



Corporación Nacional de Electricidad CNELEP

Plan Estratégico

Versión Final - Guayaquil, 23 de noviembre de 2017





PRESENTACIÓN	7
PARA LA HISTORIA	8
INTRODUCCIÓN	10
1. MARCO LEGAL	11
2. PLANIFICACIÓN NACIONAL	12
3. LA ORGANIZACIÓN	14
3.1 Descripción general de la Organización	14
3.2 Mapa de Procesos	16
3.3 Estructura Orgánica	19
3.4 Tecnologías de la Información	22
3.5 Líneas de Negocio	25
4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	26
4.1 Análisis del Entorno	26
4.2 Enfoque en el cliente externo: Conocimiento del cliente externo y el mercado	26
4.2.1 Segmentación de Mercado	26
4.2.2 Enfoque en el cliente externo – Satisfacción del cliente externo	29
4.3 Enfoque en el cliente interno – Satisfacción del cliente interno	33
4.3.1 Desarrollo de Personas – Participación del Personal	33
4.3.2 Desarrollo de Personas – Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo	33
4.4 Actores Involucrados	34
5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
5.1 Elementos de Planificación	35
5.1.1 Matriz FODA	35
5.1.2 Matriz Boston Consulting (BCG)	36
5.1.3 Misión	36
5.1.4 Visión	36
5.1.5 Valores Corporativos	37
5.1.6 Políticas Empresariales	38
5.1.7 Perspectivas Empresariales	38
5.1.8 Objetivos Estratégicos	38
5.1.9 Estrategias Empresariales	40
5.1.10 Mapa Estratégico	41
5.1.11 Mapa Estratégico Complementario	42
5.2 Indicadores de Impacto	43
5.2.1 Línea Base y Metas	55
5.2.2 Resumen de Cuadros de la Planificación	58

Figuras

Figura 1: Pirámide Normativa	12
Figura 2: Estructura Nacional de Desarrollo 2017-2022	13
Figura 3: Línea Histórica CNEL EP	15
Figura 4: Mapa de Procesos CNEL EP	17
Figura 5: Estructura Orgánica Vigente CNEL EP	19
Figura 6: Estructura Orgánica de Transición	20
Figura 7: Ventas CNEL EP.....	25
Figura 8: Abonados CNEL EP.....	25
Figura 9: Compra de Energía CNEL EP	25
Figura 10: Alineación Matriz BCG – Servicios CNEL EP.....	36

Tablas

Tabla 1: Distribución de personal CNEL EP	21
Tabla 2: Aplicaciones informáticas.....	22
Tabla 3: Línea de Negocios.....	27
Tabla 4: Unidades de Negocios	31
Tabla 5: Línea de Negocio	32
Tabla 6: <i>Identificación de involucrados</i>	34
Tabla 7: Matriz FODA	35
Tabla 8: Objetivos Estratégicos	39
Tabla 9: Estrategias Específicas	40
Tabla 10: Mapa Estratégico.....	41
Tabla 11: Mapa Estratégico Complementario.....	42
Tabla 12: Indicadores de Impacto OE1 – Porcentaje de Satisfacción del Cliente	43
Tabla 13: Indicadores Objetivo Estratégico- OE2.....	44
Tabla 14: Indicadores de Impacto OE2 – Porcentaje de Recaudación Total.....	45
Tabla 15: Indicadores de Impacto OE2 – Porcentaje de Pérdida de Energía.....	46
Tabla 16: Indicadores de Impacto OE3 – Porcentaje de Ejecución de Presupuesto de Operación	47
Tabla 17: Indicadores de Impacto OE3 – Porcentaje de Ejecución de Presupuesto de Inversión	48
Tabla 18: Indicadores de Impacto OE4 – Porcentaje de Cobertura de Servicio Eléctrico.....	49
Tabla 19: Indicadores de Impacto OE4 – Clientes residenciales por Luminaria	50
Tabla 20: Indicadores de Impacto OE4 - FMIK	51
Tabla 21: Indicadores de Impacto OE4 - TTIK.....	51
Tabla 22: Indicadores de Impacto OE5 – Porcentaje de Disponibilidad de Sistemas Comerciales	52
Tabla 23: Indicadores de Impacto OE6 – Porcentaje de Servidores Públicos Capacitados	53
Tabla 24: Indicadores de Impacto OE7 –Índice de Implementación de Plan Estratégico.....	54
Tabla 25: Línea Base – Metas Indicadores	55
Tabla 26: Plan Nacional –OE1.....	58
Tabla 27: Plan Nacional –OE2.....	59
Tabla 28: Plan Nacional-OE3	60
Tabla 29: Plan Nacional OE4.....	61
Tabla 30: Plan Nacional OE5.....	62

Tabla 31: Plan Nacional –OE6.....	63
Tabla 32: Plan Nacional OE 7.....	64

Presentación

La Escuela de Postgrado en administración de Empresas ESPAE, de la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, enmarcada en los **"Lineamientos para la formulación del modelo de Planificación Estratégica de la EMCO 2017"** ha llevado a cabo el proceso de Planificación Estratégica Participativa de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP.

Este proceso ha sido eminentemente participativo, es decir centrado en el principal actor, en donde a través de un diseño metodológico activo, se han facilitado talleres en los que los participantes han dado los elementos para realizar el levantamiento de información, que ha sido cruzada con información

estadística de la CNEL, y en los posteriores análisis y formulaciones; en paralelo se han realizado entrevistas a la Asociación de Jubilados de la CNEL, así como al Comité Único de Trabajadores, lo que ha permitido, que en los talleres y plenarias de integración, se concluya con un documento final, en el que se incorpora una mirada a partir de los que más conocen a la empresa.

Nuestro agradecimiento profundo al equipo de ejecutivos de CNEL, que confió en un proceso de construcción democrática de la Planificación Estratégica, y a sus profesionales, trabajadores, organizaciones laborales y de jubilados, por haber dado lo mejor de sí para soñar con la construcción de una CNEL diferente.

Guayaquil, 23 de noviembre de 2017.

Para la Historia

Nuestro agradecimiento a quienes apoyaron y participaron en este proceso de construcción democrática del Plan Estratégico de la CNEL EP.

Áreas	Gerentes Corporativos
Planta Central	Nombres
Gerencia General	Ec. Fausto Xavier Valle Baldeón
Gerencia de Distribución	Ing. Lider Raul Intriago Acosta (e
Gerencia Comercial	Ing. Johanna Tomala Castañeda (e
Gerencia Administración Financiera	Econ. Alexandra Lastra Andrade
Gerencia de Asuntos Corporativos	Ing. José Habze Martínez
Gerencia de Desarrollo Corporativos	Lcdo. Juan Carlos Montalvo Escobar
Gerencia de Tecnología de la Información	Ing. Israel Jurado Abad
Gerencia jurídica	Ab. German Pazmiño Garcés
Gerencia seguridad de la Información	Ing. Fernando Moya Leimberg
Gerencia de planificación	Ing. Giovanni Velástegui Jaramillo

Nº	Nombres	Cargo
1	Alcívar Eduardo	Director Dist. Sub.
2	Almeida David	Director Centro de Datos (e)
3	Alprecht Enrique	L. Operaciones
4	Aulestia Carlos	Coordinador Administrativo Financiero
5	Baño Luis	Director TI
6	Benavides Sebastián	Director APU
7	Bolaños Ramón	Profesional
8	Bolek Vladislav	Director Control Energía
9	Donoso Pablo	Asesor
10	Cano Yusara	Líder Gestión Ambiental
11	Carpio Augusto	Jefe Distrito
12	Cascante Christian	Director Seg. Inform. TE
13	Castro William	Director Centro Datos
14	Cevallos Alex	Director del Proyecto
15	Chiriboga Joseph	Director de Procedimiento
16	Coloma Ricardo	Director Control Seguim.
17	Coronel Martín	Director Planificación
18	Corozo René	Profesional de Gestión de Proyectos
19	Cruz Bárbara	Profesional de Planif. Estr.
20	Enderica Rafael	Jefe de Ingeniería
21	Espinoza Fernando	Director de Recaudación
22	Franco Iván	Director Comunicación

Nº	Nombres	Cargo
23	Frías Gonzalo	Líder Sistema de Control
24	Ganán Johanna	Directora Proyectos
25	Granda Roberth	Director Infraestructura
26	Hidalgo Rafael	Superint. Servicio al Cliente
27	Ibarra Luis	Especialista de Lectura y facturación
28	León Carolina	Consultora ESPAE
29	Loja Diana	Profesional de Facturación
30	Méndez Jorge	Líder Activos fijos Corp.
31	Mendoza Eddy	Prof. Plan. Estratégica
32	Moncada Eric	Profesional Presupuesto
33	Mora Byron	Director de Aplicaciones
34	Moscoso Jorge	Profesional Mantenimiento
35	Muñoz Luis	Líder de Control y Seg.
36	Ochoa Jaime	Especialista Proyectos
37	Otero Ricardo	Espec. Planif. Tec. Econ.
38	Rendón Ricardo	Director de Facturación
39	Rodríguez Lester	Profesional Desarrollo
40	Román Ángel	Líder Planificación
41	Ruales David	Director de Procesos
42	Sánchez Dietmar	Líder Planificación
43	Sanchez Ricardo	Coord. Planif.
44	Solorzano Marcia	Directora (E)
45	Soria Gina	Directora de adquisiciones
46	Soto José	Prof. De APU
47	Soxo Marco	Director
48	Suárez Marcelo	Líder Planificación
49	Trujillo Marlón	Director SC
50	Vallejo César	Consultor ESPAE
51	Veloz Enrique	Director RSC
52	Vinces Yandris	Director Ing. Y Const.
53	Vinueza Mariela	Líder de Control Energía
54	Villa Santiago	Líder de Metodología PMO
55	Viscarra Régulo	Coordinador Comercial

Introducción

CNEL EP es la distribuidora más grande de electricidad en Ecuador siendo una de las empresas referentes del sector eléctrico del país. En busca de la mejora institucional y la calidad de su servicio CNEL EP ha realizado inversiones significativas a nivel técnico, operativo y administrativo en los últimos 10 años lo cual le ha permitido visionar una empresa sostenible con una fuerte institucionalidad en el país.

Dada la relevancia de todos los proyectos, planes y programas existentes, con el fin de satisfacer la demanda actual y futura de los clientes de la corporación se definen herramientas y habilitantes que permitan la implementación exitosa de los mismos. El plan estratégico es una herramienta técnica fundamental para el logro de los objetivos

planteados de los próximos años 2017-2021 planteando así la situación actual de la organización y proponiendo objetivos, estrategias e indicadores que permitan dar cuenta de la misión de la institución.

Por la razones expuesta, CNEL EP ha elaborado el plan estratégico 2017-2021 a través de construcción colectiva con sus colaboradores quienes son partícipes fundamentales del desarrollo de la institución.

CNEL EP presenta el plan estratégico 2017-2021 corporativo con el fin de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, fortalecer la institucionalidad y alinear la gestión de tal forma que se pueda dar cumplimiento a la misión de la organización con eficiencia y calidad.

1. Marco Legal

El marco legal de CNEL EP está encabezado por la Constitución, todas las normas inferiores están subordinados a ella. El Artículo 314 de la misma establece que el Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico. El servicio brindado debe responder a principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

En el Artículo 315 de la Constitución se menciona que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de los sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Se detalla los elementos del Marco Legal a continuación.

- **Carta Suprema:**
 - Constitución de la República del Ecuador
- **Normas Internacionales:**
 - Tratados y convenios internacionales
- **Códigos:**
 - Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralizado y Autonomía – (COOTAD)
 - Código del Trabajo
- **Leyes Orgánicas:**
 - Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
 - Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE)
 - Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
 - Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
 - Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
- **Leyes Ordinarias**
 - Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
 - Ley de Régimen del Sector Eléctrico
 - Ley para la Constitución de Gravámenes y Derechos Tendientes a Obras de Electrificación
 - Código Orgánico General de Procesos
- **Reglamento de Leyes**
 - Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
 - Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
 - Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica
 - Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas
 - Reglamento General de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico

2. Planificación Nacional

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, ha desarrollado su planificación institucional con base en el cumplimiento de la Constitución de la República del Ecuador y en alineación con la planificación nacional de los distintos niveles, Planificación Sectorial, Intersectorial y el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” 2017-2021.

Figura 1: Pirámide Normativa



Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP
Fuente: SENPLADES

Figura 2: Estructura Nacional de Desarrollo 2017-2022



Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP
Fuente: SENPLADES

3. La Organización

3.1 Descripción general de la Organización

La empresa Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó mediante escritura pública de fusión otorgada el 15 de diciembre de 2008, ante el Dr. Humberto Moya Flores, Notario Trigésimo Octavo del cantón Guayaquil, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 16 de enero del 2009, por medio de la cual se fusionaron las Empresas de Distribución Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A., disueltas por efectos de la fusión llevada a cabo; cuyo objeto social es la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, el 100% del paquete accionario corresponde al sector público siendo el único accionista, según los registros del Libro de Acciones y Accionistas, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER.

Con fecha 13 de marzo de 2013, se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1459, mediante el cual creó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. En el cual se determina que el capital inicial de la CNEL EP, constituye la suma de las cuentas que conforman el patrimonio de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., subrogándose sus activos, pasivos, derechos y obligaciones.

El Directorio del CONELEC, mediante Resolución No. 013/13, adoptada en sesión de 21 de mayo de 2013, autorizó al Director Ejecutivo del CONELEC para que suscriba el Título Habilitante a favor de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el objeto de regularizar la situación operativa de la prestación de los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica y alumbrado público general; y actividades de generación en el área de prestación de servicios asignada.

El 17 de septiembre de 2014, en atención a la Disposición Presidencial dada en el Taller de Empresas Públicas del 4 de junio de 2013, se concretó la fusión por absorción de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, hacia la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad. CNEL EP con el objetivo de crear una institución pública fortalecida que permita brindar a la ciudadanía un servicio público de energía eléctrica seguro, confiable, de calidad y calidez, con una gestión eficaz y eficiente, como medio que permita contribuir a alcanzar el buen vivir para todos los ecuatorianos.

Figura 3: Línea Histórica CNEL EP



Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP

3.2 Mapa de Procesos

Con el fin de hacer visible las actividades de la organización se presenta el mapa de procesos de CNEL EP en el que se puede observar los procesos involucrados.

Procesos Gobernantes: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de CNEL EP.

- Direccionamiento Estratégico
- Gerenciamiento Estratégico
- Coordinación Ejecutiva

Procesos Agregadores de Valor: Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes o una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

- Gestión Técnica
- Gestión Comercial

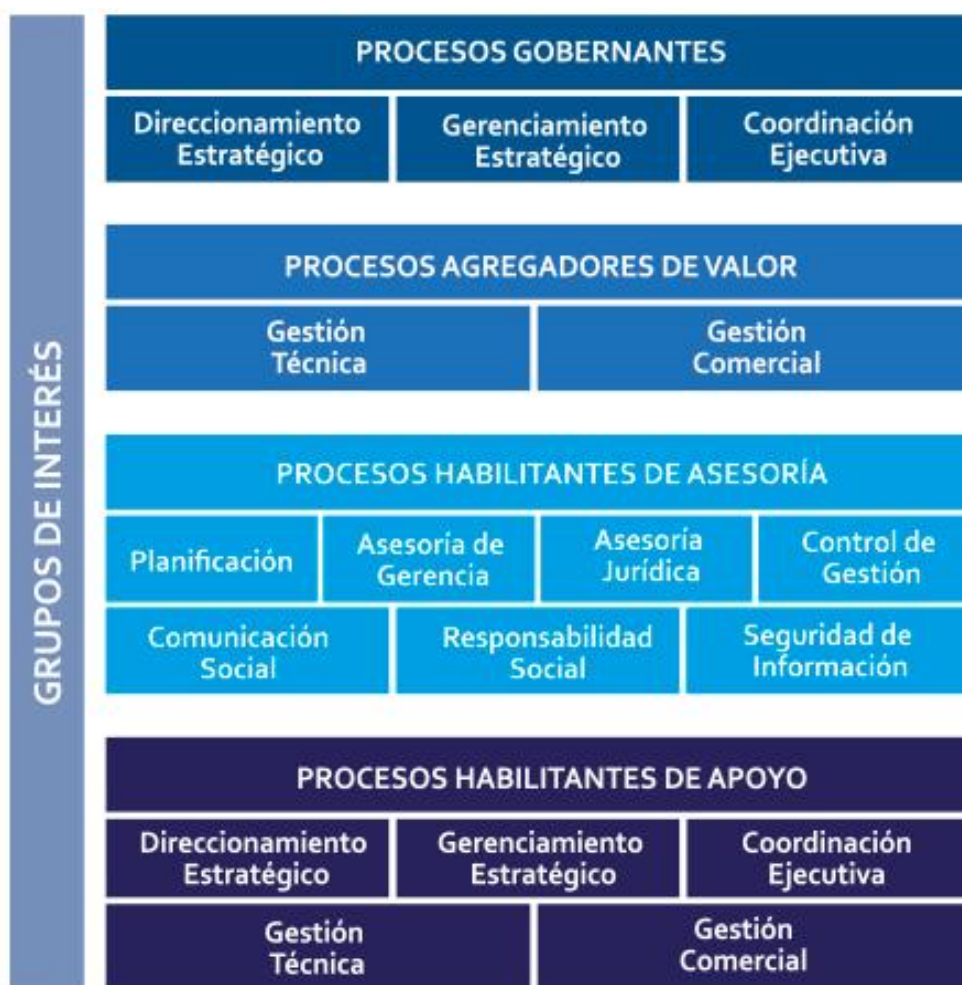
Procesos Habilitantes de Asesorías: Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos generalmente de la gestión de planificación.

- Planificación
- Asesoría de Gerencia
- Asesoría Jurídica
- Control y Gestión
- Comunicación Social
- Responsabilidad Social
- Seguridad de la Información

Procesos Habilitantes de apoyo: Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos generalmente de la gestión administrativa.

- Desarrollo Corporativo
- Administrativa Financiera
- Tecnologías de la Información
- Secretaria General
- Adquisiciones

Figura 4: Mapa de Procesos CNEL EP



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de CNEL EP
Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica

CNEL EP, ha volcado sus esfuerzos en la estructuración de un modelo de gestión por procesos que permitan la homologación y estandarización de sus actividades en todas las Unidades de Negocio que lo conforman.

Para ello, se han desarrollado de manera conjunta con los actores de los procesos de las distintas Unidades de Negocio, un sinnúmero de documentos (entre manuales, procedimientos, instructivos, etc) que brindan orientación en la ejecución de los mismos.

De manera complementaria, se realizan auditorías de procesos para validar el grado de cumplimiento de las actividades que fueron definidas en los distintos documentos.

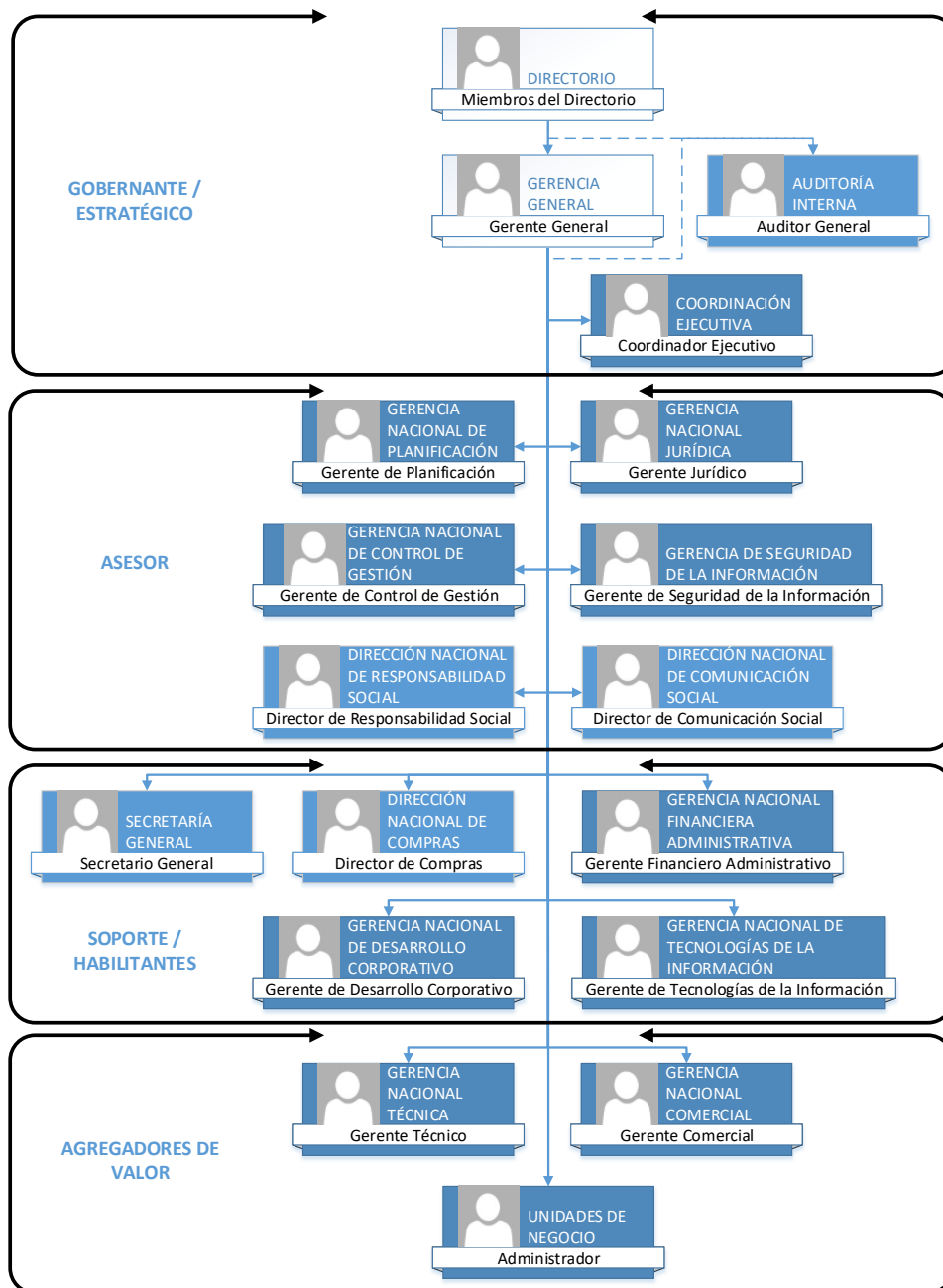
El esquema documental que es parte de la gestión por procesos, se encuentra jerarquizado por distintos tipos de documentos como manuales, procedimientos, instructivos y guías. Al mes de octubre 2017 se cuenta con 219 documentos elaborados.

Las características institucionales que presenta CNEL EP como la distribución geográfica de sus Unidades de Negocio, alto número de trabajadores, estructura orgánica homologada implementándose, no contar con personal de la Dirección de Procesos en las Unidades de Negocio, entre otros, dificultan realizar un seguimiento permanente a los índices de eficiencia de cada proceso. Esto es una debilidad que existe actualmente en la Corporación y sobre la cual esperamos generar planes de mejora.

3.3 Estructura Orgánica

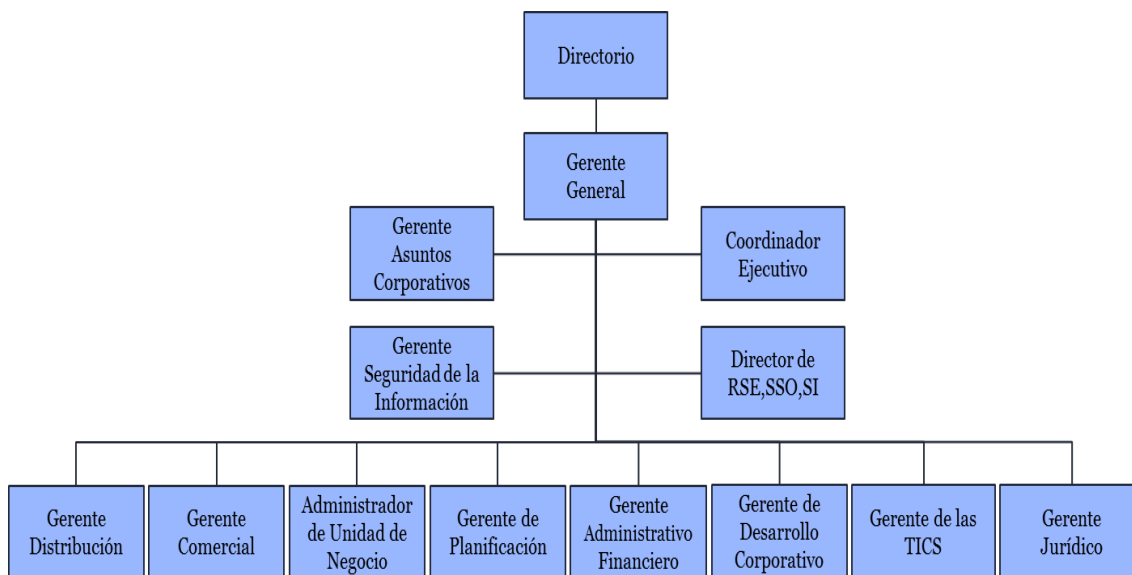
El Organigrama Funcional actual de la CNEL EP se presenta a continuación

Figura 5: Estructura Orgánica Vigente CNEL EP



Con el objeto de fortalecer la gestión institucional, está en proceso de revisión la implementación de una nueva estructura organizacional que incorpore nuevos procesos, alineados a la nueva visión institucional, y que permita viabilizar el cumplimiento de la estrategia. Esta estructura se muestra a continuación:

Figura 6: Estructura Orgánica de Transición



La distribución del personal de la Corporación por Unidad de Negocio y según su tipo de contrato se detalla a continuación:

Tabla 1: Distribución de personal CNEL EP

INDICADORES DE NOMINA OCTUBRE 2017														
Personal	MLG	EOR	SUC	BOL	LR	STD	MAN	GRL	ESM	STE	GVE	EFE	MATRIZ	TOTALES
Planta	284	566	300	162	316	415	696	728	340	411	1518	6	204	5946
Eventuales Procesos Permanetes	43	11	35	27	33	41	61	62	19	21	188	15	35	591
subtotal	327	577	335	189	349	456	757	790	359	432	1706	21	239	6537
Porcentaje Planta	86,85%	98,09%	89,55%	85,71%	90,54%	91,01%	91,94%	92,15%	94,71%	95,14%	88,98%	28,57%	85,36%	86,05%
Porcentaje Eventuales	13,15%	1,91%	10,45%	14,29%	9,46%	8,99%	8,06%	7,85%	5,29%	4,86%	11,02%	71,43%	14,64%	13,95%
Total Administrativo Planta	111	242	155	64	118	165	334	231	151	154	725	6	196	2652
Total Operativo Planta	173	324	145	98	198	250	362	497	189	257	793		8	3294
Total Administrativos Eventuales	39	10	21	26	29	41	50	54	19	21	188	14	35	547
Total Operativos Eventuales	4	1	14	1	4		11	8			0	1		44
Porcentaje Total Administrativo	45,87%	43,67%	52,54%	47,62%	42,12%	45,18%	50,73%	36,08%	47,35%	40,51%	53,52%	95,24%	96,65%	53,62%
Porcentaje Total Operativo	54,13%	56,33%	47,46%	52,38%	57,88%	54,82%	49,27%	63,92%	52,65%	59,49%	46,48%	4,76%	3,35%	46,38%
Total administrativo Planta	64	113	48	37	50	82	111	92	59	73	410	6	183	1328
Total Comercial Planta	68	230	102	35	112	154	226	379	148	104	488		9	2055
Total Operativo Planta	152	223	150	90	154	179	359	257	133	234	619		20	2570
Total	284	566	300	162	316	415	696	728	340	411	1517	6	212	5953
Total Administrativo Eventuales	17	4	6	13	10	23	32	37	13	14	81	15	39	304
Total Comercial Eventuales	19	7	13	5	18	14	19	12	5	5	107		1	225
Total Operativo Eventuales	7		16	9	5	4	10	13	1	2	0		30	97
Total	43	11	35	27	33	41	61	62	19	21	188	15	70	626

Fuente: Gerencia de Desarrollo Corporativo

Elaborado por: Gerencia de Planificación

3.4 Tecnologías de la Información

La infraestructura tecnológica de CNEL EP se encuentra instalada en el centro de datos de Salitral, y cuenta con las siguientes aplicaciones informáticas:

Tabla 2: Aplicaciones informáticas

Área	Sistemas	Base de Datos	Funcionalidad
Administrativo Financiero	MAF - ACTIVOS FIJOS	ORACLE	Módulo de Activos Fijos – CGWEB
	BODEGA	ORACLE	Módulo de Bodegas - CGWEB
	Bienes Bajo Custodia	MySQL	Consulta de bienes por funcionario
	Control de Contratos	MySQL	Registro y verificación de recursos registrados en contratos adjudicados de CNEL EP
	AVL- Monitoreo GeoReferencial	SQLServer	Monitoreo de Vehículos
	ATS	MySQL	Anexos Transaccionales
	CGWEB	ORACLE	Sistema Administrativo Financiero
	Sistema de Gestión y Administración De Seguros y Riesgos	MySQL	Sistema de Gestión y Administración de Seguros y Riesgos
	SMPROG (Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Vehículos)	MySQL	Aplicación para la generación de órdenes de trabajo de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos
	Interfaz Contable	ORACLE	Aplicación Cliente/Servidor para Interfaz Contable
Apoyo a Gestión Corporativa	COGNOS BI	ORACLE	Reportería, Cubos de Información e Indicadores de Gestión
	Directorio Institucional	MySQL	Consulta de extensión telefónica, cargos y email de los funcionarios
Asuntos Corporativos	SSRA	MySQL	Sistema para el Seguimiento de Recomendaciones de Auditoria
	Gestión de Procesos	MySQL	Servidor para modelamiento de Procesos utilizando herramienta OpenSource
	Resoluciones de Directorio	MySQL	Sistema para el Seguimiento de Resolución de Directorio
	Página Web corporativa	MySQL	Página WEB para comunicación Externa: consulta de planillas, actualización de datos, ubicación de agencias, información estadística
Comercial	Multigest	ORACLE	Integración con Medidores electrónicos, procesos de corte y reconexión
	Recaudación en Línea	ORACLE	Proceso para Recaudación en Línea con Bancos y otras Entidades Recaudadoras. Reportería de Transacciones realizadas. Ventanilla Única de Recaudación
	Registros Válidos	MySQL	Consulta de datos de personas para trámites de servicios y reclamos. Consulta en línea con la Base de Datos del Registro Civil
	Plan renova	ORACLE	Plan de Renovación de Refrigeradoras
	Notice Board	MySQL	Centro de Contacto, reporte de novedades para que puedan ser visualizadas por todos los operadores, es un medio de comunicación entre ellos
	Facturación Electrónica	MySQL	Autorización de SRI, Envío de archivos XML y formatos RIDES por correo electrónico a los clientes MASIVOS, COMERCIAL
	Consulta Actualización de Datos	MySQL	Consulta de datos de la opción de actualización de datos habilitada en el portal web de CNEL, es utilizada por el centro de contacto para gestionar la actualización de los clientes
	Homologación de Tarifas	Mongo	Revisión de conceptos y tarifas (códigos, descripciones) de todos los Sistemas Comerciales
	PDF Container	DB2	Digitalización de documentos para ser relacionadas a las cuentas de los clientes en el sistema comercial SICO. Aplica solo para MLG, EOR, STD, MAN, LRS
	Facturación Electrónica Prepago	DB2	Autorización de SRI, Envío de archivos XML y formatos RIDES por correo electrónico a los clientes con Medidores PREPAGO
	Encuesta de Satisfacción	MySQL	Aplicación de Satisfacción de Clientes utilizada desde la página Web de www.cnelep.gob.ec para el sorteo de cocinas de inducción
	Facturación Electrónica SICO Sto Domingo	DB2	Autorización de SRI, Envío de archivos XML y formatos RIDES por correo electrónico a los clientes MASIVOS, COMERCIAL
	Ventanilla Única de Recaudación (GLR,GYE, STA ELENA, ESM)	ORACLE	Proceso para recaudación de facturas de CNEL EP en cualquier U.N.

Área	Sistemas	Base de Datos	Funcionalidad
Comercial	Calificación Centro de Contacto	MySQL	Calificación de rendimiento de los funcionarios del Centro de Contacto, basado en el reglamento interno, integrado con ELASTIX y con EVALCC
	Evaluación Centro de Contacto	MySQL	Evaluación de funcionarios del Centro de Contacto, integrado con CalificaCC
	Consulta de Planillas	Mongo	Consulta de planillas desde la página web
	Sistema de Atención a Reclamos SAR	MySQL	Sistema de Atención a Reclamos
	Apeeper	MySQL	Gestiona y administra la red Social Twitter de CNELEP. Es utilizada por el Centro de Contacto y por la Dirección de Comunicación
	SERVIDOR DE PROCESOS DE SINCRONIZACION	ORACLE	Obtiene información de las bases comerciales para extraer datos generales de clientes. (Deudas, estados de corte, facturación, etc.)
	Procesos Estadísticos Fin de Mes	ORACLE	Ejecución de Procesos de Fin de mes para reportes a entidades de control.(GYE)
	Balcón de Servicios y Alfresco	Postgres	Balcón de Servicios para atención de trámites en línea de Servicio al Cliente. (GLR, ESM, STE, GYE, SUC)
	SIEEQ (Sistema Comercial)	ORACLE	Atención a Clientes Comerciales SIEEQ de GLR, GYE, ESM, STE, SUC
	SICO (Sistema Comercial)	DB2	Atención a Clientes Comerciales de MLG, STD, EOR, LRS, MAN
	SISCOM	ORACLE	Atención a Clientes Comerciales de BOL
	ACL Change	Propietaria	Herramienta con características similares a las de Excel, pero capaz de procesar mayor cantidad de registros en menor tiempo.
Desarrollo Corporativo	COMPERS	ORACLE	Sistema de Evaluación por Competencias
	Marcaciones Biométricos	ORACLE	Es un sistema que toma las marcaciones de los relojes biométricos para generar novedades de los empleados (atrasos, faltas, justificaciones), para descuentos o multas
	Actualización de datos de Empleados	MySQL	Registro de otros datos de los funcionarios para ser actualizados en el Sistema de Nómina
	Indicadores de Desempeño	ORACLE	ESOL
	Consulta de Marcaciones	ORACLE	Marcaciones desde la Intranet
	Notificaciones de Cumpleaños	MySQL	Envío de correo por Cumpleaños
	Voto Electrónico	MySQL	Votaciones electrónicas para conformación de comités o elecciones de dignidades según requiera CNELEP
	Sistema Polux	ORACLE	Sistema de Nómina, Marcaciones, Comisiones de Servicios, Interfaz Contable
Distribución	SIRIS - Registro de Interrupciones	ORACLE	Sistema para registrar las Interrupciones del Sistema de Energía
	SIGA	ORACLE	Sistema de Órdenes de Trabajo mantenimiento y emergencias sobre los elementos de la red asignados a las cuadrillas de trabajo
	GISCO	ORACLE	Sistema para georeferenciación de Cliente, visualizar, buscar e imprimir todos los elementos de la red
	SISMAC - Sistema Mantenimiento Subestaciones y componentes	ORACLE	Sistema Mantenimiento Subestaciones y componentes
	Sistema de Información Geográfica ArcGis (ARCGIS / ARCFM)	ORACLE	Sistema de GEOPORTAL SOPORTADO CON ArcMap (Ediciones al diseño eléctrico y cartográfico), ArcCatalog (Organizar y documentar los datos geográficos - metadata), ArcFM (Conectividad de los elementos), ArcSDE (Motor de base de datos Espaciales, es un software de servidor de ESRI que habilita espacialmente una base de datos relacional)
	CYME CYMDIST	Propietaria	Sistema Técnico de Análisis
	SCADA (SURVILLANCE / SCHNEIDER)	Propietaria	Sistema de Gestión de Red Eléctrica y Subestaciones
Jurídico	LEX Doctor	Propietaria	Sistema de gestión documental de expedientes jurídicos
Responsabilidad Social	SSAC - Gestión de Seguridad Ambiental y Calidad	Propietaria	Gestión Administrativa , Planificación, Organización, Implementación, Verificación/Control, Mejoramiento continuo
Tecnología	SUMITEC	MySQL	Registro de Suministros de tecnología para el control de la Dirección de Soporte
	Versionador SVN	Propietaria	Versiona el código fuente de las aplicaciones corporativas
	SISTEMA DE GESTION DE MESA DE AYUDA OTRS	MySQL	Sistema de registro y requerimientos de Soporte
	SISTEMAS DE MONITOREO INFRAESTRUCTURA T.I.	Propietaria	Herramientas de monitoreo de los servicios de infraestructura
	SISTEMAS DE VIDEOVIGILANCIA IVS	Propietaria	Sistema de Video vigilancia Digital

Fuente: Gerencia de Tecnologías de la Información
Elaborado por: Gerencia de Tecnologías de la Información

En la Corporación, la guía de ejecución de los proyectos tecnológicos es regida por el proyecto SIGDE donde se ha implementado proyectos como Sistema Información Geográfico, BI, SCADA, CIS / CRM, BPM, EPM o de mejoramiento y ampliación de la infraestructura tecnológica buscando con esto la alta disponibilidad de los servicios, disponer de contingencia a la operación, y mejorar la seguridad en la información

3.5 Líneas de Negocio

El Modelo de Negocios de CNEL EP identifica una línea de negocio: Distribución y Comercialización de Energía.

A continuación se detalla la evolución histórica de las ventas de los últimos cinco años:

Figura 7: Ventas CNEL EP



Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP
Fuente: Fichas de indicadores

A continuación se detalla la evolución histórica de los abonados de los últimos cinco años:

Figura 8: Abonados CNEL EP



Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP
Fuente: Fichas de indicadores

A continuación se detalla la evolución histórica de la compra de energía de los últimos cinco años:

Figura 9: Compra de Energía CNEL EP



Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL EP
Fuente: Fichas de indicadores

4. Diagnóstico Situacional

4.1 Análisis del Entorno

Descripción	FODA	Categoría PESTEL
La incorporación de clientes del mercado minero y camaronero pueden incrementar los ingresos de CNEL.	Oportunidad	Clientes, Social, Económico
Nuevos Modelos de negocios utilizando la infraestructura existente.	Oportunidad	Económico, Tecnológico, Competidores
Las pérdidas no técnicas afectan la liquidez y utilidad de la CNEL EP.	Amenaza	Económico, Social, Legal
El marco legal vigente permite a los grandes consumidores comprar energía eléctrica a generadores o autogeneradores privados que afectan los ingresos por facturación.	Amenaza	Político/Legal, Cientes, Económico
Cambios frecuentes de autoridades ocasionan dilataciones en la ejecución de planes.	Amenaza	Político/Legal
La crisis económica del país afecta la cartera vencida.	Amenaza	Económico, Clientes
La falta de coordinación entre los GADS y CNEL afecta la prestación del servicio y la recuperación de cartera.	Amenaza	Político/Legal, Clientes
Los retrasos en asignación de recursos gubernamentales por el MINFIN afectan la programación y ejecución de proyectos de inversión.	Amenaza	Económico
Niveles bajo de fidelización a clientes líquidos e importantes afecta a los ingresos de la Corporación	Amenaza	Clientes, Económico
Falta de buenas prácticas internacionales en distribución de energía afecta a la calidad de servicio y niveles de fidelización	Amenaza	Cliente, Proveedores, Económico

4.2 Enfoque en el cliente externo: Conocimiento del cliente externo y el mercado

4.2.1 Segmentación de Mercado

Se puede determinar el segmento de mercado de acuerdo a las siguientes categorías:

- Tipo de cliente
- Tipo de consumo
- Grupo de consumo
- Nivel de voltaje

De acuerdo a la segmentación de clientes podemos ver la cantidad de usuarios que tiene cada categoría en la siguiente tabla:

Tabla 3: Línea de Negocios

Línea de negocio: Distribución y comercialización de energía		
Características	Variables	Clientes
Tipo de Cliente	Regulado	2.483.137
	No Regulado	74
Tipo de Consumo	Público	21.564
	No Público	2.461.647
Grupo de Consumo	Residencial	2.226.908
	Comercial	215.734
	Industrial	7.255
	Otros	32.314
Nivel de Voltaje	Extra Alta	1
	Alta	131
	Media	18.887
	Baja	2.464.192

Fuente: Dirección de Facturación
Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica

Características del Perfil del consumidor

El art.43 de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica LOSPEE, señala:

".....Será obligación de cada empresa dedicada a la actividad de distribución y comercialización, expandir su sistema en función de los lineamientos para la planificación que emita el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, para satisfacer, en los términos de su título habilitante, toda demanda de servicio de electricidad que le sea requerida, dentro de un área geográfica exclusiva.",

Los sectores suburbanos con asentamientos irregulares y rurales de difícil acceso y cuyo costo de inversión para dotarles de servicio eléctrico es tan alto que hace inviable todo intento de electrificación no serán beneficiarias del servicio público de energía eléctrica en el área de servicio en el 2017. Dado este escenario el estado a través de la asignación de recursos al Programa FERUM busca justamente dotar del servicio eléctrico a estas zonas que no son rentables financieramente, siendo CNEL EP el ente ejecutor de estos proyectos, teniendo para esto que realizar un proceso de priorización previo.

Es importante resaltar que cualquier ciudadano puede comprar el servicios de energía eléctrica acercándose a cualquier punto de atención al cliente de la Corporación con su cédula de identidad o por medio del balcón de servicios web disponible, teniendo su predio que cumplir con las condiciones técnicas establecidas.

- **Consumidores objetivo:** residencias, comercios, industrias, entidades oficiales, escenarios deportivos, servicios comunitarios, bombeo de agua de comunidades campesinas, plantas bombeos de agua, industrias artesanales, asistencia social, beneficio público, cultos religiosos.
- **Clientes potenciales:** Nuevas urbanizaciones, nuevas industrias, nuevos comercios, nuevas unidades educativas, sector camaronero, sector minero, comunidades urbano marginales, y rurales por electrificar, agroindustrias, usuarios de vehículos eléctricos, entre otros.

Definición y características de clientes por tipo de consumo

- **Residencial:** Corresponde al servicio eléctrico destinado exclusivamente al uso doméstico de los consumidores, es decir, en la residencia de la unidad familiar independientemente del tamaño de la carga conectada.
- También se incluyen a los consumidores de escasos recursos económicos y bajos consumos que tienen integrada a su vivienda una pequeña actividad comercial o artesanal.
- **Comercial:** Persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza los servicios de energía eléctrica para fines de negocio, actividades profesionales o cualquier otra actividad con fines de lucro.
- **Industrial:** Persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza los servicios de energía eléctrica para la elaboración o transformación de productos por medio de cualquier proceso industrial. También se debe considerar dentro de esta definición a los agroindustriales, en los cuales existe una transformación de productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados.

4.2.2 Enfoque en el cliente externo – Satisfacción del cliente externo Servicio

CNEL EP presta servicios de distribución y comercialización de energía eléctrica en Ecuador con eficiencia y calidad en el servicio. El suministro de energía se entrega a los consumidores en distintos niveles de voltaje, según se indica a continuación:

- **Bajo voltaje:** hasta 0,6 kV,
- **Medio voltaje:** entre 0,6 y 40 kV.
- **Alto voltaje G2:** entre 40 y 138 kV.
- **Alto voltaje G1:** mayor a 138 kV.

Precio

El precio de la energía eléctrica en Ecuador es regulado por ARCONEL, quienes determinarán los costos de energía eléctrica dentro del primer semestre de cada año, analizando transmisión, distribución y comercialización 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.

Subsidios: Los Subsidios de energía eléctrica son regulados por ARCONEL a través de su directorio en el que establece y aprueba los pliegos tarifarios para el servicio público de energía eléctrica.

El pliego tarifario establece la aplicación de los siguientes subsidios:

- **Subsidio Tarifa dignidad (Decreto Ejecutivo No. 451-A del 2007 y Resolución 098-15).**- Este subsidio consistirá en un valor mensual que cubra la diferencia entre el valor que actualmente paga cada abonado en los rangos descritos en el artículo 1 de este decreto ejecutivo y el equivalente al consumo de energía, con un tope hasta 130 kW-mes en la costa y oriente y 110 kW-mes en la sierra, por el valor de USD 0,04 por KW mensual registrado por el abonado, por concepto de consumo y USD 0,71 por concepto de comercialización de la energía eléctrica
- **Subsidio Tercera edad; (Ley del Anciano y su Reglamento).**- Se exonera el 50% del valor del consumo que causare el uso de los servicios de un medidor de energía eléctrica cuyo consumo mensual sea de hasta 120 kW/hora
- **Subsidio para discapacitados (Ley Orgánica de Discapacidades).**- El servicio de energía eléctrica tendrá una rebaja del cincuenta por ciento (50%) del valor del consumo mensual hasta en un cincuenta por ciento (50%) del SBU, y hasta el 25% del SBU para las personas jurídicas sin fines de lucro que tengan a su cargo centros de cuidado diario y/o permanente para las personas con discapacidad, debidamente acreditadas por la autoridad nacional encargada de la inclusión económica y social.
- **Incentivo tarifario por Programa de Cocina Eficiente (PEC).**- Incentivo tarifario mensual por consumo incremental (hasta 80 kW por el uso de cocina de inducción y hasta 20 kW por el uso de duchas eléctricas), facturados con tarifa cero. El valor del incentivo se cuantifica en \$0,09/kW.

Plaza

CNEL EP brinda el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica a través de 11 unidades de negocio, 162 agencias 13.000 puntos de recaudación disponibles y expandidos en el país para la atención, captación y recaudación de clientes, la distribución de las agencias se muestra a continuación.

Tabla 4: Unidades de Negocios

Unidad de Negocio	Provincia	Cantidad de Agencias
CNEL UN Bolívar	Bolívar	12
CNEL UN El Oro	Azuay	1
	El Oro	17
	Guayas	2
CNEL UN Esmeraldas	Esmeraldas	17
CNEL UN Guayaquil	Guayas	9
CNEL UN Guayas Los Ríos	Guayas	17
	Los Ríos	3
CNEL UN Los Ríos	Los Ríos	11
CNEL UN Manabí	Manabí	25
CNEL UN Mil agro	Guayas	8
CNEL UN Santa Elena	Guayas	2
	Santa Elena	7
CNEL UN Santo Domingo	Esmeraldas	1
	Los Ríos	1
	Manabí	7
	Pichincha	1
	Santo Domingo	5
CNEL UN Sucumbíos	Orellana	7
	Sucumbíos	9
Total general		162

Fuente: Dirección de Atención al Cliente
Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica

Promoción

Con el fin de promover los servicios de la Corporación se desarrollan planes y acciones de comunicación teniendo los siguientes objetivos:

1. Fortalecer la imagen de CNEL EP como empresa pública responsable de la distribución y comercialización de energía eléctrica del Ecuador en su zona de servicio.
2. Establecer una comunicación directa y efectiva con los clientes, encaminada a mejorar los niveles de satisfacción, así como los tiempos de respuesta hacia necesidades puntuales de información técnica.

Con el fin de crear cultura en los clientes CNEL EP efectúa dos tipos de campañas

- Campañas Corporativas
- Campañas por Unidades de Negocio

El contenido a contenido a publicitar en las campañas es el siguiente:

- Cultura de Pago
- Prevención y cuidado de las redes eléctricas,
- Hurto de Energía
- Fortalecimiento 1800 CNEL EP y Alerta a clientes

Con el fin de crear contacto directo con los clientes se realizan los siguientes eventos

- Ferias ciudadanas
- Enlaces ciudadanos
- La Gobernación al Pueblo
- Toda feria del sector público que tenga como objetivo informar a la ciudadanía sobre los servicios que el Estado ofrece.
- Algunas ferias y congresos del sector privado relacionadas con el sector eléctrico que contribuyen con la difusión de los objetivos institucionales.
- Otras actividades coordinadas con la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas y el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

Tabla 5: Línea de Negocio

Línea de Negocio	Servicio	Precio	Plaza	Promoción
Distribución, Comercialización de energía y Alumbrado Público	Bajo voltaje: hasta 0,6 kV, Medio voltaje: entre 0,6 y 40 kV. Alto voltaje G2: entre 40 y 138 kV. Alto voltaje G1: mayor a 138 kV	Determinado por ARCONEL dentro del primer semestre de cada año	Se brinda el servicio a través de 11 unidades de negocio, las cuales cuentan con una red de 162 agencias localizadas en varias provincias	Se realiza a través de campañas en medio televisivos, prensa escrita, digital, utilización de redes sociales y el 1800 CNEL EP. Adicionalmente se mantiene constante contacto con sus clientes a través de ferias ciudadanas y otras actividades coordinadas con el MEER

4.3 Enfoque en el cliente interno – Satisfacción del cliente interno

4.3.1 Desarrollo de Personas – Participación del Personal

CNEL EP gestiona, desarrolla, y maximiza las competencias y habilidades del personal de la organización, considerando que son el activo más importante los ha involucrado en la construcción de la planificación estratégica de la empresa para lograr de forma colectiva el cumplimiento de los objetivos, basados en la realidad organizacional del día a día.

La legitimidad, la recompensa y el reconocimiento son pilares fundamentales para el desarrollo del personal en la institución, así como garantizar un entorno seguro y un buen clima laboral en el que se puedan desenvolver las tareas diarias.

Con el fin de seguir involucrando, desarrollando y aportando al capital humano de la institución deben existir modelos de gestión que permitan la adaptación a todas las nuevas implementaciones técnicas de la institución, planteando lo siguiente:

- Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.
- Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los servidores/funcionarios y desarrollar mecanismos adecuados para el efecto.
- Involucrar al personal y a sus representantes (Por ejemplo sindicatos o asociaciones) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.
- Realizar periódicamente encuestas al personal y publicar sus resultados, resúmenes y acciones de mejora.
- Asegurar que el personal tiene la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión del talento humano por parte de las jefaturas directas. - entre otros.

4.3.2 Desarrollo de Personas – Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo

El personal de CNEL EP se encuentra motivado a través los planes internos que existen para el desarrollo de la institución, con ellos se deberán implementar todas las herramientas y los habilitantes necesarios para lograr el desarrollo del personal a través de:

- Incentivos.
- Planes de Carrera.
- Planes de capacitación adaptados a la necesidad real de la empresa y el desarrollo de las personas.
- Políticas de gestión del talento humano, basada en la estrategia y planificación de la empresa.
- Apoyar la cultura del desempeño.
- Crear un distributivo de sueldos basado en las mejores prácticas del sector.

4.4 Actores Involucrados

La Empresa Eléctrica Pública Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, mantiene relaciones con diversos actores con quienes recibe o entrega servicios, bienes, productos o información. La interacción con los actores está determinada en los diferentes cuerpos legales que existen para la actividad eléctrica.

Tabla 6: Identificación de involucrados

INVOLUCRADOS	FUNCIONES	EXPECTATIVAS
DIRECTORIO	Establecer políticas, metas y aprobar presupuesto institucional.	Cumplimiento de Plan Estratégico, Planes Operativos y de Inversión de CNEL EP.
EMCOEP	Fortalecer la gestión empresarial de las empresas públicas coordinadas.	-Cumplimiento de políticas
MEER	Dictar mandatos, políticas y directrices de gestión del sector.	Cumplimiento de políticas sectoriales.
SENPLADES	Dictar las políticas públicas para la planificación institucional.	Se desarrolle una cultura de planificación alineada al Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida.
ARCONEL	Responder a las regulaciones en materia técnica, comercial, económica, y medio ambiental	Cumplimiento de las regulaciones.
MINISTERIO DE FINANZAS	La provisión de fondos económicos.	Utilización óptima y oportuna de los recursos asignados.
CELEC EP	Coordinar la operación y mantenimiento del sistema eléctrico en alta tensión, transformación y media tensión y la coordinación de protecciones.	Coordinar la operación y mantenimiento del sistema eléctrico en alta tensión, transformación y media tensión y la coordinación de protecciones.
INSTITUCIONES PÚBLICAS	Dar y recibir servicios.	Unificar esfuerzos para el mejoramiento de las instituciones.
MUNICIPIOS	Coordinar la expansión.	Mejorar el servicio a la comunidad.
COMUNIDAD	Socializar proyectos y cultura de uso racional de la energía.	Aprovechar los beneficios de los proyectos ejecutados y del servicio recibido.
CLIENTES	Dar un servicio de calidad	Recibir un servicio de calidad con calidez.

Fuente: Gerencias Corporativas

Elaborado por: Dirección Planificación Estratégica

5. Planificación Estratégica

5.1 Elementos de Planificación

5.1.1 Matriz FODA

Como parte del proceso de construcción participativa de los diferentes actores internos a CNEL EP, se identificó y priorizó:

Tabla 7: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Contar con un recurso humano capacitado y experimentado a nivel técnico y operativo. F2: CNEL es un monopolio regulado. F3: Proyecto SIGDE en marcha.	D1: La implementación parcial de la estructura organizacional de CNEL EP afecta la eficiencia de las Unidades de Negocio. D2: La escala actual de remuneración afecta la eficiencia y fuga de talentos de CNEL EP. D3: El desalineamiento entre la estructura organizacional y los objetivos de la Corporación afecta eficiencia de la oficina matriz y las unidades de negocio. D4: Los inadecuados procesos de elaboración de planes anuales (PAC, PAI, POA) afectan los tiempos de respuesta en la atención de requerimientos de reprogramación a clientes internos. D5: La implementación parcial de un modelo de gobernanza afecta a la sostenibilidad de la gestión de todos los planes de la organización. D6: El estado actual de implementación de sistemas de información y control de infraestructura de la Corporación afecta la eficiencia de las Unidades de Negocio. D7: La carencia de arquitectura empresarial en la Corporación afecta la sostenibilidad de los planes y proyectos.
Oportunidades	Amenazas
O1: La incorporación de clientes del mercado minero y camaronero pueden incrementar los ingresos de CNEL. O2: Nuevos Modelos de negocios utilizando la infraestructura existente.	A1: Las pérdidas negras por hurto afectan la liquidez y utilidad de la CNEL EP. A2: El marco legal vigente permite a los grandes consumidores comprar energía eléctrica a generadores o autogeneradores privados que afectan los ingresos por facturación. A3: Cambios frecuentes de autoridades ocasionan dilataciones en la ejecución de planes. A4: La crisis económica del país afecta la cartera vencida. A5: La falta de coordinación entre los GADS y CNEL afecta la prestación del servicio y la recuperación de cartera. A6: Los retrasos en asignación de recursos gubernamentales por el MINFIN afectan la programación y ejecución de proyectos de inversión.

Elaborado por: Consultoría ESPAE-ESPOL

Fuente: Talleres de construcción colectiva de CNEL

5.1.2 Matriz Boston Consulting (BCG)

Se realizó la siguiente relación entre los productos y servicios de CNEL EP, y las categorías propuestas por la matriz BCG:

Figura 10: Alineación Matriz BCG – Servicios CNEL EP



Fuente: Dirección de Planificación Estratégica
Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica

5.1.3 Misión

Se construyó democráticamente nuestra razón de ser como CNEL EP:

“Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social, y cuidado del medio ambiente

5.1.4 Visión

La visión de CNEL EP en el largo plazo corresponde a:

“Hasta el año 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial”

5.1.5 Valores Corporativos

Los valores que rigen el día a día de CNEL EP son:

V1. INTEGRIDAD

Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad

V2. TRANSPARENCIA

Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

V3. RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

V4. EFECTIVIDAD

Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.

V5. LEALTAD

Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

5.1.6 Políticas Empresariales

Las políticas que orientan a CNEL EP para su operación son:

P1.EFICIENCIA CORPORATIVA

Planeación y maximización del uso de los recursos organizacionales a lo largo de toda la cadena productiva para la agregación de valor a los clientes internos y externos.

P2.CALIDAD EN SERVICIOS Y PRODUCTOS

Satisfacción formal de los requerimientos en productos y servicios, tanto internos como externos, de acuerdo a los compromisos con los involucrados y necesidades de la Corporación.

P3.VISIÓN INTEGRAL

Involucramiento de todas las áreas y temáticas necesarias para una eficiente y sostenible planeación, implementación, control, entrega, cierre y seguimiento de las iniciativas de la Corporación, así como de la toma de decisiones en el ámbito de sus operaciones.

P4.GESTIÓN SOSTENIBLE

Incluir la visión de largo plazo en la planeación y ejecución de iniciativas y operaciones de la Corporación, considerando todas las aristas de sostenibilidad a nivel social, ambiental y corporativo.

5.1.7 Perspectivas Empresariales

El Mapa Estratégico de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, alinea los Objetivos Estratégicos de las diferentes dimensiones, hacia el logro de la Visión de la Organización, y destaca a lo largo de la ejecución, la Misión las acciones, encaminadas a propender autosuficiencia financiera y económica de la corporación; para lo cual se establece la siguiente jerarquía para las perspectivas.

1. Clientes (Ciudadanía) y Mercados
2. Sostenibilidad Financiera
3. Productividad y Eficiencia
4. Aprendizaje y desarrollo

5.1.8 Objetivos Estratégicos

La formulación de los objetivos y estrategias de CNEL EP se constituyen en el elemento central de la planificación estratégica. En líneas globales de los análisis previos se pueden enunciar los siguientes aspectos estratégicos:

- El análisis de postura estratégica determinó que la Corporación dará prioridad a atender sus debilidades y amenazas.
- En consecuencia, la estrategia marco seleccionada es el Atrincheramiento, que consiste en priorizar los criterios de eficiencia, seguimiento y control de los recursos y capacidades organizacionales. Además es recomendable no iniciar la planeación o lanzamiento de servicios o productos nuevos mientras no se resuelvan las debilidades o amenazas reportadas.

De esta manera los Objetivos Estratégicos de CNEL EP son:

Tabla 8: Objetivos Estratégicos



Elaborado por: Consultoría ESPAE-ESPOL
Fuente: Talleres de construcción colectiva de CNEL

5.1.9 Estrategias Empresariales

Son el conjunto de acciones de alto nivel que conducen a la consecución de los siete objetivos estratégicos. Las estrategias empresariales consumen los recursos para crear nuevas capacidades organizacionales, de tal forma que cumpla los aspectos estratégicos presentados. A continuación se presentan las estrategias empresariales asociadas a los objetivos estratégicos:

Tabla 9: Estrategias Específicas

Código OE	Objetivo Estratégico OE	Código EE	Estrategia Específica EE
OE1	Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes	EE 1.1	Maximizar el nivel de satisfacción de usuarios D.E. y A.P.
		EE 1.2	Operar con responsabilidad social y ambiental
		EE 1.3	Proporcionar servicios información para cumplimiento regulatorio
		EE 1.4	Crear de espacios de coordinación interinstitucional
OE2	Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos	EE2.1	Minimizar las Pérdidas No Técnicas
		EE2.2	Fortalecer la Recaudación
		EE2.3	Fortalecer la Recuperación de Cartera
OE3	Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos	EE3.1	Fortalecer la Gestión Financiera de Costos de Operación
		EE3.2	Fortalecer la Gestión Financiera de Costos de Proyectos
OE4	Incrementar los niveles de eficiencia en la operación de Distribución Eléctrica y	EE4.1	Expandir la cobertura del servicio de D.E. y A.P.
		EE4.2	Incrementar la eficiencia de la red y calidad del producto
OE5	Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos	EE5.1	Establecer Gobierno de TI y Gestión de Servicios Tecnológicos
		EE5.2	Fortalecer la Gestión de Seguridad de Información y CyberSeguridad
OE6	Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano	EE6.1	Gestionar los niveles de competencias
		EE6.2	Gestionar la Cultura Organizacional
OE7	Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa	EE7.1	Fortalecer las estructuras de Gobierno Corporativo
		EE7.2	Fortalecer la Gestión de Proyectos
		EE7.3	Establecer la Mejora Continua

Elaborado por: Consultoría ESPAE-ESPOL
Fuente: Talleres de construcción colectiva de CNEL

5.1.10 Mapa Estratégico

Se presenta el mapa estratégico que resume la misión, visión, perspectivas, objetivos organizacionales y estrategias para CNEL EP:

Tabla 10: Mapa Estratégico

Misión	"Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social, y cuidado del medio ambiente"						
Visión	"Hasta el año 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial"						
Perspectivas	Clientes (Ciudadanía) y Mercados	Sostenibilidad Financiera		Productividad y Eficiencia	Aprendizaje y Desarrollo		
Objetivos Estratégicos	OE1. Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos	OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público	OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos	OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano	OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa
Indicadores Estratégicos	Porcentaje de satisfacción de cliente	- Emisiones de cartera - Porcentaje de Recaudación Total - Porcentaje de Pérdida de Energía	- Porcentaje ejecución de presupuesto de operación - Porcentaje ejecución de presupuesto de inversión	- Porcentaje de cobertura del servicio eléctrico - Clientes residenciales por luminaria - FMIK - TTIK	Porcentaje de disponibilidad de los sistemas comerciales	Porcentaje de servidores públicos capacitados/ Total de Servidores públicos	Índice de Implementación de Plan Estratégico 2017 2021

Elaborado por: Consultoría ESPAE-ESPOL
Fuente: Talleres de construcción colectiva de CNEL

5.1.11 Mapa Estratégico Complementario

Este mapa estratégico complementario, muestra la relación de causalidad entre los objetivos estratégicos de CNEL EP:

Tabla 11: Mapa Estratégico Complementario

Objetivos Estratégicos	
Cientes	OE1. Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes
Sostenibilidad Financiera	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos
	OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos
Productividad y Eficiencia	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
Aprendizaje y Desarrollo	OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos
	OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano
	OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa

Elaborado por: Consultoría ESPAE-ESPOL
Fuente: Talleres de construcción colectiva de CNEL

5.2 Indicadores de Impacto

Tabla 12: Indicadores de Impacto OE1 – Porcentaje de Satisfacción del Cliente

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje de satisfacción de cliente
Perspectiva Estratégica asociada	Clientes (Ciudadanía) y Mercados
Objetivo Estratégico asociado	OE1. Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes
Definición	Mide el porcentaje de satisfacción del consumidor y/o cliente final con base a la percepción del Servicio Eléctrico recibido de la Distribuidora.
Fórmula de Cálculo	$(IP+IICC+IF+IAC+II)/5$
Definición de las Variables Relacionadas	• IP (Índice de satisfacción con el producto): Mide la satisfacción del consumidor en relación con las características técnicas del servicio y su continuidad. • IICC (Índice de Satisfacción con la Información y comunicación con el cliente): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la información que recibe de parte de la Empresa. • IF (Índice de Satisfacción con la Factura): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la entrega, precisión, comprensión y facilidades de pago de su factura. • IAC (Índice de Satisfacción con la Atención al cliente): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la calidez y agilidad para la atención de sus solicitudes y reclamos. • II (Índice de satisfacción con la imagen): Mide el grado de aceptación de la empresa ante sus consumidores.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Anual

Tabla 13: Indicadores Objetivo Estratégico- OE2

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Emisiones de cartera
Perspectiva Estratégica asociada	Sostenibilidad Financiera
Objetivo Estratégico asociado	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos
Definición	Indica la cantidad de meses promedio de facturación que se encuentra en cartera vencida.
Fórmula de Cálculo	$\text{Cartera vencida} / \text{Facturación promedio del último año}$
Definición de las Variables Relacionadas	• Cartera vencida: Es la cantidad de dólares que se facturaron y no se registraron como ingresos a la corporación. • Facturación promedio del último año: Es la cantidad de dólares registradas promedio por mes, por concepto de venta de energía.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 14: Indicadores de Impacto OE2 – Porcentaje de Recaudación Total

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje de Recaudación Total
Perspectiva Estratégica asociada	Sostenibilidad Financiera
Objetivo Estratégico asociado	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos
Definición	Indica el porcentaje de valores monetarios recaudados, sobre los valores monetarios facturados en los últimos 12 meses.
Fórmula de Cálculo	Suma de valores totales recaudados los últimos 12 meses / suma de valores facturados totales los últimos 12 meses
Definición de las Variables Relacionadas	• Recaudación total: Son los valores que se recaudaron en la corporación por concepto de venta de energía, servicios asociados y terceros. • Facturación total: Son los valores que se facturaron en la corporación por concepto de venta de energía, servicios asociados y terceros.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Dolares (USD)
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 15: Indicadores de Impacto OE2 – Porcentaje de Pérdida de Energía

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje de Pérdida de Energía
Perspectiva Estratégica asociada	Sostenibilidad Financiera
Objetivo Estratégico asociado	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos
Definición	Indica el porcentaje de pérdidas que se tiene sobre la energía disponible en el sistema, representando un valor promedio de los últimos 12 meses
Fórmula de Cálculo	Suma de pérdidas de energía últimos 12 meses / suma de energía disponible últimos 12 meses
Definición de las Variables Relacionadas	• Suma de pérdidas de energía últimos 12 meses: Es la suma mensual durante un año de la diferencia de la energía entregada y no facturada. • Suma de energía disponible últimos 12 meses: es la suma mensual durante un año de la energía entregada para facturar.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 16: Indicadores de Impacto OE3 – Porcentaje de Ejecución de Presupuesto de Operación

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje ejecución de presupuesto de operación
Perspectiva Estratégica asociada	Sostenibilidad Financiera
Objetivo Estratégico asociado	OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos
Definición	Mide la ejecución del presupuesto del gasto corriente. .
Fórmula de Cálculo	Monto de gasto corriente devengado / Presupuesto de Operación Codificado
Definición de las Variables Relacionadas	• Monto de gasto corriente devengado: Es el total de presupuesto que comprende los valores devengados registrados para el gasto corriente. • Presupuesto de operación codificado: Es el total del presupuesto que formalmente se definió para proyectos de inversión.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 17: Indicadores de Impacto OE3 – Porcentaje de Ejecución de Presupuesto de Inversión

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje ejecución de presupuesto de inversión
Perspectiva Estratégica asociada	Sostenibilidad Financiera
Objetivo Estratégico asociado	OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos
Definición	Mide la eficiencia en la ejecución del presupuesto de inversión.
Fórmula de Cálculo	Monto de inversión devengado / presupuesto de inversión codificado
Definición de las Variables Relacionadas	• Monto de inversión devengado: Es el total de presupuesto que comprende los valores devengados registrados para los proyectos de inversión • Presupuesto de inversión codificado: Es el total del presupuesto que formalmente se definió para proyectos de inversión.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 18: Indicadores de Impacto OE4 – Porcentaje de Cobertura de Servicio Eléctrico

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje de cobertura del servicio eléctrico
Perspectiva Estratégica asociada	Productividad y Eficiencia
Objetivo Estratégico asociado	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
Definición	Muestra el porcentaje total de clientes por número de viviendas en el área de influencia de la empresa de distribución.
Fórmula de Cálculo	Total de viviendas con servicio / número total de viviendas
Definición de las Variables Relacionadas	• Numero total de viviendas con servicio: Clientes Residenciales + Clientes con Generación Aislada+ Hurtos • Número total de viviendas: Población en el área de servicio de CNEL EP (basado en proyección INEC) /hacinamiento
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 19: Indicadores de Impacto OE4 – Clientes residenciales por Luminaria

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Clientes residenciales por luminaria
Perspectiva Estratégica asociada	Productividad y Eficiencia
Objetivo Estratégico asociado	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
Definición	Indica la densidad de clientes residenciales respecto a las luminarias del servicio de Alumbrado Público
Fórmula de Cálculo	$(\text{Clientes residenciales} / \text{luminarias}) * 100$
Definición de las Variables Relacionadas	• Clientes residenciales: Es el número de clientes residenciales que se encuentran dentro del territorio de la unidad de negocio • Luminarias: Es el número de lámparas de alumbrado público instaladas dentro del territorio de la unidad de negocio
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 20: Indicadores de Impacto OE4 - FMIK

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	FMIK
Perspectiva Estratégica asociada	Productividad y Eficiencia
Objetivo Estratégico asociado	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
Definición	Número de veces que el kVA promedio sufrió una interrupción de servicio dentro de un período de tiempo determinado.
Fórmula de Cálculo	$FMIKRD = (\sum kVAfs) / kVAinst$
Definición de las Variables Relacionadas	• kVAfsi: Cantidad de kVA nominales fuera de servicio en cada una de las interrupciones "i". • kVAinst: Cantidad de kVA nominales instalados. • Rd: Red de distribución global
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Fallas por kVA
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 21: Indicadores de Impacto OE4 - TTIK

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	TTIK
Perspectiva Estratégica asociada	Productividad y Eficiencia
Objetivo Estratégico asociado	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
Definición	Representa el tiempo medio en que el kVA promedio no tuvo servicio dentro de un período determinado.
Fórmula de Cálculo	$TTIKRD = (\sum kVAfsi * Tfs) / kVAinst$
Definición de las Variables Relacionadas	• kVAfsi: Cantidad de kVA nominales fuera de servicio en cada una de las interrupciones "i". • kVAinst: Cantidad de kVA nominales instalados. • Tfsi: Tiempo fuera de servicio, para la interrupción "i". • Rd: Red de distribución global
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	horas por kVA
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 22: Indicadores de Impacto OE5 – Porcentaje de Disponibilidad de Sistemas Comerciales

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje de disponibilidad de los sistemas comerciales
Perspectiva Estratégica asociada	Aprendizaje y Desarrollo
Objetivo Estratégico asociado	OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos
Definición	Mide el tiempo de servicio no interrumpido de los sistemas comerciales de CNEL
Fórmula de Cálculo	$(1 - (\text{Minutos de servicio interrumpido} / \text{Minutos de servicio monitoreado})) * 100$
Definición de las Variables Relacionadas	• Minutos de servicio interrumpido: Cantidad de minutos desde el registro del inicio de la interrupción hasta la recuperación del servicio en condiciones normales. • Minutos de servicio monitoreado: Cantidad de minutos que se aplican procedimientos de monitoreo a los servicios de sistemas comerciales.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 23: Indicadores de Impacto OE6 – Porcentaje de Servidores Públicos Capacitados

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Porcentaje de servidores públicos capacitados/ Total de Servidores públicos
Perspectiva Estratégica asociada	Aprendizaje y Desarrollo
Objetivo Estratégico asociado	OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano
Definición	Cantidad de Horas en Capacitación & Desarrollo Por Empleado Tiempo Completo
Fórmula de Cálculo	Porcentaje de servidores públicos capacitados / Total de Servidores públicos
Definición de las Variables Relacionadas	• Número de servidores públicos capacitados: Número de servidores que fueron sujetos de al menos una actividad de entrenamiento o capacitación, de acuerdo al plan que maneja el área de Talento Humano. • Total de Servidores públicos: Número de servidores con nombramiento o contrato que pertenecen a CNEL.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Trimestral

Tabla 24: Indicadores de Impacto OE7 –Índice de Implementación de Plan Estratégico

Indicadores - Objetivos Estratégicos CNEL Plan Estratégico 2017 2021	
Nombre del Indicador	Índice de Implementación de Plan Estratégico 2017 2021
Perspectiva Estratégica asociada	Aprendizaje y Desarrollo
Objetivo Estratégico asociado	OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa
Definición	Mide el avance en los proyectos relacionados con el Plan Estratégico 2017-2021
Fórmula de Cálculo	Avance ejecutado en Proyectos de Plan Estratégico/Avance planeado para proyectos de Plan Estratégico
Definición de las Variables Relacionadas	• Avance ejecutado en Proyectos de Plan Estratégico: Lista de hitos cumplidos desde enero 2018 hasta el momento de la medición, relacionados a los proyectos propuestos en el plan estratégico 2017 2021. • Avance planeado para proyectos de Plan Estratégico: Lista de hitos planeados desde enero 2018 hasta el momento de la medición, relacionados a los proyectos propuestos en el plan estratégico 2017 2021.
Unidad de Medida o Expresión del Indicador	Porcentaje
Periodicidad del Indicador	Semestral

5.2.1 Línea Base y Metas

La Línea Base y Metas se ilustran a continuación.

Tabla 25: Línea Base – Metas Indicadores

Visión de Largo Plazo			Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	Plan Estratégico Empresarial										
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta de Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula Indicador	Línea Base 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Programa - Proyecto
5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5: Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos, inclusivos y de calidad	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible.	NA	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.6: Fortalecer a las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica de mercados, maximizando su rentabilidad económica y social	Aumentar del 6.6 a 9 el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos. Disminuir el déficit del sector público.	E.1. Articular y complementar los procesos de desconcentración y descentralización para la gestión multinivel de los bienes y servicios públicos.	OE1. Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes	% Satisfacción de Cliente	(IP+IICC+IF+IAC+II)/5 IP (Índice de satisfacción con el producto): Mide la satisfacción del consumidor en relación con las características técnicas del servicio y su continuidad. • IICC (Índice de Satisfacción con la Información y comunicación con el cliente): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la información que recibe de parte de la Empresa. • IF (Índice de Satisfacción con la Factura): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la entrega, precisión, comprensión y facilidades de pago de su factura. • IAC (Índice de Satisfacción con la Atención al cliente): Mide la satisfacción del consumidor en relación con la calidez y agilidad para la atención de sus solicitudes y reclamos. • II (Índice de satisfacción con la imagen): Mide el grado de aceptación de la empresa ante sus consumidores.	66,19%	75,00%	78,67%	81,73%	82,76%	83,79%	Comercial	Plan de Atención al Cliente
				7.7: Democratizar la prestación de servicios públicos territoriales, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad.													
7. Crear de manera sostenible e inclusiva Componente 7.2: Gestión Fiscal eficiente para eliminar desigualdades.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables	N/A	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.8: Fortalecer a las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica de mercados, maximizando su rentabilidad económica y social	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.	E.2. Diferenciar, priorizar y focalizar la asignación de recursos públicos y los esfuerzos de la acción estatal en función de las particularidades, las competencias y las capacidades territoriales e institucionales.	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos	Emisiones de cartera	Cartera vencida / Facturación promedio del último año	3,54	3,44	3,12	2,99	2,73	2,49	Comercial	Plan de Mejora de la Recaudación
								% Recaudación Total (Móvil anual)	Suma de valores totales recaudados los últimos 12 meses / suma de valores facturados totales los últimos 12 meses	95,07%	97,26%	98,30%	99,05%	99,35%	99,47%	Comercial	Plan de Mejora de la Recaudación
								% Pérdida de Energía	Suma de pérdidas de energía últimos 12 meses / suma de energía disponible últimos 12 meses	15,23%	14,31%	11,99%	11,45%	11,01%	10,56%	Comercial	

Visión de Largo Plazo			Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	Plan Estratégico Empresarial										
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta de Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula Indicador	Línea Base 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Programa / Proyecto
7. Crecer de manera sostenible e inclusiva Componente 7.2 Gestión Fiscal eficiente para eliminar desigualdades.	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables	N/A	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10. Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	N/A	E.2. Diferenciar, priorizar y focalizar la asignación de recursos públicos y los esfuerzos de la acción estatal en función de las particularidades, las competencias y las capacidades territoriales e institucionales.	OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos	% Ejecución de presupuesto de operación	Monto de gasto corriente devengado / Presupuesto de Operación Codificado	88,54%	100%	100%	100%	100%	100%	Financiero	Plan anual de Operación
								% Ejecución de presupuesto de inversión	Monto de inversión devengado / presupuesto de inversión codificado	54,15%	50%	90%	90%	90%	90%	Planificación	Plan anual de Inversión
Fomentar un sector eléctrico planificado, equitativo e incluyente que garantice un servicio de calidad, seguro y eficiente, a precio justo y amigable con el ambiente.	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible	Alcanzar más del 98% de cobertura eléctrica nacional.	Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.	1.7. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y a un entorno seguro que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos	Aumentar el índice de percepción de atención y calidad en el servicio público al ciudadano a 2021..	A.2 Promover programas de vivienda de interés social en el suelo vacante y zonas provistas de servicios públicos y equipamiento básico.	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público	% Cobertura del servicio eléctrico	Total de viviendas con servicio / número total de viviendas	96,16%	96,95%	96,57%	96,62%	96,67%	96,71%	Planificación	Plan de Expansión / Programa PER
								Clientes residenciales por luminaria	(Clientes residenciales / luminarias) * 100	3,45	3,42	3,42	3,4	3,39	3,38	Distribución	Plan de Expansión SAPG
								FMIK	$FMIKRD = (\sum kVAfs) / kVAinst$ • kVAfs: Cantidad de kVA nominales fuera de servicio en cada una de las interrupciones "I". • kVAinst: Cantidad de kVA nominales instalados.	7,4	3,56	3,37	3,37	3,37	3,37	Distribución	Plan de Operación y Mantenimiento
								TTIK	$TTIKRD = (\sum kVAfs * Tfs) / kVAinst$ • kVAfs: Cantidad de kVA nominales fuera de servicio en cada una de las interrupciones "I". • kVAinst: Cantidad de kVA nominales instalados. • Tfs: Tiempo fuera de servicio, para la interrupción "I" • Rd: Red de distribución global	6,8	5,45	4,98	4,98	4,98	4,98	Distribución	Plan de Operación y Mantenimiento

Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica de CNEL

Visión de Largo Plazo			Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021			Estrategia Territorial Nacional	Plan Estratégico Empresarial										
Objetivo General	Objetivo Específico	Meta de Largo Plazo	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Lineamiento Territorial	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula Indicador	Línea Base 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Responsable	Programa - Proyecto
5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos inclusivos y de calidad	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible	N/A	Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	N/A	N/A	OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos	% Disponibilidad de los sistemas comerciales	(1- (Minutos de servicio interrumpido / Minutos de servicio monitoreado)) * 100	0.981	0.981	98.7%	98.8%	98.9%	99.0%	Tecnología	Plan de TI
5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos inclusivos y de calidad	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible	Alcanzar más del 98% de cobertura eléctrica nacional.	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.10. Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	N/A	N/A	OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano	% Servidores públicos capacitados / Total de Servidores públicos	Porcentaje de servidores públicos capacitados / Total de Servidores públicos	-	60.0%	80.0%	85.0%	90.0%	90.0%	Desarrollo Corporativo	Plan de Capacitación
5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos inclusivos y de calidad	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible	Alcanzar más del 98% de cobertura eléctrica nacional.	Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	5.8. Fortalecer a las Empresas Públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	N/A	N/A	OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa	% Avance de cumplimiento de la estrategia	Avance ejecutado en Proyectos de Plan Estratégico/Avance planeado para proyectos de Plan Estratégico	-	-	10%	30%	60%	100%	Planificación	Proyectos de Mejoramiento de la Gestión

5.2.2 Resumen de Cuadros de la Planificación

A continuación se presentan los Objetivos Estratégicos alineados al Plan Nacional.

Tabla 26: Plan Nacional –OE1

OE1. Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes.		
Visión de largo plazo	Objetivo General	5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Servicios Públicos inclusivos y de calidad
	Objetivo Específico	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible.
	Meta de Largo Plazo	NA
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	Política Pública	5.8: Fortalecer a las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica de mercados, maximizando su rentabilidad económica y social. 7.7 Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el estado y la sociedad.
	Meta Nacional	Aumentar del 6.6 a 9 el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos Disminuir el déficit del sector público.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	E.1. Articular y complementar los procesos de desconcentración y descentralización para la gestión multinivel de los bienes y servicios públicos.
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	OE1. Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes.

Tabla 27: Plan Nacional –OE2

OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos		
Visión de largo plazo	Objetivo General	7. Crecer de manera sostenible e inclusiva Componente 7.2 Gestión Fiscal eficiente para eliminar desigualdades.
	Objetivo Específico	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables
	Meta de Largo Plazo	N.A.
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	Política Pública	5.8: Fortalecer a las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica de mercados, maximizando su rentabilidad económica y social
	Meta Nacional	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	E.2, Diferenciar, priorizar y focalizar la asignación de recursos públicos y los esfuerzos de la acción estatal en función de las particularidades, las competencias y las capacidades territoriales e institucionales.
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	OE2. Incrementar la eficiencia de la gestión de ingresos

Tabla 28: Plan Nacional-OE3

OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos		
Visión de largo plazo	Objetivo General	7. Crecer de manera sostenible e inclusiva Componente 7.2 Gestión Fiscal eficiente para eliminar desigualdades.
	Objetivo Específico	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables
	Meta de Largo Plazo	N.A.
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 5: Impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	Política Pública	5.10.Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.
	Meta Nacional	N.A.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	E.2, Diferenciar, priorizar y focalizar la asignación de recursos públicos y los esfuerzos de la acción estatal en función de las particularidades, las competencias y las capacidades territoriales e institucionales.
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	OE3. Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos

Tabla 29: Plan Nacional OE4

OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público		
Visión de largo plazo	Objetivo General	Fomentar un sector eléctrico planificado, equitativo e incluyente que garantice un servicio de calidad, seguro y eficiente, a precio justo y amigable con el ambiente.
	Objetivo Específico	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible
	Meta de Largo Plazo	Alcanzar más del 98% de cobertura eléctrica nacional.
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa con un 1.7. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y a un entorno seguro que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos
	Política Pública	Aumentar el índice de percepción de atención y calidad en el servicio público al ciudadano a 2021..
	Meta Nacional	A.2 Promover programas de vivienda de interés social en el suelo vacante y zonas provistas de servicios públicos y equipamiento básico.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	OE4. Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Público
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	

Tabla 30: Plan Nacional OE5

OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos.		
Visión de largo plazo	Objetivo General	5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos inclusivos y de calidad
	Objetivo Específico	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible
	Meta de Largo Plazo	N.A.
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	Política Pública	5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social
	Meta Nacional	N.A.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	N.A.
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	OE5. Incrementar los niveles de eficiencia de los servicios tecnológicos.

Tabla 31: Plan Nacional –OE6

OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano		
Visión de largo plazo	Objetivo General	5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos inclusivos y de calidad
	Objetivo Específico	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables
	Meta de Largo Plazo	Alcanzar más del 98% de cobertura eléctrica nacional.
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	Política Pública	5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.
	Meta Nacional	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	N.A.
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	OE6. Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano

Tabla 32: Plan Nacional OE 7

OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa		
Visión de largo plazo	Objetivo General	5. Consolidar un territorio sostenible, seguro y resiliente. Componente 5.5 Gobernanza multinivel para la provisión de servicios públicos inclusivos y de calidad
	Objetivo Específico	Fomentar el acceso a una energía eléctrica asequible
	Meta de Largo Plazo	Alcanzar más del 98% de cobertura eléctrica nacional.
Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo Nacional	Objetivo 5: Impulsar la Productividad y Competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
	Política Pública	5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.
	Meta Nacional	N.A.
Estrategia Territorial Nacional	Lineamiento Territorial	N.A.
	Objetivo Estratégico de CNEL EP	OE7. Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa

Elaborado por: Consultoría ESPAE-ESPOL

Fuente: Talleres de construcción colectiva de CNEL y Dirección de Planificación Estratégica de CNEL