.....	10
Tabla 4. Compra de energía.....	10
Tabla 5. Mercado regulado	10
Tabla 6. Balance de energía.....	11
Tabla 7. Trabajadores por proceso.....	11
Tabla 8. Trabajadores en proyectos específicos	13
Tabla 9. Junta general de accionistas	16
Tabla 10. Conformación del Directorio	17
Tabla 11. Indicadores estratégicos y metas 2025.....	22
Tabla 12. Infraestructura eléctrica	23
Tabla 13. Alumbrado público.....	24
Tabla 14. Proyección de energía disponible y potencia máxima coincidente	25
Tabla 15. Proyección de pérdidas de energía.....	25
Tabla 16. Proyección de energía por grupo de consumo [MWh]	25
Tabla 17. Proyección de número de clientes por grupo de consumo [u]	26
Tabla 18. Proyección de la demanda para el SAPG.....	26
Tabla 19. Costo del SPEE [USD].....	27
Tabla 20. Costo del SAPG [USD].....	27
Tabla 21. Proyección de compra de energía 2025	28
Tabla 22. Proyección de ingresos por grupo de consumo [USD].....	29
Tabla 23. Proforma presupuestaria de inversión 2025	30
Tabla 24. Ingresos [USD]	31
Tabla 25. Costos y gastos [USD].....	32
Tabla 26. Presupuesto de mano de obra [USD].....	34
Tabla 27. Cantidad de trabajadores proyectados [u]	34
Tabla 28. Gasto proyectado de sueldos y salarios [USD].....	34
Tabla 29. Personal para proyectos específicos.	34
Tabla 30. Presupuesto de capacitación 2025	37
Tabla 31. Capacitaciones esenciales	37
Tabla 32. Resultado presupuestario [USD].....	38
Tabla 33. Presupuesto de caja [USD].....	38
Tabla 34. Presupuesto de explotación 2025	39
Tabla 35. Presupuesto de Inversión 2025	40

FIGURAS

Figura 1. Área de prestación del servicio.....	8
Figura 2. Procesos.....	14
Figura 3. Procesos de distribución.....	15
Figura 4. Procesos de comercialización.....	15
Figura 5. Objetivos estratégicos.....	18

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 contengan la totalidad de los ingresos, costos y gastos, además las fuentes de financiamiento propias y externas.
- Las asignaciones incorporadas en los presupuestos respondan a requerimientos de recursos como son: humanos, materiales, físicos y financieros, que permitirán ejecutar acciones para el cumplimiento de los objetivos, 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 hagan en términos establecidos para la prestación de servicios públicos con eficiencia, responsabilidad y en procura de cumplir los niveles de calidad de servicio dispuestos regulatoriamente esperados por la ciudadanía del área de prestación de servicios.
- Los presupuestos sean claros y entendibles a todo nivel de la organización, además del Estado y la sociedad los cuales serán objeto de seguimiento permanente por parte de las autoridades competentes.
- Los presupuestos sean flexibles para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas esperados.
- Los presupuestos establezcan 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 distintos propósitos 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 presupuestaria será un reflejo de la planificación institucional, 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. inició 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 transfirió, a esta Empresa, la administración del sistema eléctrico de la provincia de Morona Santiago.

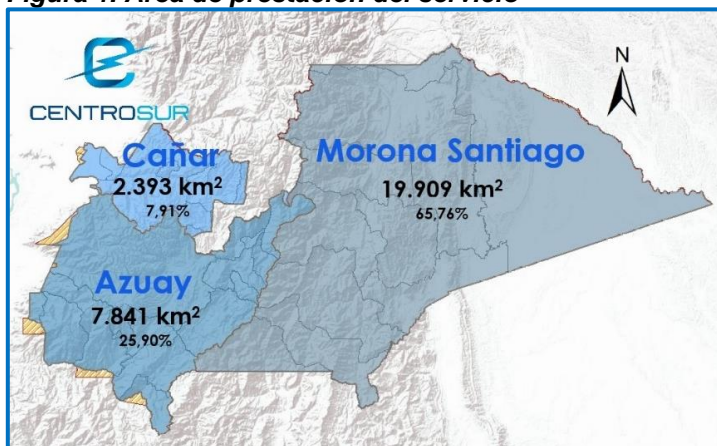
Hasta 1996 la Empresa tuvo bajo su responsabilidad las actividades de generación y distribución; año en el que se aprueba la Ley de Régimen del Sector Eléctrico; la que, entre otras cosas, dispone la segmentación de las actividades de las empresas del sector en generación, transmisión y distribución – 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 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 Arconel, 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 Huamboya, 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 el 0,43% (131 km²), ver Figura 1.

Figura 1. Área de prestación del servicio



2.3 Cobertura eléctrica

El índice de cobertura del servicio eléctrico, dentro del área de prestación de servicios, a diciembre de 2024 fue de 96,78% (Tabla 1).

Tabla 1. Cobertura eléctrica

Año	Azuay (%)	Cañar (%)	Morona Santiago (%)	Total (%)
2021	98,36	97,07	92,09	97,45
2022	98,44	97,18	92,41	97,55
2023	98,74	97,77	84,74	96,71
2024	98,77	97,82	85,02	96,78

2.4 Agencias y oficinas

La oficina matriz está ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, Av. Max Uhle y Pumapungo, bajo una visión de descentralización para la prestación de los servicios que ofrece Centrosur y estar más próximos al sitio geográfico de ubicación de nuestros clientes, dispone de 14 agencias y 10 oficinas en puntos estratégicos del área de servicio. Detalle Tabla 2.

Tabla 2. Agencias y Oficinas

Zona	Tipo	Nombre	Cantón Cubierto
	Matriz	Edificio Matriz	Cuenca, Déleg ¹ y Azogues ¹
1	Oficina	Molleturo	Cuenca
	Agencia	Biblián	Biblián
		Cañar	Cañar y El Tambo
		La Troncal	La Troncal, El Triunfo ¹ y Naranjal ¹
		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 ¹
		Pucará	Pucará
		San Fernando	San Fernando
		Chaucha	Chaucha
A	Matriz DIMS	Macas	Morona y Huamboya ¹
	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 ¹

Nota ¹: cantones cubiertos parcialmente.

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 ubicadas 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.

Tabla 3. Puntos de interconexión

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	Elecaastro	69	Checa	L/ST Saucay 69 kV
SAYMH	Saymirin	Elecaastro	69	Chiquintad	L/ST Saymirín 69 kV
DESCT	El Descanso	Elecaastro	22	El Descanso	S/E El Descanso 22 kV
OCAÑH	Ocaña	Elecaastro	69	Cañar	S/E Cañar 69 kV

La energía recibida en los puntos de entrega del sistema nacional de transmisión (Tabla 3) y los embebidos en el sistema de distribución, hasta diciembre de 2024 asciende a 1.217.315 MWh, a un costo total de USD57.974.313 y costo unitario de 4,76 ¢/kWh (Tabla 4).

Tabla 4. Compra de energía

Año	Energía Comprada [MWh]	Costo Total [USD]	Costo Unitario [¢/kWh]
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	1.260.196	40.539.374	3,22
2024	1.217.315	57.974.313	4,76

2.6 Mercado regulado

La cantidad de clientes regulados a diciembre de 2024 fue de 451.476, quienes durante el año 2024 consumieron 1.142.881 MWh, facturando la Empresa por venta de energía USD113.091.588, de los cuales recaudó USD102.471.769 (incluye el subsidio cruzado), en los dos casos, se considera el valor de subsidios (tarifa de la dignidad, adulto mayor, discapacidades) y no de terceros (tasa de recolección de basura y bomberos), su comportamiento se puede evidenciar en la Tabla 5.

Tabla 5. Mercado regulado

Año	Clientes [u]	Energía facturada [MWh]	Facturación [USD]	Recaudación [USD]
2020	413.198	1.034.409	99.187.924	79.963.677
2021	423.511	1.094.568	105.317.137	98.237.658
2022	432.533	1.125.237	108.198.473	101.414.672
2023	442.278	1.165.570	112.058.513	102.911.981
2024	451.476	1.142.881	113.091.588	102.471.769

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 distribuida 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 diciembre de 2024.

Tabla 6. Balance de energía

Año	Energía [MWh]				Pérdidas de Energía [%]
	Disponible	Facturada	Terceros	Pérdidas	
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	1.305.323	1.165.247	49.351	90.725	6,95
2024	1.257.159	1.134.950	41.131	81.078	6,45

2.8 Estructura organizacional

La estructura organizacional es liderada por el Presidente Ejecutivo (PREEJE), está integrada por ocho direcciones, tres de ellas 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).

A diciembre de 2024, se cuenta con 670 funcionarios, de los cuales 485 trabajadores están directamente relacionados con el Core del negocio, 121 trabajadores en los procesos de soporte y 64 trabajadores en el proceso gerencial, el detalle se visualiza en la Tabla 7. Es necesario aclarar que, por motivos de optimización de personal y gasto adicional de compra de energía, no se contrataron 68 partidas presupuestadas para el año 2024, que llegan a un total de 738.

Tabla 7. Trabajadores por proceso

Tipo de Contrato	Gerencial			Core empresarial			Soporte			Total
	PREEJE	DIPLA	DAJ	DIDIS	DICO	DIMS	DAF	DTH	DITIC	
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	27	21	9	319	116	55	59	24	40	670
2024	26	28	10	320	109	56	55	26	40	670

Adicionalmente a los trabajadores informados en Tabla 7, se cuenta con 32 trabajadores, presupuestados en mano de obra temporal, para cumplir con actividades en proyectos específicos detallados en la Tabla 8.

- **Centro temporal de implementaciones y competencias (CTIC):** el Directorio de la Empresa, mediante resolución Nro. 1279-4288 adoptada en sesión Nro. 1279, celebrada el miércoles 6 de enero de 2021, aprueba la estructura del equipo de trabajo denominada Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC).

La señalada estructura está conformada por 29 puestos de trabajo temporales, cuyos perfiles fueron definidos y aprobados; y, cuenta con el presupuesto de mano de obra temporal aprobado por la Junta General de Accionistas en el presupuesto de personal temporal. Al 31 de diciembre de 2024, se encontraban vigentes los contratos de 25 funcionarios.

Se debe aclarar que en el presupuesto de personal temporal aprobado constan los 29 cargos para el Centro Temporal de Implementaciones y Competencias (CTIC); sin embargo, mediante resolución Nro. 1309-447 el 28 de marzo de 2025, se aprueba la culminación de tareas del CTIC y se crea el Centro Tecnológico de Innovación, Soporte y Servicios para el Sector Eléctrico (CETISE), con 22 funcionarios.

- **Gestión de riesgos (G.R.):** mediante Oficio Nro. MEM-SDCEE-2023-1035-OF, de fecha 12 de octubre de 2023, se notifica a Centrosur sobre la firma por todas las Empresas Eléctricas de Distribución del país, del convenio marco de cooperación interinstitucional de la coordinación nacional de gestión de riesgos naturales y antrópicos para el sector de la distribución de energía eléctrica, con fecha 5 de octubre de 2023. Entre otros aspectos del convenio se establece:
 - El acuerdo de establecer los mecanismos adecuados y oportunos de cooperación interinstitucional con la finalidad de gestionar la conformación de la coordinación nacional de gestión de riesgos naturales y antrópicos para el sector de la distribución de energía eléctrica.
 - Las Empresas Eléctricas Distribuidoras a través de sus representantes legales resuelven delegar o encargar a la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., para que en representación de todas las EED proceda a gestionar, con la mayor premura, el cumplimiento del objetivo principal del presente convenio de cooperación: *“Coordinar acciones para la implementación de la gestión de riesgos en el sector de la distribución de energía eléctrica, con base a las políticas establecidas, la normativa legal aplicable, así como a las buenas prácticas de gestión que permitan prevenir y mitigar los daños causados por amenazas naturales y antrópicas, garantizando con ello la calidad, continuidad y confiabilidad del servicio eléctrico”.*
- **Gestión de infraestructura de operadoras (GIO):** Atendiendo la solicitud del MEM (Oficio Nro. MEM-SDCEE-2022-0934-OF, del 20 de septiembre de 2022, con el asunto: "Disposiciones para el reforzamiento de las unidades SIG y mejora de los procesos en el control de arriendo de postes") se cuenta con personal contratado para la gestión de

infraestructura de terceros (arriendo de postes). Estos cargos constan en el presupuesto de mano de obra (temporal) aprobado. Actualmente se cuenta con 5 funcionarios asumiendo esta tarea que constan en el presupuesto de mano de obra temporal aprobado y son parte del distributivo de trabajadores en relación de dependencia.

Tabla 8. Trabajadores en proyectos específicos

Año	SLA-SICO	Gestión Ambiental	CTIC	CIS-CRM	G.R.	G.I.O.	Total
2021	2	1	12	-	-	-	15
2022	2	1	22	2	-	-	27
2023	1	1	23	-	2	-	27
2024	-	-	25	-	2	5	32

2.9 Análisis FODA

Producto del diagnóstico de la Empresa y del análisis situacional, contemplado en el “*Plan Estratégico Institucional 2022-2025*”, se identificaron los factores internos y externos que influyen sobre la Empresa que se resumen a continuación:

Fortalezas (F):

- Buena imagen empresarial frente a las Empresas del sector a nivel nacional.
- La Empresa gestiona proyectos nacionales por delegación del Ministerio.
- Personal capacitado y con experiencia en el desarrollo de sus actividades.
- Situación financiera positiva.
- Infraestructura del sistema de distribución robusto y confiable.
- Disponibilidad de recursos informáticos.
- Servicio Monopólico.

Oportunidades (O):

- Existen centros de investigación y desarrollo en el ámbito de la distribución de energía eléctrica.
- Disponibilidad de tecnología para implementar al servicio de nuestros clientes Nuevos nichos de negocio.
- Existen modelos de gestión modernos que pueden ser implementados en la Empresa. Incremento en la demanda de energía.

Debilidades (D):

- Falta de involucramiento de los diferentes actores en la gestión de procesos.
- Falta de un proceso de planificación que involucre a todas las áreas.
- Deterioro de clima laboral.
- Falta de plan de acción para mejorar la satisfacción del cliente.

- Deficiente estrategia de comunicación interna y externa.
- Baja ejecución presupuestaria en inversiones.
- Falta de área de investigación y desarrollo.
- Falta proceso de gestión de activos.
- Falta de una gestión de riesgos integral.

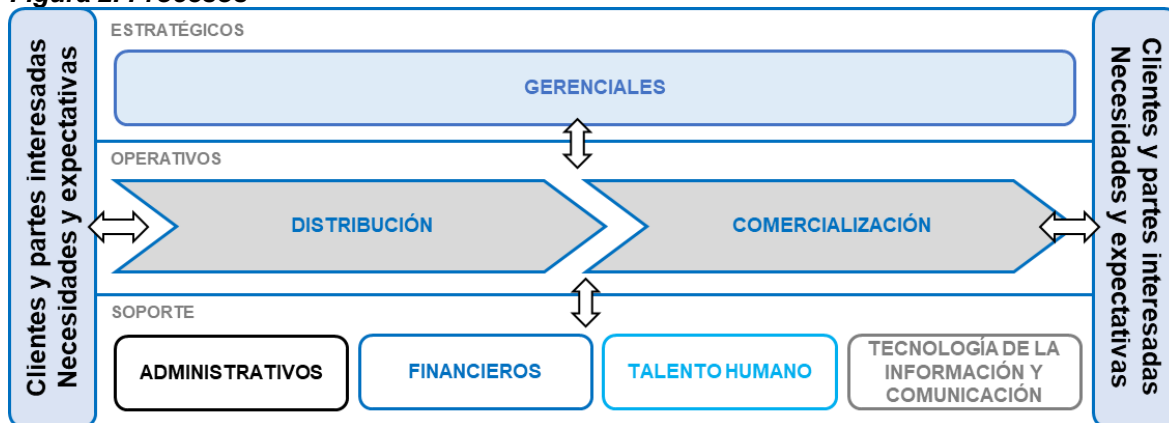
Amenazas (A):

- Políticas de austeridad que afectan la incorporación de nuevo personal.
- Existencia de sistemas Nacionales que limita la capacidad de acción.
- El incremento de generación distribuida puede afectar el equilibrio financiero.
- Procesos internos limitados por proyectos nacionales.

2.10 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, se cuenta con 7 macro procesos, 42 procesos a nivel, 1.448 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 2.

Figura 2. Procesos

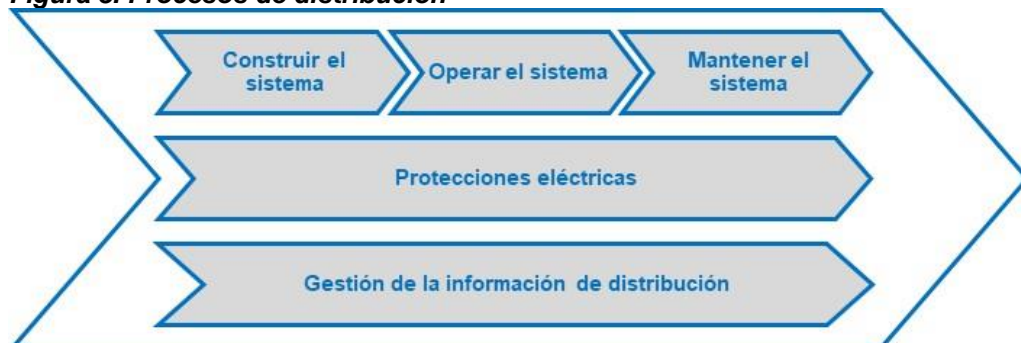


Procesos Gerenciales: direccionan a la institución, para lo que se define, controla y se hace seguimiento del cumplimiento de objetivos, metas, políticas y estrategias de la organización.

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 3.

Figura 3. Procesos 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, Figura 4.

Figura 4. Procesos 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.

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 de 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 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 acerca de 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 9, se detalla la integración de la Junta General de Accionistas.

Tabla 9. Junta general de accionistas

Institución	Representante Legal
Ministerio de Energía y Minas	Abg. Inés María Manzano Díaz
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 Sígsig	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

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 10), y sus respectivos suplentes, los cuales son designados por la Junta General de Accionistas, de acuerdo con 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.

Tabla 10. Conformación del Directorio

Accionista	Principal	Suplente
Ministerio de Energía y Minas	Abg. Carlos Febres Cordero Buendía	Ing. María Belén Quezada Moncada
	Ing. Julisa Naranjo Salas	Ing. Anabel Lemus Bedoya
	Ing. Erika Guano Basantes	Ing. Margarita Reina López
	Dra. Narda Soria Galarza	Abg. Franklin Solórzano Bajaña
	Ing. Jorge Reyes Verduga	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 Urgiles Pauta
Trabajadores	Sr. Pablo Rodas Caicedo	Ing. David Vanegas Samaniego

3.3 Presidente del Directorio

El Directorio liderado por su presidente el Abg. Carlos Febres Cordero Buendía, quien también es el presidente de la Compañía; tiene 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 Ing. Juan Vásquez Palacios, 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, además 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.

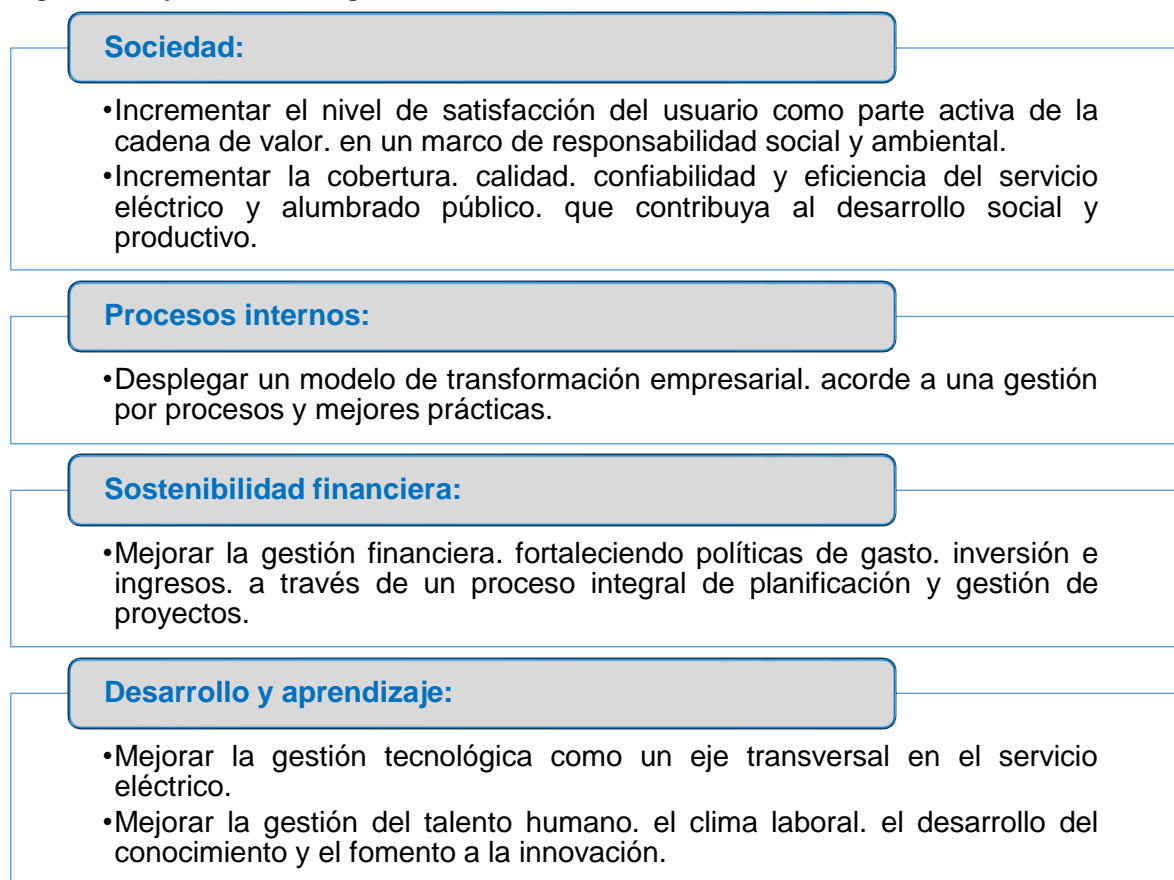
4.2 Misión

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 5, se muestran los objetivos estratégicos, distribuidos en cada una de las perspectivas organizacionales detalladas brevemente.

Figura 5. 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 y a 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 transcriben las estrategias y su correlación para cumplir con los objetivos, contemplados en el “*Plan Estratégico Institucional 2022-2025*”.

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.
- 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 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 2025

En la Tabla 11 se presentan los objetivos estratégicos, indicadores y metas 2025, tomados del plan estratégico 2022 - 2025. La metodología de cálculo de los indicadores se detalla en “Tabla 2: Metas e indicadores del Plan Estratégico Institucional 2025” del “Plan Operativo Anual 2025”.

Tabla 11. Indicadores estratégicos y metas 2025

Objetivo Estratégico / Indicador	Meta 2024	Valor 2024	Meta 2025
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 – [%]	84,00	71,79	86,70
Índice de satisfacción del consumidor – [%]	75,00	45,63	75,00
Energía no consumida debido a acciones de eficiencia energética – [kWh/año]	560.986	181.433	560.986
Índice de cumplimiento del plan de manejo ambiental – [%]	92,00	98,70	92,00
Porcentaje de errores en la facturación (PEF) – [%]	0,40	0,07	0,40
Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico, que contribuya al desarrollo social y productivo.			
Crecimiento de alumbrado público – [cantidad]	169.216	187.011	171.642
Índice de cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de servicio – [%]	97,94	96,78	98,16
Índice de pérdidas (técnicas más no técnicas) – [%]	7,17	6,45	7,17 ¹
Tiempo total de interrupción, TTIK – [horas]	8,00	5,87	8,00
Frecuencia media de interrupción, FMIK – [veces]	6,00	3,49	6,00
Índice de cumplimiento del tiempo total de interrupción – [%]	100,00	95,12	100,00
Índice de cumplimiento de la frecuencia media de interrupción – [%]	100,00	95,12	100,00
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 – [%]	90,00	71,07	90,00
Porcentaje de recuperación de cartera vencida	1,60%	-5,81%	1,60%
	48.331	-175.632	51.141
Porcentaje de ejecución plan anual de contratación – [%]	90,00	88,15	90,00
Porcentaje de recaudación – [%]	93,91	90,69	93,91 ²
Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.			
Actualización de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad – [%]	77,99	37,87	100,00
Avance presupuestario de proyectos de transformación empresarial – [%]	80,00	45,63	90,00
Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación.			
Índice de clima laboral – [%]	81,50	77,50	82,00
Índice de personal agregador de valor – [%]	70,00	72,39	70,00

Objetivo Estratégico / Indicador	Meta 2024	Valor 2024	Meta 2025
Índice de estabilidad laboral – [%]	90,00	91,07	95,00
Índice de rotación de personal – [%]	10,00	4,47	10,00
Índice de cumplimiento del plan de capacitación – [%]	90,00	103,00	90,00
Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.			
Índice de disponibilidad de servicios de TICs – [%]	99,80	99,89	99,80
Índice de equipos automatizados (IEA) por alimentador – [%]	3,16	2,84	3,18

Nota 1: valor autorizado por la Junta General de Accionistas (resolución Nro. 284-901) en el POA 2024.

Nota 2: valor autorizado por la Junta General de Accionistas (resolución Nro. 284-901) en el POA 2024, la misma que no considera el valor de subsidios.

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 electricidad (Arconel).

Centrosur para atender los requerimientos de energía de sus clientes regulados y no regulados, a diciembre de 2024, tiene una capacidad instalada de 462 MVA (capacidad nominal), en 27 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 305,14 km.

La infraestructura eléctrica en el sistema de distribución, con corte a diciembre de 2024 se detalla en la Tabla 12. Las líneas de distribución en bajo voltaje, incluye los kilómetros de acometidas.

Tabla 12. Infraestructura eléctrica

Año	Transformadores de distribución		Líneas de distribución		Acometidas	Medidores
	Potencia	Cantidad	M/V	B/V	Total	Total
	MVA	U	km	km	u	u
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	943	28.894	10.926	20.312	357.034	438.618
2024	967	29.680	11.087	20.724	366.734	448.007

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 Arconel.

A diciembre de 2024, se cuenta con una potencia de 34.211 kW en alumbrado público que corresponde a 187.218 luminarias de tipo: mercurio (Hg), LED, sodio (Na), reflector y halogenuro metálico (HM), ver Tabla 13.

Tabla 13. Alumbrado público

Año	Cantidad [u]						Potencia [kW]					
	Hg	LED	Na	Refle.	HM	Total	Hg	LED	Na	Refle.	HM	Total
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	1.490	11.638	162.550	4.693	420	180.791	232	1.600	29.552	1.562	52	32.998
2024	1.369	20.327	160.478	4.664	380	187.218	255	3.295	29.122	1.539	46	34.211

6 ESTIMACIÓN DE VARIABLES TÉCNICAS

6.1 Descripción de la metodología de proyección

La información mostrada en la Tabla 14 que resume la proyección de resultados corresponde al periodo entre los años 2024 y 2028. Los datos correspondientes al año 2024, y a los meses de enero a abril de 2025 son reales. Para el periodo de mayo a diciembre del año 2025 y los años 2026 al 2028 se presenta datos proyectados.

La proyección de demanda de energía, potencia y número de clientes constituye el primer insumo para la planificación de la expansión del sistema eléctrico, en el corto, mediano y largo plazo. Este proceso 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 14, determinando que para el año 2024 la demanda de energía disponible decreció en 3,69% y la potencia máxima coincidente creció en 0,72%.

Tabla 14. Proyección de energía disponible y potencia máxima coincidente

Año	Variables proyectadas		Tasa de crecimiento	
	Energía disponible	Potencia máxima	Energía	Potencia
	[MWh]	[MWh]	[%]	[%]
2024	1.257.159	216,03	-3,69	0,72
2025	1.415.015	222,60	12,56	3,04
2026	1.441.826	226,08	1,89	1,57
2027	1.485.664	230,21	3,04	1,82
2028	1.552.556	236,46	4,50	2,71

El balance energético entre la energía disponible y los consumos tanto de clientes regulados y no regulados se presenta en la Tabla 15, en donde además se detalla el porcentaje de pérdidas proyectadas para el periodo los años 2025 – 2028.

Tabla 15. Proyección de pérdidas de energía

Año	Energía Disponible	Consumo de clientes		Pérdidas	
		Regulados	No Regulados	[MWh]	[%]
2024	1.257.159	1.134.950	41.131	81.078	6,45
2025	1.415.015	1.260.646	52.913	101.457	7,17
2026	1.441.826	1.280.011	58.436	103.379	7,17
2027	1.485.664	1.320.415	58.727	106.522	7,17
2028	1.552.556	1.382.219	59.018	111.318	7,17

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 para los años 2025 al 2028 se muestran la Tabla 16 y

Tabla 17.

Tabla 16. Proyección de energía por grupo de consumo [MWh]

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total
2024	440.289	210.860	272.564	69.853	993.566
2025	475.875	237.869	308.105	78.311	1.100.159
2026	487.369	221.721	324.723	83.246	1.117.058
2027	501.399	228.623	334.938	86.042	1.151.002

2028	515.210	235.434	366.426	88.801	1.205.872
------	---------	---------	---------	--------	-----------

Tabla 17. Proyección de número de clientes por grupo de consumo [u]

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total
2024	401.031	38.694	4.765	6.985	451.475
2025	409.484	39.518	4.729	7.066	460.797
2026	418.112	40.358	4.702	7.146	470.318
2027	426.740	41.198	4.709	7.226	479.873
2028	435.368	42.038	4.716	7.305	489.427

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 18).

Tabla 18. Proyección de la demanda para el SAPG

Año	Energía	Potencia
	[MWh]	[MW]
2024	149.315	34,21
2025	160.486	35,93
2026	162.953	37,40
2027	169.413	38,87
2028	176.347	40,33

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:

“El 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.”

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 esté, en un contexto nacional, consolide, analice, determine y apruebe los montos de recursos financieros que serán recuperados anualmente a través de la tarifa por servicio eléctrico y alumbrado público general.

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.

La Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel), a través de su Directorio Institucional, expidió las resoluciones Nro. ARCONEL-017/2024 del 19 de noviembre de 2024 a través de la cual aprobó el costo del “*Servicio Público de Energía Eléctrica*” (SPEE) para el año 2025, correspondiendo a Centrosur los resultados que se detallan en Tabla 19.

Tabla 19. Costo del SPEE [USD]

Concepto	SPEE
Administración, operación y mantenimiento	52.855.314
Costo de expansión	7.524.701
Anualidad	22.011.902
Total	82.391.917

De igual forma, mediante resolución Nro. ARCONEL-018/2024 con fecha 19 de noviembre de 2024, aprobó el costo del “*Servicio de Alumbrado Público General*” (SAPG), Tabla 20.

Tabla 20. Costo del SAPG [USD]

Concepto	SAPG
Administración, operación y mantenimiento	2.847.818
Costo de expansión	1.767.582
Anualidad	2.701.900
Total	7.317.300

Posteriormente, la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL, a través de su Directorio Institucional, expidió la resolución NRO. ARCONEL-004/25, conoce y aprueba los resultados de la «Reforma del análisis del costo del SPEE y del SAPG» (Informe N°. INF-DTRET-2025-006, para el periodo enero - diciembre de 2025; cuyos costos del SPEE y SAPG se mantienen en la reforma y son los mencionados en la Tabla 19 y Tabla 20.

7.2 Proyección del Costo de la Energía

Para fines presupuestarios y de previsión de costos importantes, como lo son el de la generación de energía eléctrica y el servicio de transmisión, requeridos para las dos líneas

de negocio, se espera un costo, para el año 2025, de USD64.047.710 (SPEE: 55.334.062 y SAPG: 8.713.647) y un costo unitario de 4,95 ¢/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 2025, valores estimados por el Departamento de Estudios Técnicos de la Dirección de Planificación.
- Los resultados del Plan de Operación del Sistema Nacional Interconectado para el período julio 2024 – junio 2026, tanto en previsiones de generación como en precios estimados de energía para el período enero – diciembre 2025, considerando el escenario de operación interconectada con el sistema eléctrico de Colombia.
- Los costos promedio de compra de energía a través de contratos regulados con diferentes empresas de generación pública y privada.
- Se asume la tarifa fija para el servicio de transmisión aprobada en el estudio de costos del año 2025.
- Incremento de la generación térmica por la inclusión de los valores de los contratos de arrendamiento de la generación térmica flotante y terrestre de ELECAUSTRO S.A.
- Variación neta entre el cargo variable de la generación térmica de emergencia, así como, el cargo fijo de la generación privada.
- Establecer el índice del mecanismo de liquidación de la generación y transmisión para las distribuidoras en un valor de 1.

En la Tabla 21, se resume los costos esperados para la compra de energía.

Tabla 21. Proyección de compra de energía 2025

Descripción	Unidad	Valor [USD]
Potencia máxima (Clientes Regulados)	kW	222.353
Energía requerida Clientes Regulados	kWh	1.294.648.621
Energía comprada en contratos	kWh	1.167.687.904
Energía comprada otros (GNC, GNE, TIES)	kWh	100.352.913
Costo de la energía comprada en contratos	USD	47.550.027
Costo de la energía otros (GNC, GNE, TIES)	USD	10.707.890
Costo de transmisión	USD	5.782.369
Costo Total	USD	64.047.709
Costo medio de compra	¢/kWh	4,95

7.3 Proyección de ingresos por servicio eléctrico y alumbrado público

En la Tabla 22, 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 2025 se mantendrá para el período 2026 – 2028, entre otros (entidades oficiales, bombeo de agua, servicio comunitario, etc.).

Tabla 22. Proyección de ingresos por grupo de consumo [USD]

Año	Residencial	Comercial	Industrial	Otros	Total	SAPG
2025	51.003.534	25.531.072	31.360.157	6.664.841	114.559.605	11.384.886
2026	52.847.089	26.682.814	32.868.334	6.640.395	119.038.632	11.254.558
2027	54.450.052	27.492.294	33.867.057	6.842.203	122.651.606	11.583.762
2028	57.028.726	28.794.372	35.471.118	7.166.314	128.460.530	12.131.166

7.4 Proyección de déficit tarifario del servicio eléctrico y déficit operacional del servicio de alumbrado público general

La reforma del análisis del costo del servicio público de energía eléctrica (SPEE) y del servicio de alumbrado público general (SAPG), determina un déficit tarifario del SPEE de USD51.983.728 y déficit operacional del SAPG de \$7.579.681.

8 PRESUPUESTOS

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 enfocadas en la mejora continua.

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, derivan en 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 2025; y, en cumplimiento de las disposiciones legales se plantea un Presupuesto de Inversión por un monto igual a USD70.428.047 (nuevo: 34.613.492, arrastres: 35.334.409 y BID: 480.146).

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 la anualidad de los activos en servicio (de acuerdo con los montos aprobados en el Estudio de Costos 2025) y los compromisos por parte del Estado de cubrir de manera oportuna con las transferencias por concepto de déficit tarifario y subsidios, a más de otras fuentes, tales como las correspondientes al cofinanciamiento de los GADs (generalmente para financiar proyectos de alumbrado público).

8.1.1 Presupuesto en Programas de Inversión

El detalle del presupuesto de inversiones detallado por proyectos nuevos y arrastres, en un desglose por etapas funcionales, se presenta en la Tabla 23.

Tabla 23. Proforma presupuestaria de inversión 2025

Etapa funcional	Proforma 2025	2026	2027	2028
Arrastre	35.814.554,44	11.494.290,16	3.177.120,00	2.737.277,30
Alumbrado público	1.838.922,51	-	-	-
Comercialización	10.182.309,91	1.601.600,05	-	-
Distribución	14.161.216,76	658.950,11	-	-
Inversiones generales	6.610.873,53	7.524.100,03	2.500.000,00	2.737.277,30
Subtransmisión	3.021.231,73	1.709.639,97	677.120,00	-
Nuevo	34.613.492,07	46.950.620,39	43.800.000,00	51.736.600,08
Alumbrado público	4.469.482,00	5.919.456,74	4.800.000,00	5.200.000,00
Comercialización	5.398.920,00	2.451.500,00	-	-
Distribución	6.837.926,03	33.729.663,65	34.000.000,00	40.000.000,00
Inversiones generales	280.000,00	-	-	-
Subtransmisión	10.223.086,00	1.850.000,00	-	36.600,08
Alumbrado público	7.404.078,04	3.000.000,00	5.000.000,00	6.500.000,00
Total	70.428.046,51	58.444.910,55	46.977.120,00	54.473.877,38

8.2 Presupuesto de Explotación

Conformado por ingresos, costos y gastos, y el correspondiente resultado proyectado al cierre del ejercicio económico 2025.

8.2.1 Ingresos

La proyección de ingresos por servicio eléctrico y alumbrado público general se basa entre otros, en lo siguiente:

- Proyección de demanda de potencia y energía eléctrica, correspondiente al periodo de enero a diciembre del año 2025, que considera la incorporación de nuevos clientes, el comportamiento histórico de segmentos de consumo importantes.

- La aplicación de la Resolución N° ARCERNNR-034/2023 dispone “*Mantener la estructura y nivel tarifario de la categoría residencial y de la categoría general a excepción de la tarifa general industrial en medio y alto voltaje AV1*”, contenida en el pliego tarifario del SPEE del año 2024.

Bajo estas consideraciones, la proforma 2025 de ingresos se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24. Ingresos [USD]

Ingresos	Proforma Presupuestaria 2024	Reforma Presupuestaria 2024	Proforma Presupuestaria 2025
Ingresos de actividades ordinarias (Operación)	125.141.705	144.384.099	192.281.113
Venta de Energía	124.834.371	131.227.775	139.870.885
Venta de Energía con Tarifa 0%	115.759.122	119.290.000	125.944.492
Venta de Energía Consumidores	104.739.282	108.520.000	114.559.605
<i>Residencial</i>	50.398.468	-	-
<i>Comercial</i>	21.258.005	-	-
<i>Industrial</i>	26.793.725	-	-
<i>Otras</i>	6.289.083	-	-
Venta de energía generada	11.019.840	10.770.000	11.384.887
<i>Sistema de alumbrado público</i>	11.019.840	10.770.000	11.384.887
Otras Ventas Tarifa 0%	2.218.238	2.817.672	2.986.950
<i>Relacionado a la venta de energía</i>	2.218.238	2.817.672	2.986.950
Ventas con Tarifa 12%	6.857.012	9.120.103	10.939.444
<i>Relacionados con la energía</i>	2.751.156	4.950.278	4.721.899
<i>No relacionados con la energía</i>	4.105.856	4.169.825	6.217.544
Déficit Tarifario	-	12.740.000	51.983.728
Subsidios	-	-	-
Intereses Ganados	307.334	416.324	426.500
Otros ingresos no operativos	1.028.000	1.523.814	2.127.884
Total	126.169.705	145.907.913	194.408.997

8.2.2 Costos y Gastos

Dentro de los costos y gastos por la prestación del servicio eléctrico y alumbrado público general, se destaca la necesidad previa de:

- Contar con la proyección de costos por concepto de compra de energía, de acuerdo con las modalidades contratos, mercado de ajuste y el factor de liquidación establecido en el Estudio de Costos.
- Contar con el informe de mano de obra, que incorpore y revele la aplicación de políticas de austeridad y/o modificaciones de la estructura organizacional vigente, incorporación de obligaciones patronales y disposiciones legales que implican asignaciones presupuestarias, para el período fiscal 2025.

El detalle de los costos y gastos se puede visualizar en la Tabla 25.

Tabla 25. Costos y gastos [USD]

Concepto	Proforma Presupuestaria 2024	Reforma Presupuestaria 2024	Proforma Presupuestaria 2025
Costos	29.709.074	60.260.281	95.930.938
Compra de Energía	29.571.074	60.122.281	95.801.938
<i>Costos de Energía Comprada</i>	<i>29.571.074</i>	<i>60.122.281</i>	<i>95.801.938</i>
Costos de Generación	-	-	-
<i>Mano de Obra</i>	-	-	-
<i>Servicios</i>	-	-	-
<i>Materiales</i>	-	-	-
<i>Otros Gastos de Generación</i>	-	-	-
Costos por Telecomunicaciones	128.000	128.000	129.000
<i>Internet para servicio de telecomunicaciones</i>	<i>51.000</i>	<i>51.000</i>	<i>54.000</i>
<i>Dirección IP publicas</i>	<i>5.000</i>	<i>5.000</i>	<i>5.000</i>
<i>Uso de frecuencias</i>	<i>72.000</i>	<i>72.000</i>	<i>70.000</i>
Costo Materiales	10.000	10.000	-
<i>Costo de materiales nuevos</i>	<i>10.000</i>	<i>10.000</i>	-
Gastos	85.493.724	85.493.724	88.578.369
Gastos de Ventas	51.863.079	51.863.079	52.112.594
<i>Mano de Obra</i>	<i>30.216.180</i>	<i>30.216.180</i>	<i>30.760.272</i>
<i>Servicios</i>	<i>9.917.232</i>	<i>9.917.232</i>	<i>10.195.355</i>
<i>Materiales</i>	<i>5.504.914</i>	<i>5.504.914</i>	<i>5.884.214</i>
<i>Gasto de Servicios de Comercialización</i>	<i>4.842.153</i>	<i>4.842.153</i>	<i>3.990.153</i>
<i>Otros Gastos</i>	<i>282.600</i>	<i>282.600</i>	<i>282.600</i>
<i>Desmantelamiento</i>	<i>1.100.000</i>	<i>1.100.000</i>	<i>1.000.000</i>
Gastos Administrativos	9.711.274	9.711.274	11.661.972
<i>Mano de Obra</i>	-	-	-
<i>Servicios</i>	<i>6.961.274</i>	<i>6.961.274</i>	<i>9.109.972</i>
<i>Materiales</i>	-	-	-
<i>Otros Gastos</i>	<i>2.750.000</i>	<i>2.750.000</i>	<i>2.552.000</i>
Gasto por Depreciación y Amortización	23.829.371	23.829.371	24.713.802
<i>Gasto Depreciación y Amortización</i>	<i>23.829.371</i>	<i>23.829.371</i>	<i>24.713.802</i>
Gastos Financieros	90.000	90.000	90.000
<i>Gastos Financieros</i>	<i>90.000</i>	<i>90.000</i>	<i>90.000</i>
Total costos y gastos operación	115.202.798	145.754.005	184.509.307
Otros gastos no operativos	-	-	-
Total costos y gastos	115.202.798	145.754.005	184.509.307

8.2.3 Presupuesto de mano de obra y distributivo de sueldos.

Las condiciones generales, para la estimación del gasto correspondiente a Mano de Obra, se resumen en la Tabla 26, con las siguientes consideraciones:

- Observación y aplicación de leyes, regulaciones, disposiciones, contrato colectivo, entre otros, que mantenga plena vigencia para el ejercicio económico 2025.
- Observación de la estructura organizacional y aplicación de escalas salariales vigentes.
- Sueldos y salarios, gastos de carácter permanente a favor de empleados y trabajadores, que están considerados en el distributivo de sueldos para quienes mantienen una 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).
- Los valores de mano de obra incluyen los beneficios correspondientes a décimos, aporte patronal, fondos de reserva, sobretiempos, alimentación, viáticos, movilizaciones, capacitación, transporte, entre otros.
- Indemnizaciones por retiros voluntarios, corresponde a la estimación de número de trabajadores o empleados que, durante el ejercicio económico, se acogerían al retiro voluntario, según corresponda. Para el año 2025 se espera el retiro voluntario de 15 funcionarios por un valor aproximado de USD1.125.100.
- 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 2025, se determinan las siguientes consideraciones particulares:

- El número de trabajadores para el año 2025, se ajusta a 740 colaboradores directamente relacionados con la gestión de Centrosur, es decir dos funcionarios más que el presupuesto 2024, para el cumplimiento de normativa (un Oficial de Seguridad de la Información y un Oficial Antisoborno).
- En el rubro de mano de obra total, se incluye valores para cubrir las pensiones jubilares de 302 funcionarios (incluye 287 extrabajadores y 15 posibles nuevos jubilados 2025), por un valor de aproximadamente USD2.160.000, 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, mediante la cual se determinó la forma de cálculo de la Jubilación Patronal.

A los 670 trabajadores registrados en diciembre de 2024 (Tabla 7), se deben considerar 36 partidas presupuestarias para servidores destinados a ejecutar proyectos específicos (el valor de la Tabla 8 es lo ejecutado a diciembre de 2024) y 68 partidas que no fueron ejecutadas, con lo cual se totaliza 774 servidores (346 obreros más 428 LOEP), que se detallan en la Tabla 26.

Tabla 26. Presupuesto de mano de obra [USD]

Concepto	Obreros	LOSEP	Pensión Jubilar	Total
Año 2023				
Codificado	11.430.529	17.279.629	1.959.000	30.669.157
Ejecutado	10.583.832	16.133.476	1.958.616	28.675.925
Trabajadores	345	424	262	1.031
Año 2024				
Codificado	11.258.220	16.912.830	2.045.130	30.216.180
Ejecutado	10.068.658	15.197.233	2.044.703	27.310.593
Trabajadores	346	428	287	1.061
Año 2025				
Proforma	11.434.655	17.165.618	2.160.000	30.760.272
Trabajadores	346	430	302	1.078
Variación 2024-2025				
Codificado	176.435	252.788	114.870	544.093
Trabajadores	-	2	15	17

En la Tabla 27 y Tabla 28 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 2023, 2024 y los estimados para el 2025. El número de trabajadores en el presupuesto de fijos y vacantes se incrementa considerando la resolución del Directorio Nro. 1305-4439 de 16 de julio de 2024 mediante la cual se incluyó en estructura 56 cargos operativos que, hasta el año anterior, estuvieron en el presupuesto de temporales.

Tabla 27. Cantidad de trabajadores proyectados [u]

Trabajadores	2023	2024	2025
En estructura (fijos y vacantes)	628	627	683
Eventuales – temporales	141	111	57
Total	769	738	740

Tabla 28. Gasto proyectado de sueldos y salarios [USD]

Rubro	Inicial 2024	Reforma 2024	2025	Variación [USD]	Variación [%]
Mano de obra total	30.216.180	30.216.180	30.760.272	544.093	1,80
Sueldos y salarios	17.888.309	17.875.309	17.962.016	86.708	0,49

Personal temporal, para cumplir con actividades en proyectos específicos: cargos con funcionarios temporalmente vinculados a proyectos nacionales, que constan en el presupuesto de mano de obra temporal, de acuerdo con lo especificado en el punto 2.8: Estructura organizacional, el detalle se visualiza Tabla 29.

Tabla 29. Personal para proyectos específicos.

Proyecto	Trabajadores	Presupuesto 2024
Centro temporal de implantación del CIS/CRM (CTIC)	29	822.564
Gestión de infraestructura de operadores	5	126.269
Coordinación Nacional de Gestión de Riesgos	2	92.673
Total	36	1.041.506

8.2.4 Plan de capacitación 2025

El Plan de Formación y Capacitación para el año 2025 refleja el sólido compromiso de la empresa con el logro de sus objetivos y la utilización eficiente de sus recursos institucionales, con un enfoque particular en la mejora continua del servicio al cliente.

Mediante sumilla inserta en memorando DTH-2024-2134-M de fecha 28 de noviembre de 2024, la Presidencia Ejecutiva autorizó el Plan de Formación y Capacitación 2025.

El referido plan está vinculado con el Plan Estratégico 2022-2025, obedece a un diseño que se basa en el levantamiento de necesidades, tabulación de datos y otras herramientas para determinar los eventos esenciales de capacitación, el apoyo a la formación del personal, dejando parte del presupuesto para atender cursos no programados.

La identificación de las necesidades de capacitación de cada uno de los cargos con los que se cuenta, representados por sus jefes departamentales y directores, así como los resultados del diagnóstico de brechas, permitieron definir los siguientes ejes para el plan de capacitación 2025:

- **Administrativo:** comprende el apoyo transversal en materia administrativa que aporta al desarrollo e implementación del modelo de gestión y los procesos sistemáticos de la gestión administrativa, que en términos empresariales se traduce como procesos vinculados a las áreas y direcciones de apoyo administrativo, relaciones públicas, ambiental, contable y financiero, bodegas, inventarios, parque automotor, archivos, etc.

Los sub-ejes son los siguientes: administración de bodegas y manejo de inventarios, análisis financiero y contable, análisis y organización de la información, liderazgo y manejo del personal, desarrollo organizacional, gestión de talento humano, gestión por procesos y calidad, negociación, normativa vigente interna y externa, operación y mantenimiento de parque automotor y procesos administrativos.

- **Comercial:** garantizar la satisfacción del consumidor, mediante el análisis de hábitos y estudio de perfil de consumo; y, también, al prestar atención a sus necesidades, se considera fundamental propiciar espacios de aprendizaje en este campo, para garantizar la calidad del servicio y promover la imagen institucional.

En este sentido se han establecido los siguientes sub-ejes: control de la medición, herramientas y sistemas, gestión de cartera, manejo de conflictos y toma de decisiones, procesos comerciales y servicio al cliente, sistema comercial, aplicativos, módulos, funciones.

- **Seguridad y salud:** la seguridad y salud de los servidores es de vital importancia para cumplir con el Plan Estratégico institucional, dentro del cual es fundamental la capacitación de los servidores sobre temas que están dirigidos a mantener las condiciones idóneas de los servidores y crear hábitos de trabajo seguro. Estos planes están enmarcados en el cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de Centrosur y de las leyes y normativas aplicables.

Los subejos son los siguientes: gestión de desechos peligrosos, normas de seguridad y ergonomía, primeros auxilios, seguridad, salud e higiene ocupacional.

- **Técnico y distribución:** el entorno actual hace indispensable que los procesos internos propendan a la optimización de los recursos técnicos y tecnológicos, buscando minimizar las interrupciones del servicio; para esto resulta prioritario la formación y capacitación del personal operativo en Línea Energizada entre otros temas técnicos y directamente vinculados con la distribución eléctrica.

Luego del análisis correspondiente se han definido los siguientes subejos: automatización de la distribución, alumbrado público, energías renovables, geoinformación, ArcGIS y CYMIST, redes de distribución, redes inteligentes SmartGrid – sedes de distribución, servicios generales, seminario nacional del sector eléctrico ecuatoriano, subtransmisión y subestaciones.

- **Tecnológico:** el avance en TIC's es un aspecto que no puede perderse de vista en la actualidad, más aún cuando se han iniciado importantes proyectos de homologación de sistemas de gestión a nivel del sector eléctrico nacional.

En este contexto se plantean los siguientes subejos: administración de infraestructura TIC's y mantenimiento, analítica de datos, BI (Business Intelligence), genexus, seguridad informática y administración de TIC's, telecomunicaciones, gestión de la información y herramientas de ofimática.

- **Contratación pública:** reforzar los conocimientos actualizados que posibiliten aplicar los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, con la finalidad de obtener una mejor relación calidad – precio del gasto público, manteniendo un eficiente y eficaz control documental, de procesos y procedimientos que eviten contraer observaciones ante organismos de control hacen que sea una necesidad el mantener un nivel de conocimientos óptimo dentro de este eje.

Los subejos son los siguientes: administración de contratos, etapa precontractual, procesos, administración y negociación.

Dentro de los eventos esenciales se tiene:

- Trabajo en equipo y comunicación interna eficaz.
- Normas de control interno.
- Excelencia en atención al cliente.
- Gestión de desechos peligrosos, normas de seguridad y ergonomía.
- Contratación pública: procesos, administración, negociación.
- Seminario nacional del sector eléctrico ecuatoriano.
- Gestión de la información/ herramientas de ofimática.
- Generación distribuida.

- Analítica de datos a través de la inteligencia artificial.

Para la atención de ayudas económicas para procesos de formación relacionados con las funciones de los cargos se considera un monto de USD50.000, ya que el año 2025 se espera culminar el proceso para que más de 30 Electricistas obtengan su título de Tecnólogo Eléctrico, con un auspicio de parte de la Empresa del 45% del costo, junto con otras ayudas para formación en tercer y cuarto nivel.

Se ha establecido un presupuesto para formación y capacitación ejecutable para el año 2025, por un valor total de USD150.000 de acuerdo con las necesidades establecidas en el presente Plan (Tabla 30). Los costos están proyectados en base al análisis de proformas existentes en el mercado, lo cual ha permitido generar el presupuesto referencial.

Tabla 30. Presupuesto de capacitación 2025

Descripción	Presupuesto 2025
33,33% Ayuda económica formación académica	50.000
3% Capacitaciones no programadas	4.500
5% Comité Empresa	7.500
37,8% Capacitaciones esenciales	56.700
20,87% Otros eventos de capacitación (ejes)	31.300
Total	150.000

Se debe aclarar que, el 5% destinado para la capacitación sindical, obedece al cumplimiento del Art. 54 del Contrato Colectivo de Trabajo vigente; y, que el valor correspondiente al 20.87% a eventos de capacitación no considerados esenciales, pero que tienen estrecha relación con los ejes del plan, estos eventos se programan y ejecutan de acuerdo con la oferta del mercado y las necesidades más urgentes de cada área.

El plan cuenta con un cronograma de ejecución de eventos de capacitación 2025 y vinculación con las etapas funcionales determinadas en el estudio de costos aprobado para el año 2025 se detallan en la Tabla 31.

Tabla 31. Capacitaciones esenciales

Temas	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Trabajo en equipo y comunicación interna eficaz												
Excelencia en atención al cliente												
Normas de control interno												
Analítica de datos a través de la inteligencia artificial												
Contratación pública: procesos, administración, negociación												
Gestión de la información/ herramientas de ofimática												
Gestión de desechos peligrosos, normas de seguridad y ergonomía												
Generación distribuida												
Seminario nacional del sector eléctrico ecuatoriano												

Los eventos adicionales por ejes y los no programados se realizan de acuerdo con la oferta del mercado y a la prioridad de las áreas solicitantes. Mayor detalle se visualiza en el “Plan de formación y capacitación del talento humano CENTROSUR 2025”.

8.2.5 Resultado presupuestario

El valor estimado para superávit para la proforma presupuestaria 2025, considerando el rubro de gastos de depreciación y amortización asciende a USD9.899.690, ver Tabla 32.

Tabla 32. Resultado presupuestario [USD]

Concepto	Proforma Presupuestaria 2024	Reforma Presupuestaria 2024	Proforma Presupuestaria 2025
Ingresos	126.169.705	145.907.913	194.408.997
Costos y gastos	115.202.798	145.754.005	184.509.307
Superávit	10.966.907	153.908	9.899.690

8.3 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 2025 considerando las proyecciones de uso de recursos, en función de la ejecución de los presupuestos de explotación e inversiones.

La diferencia entre las entradas y las salidas de efectivo es el resultado proyectado del saldo final de caja para el ejercicio económico 2025, el cual se estima será de USD1.667.350, de acuerdo, el detalle se visualiza Tabla 33.

Tabla 33. Presupuesto de caja [USD]

Concepto	Presupuesto Inicial 2024	Reforma Presupuestaria 2024	Proforma Presupuestaria 2025
Saldo inicial en efectivo	67.100.564	67.100.564	31.930.757
Entradas de Efectivo	154.263.671	170.931.812	234.866.255
<i>Ingresos por Venta de Energía (SPEE, SAPG y GNL)</i>	100.118.726	113.325.500	107.840.741
<i>Otros Ingresos de Efectivo Operativos</i>	6.747.152	8.664.098	4.749.846
<i>Recursos del Estado – Inversión</i>	576.588	576.588	723.501
<i>Otro financiamiento (convenios-contribuciones-más)</i>	3.201.981	3.201.981	3.034.146
<i>Subsidios y Reconocimientos Estatales</i>	6.436.527	6.436.527	62.868.121
<i>Ingresos PEC - No Inversión</i>	-	-	1.058.400
<i>Documentos y Cuentas por Cobrar</i>	1.254.475	2.798.895	9.926.256
<i>Terceros (tasa de basura. impuesto bomberos. etc.)</i>	34.592.889	34.592.889	37.452.325
<i>Otros Ingresos de Efectivo No Operativos</i>	1.335.334	1.335.334	7.212.920
Salidas de efectivo	207.340.589	237.891.796	265.129.662
<i>Costo de Ventas (Compra de Energía)</i>	29.571.074	60.122.281	95.801.938
<i>Mano de Obra</i>	30.216.180	30.216.180	30.760.272
<i>Materiales</i>	5.404.914	5.404.914	5.869.214
<i>Gastos de Comercialización</i>	4.842.153	4.842.153	3.990.153

Concepto	Presupuesto Inicial 2024	Reforma Presupuestaria 2024	Proforma Presupuestaria 2025
Servicios	6.961.274	6.961.274	21.783.541
Otros Costos y Gastos Operativos	282.000	282.000	1.282.600
Inversiones Programas MEER BID, CONVENIOS	1.492.764	1.492.764	1.243.718
Otras Inversiones	805.480	805.480	805.506
Costos de Calidad	35.427.191	35.427.191	13.353.345
Costos de Anualidad	-	-	22.242.422
Costos de Expansión	48.822.914	-	8.363.055
Documentos y Cuentas por pagar	-	48.822.914	22.176.639
Egresos PEC - No Inversión	-	-	1.076.276
Terceros (tasa de basura, impuesto bomberos, etc.)	32.884.000	-	35.602.181
Otros egresos de efectivo No Operativos	10.630.645	32.884.000	778.803
Saldo final	14.023.646	140.580	1.667.350

9 PLAN OPERATIVO ANUAL

Un resumen del Plan Operativo Anual (POA), que se presenta en documento aparte, en la Tabla 34 y Nota: mayor detalle se visualiza en la Tabla Nro. 6 del POA 2025

Tabla 35 se presenta el presupuesto de explotación y de inversión, previstos para el año 2025, por objetivo estratégico.

Tabla 34. Presupuesto de explotación 2025

Objetivo	Programa	Presupuesto
Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.	Gestión empresarial	500.000
	Administración	5.052.375
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.	Calidad del servicio	300.153
	Compra de energía	95.801.938
	Gestión ambiental y responsabilidad social	3.212.297
	Gestión comercial	285.000
	Administración	1.861.094
Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico, que contribuya al desarrollo social y productivo.	Calidad del servicio	320.000
	Gestión de los activos	24.713.802
	Gestión del mantenimiento	8.376.500
	Administración	7.744.875
Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación.	Gestión del talento humano	30.760.272

Objetivo	Programa	Presupuesto
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	2.120.000
	Gestión de cartera	1.770.000
Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.	Gestión tecnológica	1.691.000
TOTAL		184.509.307

Nota: mayor detalle se visualiza en la Tabla Nro. 6 del POA 2025

Tabla 35. Presupuesto de Inversión 2025

Objetivo / Programa / Proyecto	Arrastre	Nuevo	Total
Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.			
Gestión empresarial			
<i>Modernización tecnológica</i>	1.633.753	234.186	1.867.939
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.			
Administración			
<i>Ampliación y mejora de bienes inmuebles</i>	4.520	2.095.664	2.100.183
Gestión ambiental y responsabilidad social			
<i>Gestión socio ambiental</i>	17.204	1.004.000	1.021.204
Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico, que contribuya al desarrollo social y productivo.			
Administración			
<i>Eficiencia energética</i>	-	130.000	130.000
Alumbrado público			
<i>Alumbrado público vial</i>	958.761	1.767.582	2.726.343
<i>Eficiencia energética</i>	880.162	2.401.900	3.282.062
Calidad del servicio			
<i>Acometidas y medidores para reposición</i>	1.253.619	930.000	2.183.619
<i>Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformado</i>	8.334.889	2.614.957	10.949.846
<i>Electrificación rural</i>	925.950	-	925.950
<i>Equipos de laboratorio e ingeniería</i>	232.233	587.998	820.232
<i>Operación y mantenimiento</i>	1.189.000	4.731.000	5.920.000
<i>Reforzamiento y mejora de alimentadores</i>	1.393.653	-	1.393.653
<i>Repotenciación de transformadores de distribución</i>	996.698	-	996.698
<i>Subestaciones y líneas de subtransmisión</i>	271.432	2.677.442	2.948.874
Expansión de la distribución			
<i>Acometidas y medidores nuevos servicios</i>	3.663.685	2.186.420	5.850.105
<i>Ampliación y mejora de alimentadores, redes y transformado</i>	681.701	1.341.362	2.023.063
<i>Pequeñas extensiones de red</i>	199.194	600.000	799.194
<i>Subestaciones y líneas de subtransmisión</i>	3.662.390	4.494.091	8.156.481
Gestión tecnológica			
<i>Modernización tecnológica</i>	895.628	1.550.000	2.445.628

Objetivo / Programa / Proyecto	Arrastre	Nuevo	Total
Operación y mantenimiento	307.236	-	307.236
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	-	537.902	537.902
Estudios y proyectos	99.473	-	99.473
Mobiliario y equipo de oficina	130.298	30.000	160.298
Gestión del talento humano			
Gestión del talento humano	845.380	1.475.000	2.320.380
Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en el servicio eléctrico.			
Gestión tecnológica			
Equipos y servicios de comunicaciones	1.939.950	588.989	2.528.939
Implementación de AMI	4.669.822	1.480.000	6.149.822
Modernización tecnológica	627.923	1.155.000	1.782.923
Total	35.814.554	34.613.492	70.428.047

Nota: mayor detalle se visualiza en la Tabla Nro. 5 del POA 2025

Ing. Juan Vásquez Palacios

Presidente Ejecutivo