



PLAN ESTRATÉGICO

2 0 2 5 - 2 0 2 9



EL NUEVO
ECUADOR

Corporación Nacional
de Electricidad CNEL EP

Contenido

| | |
|---|-----------|
| 1. Descripción y Diagnóstico Institucional | 4 |
| 1.1. Descripción de la institución | 4 |
| 1.2. Competencias, atribuciones y facultades | 5 |
| 1.3. Marco normativo | 6 |
| 1.4. Diagnóstico de la institución | 8 |
| 1.4.1. Planificación | 8 |
| 1.4.2. Estructura organizacional | 10 |
| 1.4.3. Talento humano | 14 |
| 1.4.4. Tecnologías de la información y comunicaciones | 15 |
| 1.4.5. Procesos y procedimientos | 17 |
| 1.4.6. Presupuesto | 21 |
| 1.4.7. Proyecciones financieras | 24 |
| 2. Análisis Situacional | 27 |
| 2.1. Análisis Externo | 27 |
| 2.1.1. Entorno Político | 27 |
| 2.1.2. Entorno Social Demográfico | 28 |
| 2.1.3. Entorno Económico | 30 |
| 2.1.4. Entorno Tecnológico | 31 |
| 2.1.5. Entorno Cultural | 32 |
| 2.1.6. Entorno Ambiental | 33 |
| 2.2. Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores | 34 |
| 2.2.1. Análisis sectorial | 34 |
| 2.2.2. Análisis de diagnóstico territorial | 37 |
| 2.2.3. Análisis de actores institucionales involucrados | 41 |
| 3. Análisis FODA | 44 |
| 4. Elementos Orientadores | 49 |
| 4.1. Visión | 49 |
| 4.2. Misión | 50 |
| 4.3. Principios y Valores corporativos | 51 |
| 4.4. Políticas | 52 |
| 5. Elementos estratégicos | 52 |
| 5.1. Objetivos estratégicos empresariales | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2. Estrategias empresariales | 54 |
| 5.3. Indicadores y metas | 59 |
| 5.3.1. Metas | 66 |
| 5.4. Identificación de programas empresariales (presupuestarios)..... | 74 |
| 5.5. Programación plurianual y anual del presupuesto | 76 |
| 6. Articulación de los elementos estratégicos empresariales a los instrumentos de planificación del SNDPP..... | 76 |
| 7. Gestión para la implementación del plan estratégico | 81 |
| 8. Anexos..... | 81 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|-----------|
| Ilustración No. 1.- Línea histórica de CNEL EP | 5 |
| Ilustración No. 2.- Descripción de macroprocesos | 18 |
| Ilustración No. 3.- Macroprocesos Gobernantes | 19 |
| Ilustración No. 4.- Macroprocesos Sustantivos | 19 |
| Ilustración No. 5.- Macroprocesos Adjetivos..... | 20 |
| Ilustración No. 6.- Certificación SGA | 21 |
| Ilustración No. 7.- Estructura del Sector Eléctrico | 35 |
| Ilustración No. 8.- Producción de energía bruta por tipo de tecnología - 2024 | 35 |
| Ilustración No. 9.- Número de Consumidores Regulados por Grupo de Consumo - 2024 | 36 |
| Ilustración No. 10.- Línea histórica de CNEL EP | 38 |
| Ilustración No. 11.- Matriz FODA | 45 |
| Ilustración No. 12.- Tipos de indicadores..... | 60 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla No. 1.- Atribuciones y Facultades CNEL EP | 6 |
| Tabla No. 2.- Evolución histórica del personal de CNEL EP | 15 |
| Tabla No. 3.- Detalle de Aplicaciones Tecnológicas Corporativas | 16 |
| Tabla No. 4.- Detalle de Documentos Vigentes | 20 |
| Tabla No. 5.- Evolución del presupuesto empresarial 2021 – 2025 (Millones de USD) | 21 |
| Tabla No. 6.- Estado de Resultados 2021 – 2025 (Millones de USD) | 22 |
| Tabla No. 7.- Estado de Situación Financiera 2021 – 2025 (Millones de USD) | 22 |
| Tabla No. 8.- Índices Financieros 2021 – 2025..... | 23 |
| Tabla No. 9: Estado de Situación Financiera (Activos) proyectados del 2025 al 2029 | 24 |
| Tabla No. 10: Estado de Situación Financiera (Pasivos y Patrimonio) proyectados del 2025 al 2029 | 25 |
| Tabla No. 11: Estado de Resultados proyectados del 2025 al 2029..... | 26 |

| | |
|---|-----------|
| Tabla No. 12: Indicadores Financieros proyectados del 2025 al 2029 | 27 |
| Tabla No. 13.- Cobertura Nacional del Servicio Eléctrico por Región (%)..... | 36 |
| Tabla No. 14.- Mapa de Actores | 41 |
| Tabla No. 15.- Matriz FODA de Estrategias..... | 48 |
| Tabla No. 16.- Objetivos Estratégicos | 53 |
| Tabla No. 17.- Estrategias OE1 | 54 |
| Tabla No. 18.- Estrategias OE2 | 54 |
| Tabla No. 19.- Estrategias OE3 | 55 |
| Tabla No. 20.- Estrategias OE4 | 56 |
| Tabla No. 21.- Estrategias OE5 | 57 |
| Tabla No. 22.- Estrategias OE6 | 57 |
| Tabla No. 23.- Estrategias OE7 | 58 |
| Tabla No. 24.- Estrategias OE8 | 59 |
| Tabla No. 25.- Indicadores Objetivo OE1 | 60 |
| Tabla No. 26.- Indicadores Objetivo OE2 | 61 |
| Tabla No. 27.- Indicadores Objetivo OE3 | 62 |
| Tabla No. 28.- Indicadores Objetivo OE4 | 63 |
| Tabla No. 29.- Indicadores Objetivo OE5 | 64 |
| Tabla No. 30.- Indicadores Objetivo OE6 | 64 |
| Tabla No. 31.- Indicadores Objetivo OE7 | 64 |
| Tabla No. 32.- Indicadores Objetivo OE8 | 65 |
| Tabla No. 33.- Metas Indicadores | 66 |
| Tabla No. 34.- Programas de inversión | 74 |
| Tabla No. 35.- Programación plurianual del presupuesto | 76 |
| Tabla No. 36.- Articulación al Plan Nacional de Desarrollo..... | 78 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|-----------|
| Gráfico No. 1.- Avance de cumplimiento de metas del Plan Estratégico 2021 – 2025 por objetivos | 9 |
| Gráfico No. 2.- Avance de cumplimiento de metas del Plan General de Negocios 2025 por objetivos | 10 |
| Gráfico No. 3.- Cobertura del Servicio Eléctrico Nacional | 36 |
| Gráfico No. 4.- Pérdidas de Energía en los Sistemas de Distribución (%)..... | 37 |

1. Descripción y Diagnóstico Institucional

1.1. Descripción de la institución

La 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, e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 16 de enero de 2009. Esta fusión integró a las empresas de distribución eléctrica: 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., las cuales fueron disueltas como efecto del proceso. Su objeto social abarcaba la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, y el 100 % del paquete accionario quedó en manos del sector público, siendo su único accionista el Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR), conforme consta en el Libro de Acciones y Accionistas.

Posteriormente, mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013, se creó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad – CNEL EP. Dicho decreto estableció que el capital inicial de CNEL EP estaría constituido por el patrimonio de la anterior CNEL S.A., subrogándose en todos sus activos, pasivos, derechos y obligaciones, consolidando así su condición de empresa pública estratégica.

En concordancia con esta transformación, el Directorio del Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), mediante Resolución No. 013/13 adoptada el 21 de mayo de 2013, autorizó al Director Ejecutivo de dicho organismo a suscribir el Título Habilitante a favor de CNEL EP. Este documento permitió regularizar la situación operativa de la empresa en la prestación de los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica, alumbrado público general y actividades de generación dentro de su área asignada de servicio.

El proceso de fortalecimiento institucional continuó con la fusión por absorción de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, concretada el 17 de septiembre de 2014, integrándose plenamente a CNEL EP. A partir de este hito se creó la Unidad de Negocio Guayaquil, como parte del objetivo de consolidar una entidad pública robusta, capaz de prestar un servicio eléctrico seguro, continuo, de calidad y con eficiencia operativa en beneficio de la ciudadanía.

Posteriormente, mediante la Resolución No. GG-RE-101-2015, emitida el 5 de marzo de 2015, se creó la Unidad de Eficiencia Energética, alcanzando un total de 12 Unidades de Negocio que actualmente conforman la estructura operativa de CNEL EP.

El Directorio de la empresa, en sesión de 19 de abril de 2022, mediante Resolución No. 04-010-2022, aprobó el Plan Estratégico 2021 – 2025, constituyéndolo en el instrumento de planificación alineado al Plan Nacional de Desarrollo “Creando Oportunidades”, y demás planes sectoriales e intersectoriales. Este Plan Estratégico fue actualizado el 16

de septiembre de 2024, producto de la expedición del Plan para el Nuevo Ecuador 2024 – 2025.

A pesar de la pandemia en el año 2020 y del deterioro económico y social que afectó al país en los años posteriores, CNEL EP ha intensificado sus esfuerzos por garantizar un servicio eléctrico eficiente y sostenible, enfocándose en la modernización tecnológica, la atención al cliente y la optimización de sus procesos operativos. La Empresa ha reforzado la infraestructura de distribución, mejorado sus canales de atención ciudadana y adoptado herramientas digitales para supervisar y gestionar redes eléctricas. Pese a los desafíos energéticos que enfrenta el país, CNEL EP continúa trabajando para asegurar la continuidad del servicio y contribuir activamente al desarrollo social y productivo del Ecuador.

Ilustración No. 1.- Línea histórica de CNEL EP



Fuente: Repositorio Documentación CNEL EP
Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

1.2. Competencias, atribuciones y facultades

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 1459 del 13 de marzo de 2013, mediante el cual se crea la empresa, tiene como objetivo:

“Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada a la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores. Podrá también dedicarse a actividades de generación en aquellas centrales actualmente autorizadas para operar o intervenir en los proyectos de generación que se autoricen”.

En función de lo anterior, y en el marco de la normativa legal vigente, así como en alineación con las políticas públicas del sector eléctrico nacional, a continuación, se detallan las competencias, atribuciones y facultades de la institución:

Tabla No. 1.- Atribuciones y Facultades CNEL EP

| Competencias | Atribuciones | Facultades |
|---|--|------------|
| Prestar los servicios públicos de distribución, comercialización de energía eléctrica y alumbrado público general bajo un régimen de exclusividad regulada dentro del área geográfica asignada, además de realizar actividades de generación de energía eléctrica en centrales en operación y en proyectos autorizados por el ARCONEL | Planificación <ul style="list-style-type: none"> ► Formular planes y proyectos alineados con el Plan Nacional de Desarrollo. ► Sujetarse a la planificación operativa que realice el Operador del Sistema Nacional Interconectado ► Presentar anualmente el estudio de costos de distribución, alumbrado público y generación | Gestión |
| | Operación <ul style="list-style-type: none"> ► Proveer el suministro de energía eléctrica a las personas que acrediten los requisitos establecidos en la regulación ► Expandir su sistema en función de los lineamientos para la planificación que emita el Ministerio Rector ► Construir, operar y mantener los sistemas de alumbrado público general. ► Suministrar la energía eléctrica para la semaforización, sistemas de seguridad ciudadana, alumbrado público ornamental e intervenido ► Efectuar las inversiones necesarias para el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de sus instalaciones. ► Ejercer el derecho de uso sobre bienes de dominio público, sujetándose a las normas legales correspondientes ► Establecer servidumbres para obras de electrificación. ► Declarar de utilidad pública los bienes que correspondan, de conformidad con la normativa vigente. ► Suspender el servicio eléctrico a usuarios por falta de pago y restituirlo una vez que se haya efectuado el mismo. | Gestión |
| | Financiero <ul style="list-style-type: none"> ► Cobrar a los consumidores finales las tarifas por los servicios prestados según los pliegos aprobados por el ARCONEL ► Cobrar los peajes de distribución cuando un gran consumidor o consumo propio adquiera energía de otro generador ► Pagar oportunamente la contribución anual establecida para el ARCONEL y el CENACE ► Pagar puntualmente la facturación por las transacciones realizadas en el Mercado Eléctrico | Gestión |
| | Ambientales <ul style="list-style-type: none"> ► Cumplir con la normativa ambiental vigente en todas las etapas de sus proyectos (construcción, operación, mantenimiento y retiro) ► Instalar, operar y mantener las instalaciones y sus equipos observando procedimientos que prevengan peligro para la seguridad pública, el personal y el ambiente ► Obtener las Licencias Ambientales correspondientes que contemplen sus actividades. ► Presentar las Auditorías Ambientales para revisión y aprobación del organismo competente. | Gestión |
| | Regulatorias <ul style="list-style-type: none"> ► Suministrar la información y documentos requeridos por el ARCONEL u otros organismos de control del Estado ► Cumplir con todos los Reglamentos, Regulaciones, Instructivos, Resoluciones y demás normativa relacionada con la prestación del servicio eléctrico y de alumbrado público, y las actividades de generación. | Gestión |

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

1.3. Marco normativo

La planificación estratégica y la gestión de CNEL EP se enmarcan en un sólido cuerpo normativo que tiene su origen en la Constitución de la República del Ecuador. En este texto fundamental se establece la responsabilidad del Estado de garantizar la provisión de servicios públicos con óptima calidad.

En este contexto, el Artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador detalla los principios de esta provisión de servicios: *“El Estado será responsable de la provisión*

de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación”.

Asimismo, el Artículo 315 justifica la existencia de entidades como CNEL EP, al establecer que: *“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”.*

La Constitución también reserva al Estado la administración, regulación, control y gestión de los sectores estratégicos, entre los que se incluye la provisión de energía eléctrica, y establece la obligación de promover la eficiencia energética, el desarrollo y uso de tecnologías limpias, así como la adopción de energías renovables y diversificadas de bajo impacto ambiental.

En este marco, el sector eléctrico se rige por la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE), que desarrolla los principios constitucionales de obligatoriedad, universalidad, accesibilidad, continuidad, calidad, sostenibilidad ambiental, prevención y eficiencia. Esta ley asegura que la prestación del servicio eléctrico en sus etapas de generación, transmisión, distribución y comercialización, se realice con altos estándares de calidad, garantizando los derechos de los consumidores y priorizando el acceso en zonas rurales y urbano-marginales.

Junto a la LOSPEE, existe un conjunto de leyes y normativa que inciden de forma directa o indirecta en la gestión institucional, entre las cuales destacamos:

- **Leyes Orgánicas:** Ley de Empresas Públicas (LOEP), Ley Orgánica de Integridad Pública (LOIP), Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP), Ley Orgánica de Defensoría del Pueblo, Ley de la Contraloría General del Estado (LOGGE) y la Ley de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC), Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos
- **Normativa Complementarias:** Ley de Eficiencia Energética, Código de Trabajo, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Código Orgánico del Ambiente, Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralizado y Autonomía – (COOTAD), Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, Ley para la Constitución de Gravámenes y Derechos Tendientes a Obras de Electrificación, Código Orgánico Administrativo.

A nivel institucional, CNEL EP opera bajo el marco establecido en su título habilitante o contrato de concesión, así como en las disposiciones emitidas por su Directorio Institucional y por el Ministerio Rector del sector. En este contexto, el Plan Maestro de Electricidad (PME) constituye el principal instrumento de planificación sectorial de largo plazo, al definir las directrices estratégicas que orientan el desarrollo, expansión y operación del sistema eléctrico nacional.

En el ámbito técnico y regulatorio, la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL) emite regulaciones de cumplimiento obligatorio que abarcan normas de calidad del servicio, regulación tarifaria, procedimientos técnicos de operación, requisitos ambientales, sectoriales y criterios de seguridad industrial. La observancia de este marco regulatorio asegura la gobernabilidad del sector, la transparencia en la gestión y la alineación con las políticas públicas nacionales en materia de energía y sostenibilidad.

1.4. Diagnóstico de la institución

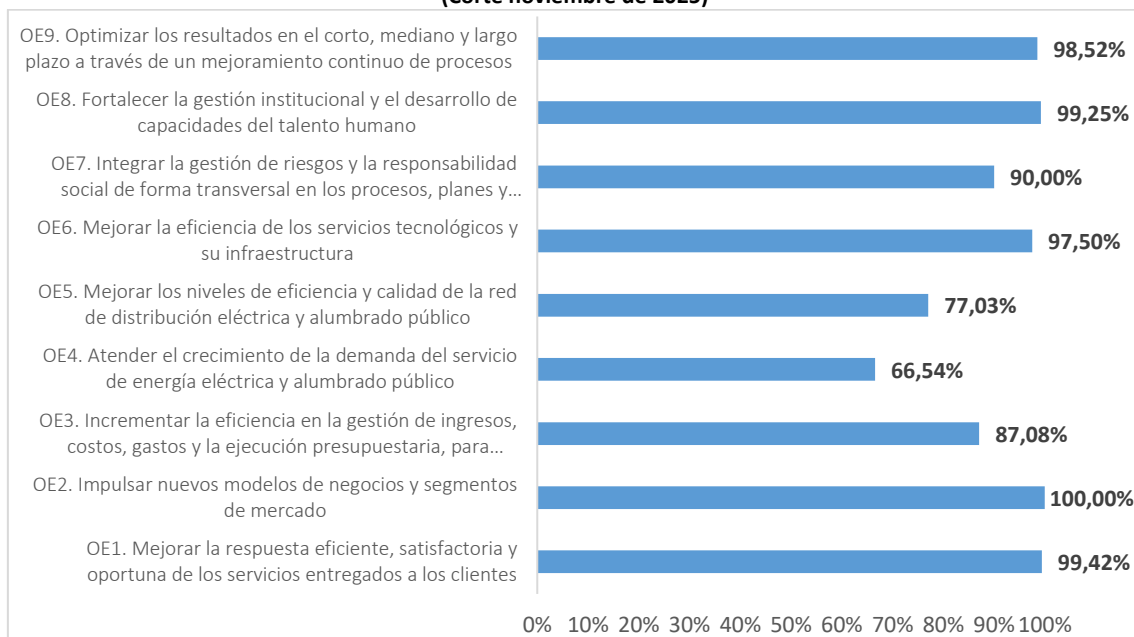
1.4.1. Planificación

CNEL EP elaboró el Plan Estratégico 2021 - 2025 bajo los lineamientos de la Secretaría Nacional de Planificación (SNP) y las directrices de Empresa Coordinadora de Empresas Públicas (EMCO EP), empresa liquidada. Este plan fue actualizado en 2024, con el fin de ajustar la matriz de alineación al nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2024 - 2025, dentro del marco normativo que rige el giro del negocio del CNEL EP, en el sector eléctrico.

Dentro de este contexto, la CNEL EP ha establecido objetivos y estrategias institucionales alineadas con la planificación nacional y sectorial. Así mismo, la planificación de la CNEL EP es el resultado de la ejecución de procesos y proyectos que permiten alcanzar los objetivos operativos de las direcciones, que aportan a los objetivos específicos de las áreas que, a su vez, se integran para el logro de objetivos estratégicos institucionales, asegurando el cumplimiento de la Misión y Visión de la institución, contribuyendo a la consecución de objetivos sectoriales y nacionales en concordancia con la metodología Gobierno por Resultados (GPR).

Los mecanismos de seguimiento permiten evaluar permanentemente el avance de la estrategia, consistentes con la misión y visión institucional; a través del monitoreo del avance en el logro de objetivos, medidos a través de los resultados de sus indicadores. Estos resultados son informados a todas las áreas de la Corporación con el objeto de que se analicen los resultados y se identifiquen acciones que permitan reducir las brechas entre las metas y los resultados alcanzados. Con corte al mes de noviembre de 2025 el avance de cumplimiento de metas del Plan Estratégico vigente alcanzó el 87,89%, con un desempeño por objetivos detallado en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 1.- Avance de cumplimiento de metas del Plan Estratégico 2021 – 2025 por objetivos
(Corte noviembre de 2025)**



Fuente: Evaluación semestral Plan Estratégico 2021 - 2025

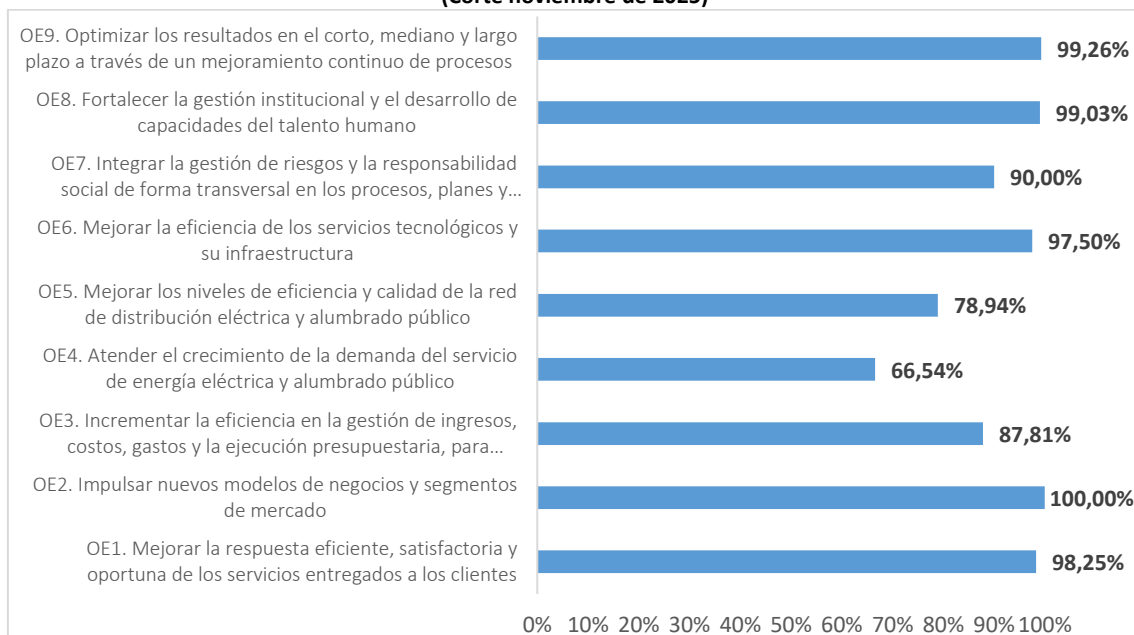
Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Durante el período 2021 hasta junio 2025, CNEL EP invirtió USD 483,87 millones en el desarrollo de proyectos, fortaleciendo la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de subtransmisión, distribución y alumbrado público en su área de servicio. No obstante, la ejecución de estos proyectos se ha visto condicionada por diversos factores estructurales y operativos, entre los que destacan: la alta rotación de autoridades; la complejidad y extensión de los procesos de contratación pública; limitaciones en la capacidad técnica y de gestión para la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; así como dificultades recurrentes en la gestión de contratistas y proveedores.

Adicional al Plan estratégico, CNEL EP cuenta con planes anuales como el Plan General de Negocios, Expansión e Inversiones, el mismo que de manera estructurada, consolida en un solo documento los planes de operación, mantenimiento, comercialización y empresarial con estricta alineación al Plan estratégico. La evaluación y seguimiento de este plan se realiza de manera mensual a través de boletines. Con corte al mes de noviembre de 2025 la evaluación del Plan General de Negocios respecto a las metas programadas alcanza un resultado del 89,60%.

Los indicadores del Plan General de Negocios se relacionan con los objetivos estratégicos institucionales y su evaluación a este nivel se presenta en la siguiente gráfica:

**Gráfico No. 2.- Avance de cumplimiento de metas del Plan General de Negocios 2025 por objetivos
(Corte noviembre de 2025)**



Fuente: Evaluación semestral Plan General de Negocios 2025

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

1.4.2. Estructura organizacional

CNEL EP trabaja con una estructura aprobada en febrero de 2015 mediante un organigrama de nivel jerárquico superior, que establece los procesos de la Empresa en una base orgánica, lo que le permite ejecutarlos en forma interrelacionada a través de gerencias y direcciones, como se aprecia en la Ilustración.

Actualmente, se trabaja en la optimización de la estructura para niveles inferiores, bajo lineamientos como: alinear la organización a procesos eficientes, optimizar los niveles existentes y nuevos de la estructura, y eliminar los procesos duplicados que existieren; además, se prioriza principios como: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, coordinación y transparencia.

Tomando en consideración que el Alineamiento Organizacional es uno de los factores clave para el buen desempeño de una empresa, desde el 14 de octubre de 2021, se retomó el proyecto de actualización del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

La gestión de la Estructura Organizacional de CNEL EP se enmarca en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que establece principios de eficiencia, calidad, continuidad, universalidad y responsabilidad en la prestación del servicio eléctrico.

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (2015) define los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes de asesoría y de apoyo, y constituye la base normativa vigente para la organización institucional. Desde 2016, con el acompañamiento de PriceWaterhouse Coopers (PwC), se realizaron estudios técnicos

de homologación de cargos, validación de estatuto y dimensionamiento de personal, como insumos fundamentales para la reforma organizacional actual.

La estructura organizacional vigente corresponde al organigrama aprobado en 2015, que contempló la integración de 12 Unidades de Negocio y Oficina Central. Este modelo ha operado bajo procesos corporativos de planificación, control, distribución y comercialización. Sin embargo, los estudios técnicos han evidenciado duplicidad de funciones, dispersión de cargos heredados de las empresas regionales y limitaciones para responder con agilidad a las demandas del sector eléctrico.

El diagnóstico PwC 2016 identificó alrededor de 1200 cargos dispersos, reducidos posteriormente a 260 mediante procesos de homologación. Asimismo, se estableció la necesidad de tramos de control más eficientes y de una jerarquización clara de responsabilidades.

Durante el período 2023–2025, CNEL EP ha realizado el proceso de actualización integral de los instrumentos orgánicos, y en el transcurso del año 2025 con aval del Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Trabajo y la Presidencia de la República se han redefinido algunos insumos. Los principales avances son:

- Propuesta de Estatuto Orgánico con enfoque en la racionalización y fusión de macroprocesos.
- Reformas a Normas Internas de Administración de Talento Humano (Plan de Carrera, Reclasificación, Evaluación de Desempeño).
- Escala Salarial 2025, elaborada mediante estudios comparativos con empresas estratégicas (CELEC, CNT, EE Quito, Petroecuador, etc.).
- Manual de Perfiles actualizado, con inclusión de ejes transversales como gestión antisoborno, riesgos y seguridad laboral.
- Estudio de carga laboral, como base para optimizar la dotación de personal en Unidades de Negocio y Oficina Central.

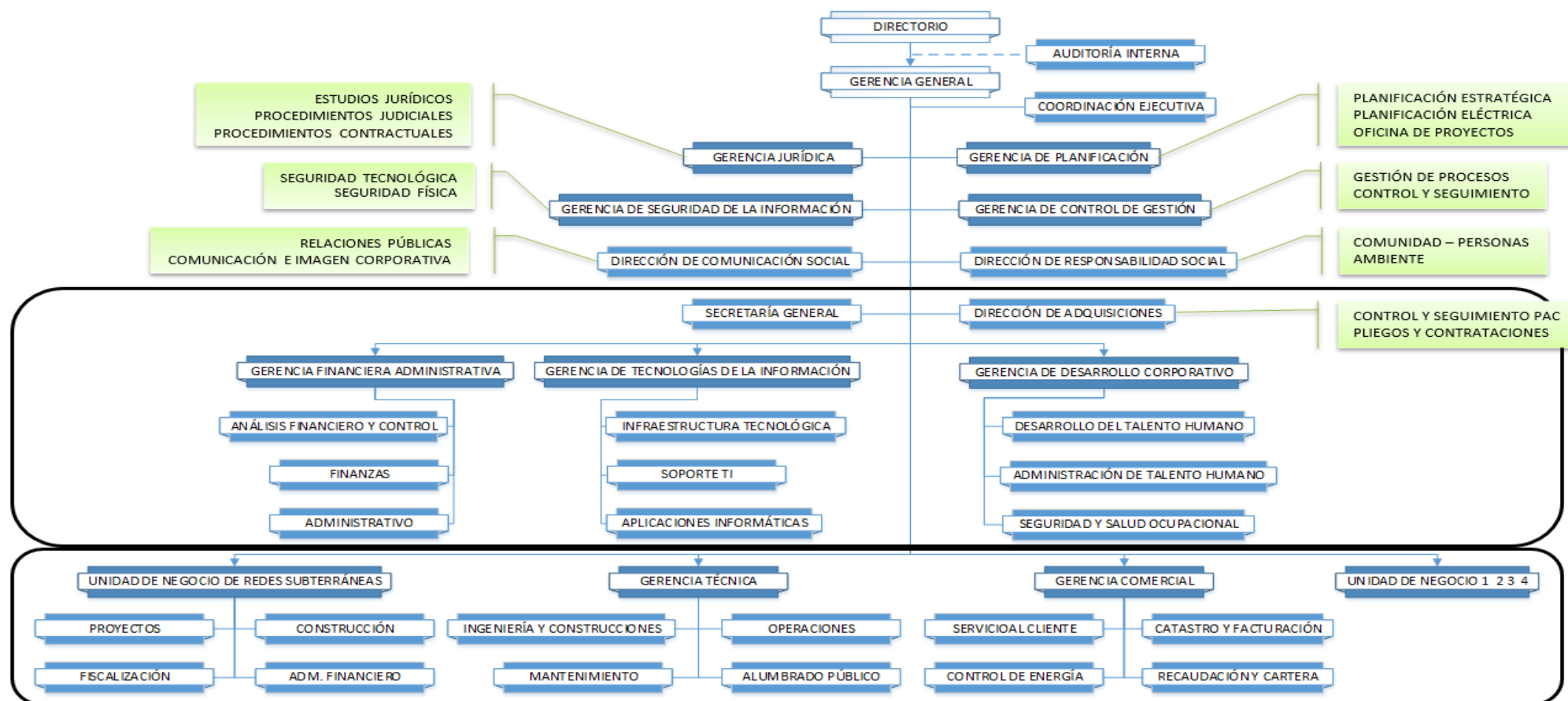
La nueva estructura organizacional se proyecta como un modelo ágil, simplificado y orientado a resultados, con los siguientes lineamientos estratégicos:

1. Alineación de la estructura organizacional con la estrategia corporativa y el mapa de procesos institucional.
2. Disminución de niveles jerárquicos y establecimiento de tramos de control eficientes.
3. Fortalecimiento de macroprocesos de Distribución y Comercialización, alineados al giro del negocio.
4. Incorporación de nuevas Unidades Técnicas para abordar temáticas especializadas: ética, cumplimiento, gestión de riesgos, seguridad y salud.
5. Supresión de ciertos procesos y migración de funciones hacia estructuras más eficientes.
6. Implementación progresiva con soporte tecnológico (ERP), garantizando trazabilidad, control interno y transparencia.

7. Gestión del cambio mediante campañas comunicacionales para asegurar apropiación interna y fortalecer el clima laboral.

Los beneficios esperados de esta reestructuración incluyen: reducción de costos operacionales, mayor eficiencia en la toma de decisiones, optimización de recursos humanos y financieros, y fortalecimiento de la confianza ciudadana en un servicio eléctrico moderno y sostenible.

Corporación Nacional de Electricidad - CNEL EP



1.4.3. Talento humano

La gestión del Talento Humano en CNEL EP se fundamenta en la LOEP, la Normativa Interna de Administración del Talento Humano (NIATH) y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en lo referente a rectoría del Ministerio de Trabajo sobre remuneraciones y estructuras organizacionales.

Desde 2016, PwC validó el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por Competencias, el Estatuto Orgánico y el sistema de remuneraciones, estableciendo principios de meritocracia, profesionalización e igualdad.

El proceso de implantación orgánica (2016) incluyó evaluación de competencias de más del 90% del personal, homologación de cargos y diseño del sistema de remuneraciones, identificando que un 80% del personal se encontraba subpagado frente a estándares de mercado.

Actualmente, CNEL EP cuenta con aproximadamente 6.065 colaboradores entre planta, ocasional y proyectos, distribuidos entre Oficina Central y 11 Unidades de Negocio. La gestión del talento humano se ejecuta a través del Macroproceso Talento Humano, conformado por la Dirección de Administración y la Dirección de Desarrollo de Talento Humano. Los principales instrumentos vigentes son:

- Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos (2016, actualizado 2025).
- Plan de Carrera y mecanismos de Reclasificación.
- Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Planes de Capacitación y Desarrollo Profesional.
- Políticas de Inclusión, Equidad de Género y No Discriminación.
- Programas de Bienestar Institucional y Seguridad y Salud Ocupacional.

La evaluación del dimensionamiento (PwC 2016) determinó, en el 2016 una plantilla óptima de 4.718 colaboradores en Unidades de Negocio y 271 en Oficina Central, con reducción neta de 1.279 personas para esa fecha. Estos resultados fueron actualizados en 2025 con un enfoque en eficiencia y sostenibilidad, fortaleciendo la desconcentración y supervisión operativa en campo.

El Talento Humano se considera un factor estratégico clave para la sostenibilidad institucional en el periodo 2025–2029. La proyección contempla:

- Fortalecimiento del Plan de Carrera con criterios transparentes y meritocráticos.
- Reformas al Manual de Perfiles, incorporando transversalidad en antisoborno, riesgos y seguridad.
- Evaluaciones de Desempeño con soporte tecnológico y participación externa.
- Profesionalización continua mediante planes de capacitación alineados a nuevas tecnologías y transición energética.
- Fortalecimiento de programas de bienestar, salud ocupacional y motivación del personal.

- Inclusión de políticas afirmativas para equidad de género, diversidad e igualdad de oportunidades.
- Consolidación de Talento Humano como socio estratégico de la Alta Dirección, con reporte directo a la máxima autoridad.

La estrategia busca consolidar un capital humano suficiente, competente y comprometido, que asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales, el desarrollo sostenible del sector eléctrico y la prestación de un servicio eléctrico confiable y de excelencia.

Conforme con la Normativa Interna para la Administración del Talento Humano (NIATH) de CNEL EP, la Gestión del Talento Humano comprende: planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento, selección, formación, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, trabajo social, entre otros.

La evolución histórica del personal de CNEL EP se presenta en las tablas que se muestra a continuación:

Tabla No. 2.- Evolución histórica del personal de CNEL EP

| Año | Personal de Planta | | Personal Ocasional | | Personal de Proyectos | | Total | Var % |
|-------------|--------------------|-----|--------------------|----|-----------------------|----|-------|---------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | | |
| 2021 | 5.802 | 96% | 183 | 3% | 64 | 1% | 6.049 | -1,06%* |
| 2022 | 5.932 | 98% | 48 | 1% | 65 | 1% | 6.045 | -0,07% |
| 2023 | 6.084 | 96% | 191 | 3% | 37 | 1% | 6.312 | 4,42% |
| 2024 | 6.172 | 98% | 122 | 2% | 0 | 0% | 6.294 | -0,29% |
| 2025 | 5.665 | 94% | 363 | 6% | 0 | 0% | 6.028 | -4,23% |

Fuente: Dirección de Administración del Talento Humano

Elaboración: Dirección de Administración del Talento Humano

Al mes de noviembre de 2025, del total de personal, 4.728 servidores corresponden a las áreas agregadoras de valor (Core del Negocio), que representa el 78% y, 1.300 servidores en áreas administrativas, equivalente al 22%.

1.4.4. Tecnologías de la información y comunicaciones

CNEL EP cuenta con una infraestructura tecnológica consolidada que respalda los procesos institucionales en sus distintas áreas y Unidades de Negocio. Actualmente se dispone de procesos organizados que permiten el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, la administración del centro de datos corporativo, la gestión de redes e infraestructura, el soporte técnico de equipos de cómputo y la modernización de los sistemas vinculados a la distribución eléctrica. Estos elementos constituyen una base fundamental para el procesamiento, comunicación, almacenamiento y disponibilidad de la información a corto, mediano y largo plazo.

En el ámbito de gestión, la empresa ha fortalecido sus proyectos tecnológicos con un marco de planificación formal alineado a buenas prácticas internacionales, el Plan Estratégico de Tecnología de la Información 2023 - 2025, está enfocado en que los

servicios digitales se orienten a la estrategia corporativa, la mitigación de riesgos y el cumplimiento de regulaciones sectoriales y gubernamentales.

La perspectiva comercial, financiera y de distribución se centra en cómo los servicios tecnológicos pueden respaldar y potenciar la estrategia de CNEL EP. Esto implica mejorar la relación con los clientes internos, la disponibilidad de los gestores financieros y la confiabilidad de las operaciones a través de la entrega de niveles de servicio acorde a las necesidades operacionales en Unidades de Negocio. En tal sentido, la siguiente tabla muestra un detalle de las principales aplicaciones disponibles tanto para usuarios internos como externos:

Tabla No. 3.- Detalle de Aplicaciones Tecnológicas Corporativas

| <i>Aplicaciones Corporativas</i> | <i>Descripción</i> | <i>Áreas de Impacto</i> |
|--|---|---|
| SERVICIOS EN LÍNEA | Aplicación web Agendamiento de citas virtuales, consulta de planillas, pago de deuda, solicitud de servicios comerciales | Gerencia Comercial |
| POLUX | Sistema de gestión de contratos del personal interno, nómina mensual, marcaciones, permisos | Gerencia Desarrollo Corporativo |
| CGWEB | Sistema financiero contable, bodega, activo fijo | Gerencias Administrativa Financiera / Planificación |
| PROCESS MAKER | Gestión de pago | Gerencias Corporativas |
| CHATBOT | Bot de WhatsApp agendamiento de citas virtuales, consulta de planillas, pago de deuda, solicitud de servicios comerciales | Corporativo |
| SISTEMA DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA | Sistema geo referenciación de los clientes y red eléctrica de CNEL EP | Gerencia de Distribución |
| RECAUDACIÓN EN LÍNEA | Plataforma de recaudación integrada con Bancos | Gerencia Comercial |
| SISTOT | Sistema de órdenes de trabajo para la red eléctrica | Gerencias Distribución / Administrativa financiera |
| SAR ABPM | Sistema de atención a reclamos para la gestión comercial | Gerencia Comercial |
| PREPAGO | Plataforma de gestión de clientes de energía prepagada | Gerencia Comercial |
| SAP CIS/CRM | Sistema de Gestión comercial para los clientes de Unidades de Negocios | Gerencia Comercial |
| SISTEMAS ADMINISTRATIVOS VARIOS | Sistema que incluye módulos de contratos, fichas médicas, marcaciones web, consulta de roles, marcaciones, teletrabajo, denuncias anti corrupción | Corporativo |

| <i>Aplicaciones Corporativas</i> | <i>Descripción</i> | <i>Áreas de Impacto</i> |
|--|--|--|
| CYME | Sistema para evaluar y planificar la expansión de la red eléctrica | Gerencias Planificación / Distribución |
| SMPROG | Sistema de mantenimiento correctivo y preventivo para la flota vehicular | Gerencia Administrativa Financiera |
| Plataforma de Turnos | Generación de turnos para la atención física en agencias | Gerencia Comercial |
| NOTIFY | Notificación masiva de campañas comerciales vía correo electrónico | Gerencia Comercial |
| MULTIGES | Sistema para generación de cortes y reconexión sobre medidores AMI | Gerencia Comercial |
| PLATAFORMA DE MONITOREO VEHICULAR | Monitoreo vía GPS de ubicación de vehículos de CNEL EP | Gerencia Administrativa Financiera |

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Con la implementación en la Unidad de Negocio Esmeraldas al sistema de gestión comercial SAP, en el mes de enero de 2025, CNEL EP completó el proceso de migración de todas sus Unidades de Negocio, homologando y siendo partícipes de la integración tecnológica de las empresas de distribución del país.

CNEL EP cuenta con un sistema que automatiza la gestión de riesgos de seguridad de la información, alineado a normas y mejores prácticas, que protege datos sensibles y procesos críticos mediante controles de acceso, prevención, detección y respuesta a amenazas cibernéticas. Esto asegura confiabilidad, continuidad operativa, cumplimiento regulatorio y eficiencia en la gestión, mitigando riesgos que podrían afectar la infraestructura eléctrica y las metas estratégicas.

1.4.5. Procesos y procedimientos

La gestión institucional se estructura y desarrolla bajo un enfoque basado en procesos, el cual permite organizar y controlar de manera transversal las actividades que se ejecutan en las distintas unidades operativas, administrativas y de apoyo. Este enfoque promueve la eficiencia operativa, la trazabilidad de las acciones, el cumplimiento normativo y el alineamiento con los objetivos estratégicos de la Corporación.

Este modelo se encuentra formalizado a través del Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, aprobado por el Directorio, el cual define la estructura organizacional basada en macroprocesos y procesos articulados entre sí. El mapa de procesos institucional (Nivel 0) identifica y clasifica los procesos según su naturaleza: gobernantes, sustantivos (agregadores de valor) y adjetivos (de apoyo).

La adopción de este modelo de gestión se alinea a la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios (Acuerdo Ministerial MDT-2020-0111, Registro Oficial Suplemento No. 533 del 8 de septiembre de 2021), emitida por el

Ministerio de Trabajo, que establece directrices claras para la caracterización, levantamiento, gestión y mejora de procesos.

Además, se han adoptado buenas prácticas establecidas en normas de calidad con reconocimiento internacional, como la ISO 9001, en cuanto a:

- Enfoque basado en procesos.
- Ciclo de mejora continua (PHVA).
- Trazabilidad y control documental.

Ilustración No. 2.- Descripción de macroprocesos



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos CNEL EP

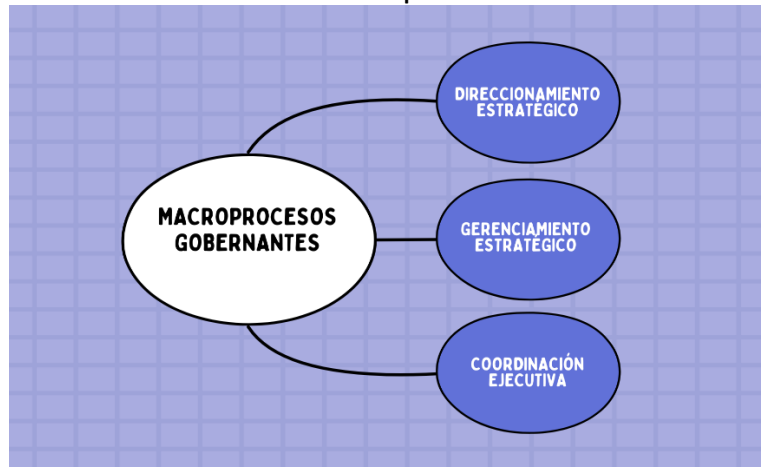
Elaboración: Dirección de Procesos

El Mapa de Procesos (Nivel 0) identifica claramente los macroprocesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, organizando la estructura operativa de la Corporación en función de la naturaleza de cada proceso y su contribución al cumplimiento de la misión institucional.

Esta representación permite visualizar de forma integral la interacción entre los distintos componentes del modelo de gestión por procesos, facilitando la toma de decisiones estratégicas, la asignación de responsabilidades y el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos. Además, sirve como una herramienta de referencia fundamental para el alineamiento de las operaciones con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional.

Macroprocesos gobernantes. - Constituido por 3 macroprocesos que proporcionan directrices, políticas, lineamientos estratégicos y mecanismos de control necesarios para el funcionamiento eficiente de la Corporación. A continuación, el detalle:

Ilustración No. 3.- Macroprocesos Gobernantes

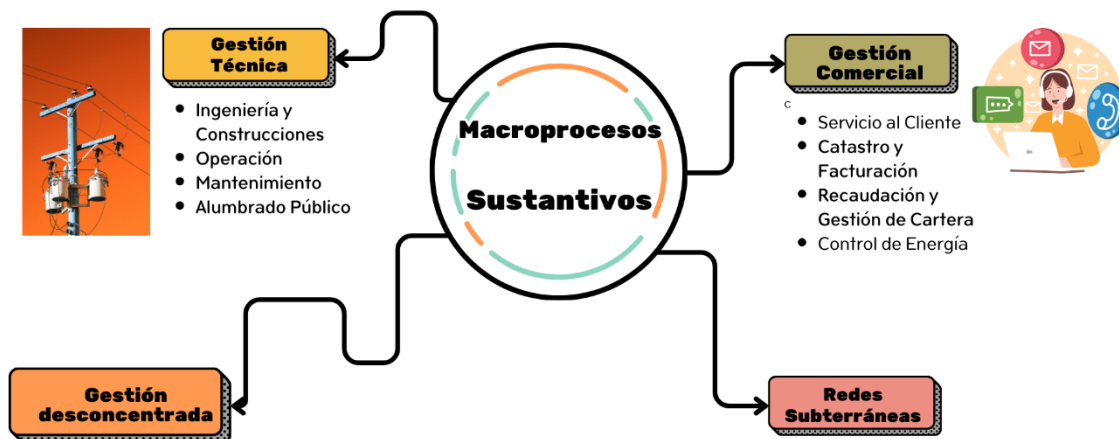


Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos CNEL EP

Elaboración: Dirección de Procesos

Macroprocesos sustantivos. - Conformado por 4 macroprocesos y 8 procesos que integran la cadena de valor institucional, cuyas actividades están directamente vinculadas con la prestación del servicio público de energía eléctrica. Estos procesos constituyen el núcleo operativo de la organización y desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos. A continuación, el detalle:

Ilustración No. 4.- Macroprocesos Sustantivos

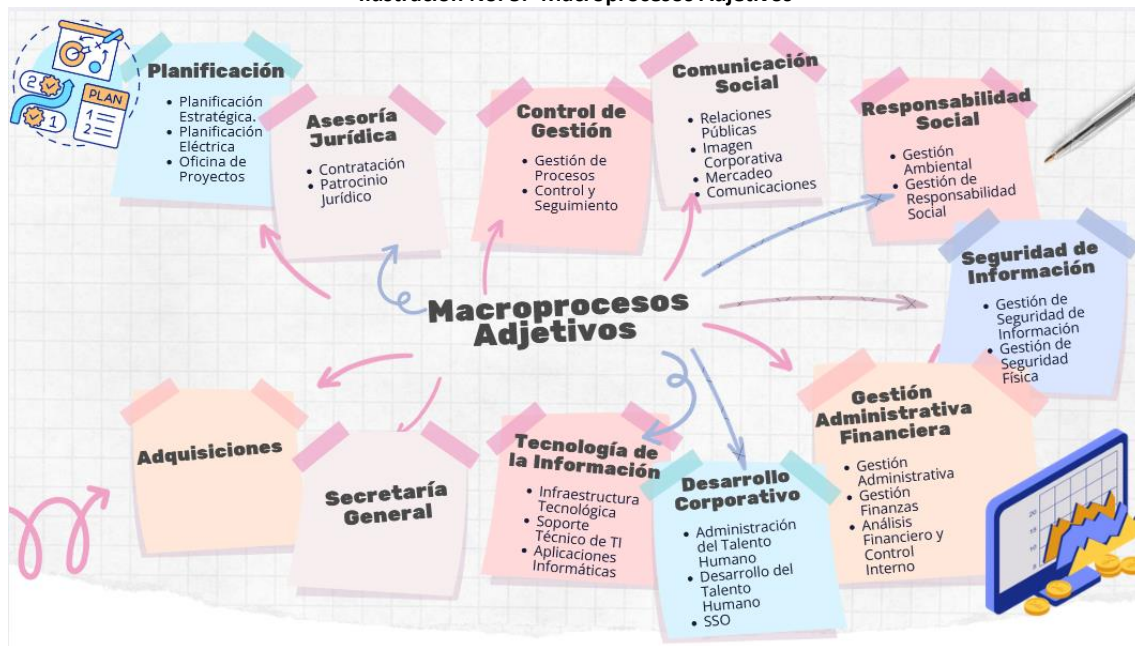


Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos CNEL EP

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Macroprocesos adjetivos. - Compuestos por 11 macroprocesos y 24 procesos de soporte que facilitan y respaldan la ejecución eficiente de las actividades operativas contenidas en los macroprocesos sustantivos. Estos procesos proporcionan los recursos, servicios y herramientas necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. A continuación, el detalle:

Ilustración No. 5.- Macroprocesos Adjetivos



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos CNEL EP

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Para homologar los procesos en toda la Corporación, CNEL EP ha estructurado 4 tipos de documentos: manuales, procedimientos, instructivos y guías, sobre los cuales se mantiene un control respecto a su codificación, versionamiento, aprobación, disponibilidad, publicación y difusión.

Al cierre del 2025 la Corporación mantiene dentro de su esquema de gestión documental por procesos un total de 346 documentos, conforme el siguiente detalle:

Tabla No. 4.- Detalle de Documentos Vigentes

| Documentos vigentes | Total |
|---------------------|------------|
| Manuales | 38 |
| Procedimientos | 149 |
| Instructivos | 105 |
| Guías | 54 |
| TOTAL | 346 |

Fuente: Base de documentos vigentes

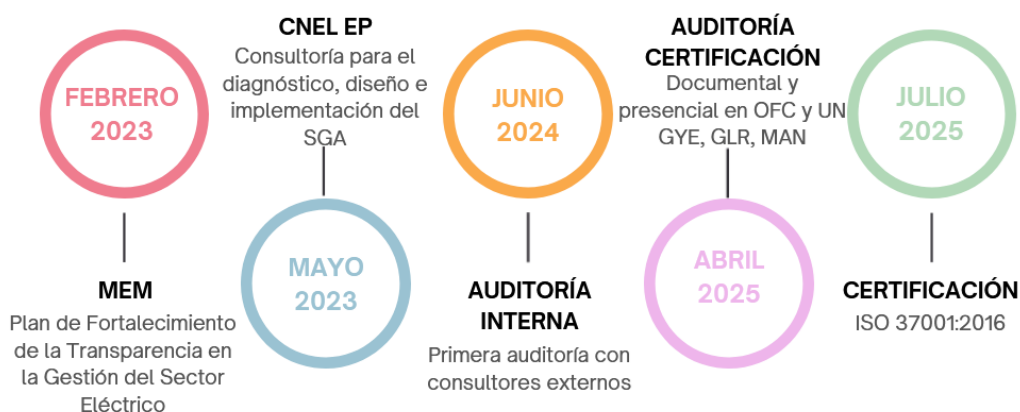
Elaboración: Dirección de Procesos

Certificación Sistema de Gestión Antisoborno

En cumplimiento al “Plan de Fortalecimiento de la Transparencia en la Gestión del Sector Eléctrico”, CNEL EP implementó en su Oficina Central y en las Unidades de Negocio Guayaquil, Guayas Los Ríos y Manabí el Sistema de Gestión Antisoborno (SGA), obteniendo la certificación de la Norma ISO 37001:2016 el 31 de julio de 2025; el proceso de implementación se detalla en la siguiente ilustración:

Ilustración No. 6.- Certificación SGA

CERTIFICACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO (SGA)



Fuente: Sistema Gerencial de Control

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

1.4.6. Presupuesto

A continuación se presenta la evolución anual del presupuesto total y su ejecución hasta el mes noviembre de 2025:

Tabla No. 5.- Evolución del presupuesto empresarial 2021 – 2025 (Millones de USD)

| Año | Presupuesto Codificado (Millones de USD) | Presupuesto Devengado (Millones de USD) |
|------|---|--|
| 2021 | 1.245,85 | 1.109,14 |
| 2022 | 1.417,85 | 1.182,24 |
| 2023 | 1.502,66 | 1.354,72 |
| 2024 | 1.627,64 | 1.489,17 |
| 2025 | 1.622,58 | 1.251,71 |

Fuente: Informes de gestión Anual

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

El análisis de la ejecución presupuestaria del período 2021–2025 evidencia la persistencia de brechas entre el presupuesto codificado y el presupuesto devengado, lo que refleja limitaciones estructurales en la capacidad de ejecución financiera y operativa de la Empresa. En 2021, la ejecución alcanzó aproximadamente el 89,03 %, mientras que en 2022 descendió a alrededor del 83,38 %, evidenciando una reducción significativa en la capacidad de devengar los recursos programados. Para los años 2023 y 2024, la ejecución se ubicó en niveles cercanos al 90,15 % y 91,49 %, respectivamente, mostrando una recuperación gradual, aunque todavía por debajo de un nivel óptimo de ejecución. En el año 2025, con corte a noviembre, el presupuesto devengado total representa aproximadamente el 77,14%. Estas brechas están asociadas, entre otros factores, a retrasos en los procesos de contratación, reprogramaciones financieras, limitaciones en la capacidad operativa para la ejecución de proyectos de inversión y

dependencias externas relacionadas con autorizaciones, disponibilidad de recursos y condiciones del entorno. Este comportamiento evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación, programación financiera, contratación pública y seguimiento presupuestario, con el fin de mejorar la eficiencia en la ejecución del gasto y asegurar una mayor coherencia entre la planificación estratégica y la gestión financiera.

De manera general y a nivel financiero, se presenta además información de los principales estados financieros e índices durante el período 2021 y proyección 2025, período de ejecución del Plan Estratégico 2021 – 2025.

Tabla No. 6.- Estado de Resultados 2021 – 2025 (Millones de USD)

| ESTADO DE RESULTADOS | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Proyección 2025 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| Ingresos Operacionales | 1.261,85 | 1.310,78 | 1.477,60 | 1.496,44 | 1.609,01 |
| Gastos y Costos operacionales | 1.032,54 | 1.108,52 | 1.424,12 | 1.586,72 | 1.838,52 |
| EBITDA | 229,30 | 202,26 | 53,48 | -90,28 | -229,52 |
| % EBITDA | 18,17% | 15,43% | 3,62% | -6,03% | -14,26% |
| Depreciaciones, Amortizaciones Operacionales | 161,74 | 214,09 | 206,24 | 342,65 | 165,60 |
| Resultado Operacional (EBIT) | 67,56 | -11,82 | -152,76 | -432,93 | -395,12 |
| Total ingresos no operacionales | 33,31 | 32,62 | 108,13 | 68,21 | 17,69 |
| Gastos y costos no operacionales | 5,62 | 9,24 | 5,99 | 7,93 | 3,31 |
| Resultado No Operacional | 27,69 | 23,38 | 102,14 | 60,28 | 14,39 |
| Resultado Neto | 95,25 | 11,56 | -50,61 | -372,64 | -380,73 |

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Entre 2021 y 2024 la empresa mostró un deterioro progresivo en su desempeño financiero: aunque los ingresos operacionales crecieron moderadamente, los costos aumentaron con mayor rapidez, reduciendo el EBITDA de USD 229,30 millones (18,17%) en 2021 a USD -90,28 millones (-6,03%) en 2024 y llevando el EBIT a pérdidas crecientes hasta USD -432,93 millones en 2024; pese a que los ingresos no operacionales mitigaron en parte este efecto, el resultado neto pasó de USD 95,25 millones en 2021 a una pérdida de USD -372,64 en 2024. Al cierre del 2025, se proyecta un EBITDA de USD -229,52 millones, equivalente al -14,26% y un resultado neto de USD -380,73 millones, lo que sugiere un deterioro de la rentabilidad empresarial ligeramente superior a la del año 2024.

Tabla No. 7.- Estado de Situación Financiera 2021 – 2025 (Millones de USD)

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Proyectado 2025 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total Activos | 3.057,54 | 3.455,43 | 3.705,47 | 3.594,42 | 3.136,56 |
| Activos Corrientes | 762,94 | 837,9 | 1.182,01 | 1.109,04 | 667,97 |
| Bancos | 14,36 | 43,95 | 27,91 | 15,96 | 15,27 |
| Inversiones | - | - | - | - | - |
| Cuentas por cobrar | 574,26 | 596,74 | 936,8 | 917,89 | 472,47 |
| Otros Activos Corrientes | 174,33 | 197,22 | 217,3 | 175,2 | 180,23 |
| Activos No Corrientes | 2.294,60 | 2.617,52 | 2.523,46 | 2.485,38 | 2.468,59 |

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Proyectado 2025 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Planta y Equipo | 2.283,94 | 2.603,21 | 2.495,57 | 2.463,71 | 2.447,77 |
| Otros activos no corrientes | 10,65 | 14,31 | 27,89 | 21,67 | 20,81 |
| Total Pasivos | 1.611,82 | 2.097,22 | 2.280,06 | 2.610,02 | 2.532,88 |
| Pasivos Corrientes | 717,62 | 805,26 | 945,06 | 1.196,41 | 1.408,83 |
| Obligaciones corto plazo | 483,6 | 599,13 | 766,71 | 1.034,34 | 1.245,95 |
| Otros pasivos corrientes | 234,03 | 206,12 | 178,35 | 162,07 | 162,88 |
| Pasivos No Corrientes | 894,2 | 1.291,96 | 1.335,00 | 1.413,61 | 1.124,06 |
| Obligaciones a largo plazo | 794,58 | 1.189,74 | 1.229,03 | 1.307,52 | 1.017,44 |
| Otros pasivos no corrientes | 99,62 | 102,22 | 105,97 | 106,09 | 106,62 |
| Patrimonio | 1.445,72 | 1.358,20 | 1.425,41 | 984,41 | 603,67 |
| Total Pasivo + Patrimonio | 3.057,54 | 3.455,43 | 3.705,47 | 3.594,42 | 3.136,56 |

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

El balance evidencia que la empresa mantiene un nivel importante de activos; al cierre de 2025 se proyecta que alcancen los USD 3.136,56 millones, aunque con una reducción frente a los años previos. Los activos corrientes ascienden a USD 667,97 millones, manteniendo una participación significativa respecto de 2021, explicada principalmente por las cuentas por cobrar, que se sitúan en USD 472,47 millones, reflejando la persistencia del esfuerzo comercial y de recuperación de cartera. No obstante, esta estructura continúa financiándose en gran medida mediante endeudamiento: los pasivos totales alcanzan USD 2.532,88 millones, representando aproximadamente el 81% de la estructura financiera, con una fuerte concentración en pasivos corrientes (USD 1.408,83 millones), lo que incrementa la presión sobre la liquidez de corto plazo. El patrimonio se reduce a USD 603,67 millones, profundizando la tendencia observada en 2024 y evidenciando una estructura financiera más apalancada y con menor respaldo propio. En conjunto, si bien la empresa conserva una base importante de activos, su sostenibilidad financiera dependerá críticamente de una gestión efectiva de la cartera, del fortalecimiento de la liquidez y del control del endeudamiento, especialmente el de corto plazo.

Tabla No. 8.- Índices Financieros 2021 – 2025

| TIPO | INDICADOR | FÓRMULA DEL INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Proyectado 2025 |
|------------------|---------------------------|---|------|------|------|------|-----------------|
| | Liquidez corriente | Activos corrientes / Pasivos corrientes | 1,06 | 1,04 | 1,25 | 0,93 | 0,47 |
| | Prueba ácida | Activo Corriente – Inventarios / total pasivos corrientes | 0,83 | 0,8 | 1,07 | 0,8 | 0,36 |
| Solvencia | Endeudamiento del activo | Pasivo total / Activo total | 0,53 | 0,61 | 0,62 | 0,73 | 0,81 |
| | Endeudamiento patrimonial | Pasivo total / Patrimonio | 1,11 | 1,54 | 1,6 | 2,65 | 4,20 |

| TIPO | INDICADOR | FÓRMULA DEL INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Proyectado 2025 |
|--------------|--|--|-------|-------|--------|--------|-----------------|
| Gestión | Apalancamiento | Activo total / Patrimonio | 2,11 | 2,54 | 2,6 | 3,65 | 5,20 |
| | Impacto de Gastos Administrativos y Ventas | Gastos Administrativos y Ventas / Ventas | 0,37 | 0,35 | 0,32 | 0,31 | 0,32 |
| Rentabilidad | Rentabilidad sobre el Activo | Utilidad Neta / Total Activo | 0,031 | 0,003 | -0,014 | -0,104 | -0,12 |
| | Rentabilidad sobre el Patrimonio | Utilidad Neta / Total Patrimonio | 0,066 | 0,009 | -0,036 | -0,379 | -0,63 |

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Elaboración: Dirección Financiera

La información de los índices financieros determina que la empresa enfrenta retos en liquidez y solvencia, dado que la liquidez corriente se mantiene por debajo de 1 desde 2024 (0,93 y 0,47 proyectado a 2025), evidenciando una presión en el cumplimiento de obligaciones de corto plazo, principalmente a rubros con impacto significativo como la compra de energía.

En cuanto a la estructura financiera, el endeudamiento sobre el activo y el patrimonio muestra una tendencia creciente, alcanzando niveles de 81% y 4,20 veces respectivamente, lo que confirma un alto apalancamiento (5,20 proyectado 2025). No obstante, en gestión de gastos se observa relativa estabilidad, con un impacto de gastos administrativos y de ventas sobre ingresos (0,32 proyectado 2025), similar al año previo. En términos de rentabilidad, la situación continúa siendo desfavorable: la empresa proyecta resultados negativos en 2025, con una rentabilidad sobre el activo de -12% y sobre el patrimonio de -63%, lo que evidencia pérdidas recurrentes y refuerza la necesidad de medidas estructurales orientadas a mejorar la eficiencia operativa, la gestión de ingresos y la sostenibilidad financiera.

1.4.7. Proyecciones financieras

Estado de Situación Financiera proyectado a 2025 - 2029

Las proyecciones del estado de situación financiera de CNEL EP del año 2025 al 2029 se presentan a continuación:

Tabla No. 9: Estado de Situación Financiera (Activos) proyectados del 2025 al 2029

| Cuentas | Proyección 2025 | Proyección 2026 | Proyección 2027 | Proyección 2028 | Proyección 2029 | Variación 2025-2029 | Variación (%) |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Activo | | | | | | | |
| Activo Corriente | 667.970.255,35 | 703.443.944,81 | 675.339.575,46 | 641.540.839,63 | 608.747.192,60 | -59.223.062,75 | -8,87% |
| Bancos | 15.269.832,17 | 4.935.318,73 | 5.086.600,52 | 5.246.176,00 | 2.442.487,22 | -12.827.344,95 | -84,00% |
| Cuentas por Cobrar | 472.471.144,09 | 513.245.371,19 | 479.955.290,13 | 440.962.092,50 | 405.936.789,24 | -66.534.354,85 | -14,08% |
| Otros Activo Corriente | 180.229.279,09 | 185.263.254,89 | 190.297.684,81 | 195.332.571,13 | 200.367.916,14 | 20.138.637,05 | 11,17% |
| Activo no Corriente | 2.468.587.786,64 | 2.440.575.502,02 | 2.413.561.359,23 | 2.377.298.707,80 | 2.334.524.447,80 | -134.063.338,84 | -5,43% |

| Cuentas | Proyección 2025 | Proyección 2026 | Proyección 2027 | Proyección 2028 | Proyección 2029 | Variación 2025-2029 | Variación (%) |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Propiedad Planta y Equipo | 2.447.774.990,74 | 2.420.651.208,36 | 2.394.542.911,79 | 2.359.203.666,31 | 2.317.370.590,07 | -130.404.400,67 | -5,33% |
| Otros Activos no corriente | 20.812.795,90 | 19.924.293,66 | 19.018.447,44 | 18.095.041,49 | 17.153.857,73 | -3.658.938,17 | -17,58% |
| TOTAL ACTIVO | 3.136.558.041,99 | 3.144.019.446,82 | 3.088.900.934,69 | 3.018.839.547,44 | 2.943.271.640,40 | -193.286.401,59 | -6,16% |

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Elaboración: Dirección Financiera

Las proyecciones del activo total por el período quinquenal del 2025 al 2029 presenta una disminución de USD 193,29 millones debido a: i) disminución en Bancos por USD 12,83 millones, ii) disminución en cuentas por cobrar por USD 66,53 millones que contiene la aplicación de cruces de cuentas por los subsidios y las deudas por compra de energía, iii) incremento en otros activos corrientes por USD 20,14 millones, iv) disminución en propiedad, plante y equipo por USD 130,40 millones y disminución en otros activos no corrientes por USD 3,66 millones.

Tabla No. 10: Estado de Situación Financiera (Pasivos y Patrimonio) proyectados del 2025 al 2029

| Cuentas | Proyección 2025 | Proyección 2026 | Proyección 2027 | Proyección 2028 | Proyección 2029 | Variación 2025-2029 | Variación (%) |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| Pasivo | | | | | | | |
| Pasivo Corriente | 1.408.827.799,75 | 1.706.894.778,66 | 1.592.939.565,81 | 1.478.989.576,90 | 1.365.044.838,04 | -43.782.961,71 | -3,11% |
| Obligaciones Corto Plazo | 1.245.952.205,02 | 1.543.204.805,95 | 1.428.431.143,24 | 1.313.658.612,22 | 1.198.887.218,54 | -47.064.986,48 | -3,78% |
| Otros Pasivos Corrientes | 162.875.594,73 | 163.689.972,71 | 164.508.422,57 | 165.330.964,68 | 166.157.619,51 | 3.282.024,77 | 2,02% |
| Pasivo no Corriente | 1.124.056.895,32 | 1.156.933.949,79 | 1.186.352.375,17 | 1.201.745.713,79 | 1.206.113.854,01 | 82.056.958,69 | 7,30% |
| Obligaciones a Largo Plazo | 1.017.438.145,27 | 1.049.813.145,99 | 1.078.758.173,85 | 1.093.706.978,94 | 1.097.659.659,12 | 80.221.513,85 | 7,88% |
| Otros Pasivos no Corrientes | 106.618.750,05 | 107.120.803,80 | 107.594.201,33 | 108.038.734,85 | 108.454.194,89 | 1.835.444,84 | 1,72% |
| TOTAL PASIVO | 2.532.884.695,07 | 2.863.828.728,44 | 2.779.291.940,98 | 2.680.735.290,69 | 2.571.158.692,05 | 38.273.996,98 | 1,51% |
| Patrimonio | | | | | | | |
| Capital | 2.637.389.350,92 | 2.637.389.350,92 | 2.637.389.350,92 | 2.637.389.350,92 | 2.637.389.350,92 | 0,00 | 0,00% |
| Reservas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00% |
| Resultados Acumulados | -1.652.984.076,51 | -2.033.716.004,00 | -2.357.198.632,54 | -2.327.780.357,22 | 2.299.285.094,17 | -646.301.017,66 | 39,10% |
| Resultados del periodo | -380.731.927,49 | -323.482.628,54 | 29.418.275,32 | 28.495.263,04 | 34.008.691,60 | 414.740.619,09 | -108,93% |
| TOTAL PATRIMONIO | 603.673.346,92 | 280.190.718,38 | 309.608.993,70 | 338.104.256,75 | 372.112.948,35 | -231.560.398,57 | -38,36% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 3.136.558.041,99 | 3.144.019.446,82 | 3.088.900.934,69 | 3.018.839.547,44 | 2.943.271.640,40 | -193.286.401,59 | -6,16% |

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Elaboración: Dirección Financiera

Las proyecciones del pasivo total por el período quinquenal del 2025 al 2029 presenta un aumento por USD 38,27 millones, debido a: i) disminución en obligaciones a corto plazo por USD 47,06 millones que contiene la aplicación de cruces de cuentas por los subsidios y las deudas por compra de energía, ii) incremento en otros pasivos corrientes

por USD 3,28 millones, iii) incremento en obligaciones a largo plazo por USD 80,22 millones y iv) incremento en otros pasivos no corrientes por USD 1,84 millones.

Las proyecciones del patrimonio por el período quinquenal del 2025 al 2029 presentan una disminución por USD 231,560 millones.

A pesar de una disminución importante en el patrimonio en el año 2026 por las pérdidas del ejercicio; se proyecta una recuperación del patrimonio a partir del año 2027 hasta el año 2029, principalmente por el reconocimiento del déficit tarifario para CNEL EP.

Estado de Resultados proyectado 2025-2029

Las proyecciones del estado de situación financiera de CNEL EP del año 2025 al 2029 se presentan a continuación:

Tabla No. 11: Estado de Resultados proyectados del 2025 al 2029

| No. | Estado de Resultados | Proyección 2025 | Proyección 2026 | Proyección 2027 | Proyección 2028 | Proyección 2029 | Variación 2025-2029 | Variación (%) |
|-----|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------|
| 1 | Ingresos Operacionales | 1.609.008.110 | 1.870.669.390 | 1.961.696.732 | 2.069.412.926 | 2.172.883.572 | 563.875.462 | 35,04% |
| 2 | Déficit Tarifario | - | - | 358.617.063 | 363.712.009 | 256.148.425 | 256.148.425 | 100,00% |
| 3 | Costos y Gastos Operacionales | 1.838.524.630 | 2.035.621.185 | 2.133.701.036 | 2.246.613.124 | 2.235.998.285 | 397.473.655 | 21,62% |
| 4 | EBITDA (4 = 1+2 - 3) | -229.516.520 | -164.951.795 | 186.612.759 | 186.511.810 | 193.033.712 | 422.550.232 | -184,10% |
| 5 | Depreciaciones y Amortizaciones | 165.601.656 | 168.913.690 | 170.602.826 | 172.308.855 | 174.031.943 | 8.430.287 | 5,09% |
| 6 | Resultado Operacional (EBIT) (6 = 4 - 5) | -395.118.176 | -333.865.484 | 16.009.933 | 14.202.955 | 19.001.769 | 414.119.945 | -104,81% |
| 7 | Ingresos No Operacionales | 17.692.369 | 17.300.647 | 20.672.023 | 21.919.172 | 23.015.131 | 5.322.762 | 30,09% |
| 8 | Costos y Gastos No Operacionales | 3.306.120 | 6.917.791 | 7.263.681 | 7.626.865 | 8.008.208 | 4.702.088 | 142,22% |
| 9 | Resultado No Operacional (9 = 7 - 8) | 14.386.249 | 10.382.856 | 13.408.343 | 14.292.308 | 15.006.923 | 620.674 | 4,31% |
| 10 | Resultado Neto (10 = 6 + 9) | -380.731.927 | -323.482.629 | 29.418.275 | 28.495.263 | 34.008.692 | 414.740.619 | -108,93% |

Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

En las proyecciones del estado de resultados por el período del 2025 al 2029 se presentan pérdidas para los ejercicios económicos de los años 2025 y 2026; no obstante, se establecen resultados positivos para los años 2027, 2028 y 2029 por el reconocimiento de déficit tarifario.

Indicadores Financieros proyectados del 2025 al 2029

Las proyecciones de los indicadores financieros de CNEL EP del año 2025 al 2029 se presentan a continuación:

Tabla No. 12: Indicadores Financieros proyectados del 2025 al 2029

| Tipo | Indicador | Fórmula del Indicador | Proyección 2025 | Proyección 2026 | Proyección 2027 | Proyección 2028 | Proyección 2029 |
|--------------|--|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Liquidez | Liquidez corriente | Activos corrientes / Pasivos corrientes | 0,47 | 0,41 | 0,42 | 0,43 | 0,45 |
| | Prueba ácida | Activo Corriente – Inventarios / total pasivos corrientes | 0,36 | 0,31 | 0,32 | 0,31 | 0,31 |
| Solvencia | Endeudamiento del activo | Pasivo total / Activo total | 0,81 | 0,91 | 0,90 | 0,89 | 0,87 |
| | Endeudamiento patrimonial | Pasivo total / Patrimonio | 4,20 | 10,22 | 8,98 | 7,93 | 6,91 |
| | Apalancamiento | Activo total / Patrimonio | 5,20 | 11,22 | 9,98 | 8,93 | 7,91 |
| Gestión | Impacto de Gastos Administrativos y Ventas | Gastos Administrativos y Ventas / Ventas | 0,32 | 0,28 | 0,28 | 0,28 | 0,28 |
| Rentabilidad | Rentabilidad sobre el Activo | Utilidad Neta / Total Activo | -0,12 | -0,10 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| | Rentabilidad sobre el Patrimonio | Utilidad Neta / Total Patrimonio | -0,63 | -1,15 | 0,10 | 0,08 | 0,09 |

Las proyecciones de los indicadores financieros por el período quinquenal del 2025 al 2029, presentan caídas importantes para el año 2026 para la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad en CNEL EP.

Sin embargo, para los años 2027, 2028 y 2029 se presenta una mejoría en la liquidez, solvencia y gestión en la Corporación por la aplicación de cruces de cuentas por los subsidios y las deudas por compra de energía; y, se obtiene equilibrio financiero en los indicadores de rentabilidad, principalmente por el reconocimiento del déficit tarifario.

2. Análisis Situacional

2.1. Análisis Externo

El presente análisis desglosa los factores determinantes en los ámbitos político, social, económico, tecnológico, cultural y ambiental para ofrecer un diagnóstico integral del escenario en el que opera la empresa.

2.1.1. Entorno Político

El entorno político nacional constituye un factor determinante para el desempeño operativo y financiero de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP). Las decisiones legislativas, las regulaciones sectoriales y la dinámica de gobernabilidad exigen de la empresa una capacidad constante de adaptación estratégica en un escenario de alta complejidad.

Las crisis energéticas, debido a sequías recurrentes, ha sido el principal catalizador de la política sectorial reciente. En respuesta, el gobierno ha impulsado un marco de acción a mediano y largo plazo. De cara a los próximos períodos de estiaje, el Ministerio de Energía y Minas ha declarado como prioritaria la atención al sector mediante el Acuerdo MEM-MEM-2025-0002-AM. Este establece lineamientos estratégicos como la incorporación de nuevas fuentes renovables, la agilización de la contratación pública y

el aseguramiento del suministro de combustibles, demandando de CNEL EP una articulación integral con los distintos actores de la cadena.

La medida de mayor impacto ha sido la aprobación de la Ley Orgánica de Competitividad Energética en enero de 2024, que abrió el sector a una mayor participación privada. Para CNEL EP, las alianzas público-privadas se perfilan como un mecanismo clave de inversión. Sin embargo, esta apertura introduce una notable incertidumbre sobre la estructura tarifaria futura.

Como complemento a las soluciones nacionales, la integración regional con Colombia y Perú se consolida como un pilar de seguridad energética. Las interconexiones actúan como un mecanismo de soporte que robustece la resiliencia del sistema ante eventos críticos como el estiaje. Por ello, se impulsa la consolidación de estos lazos, incluyendo el proyecto de 500 kV con Perú, para capitalizar las ventajas hidrológicas regionales y asegurar la estabilidad del suministro a través de una red más cooperativa.

A nivel institucional, el Decreto Ejecutivo No. 60, que fusionó los ministerios de Ambiente y Energía, busca favorecer la integración de la política energética con los objetivos ambientales. Para CNEL EP, esto implica asumir un rol más activo en la gestión ambiental y social, facilitando procesos de licenciamiento y mejorando la coordinación interinstitucional, un factor clave para la viabilidad de nuevos proyectos de infraestructura.

Sin embargo, la implementación de estas estrategias enfrenta retos operativos significativos a nivel territorial. La coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) representa un desafío permanente, donde los retrasos en la obtención de permisos, sumados al complejo escenario de seguridad en determinadas zonas, afectan la ejecución oportuna de obras. En este sentido, se vuelve imprescindible una articulación más estrecha con las autoridades locales para garantizar tanto la protección de la infraestructura como la seguridad del personal.

Finalmente, la continuidad del gobierno en mayo de 2025 aporta estabilidad a la política energética, permitiendo dar seguimiento a las iniciativas ya en marcha. A pesar de esto, CNEL EP deberá mantener una alineación total con las prioridades nacionales y ajustar sus planes a las directrices gubernamentales que surjan en este nuevo período.

En conclusión, el panorama político actual presenta tanto retos como oportunidades para CNEL EP. La empresa se encuentra en un punto estratégico para demostrar su capacidad de adaptación en un entorno más competitivo, responder a las prioridades de seguridad energética y reforzar su compromiso con la sostenibilidad. La gestión proactiva de los riesgos sociales y la coordinación interinstitucional serán claves para consolidar su rol como pilar fundamental del sistema eléctrico ecuatoriano.

2.1.2. Entorno Social Demográfico

El área de servicio de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP), que abarca una parte significativa del territorio ecuatoriano, refleja las dinámicas demográficas del país.

Según proyecciones del INEC, la población de Ecuador supera los 18 millones de habitantes en 2025. El segmento en edad laboral (15 a 64 años) constituye la mayoría dominante, representando el 66,9% de la población total.

Este bono demográfico genera un gran dinamismo, pero también plantea desafíos ante la sostenida reducción de las tasas de natalidad. Se estima que en 2025 habrá cerca de 260.448 nacimientos, una cifra notablemente inferior a la de décadas pasadas, y se proyecta que continuará disminuyendo, lo que señala una tendencia hacia el envejecimiento poblacional.

Para CNEL EP, este escenario implica una alta demanda energética presente que debe ser cubierta, mientras se planifica estratégicamente para un futuro con un crecimiento de clientes más lento y patrones de consumo residencial diferentes.

La estructura etaria del país muestra que aproximadamente el 25,5% de la población es menor de 15 años, mientras que cerca del 8,9% supera los 65 años. Esta realidad demográfica exige una planificación anticipada para atender el aumento progresivo de adultos mayores y adaptar los servicios sociales y económicos, incluyendo los servicios de energía eléctrica.

En cuanto a la distribución por género, el país presenta una proporción ligeramente superior de mujeres (51,3%) frente a hombres (48,7%). Sin embargo, esta paridad se desvanece en el ámbito laboral. Al cierre de 2025, la tasa de desempleo femenino fue del 3,4%, un 70% más que la de los hombres 2,0%.

Adicionalmente, los ingresos promedio de las mujeres fueron aproximadamente un 18,8% inferiores a los de los hombres. Aunque existen instrumentos normativos como la Ley de Economía Violeta, la brecha de género sigue siendo evidente. Para CNEL EP, este análisis subraya la necesidad de contemplar acciones específicas para cerrar estas brechas en su propio entorno laboral y en la prestación de sus servicios.

Adicionalmente a la estructura demográfica, los patrones de asentamiento poblacional representan un desafío crucial. Se observa una creciente demanda de electrificación impulsada por dos fenómenos: la expansión de la cobertura en zonas rurales y, de forma más crítica, el crecimiento de asentamientos humanos irregulares en las periferias de las grandes ciudades.

Esta expansión, a menudo desordenada y fuera de la planificación urbana formal, ejerce una fuerte presión sobre CNEL EP para ampliar la red. Este fenómeno, de carácter eminentemente social, impacta directamente en la sostenibilidad de la empresa al incrementar tanto las pérdidas técnicas como las no técnicas de energía. La infraestructura precaria y las conexiones clandestinas en estos sectores no solo representan un riesgo para la seguridad de la población, sino que también constituyen una fuga de ingresos que afecta la salud financiera de la corporación.

La diversidad étnico-cultural de la población en el área de servicio de CNEL EP requiere un enfoque intercultural. De acuerdo con el Censo 2022, el 77,5% de la población se

identifica como mestiza, seguido por el 7,7% que se identifica como indígena y montubio, cada uno, el 4,8% afroecuatoriano y el 2,2% blanco. Esta pluralidad cultural debe reflejarse en políticas inclusivas, estrategias de comunicación sensibles al contexto cultural y una atención al cliente que respete la diversidad.

Finalmente, es importante indicar que CNEL EP cuenta con mecanismos de subsidios para grupos vulnerables. La empresa ofrece tarifas preferenciales para personas de la tercera edad y con discapacidad, así como la Tarifa Dignidad. Estos mecanismos demuestran su compromiso de asegurar el acceso equitativo al servicio eléctrico para todos los ciudadanos. La consolidación de estas iniciativas fortalece el rol de la empresa como actor clave en la inclusión social y el desarrollo del país.

2.1.3. Entorno Económico

El entorno económico de Ecuador en 2025 configura un escenario complejo y multifacético para la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP), donde las variables macroeconómicas inciden directamente sobre su sostenibilidad operativa y financiera. Si bien los indicadores agregados muestran una continuación de la senda de crecimiento, persisten vulnerabilidades estructurales que se manifiestan en desafíos concretos para la gestión de la empresa.

Según las estimaciones y reportes más recientes del Banco Central, la economía ecuatoriana mostró una recuperación más robusta de lo previsto inicialmente, elevando su proyección de crecimiento a un 3,8% para el cierre de 2025. Este dinamismo, superior al registrado en el primer semestre, estuvo impulsado por una recuperación en el consumo de los hogares y el desempeño de las exportaciones no petroleras, aunque la demanda interna sigue requiriendo estímulos para su consolidación plena.

En el ámbito fiscal, la situación se tornó crítica hacia el final del año. El déficit fiscal superó las expectativas gubernamentales, ubicándose por encima de los USD 5.300 millones al cierre del ejercicio 2025. Esta profunda brecha entre ingresos y gastos limita severamente la capacidad de inversión pública y mantiene una fuerte presión sobre la liquidez de las empresas estatales como CNEL EP, restringiendo las transferencias y exigiendo una mayor autogestión de recursos.

En el mercado laboral, las cifras del INEC a diciembre de 2025 evidencian una leve mejoría estacional, pero confirman la debilidad estructural. La tasa de empleo adecuado se ubicó en 37,1%, mostrando un ligero repunte frente a trimestres anteriores, mientras que el desempleo cerró en un 2,6%. No obstante, esto implica que la mayoría de la población económicamente activa aún se mantiene en la informalidad o el subempleo, trabajando en condiciones de precariedad que afectan la estabilidad de sus ingresos y su capacidad de pago de servicios básicos.

Por su parte, la inflación experimentó un repunte hacia final de año en comparación con el primer semestre, cerrando con una variación anual de 1,91% en diciembre de 2025. Aunque se mantiene en un dígito, este incremento refleja un ajuste en los precios que, sumado a la precariedad laboral, presiona el poder adquisitivo de los hogares.

Este contexto plantea desafíos significativos para CNEL EP. La precaria situación laboral de un amplio segmento de la población es un factor externo que presiona directamente los indicadores financieros de la empresa. Dicha presión se evidencia en el aumento de la morosidad en el pago de las tarifas, lo que ha llevado la cartera vencida total de la corporación a una cifra de USD 656,58 millones, según datos a diciembre de 2025. Asimismo, las dificultades económicas en los hogares pueden agudizar problemas como el hurto de energía, que representa pérdidas no técnicas que impactan la liquidez y la salud financiera de la empresa.

Por lo tanto, es fundamental que la estrategia de CNEL EP contemple escenarios que le permitan anticiparse a estas presiones externas y a posibles restricciones presupuestarias, garantizando así la continuidad del servicio y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

2.1.4. Entorno Tecnológico

El sector global de distribución eléctrica atraviesa una transformación tecnológica sin precedentes, impulsada por una confluencia de fuerzas externas. Entre ellas destacan la digitalización, que se materializa en la creación de redes inteligentes y la gestión de operaciones con datos en tiempo real; la descarbonización, que exige a una distribuidora como CNEL EP adaptar su red para integrar energías renovables intermitentes y habilitar la electrificación del transporte; y la descentralización de la generación eléctrica, que redefine el modelo al incorporar a miles de pequeños productores de energía a la red.

Estas fuerzas combinadas están remodelando el modelo operativo tradicional y presionan a la empresa a modernizarse para mantener la relevancia, eficiencia y seguridad de sus redes.

Una de las tendencias más disruptivas es la evolución hacia las Redes Eléctricas Inteligentes (Smart Grids). A nivel mundial, la tecnología de Medición Avanzada (AMI) y los sistemas de automatización de la distribución (como SCADA y FLISR) se están convirtiendo en el estándar de la industria. Estas tecnologías permiten una gestión de la red en tiempo real, la detección y aislamiento automático de fallas y una comunicación bidireccional con el consumidor. La no adopción de estas herramientas crea una brecha de eficiencia y confiabilidad frente a los estándares internacionales.

Paralelamente, la proliferación de Recursos Energéticos Distribuidos (DERs) está cambiando radicalmente el flujo de energía. El auge de la generación solar a pequeña escala (prosumidores), el almacenamiento en baterías y la creciente penetración de la electromovilidad imponen una complejidad técnica enorme.

La red ya no es un sistema unidireccional, sino una plataforma dinámica que debe gestionar flujos de energía en múltiples direcciones. Esto obliga a las distribuidoras a invertir en software de gestión avanzada (DERMS) y a reforzar su infraestructura para soportar nuevas y variables cargas, como la carga masiva de vehículos eléctricos.

El inmenso volumen de datos generado por sensores, drones y medidores inteligentes ha posicionado al Big Data, la Inteligencia Artificial (IA) y el Mantenimiento Predictivo como herramientas externas clave. Plataformas de software como servicio (SaaS) ahora ofrecen la capacidad de analizar patrones de consumo, predecir fallas en transformadores y otros activos críticos, optimizar la gestión de la demanda y detectar con mayor precisión las pérdidas de energía. Las empresas que no aprovechan estas tecnologías se arriesgan a operar con costos más altos y menor fiabilidad.

Finalmente, con la creciente conectividad de la red (IoT) y la digitalización de la infraestructura operativa (OT), la ciberseguridad se ha convertido en una de las mayores amenazas tecnológicas externas. Los ataques a infraestructuras críticas son cada vez más sofisticados y frecuentes a nivel global, representando un riesgo directo para la continuidad del servicio eléctrico y la seguridad nacional. Esto genera una presión externa, tanto regulatoria como operativa, para adoptar estándares internacionales de ciberseguridad industrial y proteger los sistemas que controlan la red física.

En resumen, el entorno tecnológico externo ya no ofrece solo oportunidades, sino que impone exigencias ineludibles. La transición de un modelo electromecánico a uno digital, descentralizado y basado en datos es una fuerza global que determinará la viabilidad y competitividad de CNEL EP en el futuro.

2.1.5. Entorno Cultural

La Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) opera en un entorno social y cultural diverso, enmarcado en la Constitución de la República del Ecuador, cuyo artículo 1 reconoce al país como un Estado plurinacional e intercultural. Este principio no solo legitima la diversidad, sino que exige acciones concretas para garantizar el pleno ejercicio de derechos en condiciones de igualdad. Para las empresas públicas, como CNEL EP, implica gestionar con criterios de inclusión, equidad y respeto a las diferencias culturales.

Dada la amplitud de su cobertura, CNEL EP atiende poblaciones con realidades heterogéneas: sectores urbanos, rurales y urbano-marginales, así como comunidades indígenas, afrodescendientes, pueblos y nacionalidades, además de personas en situación de movilidad humana. Esta diversidad obliga a que la interculturalidad sea un eje transversal de su gestión, orientando estrategias adaptadas a las características de cada territorio.

En la práctica, esto demanda que la comunicación y los servicios sean accesibles a usuarios con distintos niveles de educación, adultos mayores con limitaciones en el uso de medios digitales y clientes que requieren canales alternativos de atención y pago. De allí que las buenas prácticas en atención al cliente, opciones de pago y adopción tecnológica deban reflejar esa pluralidad, ofreciendo soluciones digitales y no digitales, y asegurando que las innovaciones se implementen de acuerdo con el perfil de los usuarios, garantizando su efectividad y aceptación.

A este desafío se suma la necesidad de impulsar una mayor alfabetización energética en la población. Particularmente en comunidades rurales o de reciente electrificación, la falta de comprensión sobre el valor, el costo real del servicio y los principios de uso eficiente de la energía puede llevar a la subvaloración del recurso. Fomentar esta alfabetización es una estrategia cultural clave no solo para promover el ahorro y la sostenibilidad, sino también para construir una cultura de corresponsabilidad y prevenir los graves riesgos asociados a las conexiones inseguras.

No obstante, uno de los mayores desafíos socioculturales surge en zonas con alta incidencia delictiva, donde se ha instalado una cultura de no pago y de ilegalidad. En estos territorios, el trabajo del personal técnico es riesgoso, la suspensión del servicio resulta impracticable y proliferan las conexiones clandestinas. Este fenómeno no solo representa hurto de energía, sino también una ruptura del contrato social que compromete la sostenibilidad financiera de la empresa y la seguridad de trabajadores y comunidades. Frente a esta realidad, se vuelve estratégico implementar medidas de control más rigurosas, como medidores inteligentes o modalidades de prepago.

Asumir una visión intercultural y socialmente consciente permite a CNEL EP cumplir con el mandato constitucional, fortalecer la confianza ciudadana y garantizar la sostenibilidad de su gestión. Al promover el respeto a las costumbres locales, fomentar el diálogo entre culturas y asegurar el acceso equitativo a la energía, al tiempo que enfrenta con firmeza la ilegalidad, la empresa consolida su papel como un actor clave en el desarrollo social y en la inclusión del país.

2.1.6. Entorno Ambiental

El marco legal y la conciencia ambiental en Ecuador exigen que la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) integre la sostenibilidad en el centro de su gestión. La Constitución y el Código Orgánico del Ambiente (COA) consolidan el derecho a un ambiente sano y establecen principios y obligaciones para prevenir, controlar, mitigar y, cuando corresponda, reparar impactos ambientales, alineando la operación institucional con la protección y restauración de los ecosistemas.

La gestión ambiental de proyectos del sector eléctrico se articula mediante el Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), plataforma que integra el proceso de regularización, permisos y seguimiento. En este marco, ARCONEL actúa como Autoridad Ambiental Competente del sector eléctrico a nivel nacional, acreditada por el Ministerio del Ambiente y Energía (MAE), lo que permite canalizar licenciamientos y obligaciones ambientales asociadas a nuevas infraestructuras, ampliaciones y mejoras, incluyendo la aplicación de instrumentos ambientales, planes de manejo y mecanismos de participación social que correspondan al nivel de impacto.

No obstante, este entorno regulado enfrenta una presión creciente por el cambio climático. Eventos extremos (inundaciones, deslaves) pueden afectar redes y accesos, pero un factor crítico a escala país es el estiaje prolongado, que reduce la disponibilidad de generación hidroeléctrica y deriva en escenarios de gestión de demanda, continuidad del servicio y planificación operativa más exigente para las distribuidoras. En

consecuencia, CNEL EP requiere fortalecer la resiliencia de su infraestructura y sus estrategias de operación, incorporando criterios de adaptación y gestión del riesgo climático.

En respuesta, la transición hacia una matriz energética más sostenible y diversificada constituye un eje central de la política nacional. La Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE) promueve activamente el uso de tecnologías limpias. A esta política se suma el desafío de la integración con Sistemas de Generación Distribuida para Autoabastecimiento (SGDA) y Centrales de Generación Distribuida (CGD). La gestión de la intermitencia de estas fuentes, como la solar, requiere inversiones en redes inteligentes y sistemas de almacenamiento para garantizar la estabilidad del servicio, representando uno de los mayores retos técnico-ambientales del futuro inmediato.

Adicionalmente, CNEL EP ha sido un actor clave en la descarbonización, impulsando el cambio a energía eléctrica en sectores como el camaronero, lo que ha reducido la huella de carbono de esta industria. Asimismo, la Ley de Eficiencia Energética fomenta la masificación de vehículos eléctricos. Como distribuidora, CNEL EP tiene la responsabilidad de planificar e invertir en la infraestructura de carga, un rol fundamental para apoyar la movilidad sostenible.

Este entorno regulatorio y climático no solo establece obligaciones, sino oportunidades de innovación y mejora continua. CNEL EP ha demostrado su compromiso con programas de manejo ambiental y rehabilitación de áreas afectadas. El posicionamiento futuro de CNEL EP dependerá de su capacidad para sostener el cumplimiento ambiental (PMA, monitoreos, registros, control de contaminación y manejo de desechos) y, al mismo tiempo, adaptarse a un sistema energético más descentralizado y expuesto a variabilidad climática, consolidando una gestión responsable, transparente y resiliente.

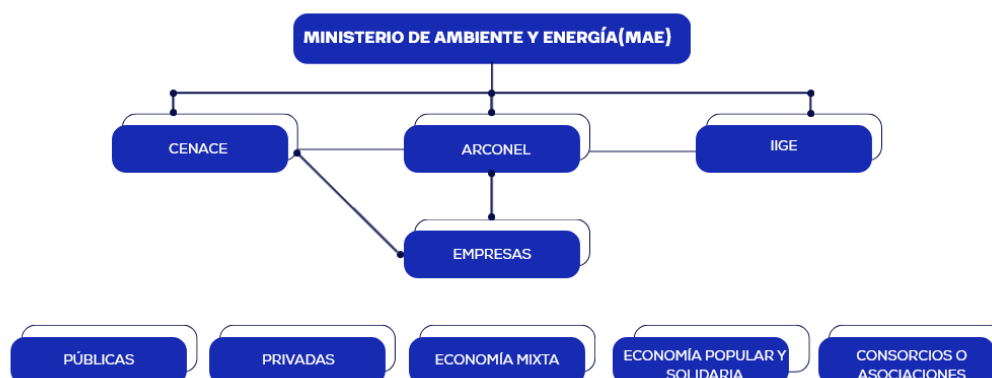
2.2. Análisis sectorial, diagnóstico territorial y mapeo de actores

2.2.1. Análisis sectorial

El Sector Eléctrico Ecuatoriano ha experimentado varios cambios, desde la fusión por absorción al Ministerio de Hidrocarburos del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y del Ministerio de Minería, y el cambio de denominación del ministerio resultante, Ministerio de Ambiente y Energía; y la posterior fusión de las Agencias de Regulación y Control de los tres sectores. Esto significó que, de ser un Ministerio especializado en el ámbito de la gestión de la electricidad, pasó a ser un Viceministerio. Posteriormente se fusionaron las agencias de regulación y control (electricidad, hidrocarburos y minería) en la ARCERNNR (2020); en 2024 se dispuso su escisión y la recreación de ARCONEL, ARCH y ARCOM.

Ilustración No. 7.- Estructura del Sector Eléctrico

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

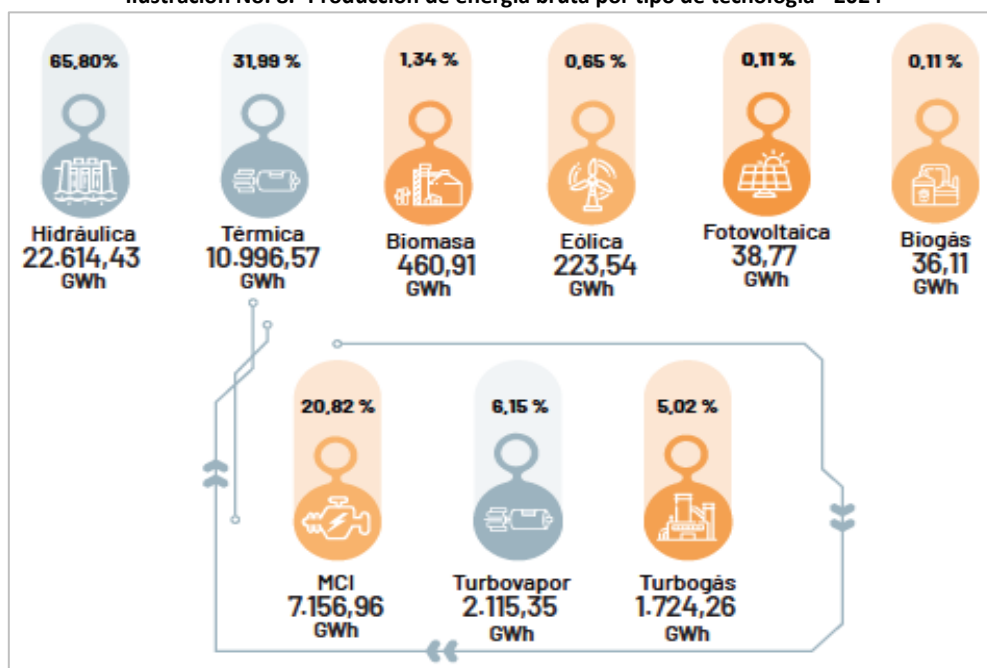


Fuente: PME

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

La política pública en el Ecuador en los últimos años, respecto de la matriz energética, ha sido enfocar sus esfuerzos en las fuentes de energía provenientes de recursos naturales renovables, garantizando así la sostenibilidad del servicio, el cuidado del medio ambiente y la soberanía energética en el País.

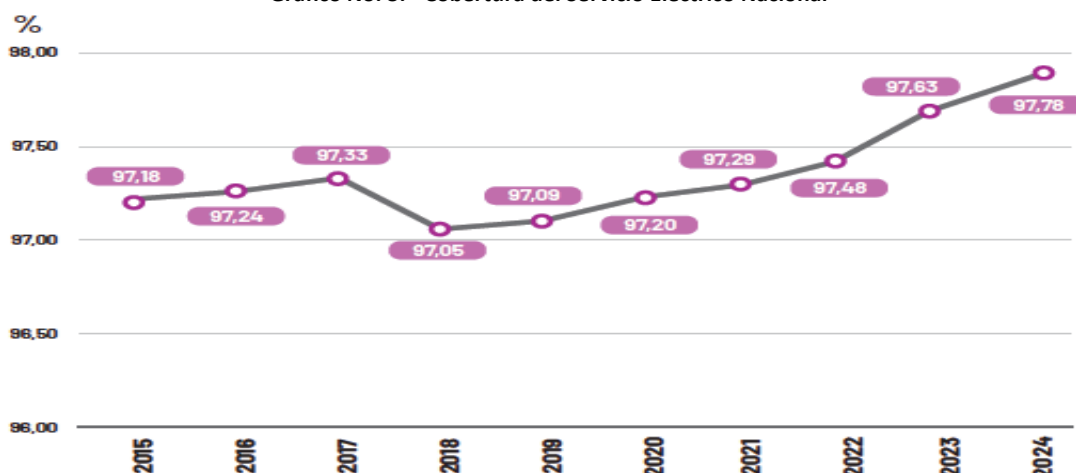
Ilustración No. 8.- Producción de energía bruta por tipo de tecnología - 2024



Fuente: Estadística Anual y Multianual del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2024

En el gráfico se observa la producción de energías renovables en el Ecuador. No obstante, la generación térmica (Motores de Combustión Interna -MCI, Turbo vapor, Turbo gas), sigue representando una proporción significativa en comparación con las fuentes de energía renovable no convencional, tales como la energía solar y eólica.

Gráfico No. 3.- Cobertura del Servicio Eléctrico Nacional



Fuente: Estadística Anual y Multianual del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2024

Tabla No. 13.- Cobertura Nacional del Servicio Eléctrico por Región (%)

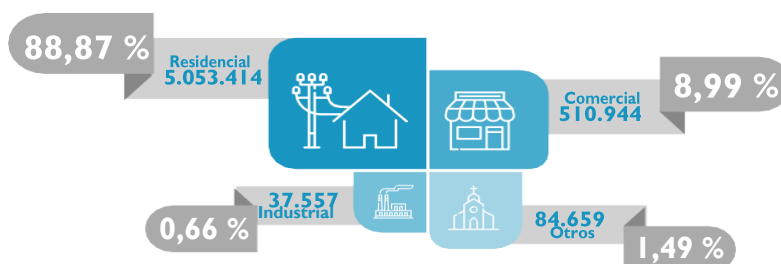
| Regiones | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Sierra | 98,50 | 98,50 | 98,50 | 98,40 | 98,40 | 98,50 | 98,60 | 98,60 | 98,70 | 98,80 |
| Costa | 96,30 | 96,40 | 96,70 | 96,40 | 96,20 | 96,30 | 96,30 | 97,20 | 97,50 | 97,60 |
| Amazónica | 94,30 | 94,50 | 93,10 | 92,80 | 92,90 | 93,50 | 94,00 | 90,00 | 90,00 | 90,10 |
| Insular | 99,80 | 99,80 | 99,60 | 99,70 | 99,30 | 99,50 | 99,50 | 99,70 | 99,70 | 99,80 |
| Total Nacional | 97,20 | 97,20 | 97,30 | 97,10 | 97,10 | 97,20 | 97,30 | 97,50 | 97,60 | 97,80 |

Fuente: Estadística Anual y Multianual del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2024

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Respecto del índice de cobertura del servicio eléctrico, en el año 2024 alcanzó el 97,80%, siendo la Amazonía, la región con menos cobertura debido a sus características geográficas y culturales. Cabe mencionar que la información utilizada como variables de entrada corresponde a los resultados de los censos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), así como a la información estadística de medidores y clientes residenciales reportada por las empresas eléctricas de distribución a través del sistema SISDAT.

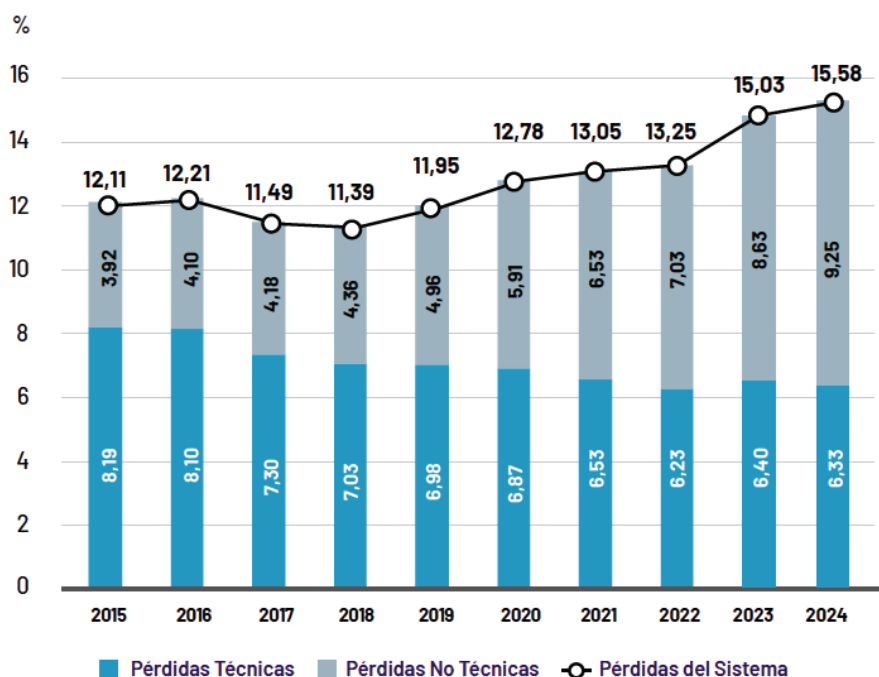
Ilustración No. 9.- Número de Consumidores Regulados por Grupo de Consumo - 2024



Fuente: Estadística Anual y Multianual del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2024

Los consumidores de energía eléctrica en el País, se dividen en residenciales, industriales, comerciales y otros. De acuerdo a los datos estadísticos del año 2024, se observa que los consumidores residenciales ocupan el primer lugar con un 88,87%, seguido de los comerciales con el 8,99%.

Gráfico No. 4.- Pérdidas de Energía en los Sistemas de Distribución (%)



Fuente: Estadística Anual y Multianual del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2024

Como se aprecia en el gráfico, el País ha experimentado un aumento de pérdidas a nivel nacional, llegando en 2015 a 11,39% siendo este el punto más bajo en pérdidas de la historia; sin embargo, a partir de ese año se observa un incremento llegando en 2024 a 15,58% de pérdidas; lo que representa un incremento de 1.968,95 GWh.

Uno de los aspectos a resaltar, es que, en la actualidad, el Gobierno Nacional impulsa alternativas que permitan incentivar la inversión en el sector eléctrico, lo cual se refleja en la Ley Orgánica de Competitividad Energética, además la Agencia de Regulación y Control emitió Regulaciones que incentivan la participación del usuario y empresas, a través de generación para autoconsumo y centrales de generación distribuida respectivamente; específicamente las Regulaciones Nro. ARCONEL-05/2024 y Nro. ARCONEL-06/2024.

Para incrementar la eficiencia operativa de las Empresas Eléctricas de Distribución está en ejecución la implementación de alumbrado público con iluminación LED. La implementación de alumbrado público LED, cuyo consumo es menor a las luminarias convencionales, favorecerá la expansión eficiente en este segmento. Esto se alinea a la política emitida por el Ministerio de Energía y Minas, en relación a la implementación de este tipo de tecnología en el Servicio de Alumbrado Público General.

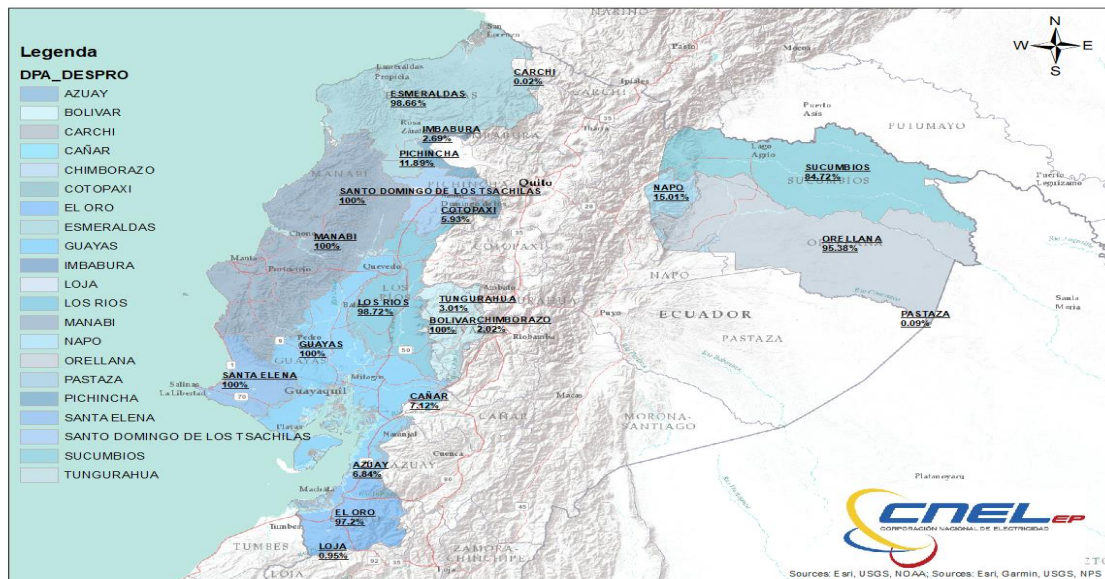
2.2.2. Análisis de diagnóstico territorial¹

El área de prestación de servicio asignada a la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, para brindar el servicio de energía

¹ Información a noviembre 2025

eléctrica y alumbrado público general, abarca una superficie de 115.878 km², equivalente al 45% de los 257.215 km² del área total nacional.

Ilustración No. 10.- Línea histórica de CNEL EP



Fuente: Dirección de Planificación Eléctrica

Con el fin de tener una gestión desconcentrada en las diferentes zonas geográficas del país, CNEL EP cuenta con 11 unidades de negocio a nivel nacional que prestan el servicio de energía eléctrica y alumbrado público, las cuales se describen a continuación:

➤ Unidad de Negocio Bolívar

Brinda el servicio al 96,92% del área de la Provincia de Bolívar, atendiendo además en las Provincias de Tungurahua (3%)², Los Ríos (2,4%), Chimborazo (1,74%), Cotopaxi (0,37%) y Guayas (0,02%).

- Área: 4.038,86 km²
- Cobertura: 94,19%
- Clientes regulados: 74.089
- Clientes no regulados: 0
- Demanda de energía: 118,42 GWh.
- Demanda máxima de potencia: 21,34 MW.

➤ Unidad de Negocio El Oro

Brinda el servicio al 97,29% del área de la Provincia de El Oro, atendiendo también en las Provincias de Azuay (5,13%), Guayas (4,34%) y Loja (0,96%).

- Área: 6.731,86 km²

² Estos valores representan el porcentaje del área de servicio que cubre la UN con relación al área de la provincia.

- Cobertura: 98,83%
- Clientes regulados: 284.954
- Clientes no regulados: 1
- Demanda de energía: 1824,21 GWh
- Demanda máxima de potencia: 289,87 MW

➤ **Unidad de Negocio Esmeraldas**

Brinda el servicio al 93,16% del área de la Provincia de Esmeraldas, atendiendo también en las Provincias de Pichincha (2%), Manabí (0,2%) y Carchi (0,08%).

- Área: 15.526,49 km²
- Cobertura: 93,49%
- Clientes regulados: 131.799
- Clientes no regulados: 2
- Demanda de energía: 792,46 GWh
- Demanda máxima de potencia: 130,63 MW

➤ **Unidad de Negocio Guayaquil**

Brinda el servicio al cantón Guayaquil y Playas (General Villamil), representando el 20,06% del área de la Provincia del Guayas.

- Área: 3,258.64 km²
- Cobertura: 98,33%
- Clientes Regulados: 720.407
- Clientes No Regulados: 50
- Demanda de energía: 7288,56 GWh
- Demanda máxima de potencia: 1.231,88 MW

➤ **Unidad de Negocio Guayas- Los Ríos**

Brinda el servicio al 43,67% del área de la Provincia del Guayas, y al 37,04% de la Provincia de los Ríos, atendiendo también en las Provincias de Manabí (4,03%), Cotopaxi (0,38%), Santo Domingo (0,024%) y Santa Elena (0,0005%).

- Área: 10.354,14 km²
- Cobertura: 96,63%
- Clientes regulados: 377.661
- Clientes no regulados: 16
- Demanda de energía (móvil anual): 3957,48 GWh
- Demanda máxima de potencia (móvil anual): 622,91 MW

➤ **Unidad de Negocio Los Ríos**

Brinda el servicio al 52,09% del área de la Provincia de Los Ríos, atendiendo también en las Provincias de Guayas (0,86%), Bolívar (0,64%) y Cotopaxi (0,28%).

- Área: 4.009,97
- Cobertura: 94,45%
- Clientes regulados: 153.627
- Clientes no regulados: 1
- Demanda de energía (móvil anual): 675,12 GWh
- Demanda máxima de potencia (móvil anual): 110,68 MW

➤ **Unidad de Negocio Manabí**

Brinda el servicio al 59,33% del área de la Provincia de Manabí, atendiendo también en las Provincias de Guayas (1,95%) y Santa Elena (0,014%).

- Área: 10.909,04 km²
- Cobertura: 96,90%
- Clientes regulados: 366.670
- Clientes no regulados: 8
- Demanda de energía: 2678,29 GWh
- Demanda máxima de potencia: 435,54 MW

➤ **Unidad de Negocio Milagro**

Brinda el servicio al cantón Milagro y sus zonas aledañas representando el 27,43% del área la Provincia del Guayas, atendiendo también en las Provincias de Los Ríos (1,95%) y Santa Elena (0,014%).

- Área: 5.025,53 km²
- Cobertura: 98,51%
- Clientes regulados: 166.932
- Clientes no regulados: 1
- Demanda de energía: 1773,18 GWh
- Demanda máxima de potencia: 287,95 MW

➤ **Unidad de Negocio Santa Elena**

Brinda el servicio al 99,88% del área de la Provincia de Santa Elena y Manabí (0,008%). El área de servicio de Playas (General Villamil) pasó a la Unidad de Negocio Guayaquil desde 2024.

- Área: 4,614.78 km²
- Cobertura: 98,28%
- Clientes regulados: 107.508
- Clientes no regulados: 2
- Demanda de energía: 734,74 GWh
- Demanda máxima de potencia: 134,59 MW

➤ **Unidad de Negocio Santo Domingo**

Brinda el servicio al 99,98% del área de la Provincia de Santo Domingo, y 36,52% de la Provincia de Manabí (Zona Norte), atendiendo también en las Provincias de Pichincha (9,89%), Esmeraldas (5,52%), Los Ríos (5,07%) y Cotopaxi (4,65%).

- Área: 12.894,11 km²
- Cobertura: 98,75%
- Clientes regulados: 283.674
- Clientes no regulados: 4
- Demanda de energía: 1045,35 GWh
- Demanda máxima de potencia: 162,64 MW

➤ **Unidad de Negocio Sucumbíos**

Brinda el servicio al 95,04% del área de la Provincia de Orellana, y al 84,5% de la Provincia de Sucumbíos, atendiendo también en las Provincias de Napo (15%), y Pastaza (0,12%).

- Área: 38,517,82 km²
- Cobertura: 93,03%
- Clientes regulados: 116.236
- Clientes no regulados: 0
- Demanda de energía: 875,76 GWh
- Demanda máxima de potencia: 141,45 MW

Adicionalmente CNEL EP cuenta con la Unidad de Eficiencia Energética creada para liderar el Programa de Cocción Eficiente por Inducción (PEC).

2.2.3. Análisis de actores institucionales 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 No. 14.- Mapa de Actores

| Actor | Tipo | Rol | Relación directa / indirecta | Influencia alta / media / baja | Servicios relacionados |
|--|-----------------|--|------------------------------|--------------------------------|--|
| Presidencia de la República del Ecuador | Entidad Pública | Emisor políticas públicas a nivel nacional | Directa | Alta | Emitir políticas públicas, disposiciones y lineamientos a nivel nacional |



| Actor | Tipo | Rol | Relación directa / indirecta | Influencia alta / media / baja | Servicios relacionados |
|--|-----------------|--|------------------------------|--------------------------------|--|
| Ministerio de Ambiente y Energía - MAE | Entidad Pública | Formulador políticas para el sector energético | Directa | Alta | Formular políticas y lineamientos para incrementar la eficiencia y productividad en el aprovechamiento de los recursos energéticos. |
| Centro Nacional de Control de Energía – CENACE | Entidad Pública | Mantener el abastecimiento energético | Directa | Media | Mantener el abastecimiento energético del país en las mejores condiciones de seguridad, calidad, economía y sostenibilidad. |
| Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador – CELEC | Entidad Pública | Generador y transmisor de energía eléctrica | Indirecta | Media | Generar, transmitir, distribuir, comercializar, importar, exportar energía eléctrica |
| Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL | Entidad Pública | Agente de control | Directa | Alta | Incrementar la efectividad en el control de la expansión y operación del Sistema Eléctrico Nacional, con énfasis en la calidad, sostenibilidad y soberanía energética. |
| Servicio Nacional de Contratación Pública – SERCOP | Entidad Pública | Control de contratación pública. | Directa | Alta | Incrementar la transparencia de la gestión de la contratación pública. |



| Actor | Tipo | Rol | Relación directa / indirecta | Influencia alta / media / baja | Servicios relacionados |
|--|-----------------------------------|---|------------------------------|--------------------------------|---|
| Secretaría Nacional de Planificación | Entidad Pública | Coordinador de Planificación Nacional | Directa | Media | Coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. |
| Contraloría General del Estado | Entidad Pública | Agente de control | Directa | Alta | Velar por el buen uso de los recursos públicos |
| Ministerio del Trabajo | Entidad Pública | Rector del régimen laboral. | Directa | Alta | Incrementar el cumplimiento de derechos y obligaciones de la ciudadanía laboral. |
| Ciudadanía | Persona Natural | Usuario | Directa | Alta | Exigir el derecho al servicio público de energía eléctrica en las condiciones establecidas en la Constitución Art. 52, 53 y 54. |
| Proveedores y Contratistas | Empresa privada / Persona Natural | Proveer productos y/o servicios de calidad, conforme a los procesos de contratación pública | Directa | Alta | Proveer productos y/o servicios de calidad, conforme a los procesos de contratación pública. |
| Ministerio de Economía y Finanzas - MEF | Entidad Pública | Rector de las finanzas públicas | Directa | Alta | Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible, transparente y equitativa. |

| Actor | Tipo | Rol | Relación directa / indirecta | Influencia alta / media / baja | Servicios relacionados |
|---|-----------------|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---|
| Servicio de Rentas Internas - SRI | Entidad Pública | Gestor de la política tributaria | Directa | Media | Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social. |
| Empresas Eléctricas de Distribución - EEDs | Entidad Pública | Ejecutor | Directa | Media | 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. |
| Trabajadores de CNEL | Persona Natural | Funcionario | Directa | Alta | Trabajador de la institución |

Fuente y elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

3. Análisis FODA

A través de talleres y entrevistas con el personal directivo y gerencial de CNEL EP, se identificaron y priorizaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que servirán de base para la definición de las estrategias y objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Ilustración No. 11.- Matriz FODA

| | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|------------------|---|---|
| Análisis interno | Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • F1 Posición de monopolio • F2 Amplia infraestructura de red • F3 Capital humano especializado y con experiencia • F4 Respaldo institucional y legal del Estado • F5 Activos intangibles y tecnológicos existentes • F6 Capacidades Operativas y Sinergia Interna | Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • D1 Infraestructura Eléctrica con deficiencias • D2 Altos Niveles de Pérdidas de Energía • D3 Percepción Negativa del Cliente y Deterioro de la Imagen Institucional • D4 Procesos Internos Ineficientes • D5 Deficiencias en la planificación, estructuración y revisión de procesos de contratación • D6 Sistemas de Información No Integrados • D7 Altos Niveles de Cartera Vencida • D8 Modelo de Gestión de Talento Humano Desactualizado |
| Análisis externo | Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • O1 Transformación Tecnológica del Sector Eléctrico • O2 Crecimiento de la electromovilidad • O3 Marco Regulatorio Favorable para inversiones del sector privado • O4 Crecimiento de la Demanda en Sectores Productivos • O5 Acceso a Financiamiento con Multilaterales • O6 Mayor Expectativa de Clientes por Canales Digitales | Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • A1 Cambios de autoridades, normativas y regulaciones • A2 Retrasos en el pago de Subsidios Estatales • A3 Incremento de inseguridad y delincuencia organizada • A4 Fenómenos climáticos extremos • A5 Déficit en la oferta y diversificación de generación • A6 Expansión de la autogeneración • A7 Creciente riesgo de ciberataques • A8 Esquema tarifario desactualizado y rígido |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Fortalezas

- **F1 Posición de monopolio:** CNEL EP opera en un régimen de exclusividad regulado por el Estado, lo que elimina la competencia en su área de concesión. Esta posición le otorga una gran base de más de 2.7 millones de clientes que garantizan ingresos estables y una ventaja competitiva.
- **F2 Amplia infraestructura de red:** La empresa cuenta con una red de distribución eléctrica que cubre un porcentaje significativo del territorio ecuatoriano, permitiendo una importante cobertura en zonas urbanas, rurales y urbano marginales.
- **F3 Capital humano especializado y con experiencia:** CNEL EP posee un equipo de profesionales y técnicos con amplio conocimiento del sector eléctrico. Su experiencia acumulada les permite responder de manera eficiente a las emergencias, operar la red en condiciones complejas y mantener la calidad del servicio.
- **F4 Respaldo institucional y legal del Estado:** Al ser una empresa pública estratégica, CNEL EP tiene el soporte normativo, jurídico y político del Estado, lo que le brinda estabilidad y credibilidad ante inversionistas.
- **F5 Activos intangibles y tecnológicos existentes:** La empresa cuenta con una plataforma tecnológica con sistemas de operación consolidados (ADMS, SIG, SAP CIS-CRM), lo cual, junto con la vasta experiencia en la implementación de plataformas digitales, respalda la toma de decisiones estratégicas y sirve como una base sólida para futuros proyectos de digitalización y analítica.

- **F6 Capacidades Operativas y Sinergia Interna:** CNEL EP ha desarrollado una sólida disciplina operativa enfocada en garantizar la continuidad del servicio. Esta operación se apoya en la existencia de procesos internos homologados y en mecanismos de colaboración entre sus Unidades de Negocio, que facilitan la gestión de recursos y la coordinación de respuestas operativas. Adicionalmente, se cuenta con canales de atención definidos para la interacción con el cliente.

Debilidades

- **D1 Infraestructura Eléctrica con deficiencias:** Una parte de la red de distribución y el sistema de alumbrado público se encuentra vulnerable, debido a la falta de inversión sostenida en modernización y mantenimiento, incrementando el riesgo de fallas, elevando los costos operativos y limitando la expansión, calidad y confiabilidad del servicio en varias zonas.
- **D2 Altos Niveles de Pérdidas de Energía:** La empresa registra un porcentaje de pérdidas de energía por encima de los estándares. Esta situación afecta directamente los ingresos, la sostenibilidad financiera y la liquidez de la empresa.
- **D3 Percepción Negativa del Cliente y Deterioro de la Imagen Institucional:** La calidad del servicio es percibida como deficiente, resultado de procesos de comunicación ineficaces y fallas en la gestión de servicios visibles, como el alumbrado público. Esta percepción se agrava por una imagen institucional debilitada, asociada directamente por la opinión pública a los recientes cortes de energía, a pesar de que estos se originan por un déficit de generación.
- **D4 Procesos Internos Ineficientes:** La Corporación presenta ineficiencias debido a flujos de trabajo con una tramitología excesiva y una alta dependencia de procesos administrativos manuales. Esta falta de automatización y agilidad genera cuellos de botella que impactan negativamente en la toma de decisiones, la velocidad de ejecución de proyectos y la calidad en los tiempos de respuesta al cliente.
- **D5 Deficiencias en la planificación, estructuración y revisión de procesos de contratación:** El proceso interno para la planificación, elaboración y revisión de los documentos habilitantes para la contratación es un punto débil de la organización que impacta negativamente en la agilidad de la gestión de compras y en la ejecución oportuna del presupuesto institucional.
- **D6 Sistemas de Información No Integrados:** La empresa opera sin un sistema de gestión empresarial integrado (ERP), utilizando en su lugar múltiples herramientas tecnológicas aisladas y obsoletas. Esta fragmentación obliga a recurrir a procesos manuales, impide la automatización para obtener indicadores de gestión confiables y limita la capacidad para tomar decisiones ágiles basadas en datos.
- **D7 Altos Niveles de Cartera Vencida:** La empresa presenta una debilidad en la gestión de cobros, resultando en altos niveles de cartera vencida. Esto impacta directamente en la liquidez y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.
- **D8 Modelo de Gestión de Talento Humano Desactualizado:** La empresa opera con una estructura orgánica y un manual de funciones obsoletos que no se alinean con las necesidades operativas actuales. A esta debilidad estructural se

suma la ausencia de un plan de carrera definido y una escala salarial poco competitiva, situándose por debajo de los estándares de otras empresas eléctricas del sector público nacional.

Oportunidades

- **O1 Transformación Tecnológica del Sector Eléctrico:** La acelerada evolución de tecnologías como Redes Inteligentes (Smart Grids), sistemas SCADA, medición avanzada (AMI), Inteligencia Artificial y Big Data, representa una oportunidad clave para modernizar y automatizar la red, optimizar la operación, reducir pérdidas y mejorar drásticamente la calidad y eficiencia del servicio.
- **O2 Crecimiento de la electromovilidad:** El aumento en la adopción de vehículos eléctricos abre un nuevo mercado para desarrollar infraestructura de carga y aumentar la demanda de energía.
- **O3 Marco Regulatorio Favorable para inversiones del sector privado:** Las políticas y regulaciones actuales promueven la mejora de la eficiencia y la calidad del servicio, legitiman y facilitan la captación de inversiones través de alianzas estratégicas y otros mecanismos de cooperación con el sector privado para proyectos de alto impacto.
- **O4 Crecimiento de la Demanda en Sectores Productivos:** El crecimiento de sectores productivos impulsado por la expansión de sus operaciones y por la transición energética, representa una oportunidad significativa para aumentar la facturación y rentabilidad de la empresa.
- **O5 Acceso a Financiamiento con Multilaterales:** El acceso a organismos como el BID o CAF facilita la obtención de capital, tecnología y capacitación de alto valor agregado para proyectos de fortalecimiento institucional y modernización.
- **O6 Mayor Expectativa de Clientes por Canales Digitales:** La demanda ciudadana por servicios ágiles y en línea es una oportunidad para transformar la experiencia del cliente, reducir costos operativos y mejorar la imagen institucional.

Amenazas

- **A1 Cambios de autoridades, normativas y regulaciones:** Los cambios constantes de autoridades en el sector y de normativas generan incertidumbre, afectan la asignación de presupuestos y dificultan la continuidad de los proyectos estratégicos.
- **A2 Retrasos en el pago de Subsidios Estatales:** El retraso o la no entrega de estos fondos representa una amenaza para la liquidez de la empresa, limitando su capacidad para cubrir costos operativos, pagar a proveedores y ejecutar inversiones.
- **A3 Incremento de inseguridad y delincuencia organizada:** El aumento de la criminalidad provoca el robo de materiales, afecta la operación y la continuidad del servicio en zonas de riesgo y pone en peligro la integridad del personal en campo.
- **A4 Fenómenos climáticos extremos:** La mayor frecuencia de sequías, inundaciones y otros eventos climáticos, pone en riesgo la infraestructura de la

red y amenaza la estabilidad del suministro por la dependencia de la generación hidroeléctrica.

- **A5 Déficit en la oferta y diversificación de generación:** La dependencia de la generación hidroeléctrica y la falta de nuevos proyectos energéticos a nivel país aumentan el costo de compra de energía y el riesgo de racionamiento.
- **A6 Expansión de la autogeneración:** El aumento de la generación distribuida por autoabastecimiento y la posible entrada de nuevos actores al mercado pueden reducir la demanda de la red y afectar los ingresos futuros de la empresa.
- **A7 Creciente riesgo de ciberataques:** La digitalización de la red y la automatización de los procesos, aumenta la exposición a ataques cibernéticos que pueden comprometer la operación, la seguridad de la información y la continuidad del servicio.
- **A8 Esquema tarifario desactualizado y rígido:** El modelo tarifario vigente no cubre de manera adecuada los costos reales de la prestación del servicio eléctrico, y en el caso del servicio de alumbrado público sigue atado a ordenanzas municipales sin sustento técnico. Esta situación limita la sostenibilidad financiera de la empresa, ya que la definición de tarifas depende del Ente Regulador.

Tabla No. 15.- Matriz FODA de Estrategias

| | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|--|--|
| | Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades) | Estrategias Reorientativas (Debilidades + Oportunidades) |
| Oportunidades | <p>FO1: Expandir el servicio de energía eléctrica aprovechando la posición de monopolio (F1) y la creciente demanda en sectores productivos (O4).</p> <p>FO2: Apalancar la amplia infraestructura de red (F2) y la posición monopólica (F1) para liderar la implementación de estaciones de carga eléctrica (O2).</p> <p>FO3: Usar la infraestructura tecnológica consolidada (F5), la experiencia del capital humano (F3), y sus capacidades operativas (F6), para acelerar proyectos de transformación tecnológica (O1)</p> <p>FO4: Aprovechar el marco regulatorio para establecer alianzas estratégicas con el sector privado (O3) y captar financiamiento internacional (O5) utilizando el respaldo institucional del Estado (F4).</p> <p>FO5: Potenciar la modernización tecnológica en la gestión del cliente (F5) para responder a la expectativa creciente de servicios en línea (O6), mejorando percepción y reduciendo costos.</p> | <p>DO1: Renovar infraestructura deficiente (D1) con apoyo del financiamiento de multilaterales y alianzas estratégicas (O3, O5).</p> <p>DO2: Reducir pérdidas de energía (D2) mediante la incorporación de nuevas tecnologías y cooperación internacional (O1, O5).</p> <p>DO3: Fortalecer la experiencia del cliente y la imagen institucional (D3) mediante la optimización de los canales digitales existentes (O6), haciéndolos más amigables, masivos y con menores barreras de acceso.</p> <p>DO4: Modernizar procesos internos ineficientes y sistemas no integrados (D4, D6) aprovechando la transición tecnológica del sector (O1).</p> <p>DO5: Aprovechar la oportunidad de fortalecer los canales digitales de atención (O6) para segmentar y perfilar a los clientes a través de CRM y analítica de datos, identificando patrones de morosidad y diseñando estrategias diferenciadas de cobranza (D7)</p> |
| | Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas) | Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas) |

Amenazas

FA1: Aprovechar el capital humano especializado (F3) para establecer planes de contingencias que permitan enfrentar fenómenos climáticos extremos (A4) y asegurar la continuidad del servicio.

FA2: Reforzar la ciberseguridad mediante los activos tecnológicos existentes (F4) para mitigar el creciente riesgo de ciberataques (A7).

FA3: Aprovechar la amplia infraestructura de red (F2) y la expansión de la autogeneración (A6) para garantizar la provisión del servicio.

FA4: Gestionar soporte estatal (F4) para fortalecer seguridad operativa, integrando nuevas soluciones tecnológicas y en tiempo real en zonas críticas para proteger personal y activos (A3).

DA1: Fortalecer la gobernanza organizacional y el modelo de talento humano (D8) para reducir vulnerabilidad frente a cambios de autoridades y normativas (A1).

DA2: Modernizar la infraestructura eléctrica con deficiencias (D1) para minimizar riesgos frente a fenómenos climáticos extremos (A4).

DA3: Transformar los sistemas de información no integrados (D6), en una plataforma única y segura, reduciendo significativamente el riesgo de ciberataques (A7).

DA4: Implementar estrategias de cobranza efectivas (D7) para asegurar liquidez frente a retrasos en subsidios y rigideces tarifarias (A2, A8).

DA5: Simplificar la tramitología y fortalecer los procesos de contratación (D4, D5), reduciendo los riesgos de retrasos ocasionados por cambios de autoridades (A1).

DA6: Generar propuestas tarifarias técnicamente sustentadas al Ente Regulador con información integrada y confiable (D6), para reducir el impacto del esquema tarifario desactualizado.

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

4. Elementos Orientadores³

A partir del taller desarrollado con la participación del equipo de alto rendimiento de la corporación, se identificaron y priorizaron propuestas para los elementos orientadores que darán sustento al Plan Estratégico en construcción. Estos constituyen la base sobre la cual se estructurarán los objetivos, estrategias y acciones, asegurando que la empresa actúe con claridad de propósito, visión compartida y principios éticos sólidos, en respuesta al Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2029, las expectativas de la ciudadanía y los desafíos del sector.

4.1. Visión

Posterior al proceso de analizar y sintetizar las diversas propuestas estratégicas, se ha definido la Visión para el año 2029. Esta declaración busca proyectar una imagen clara y ambiciosa del futuro de la organización, la cual marcará el rumbo y definirá las prioridades estratégicas de la empresa en los próximos años.

La Visión de la empresa para el período 2025 - 2029 es:

“Para el 2029, ser una empresa pública reconocida por su alta eficiencia, su innovación enfocada en la transformación digital y su gestión sostenible, consolidada como un actor clave del desarrollo productivo y el bienestar de sus ciudadanos”

³ La empresa se encuentra en proceso de actualización del Estatuto Orgánico; el mismo se comunicará una vez que sea aprobado.

El significado estratégico de cada componente de esta Visión es el siguiente:

1. **"Para el 2029, ser una empresa pública reconocida..."**: Se enfoca en ganar prestigio y mejorar la imagen institucional a través de resultados demostrables, con el fin de ser una empresa valorada por sus clientes, socios y la ciudadanía en general.
2. **"...por su alta eficiencia, su innovación enfocada en la transformación digital y su gestión sostenible..."**: Define los tres pilares de desempeño interno que sustentan el reconocimiento, garantizando una operación confiable, tecnológicamente avanzada y socialmente responsable.
3. **"... consolidada como un actor clave..."**: Define una evolución esperada, pasando de ser un proveedor de un servicio esencial, a posicionarse como un agente proactivo y central en el progreso del país.
4. **"...del desarrollo productivo y el bienestar de los ciudadanos..."**: Establece el propósito superior con una doble dimensión: alinear el éxito de la empresa con el desarrollo económico y, fundamentalmente, con el desarrollo humano, asegurando un impacto directo en la calidad de vida de la gente.

4.2. Misión

Así mismo, en función de los principales elementos identificados en talleres de trabajo, se ha consolidado la nueva Misión de la empresa. Esta ha sido diseñada para ser una declaración de propósito clara, potente y fácil de recordar, que define la razón de ser de la empresa en el presente.

La Misión de la empresa para el período 2025 – 2029 es:

"Proveer el servicio público de energía eléctrica con calidad, confiabilidad y eficiencia, impulsando el desarrollo sostenible del país mediante una gestión socialmente responsable, innovadora e íntegra."

El significado estratégico de cada componente de esta declaración es el siguiente:

1. **"Proveer el servicio público de energía eléctrica..."**: Define claramente la razón de ser de la empresa y su naturaleza pública.
2. **"...con calidad, confiabilidad y eficiencia..."**: Establece los tres pilares del servicio, reforzando el compromiso de la empresa con la excelencia y la entrega de valor superior al cliente.
3. **"...impulsando el desarrollo sostenible del país..."**: Define el impacto final y el propósito superior de la empresa, siendo el desarrollo económico, social, productivo o humano el fin último de la empresa, siempre de manera sostenible ratificando el compromiso ambiental.
4. **"...mediante una gestión socialmente responsable, innovadora e íntegra..."**: Detalla los principios de actuación de la empresa, estableciendo además un compromiso explícito con la ética, la transparencia y las buenas prácticas,

alineándose perfectamente con la certificación ISO antisoborno que posee la empresa.

4.3. Principios y Valores corporativos

El código de Ética de la Empresa Eléctrica Pública Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, expedido mediante Resolución Nro. CNEL-CNEL-2023-0222-RE de 5 de diciembre de 2023, establece en su artículo 5 los principios y valores corporativos que se detallan a continuación:

Eficiencia y eficacia

Alcanzar las metas y objetivos establecidos considerando criterios de optimización de los recursos disponibles.

Equidad

Principio que implica el trato igualitario y ecuánime con igualdad de oportunidades para todos los servidores, clientes, proveedores o involucrados con la Corporación.

Innovación

Mejora en la actividad empresarial relacionada con la implementación de nuevas tecnologías, modelos del negocio, procesos, organización, productos o comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejora en la calidad del servicio.

Integridad

Asegurar el cumplimiento del código de ética y las disposiciones incluidas en el mismo, garantizando estrategias y canales de información que permitan contar con vías de consulta y denuncia de inobservancias éticas.

Lealtad

Implica la fidelidad y legalidad en el comportamiento de modo que asegure la confianza de la Corporación en sus actividades de servicio, en defensa de los valores, principios y objetivos establecidos y garantizando de forma eficiente los derechos individuales y colectivos.

Responsabilidad

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones y el cuidado en la toma de decisiones, en respuesta a la confianza que los ciudadanos depositan en la Corporación y sus expectativas, con lo cual se expresa el compromiso con la comunidad a la cual se brinda el servicio.

Solidaridad

Se refiere al sentimiento y la actitud de unidad basada en metas o intereses comunes; además considera aspectos sociales que unen a los miembros de la Corporación o de la sociedad a la cual se brinda el servicio.

Trabajo en equipo

Se define como la unión de dos o más servidores organizados de una forma determinada, quienes cooperan para lograr un fin común o coordinar e integrar esfuerzos para lograr el cumplimiento de las metas, objetivos y proyectos corporativos.

Transparencia corporativa

Actuar ético de la Corporación a través de una metodología que permita controlar todos los aspectos institucionales, encaminados al cumplimiento de la misión y visión, con la participación de todos los servidores, quienes están influenciados por los valores corporativos.

4.4. Políticas

Política Nacional de Integridad Pública

Promueve un servicio público ético y transparente, fortalece la confianza ciudadana y contribuye a construir un Estado más justo.

Política Antisoborno

Refleja los principios éticos en los cuales se fundamentan las actividades de CNEL EP, con el máximo nivel de honestidad integridad y cumplimiento de las normas legales vigentes, a fin de prevenir, detectar, controlar y gestionar cualquier riesgo de soborno, a los que estén expuestos trabajadores y/o servidores de CNEL EP, así como los socios de negocio.

Política Nacional de Datos Abiertos

Implementa los datos abiertos en la Administración Pública Central, a fin de fortalecer la participación ciudadana, la transparencia gubernamental, mejorar la eficiencia en la gestión pública, promueve la investigación, el control social, el emprendimiento y la innovación en la sociedad.

Política de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y control social

Construye un Estado participativo, transparente y ético, donde la ciudadanía ejerza activamente el control social sobre la gestión pública y las instituciones garanticen rendición de cuentas permanente.

5. Elementos estratégicos

5.1. Objetivos estratégicos empresariales

En el marco del proceso participativo de planificación estratégica de CNEL EP, se revisaron, discutieron y construyeron los objetivos estratégicos corporativos, asegurando su alineación con la Misión y Visión institucional y con los lineamientos de política pública nacional y sectorial.

Estos objetivos expresan los grandes fines empresariales y constituyen el eje articulador para el desarrollo de estrategias, acciones y proyectos que permitan alcanzar los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

La formulación se sustentó en los talleres de trabajo realizados con las distintas áreas de la empresa, integrando una mirada transversal que equilibra la atención al cliente, la eficiencia operativa, la innovación tecnológica, el fortalecimiento organizacional y la sostenibilidad financiera.

Para garantizar una visión integral de la gestión empresarial, los objetivos estratégicos se estructuran sobre cuatro perspectivas estratégicas jerárquicas, que orientan la toma de decisiones y la articulación de estrategias corporativas:

1. Comercial / Clientes
2. Finanzas
3. Procesos / Operaciones / Innovación y Tecnología / Sostenibilidad
4. Organización / Personas

Estos objetivos estratégicos son la base para la generación de estrategias y acciones concretas, orientadas a fortalecer el desempeño institucional y contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del sector eléctrico en beneficio de la ciudadanía.

Es importante mencionar que CNEL EP se encuentra en proceso de actualización de su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, con el objetivo de alinearlos de forma directa con los elementos orientadores y objetivos del Plan Estratégico 2025–2029, asegurando coherencia entre la estructura organizacional, la gestión por procesos y las prioridades estratégicas de la empresa.

Tabla No. 16.- Objetivos Estratégicos

| | | |
|-------------------------------|----------|---|
| Razón de Ser | Clientes | OE1.- Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. |
| | | OE2.- Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. |
| | Finanzas | OE3.- Incrementar los ingresos y el desempeño comercial de la empresa. |
| | | OE4.- Optimizar la gestión financiera, la asignación y ejecución de recursos. |
| Fortalecimiento Institucional | Procesos | OE5.- Diversificar el portafolio de negocios e impulsar soluciones de autogeneración. |
| | | OE6.- Consolidar la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes transversales de la gestión institucional. |
| | Personas | OE7.- Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos. |
| | | OE8.- Fortalecer las capacidades institucionales, la gestión del talento humano, la mejora de procesos y la cultura de integridad y transparencia. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

5.2. Estrategias empresariales

Tabla No. 17.- Estrategias OE1

| OEI | ESTRATEGIAS |
|--|--|
| OE1.- Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. | E1. - Desarrollar y ampliar un modelo de atención que integre canales digitales, presenciales y móviles (app, web, chatbot, call center, asistentes virtuales y unidades móviles), priorizando la atención en sectores Rurales y de difícil acceso, garantizando accesibilidad, trazabilidad y cobertura territorial. |
| | E2. - Impulsar la modernización de la empresa mediante la provisión de servicios en línea respaldados por mecanismos de autenticación y/o certificación biométrica que garanticen la identidad de los usuarios, la seguridad de las transacciones y la confianza en los procesos. |
| | E3.- Modernizar y adecuar los espacios físicos de atención al cliente para fortalecer la experiencia ciudadana, consolidar la confianza en el servicio y proyectar una imagen empresarial moderna, segura y accesible. |
| | E4.- Mejorar los mecanismos de retroalimentación ciudadana mediante la implementación de encuestas digitales post-servicio y otras herramientas de medición que permitan identificar oportunidades de mejora y elevar la calidad del servicio. |
| | E5.- Desarrollar una cultura de servicio en el talento humano mediante programas de formación continua, gestión multicanal y evaluación de desempeño orientada al cliente. |
| | E6.- Asegurar la calidad de la facturación comercial mediante el mejoramiento del proceso de toma de lectura y la actualización permanente del catastro de clientes. |
| | E7.- Consolidar la imagen y confianza empresarial mediante estrategias de comunicación digital y responsabilidad social que fortalezcan la relación con la ciudadanía, incluyendo campañas de alfabetización y promoción del uso de canales digitales. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 18.- Estrategias OE2

| OEI | ESTRATEGIAS |
|--|---|
| OE2.- Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. | E1.- Reorientar la reposición de equipos y materiales hacia los puntos críticos de la red eléctrica, priorizando aquellos que tienen mayor impacto en indicadores técnicos, calidad de producto y de continuidad del servicio. |
| | E2.- Ampliar la capacidad de supervisión y control de la red de distribución mediante la integración de sistemas SCADA/ADMS, telecontrol, IEDs y protocolos interoperables con altos estándares de ciberseguridad. |
| | E3.- Implementar sistemas de gestión de mantenimiento que permitan programar, priorizar y automatizar tareas preventivas y predictivas, reduciendo fallas y tiempos de indisponibilidad de la red. |

| OEI | ESTRATEGIAS |
|-----|---|
| | E4.- Optimizar la ejecución de programas de inversión del servicio eléctrico y alumbrado público mediante mecanismos de planificación, seguimiento y fiscalización que aseguren la cobertura oportuna y la sostenibilidad técnica y financiera de las obras. |
| | E5.- Acelerar la transición hacia luminarias eficientes a través de programas corporativos de reemplazo tecnológico y fortalecimiento de equipos operativos especializados en alumbrado. |
| | E6.- Desarrollar programas corporativos de eficiencia energética que incluyan la gestión de la demanda y el uso de tecnologías de bajo consumo. |
| | E7.- Mejorar la cadena de suministros mediante la gestión eficiente de inventarios, con niveles de stock estratégicos que aseguren la disponibilidad de materiales y equipos clave. |
| | E8.- Potenciar la capacidad de respuesta en campo a través de la disponibilidad y mantenimiento preventivo del parque automotor, asegurando su operatividad para obras, mantenimiento y contingencias. |
| | E9.- Modernizar la gestión de la información geográfica de clientes e infraestructura, mediante la implementación de tecnologías actualizadas, la aplicación de metodologías de captura y la validación periódica en campo. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 19.- Estrategias OE3

| OEI | ESTRATEGIAS |
|--|---|
| OE3.- Incrementar los ingresos y el desempeño comercial de la empresa. | E1.- Incrementar la captación de clientes estratégicos mediante la flexibilización de requisitos comerciales, la reducción de tiempos de atención de proyectos eléctricos y la ampliación de cobertura en sectores productivos prioritarios. |
| | E2.- Mejorar la eficiencia operativa del proceso de comercialización mediante el uso de indicadores de gestión, analítica avanzada y capacitación especializada del personal comercial. |
| | E3.- Reducir las pérdidas técnicas y no técnicas mediante la expansión de infraestructura inteligente de medición, cambio de redes de distribución y herramientas analíticas para el control de consumo energético. |
| | E4.- Incrementar la recuperación de cartera vencida mediante políticas diferenciadas de cobranza que integren canales digitales, mecanismos ágiles y servicios comerciales especializados. |
| | E5.- Mejorar la gestión legal y regulatoria de la cartera incobrable, gestionando con las entidades competentes reformas normativas, mecanismos de compensación interinstitucional y reportes a burós de crédito. |



| OEI | ESTRATEGIAS |
|-----|---|
| | E6.- Implementar modelos alternativos de servicio y recaudación mediante la expansión del sistema prepago en segmentos de clientes con alto riesgo de morosidad. |
| | E7.- Robustecer la gestión coactiva mediante la automatización de procesos, el uso de herramientas informáticas de trazabilidad y el seguimiento efectivo de obligaciones pendientes, priorizando segmentos de alto impacto económico. |
| | E8.- Mejorar la trazabilidad y confiabilidad de la medición de energía mediante la certificación y operación de los laboratorios de calibración de medidores bajo estándares de calidad reconocidos. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 20.- Estrategias OE4

| OEI | ESTRATEGIAS |
|---|---|
| OE4.- Optimizar la gestión financiera, la asignación y ejecución de recursos. | E1.- Modernizar los procesos financieros y administrativos mediante la integración tecnológica y la automatización, para incrementar la eficiencia y la trazabilidad institucional. |
| | E2.- Simplificar y fortalecer los procesos de contratación y ejecución presupuestaria mediante esquemas ágiles y trazables que reduzcan riesgos y retrasos administrativos. |
| | E3.- Mejorar los procesos para la determinación del estudio de costos del servicio eléctrico y alumbrado público tarifario mediante la integración de información financiera, análisis de costos y proyecciones de escenarios. |
| | E4.- Consolidar un modelo institucional integrado de planificación, contratación y control mediante la articulación del Plan Anual de Contrataciones con la programación financiera y presupuestaria, para optimizar el uso de los recursos institucionales. |
| | E5.- Institucionalizar un sistema de seguimiento y evaluación estratégica del PAC mediante indicadores de eficiencia, eficacia y oportunidad, para fortalecer la trazabilidad, transparencia y rendición de cuentas. |
| | E6.- Mejorar la coordinación y la corresponsabilidad en la planificación de adquisiciones mediante mecanismos de programación conjunta, para asegurar la ejecución oportuna de proyectos institucionales. |
| | E7.- Implementar programas permanentes de formación y gestión del conocimiento, para promover la excelencia, eficiencia y transparencia en los procesos contractuales. |
| | E8.- Optimizar la gestión interna de recursos de inversión mediante la priorización, planificación integrada y seguimiento técnico-financiero de proyectos. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 21.- Estrategias OE5

| OEI | ESTRATEGIAS |
|---|---|
| OE5.- Diversificar el portafolio de negocios e impulsar soluciones de autogeneración. | E1.- Diversificar el portafolio de negocios institucional mediante el desarrollo de proyectos y servicios en asociación público-privada, que aprovechen las capacidades técnicas, operativas y de infraestructura de para generar ingresos sostenibles. |
| | E2.- Maximizar los ingresos por arrendamiento de infraestructura física mediante la corrección del subregistro actual de ocupación por parte de terceros y la implementación de una facturación justa, completa y transparente por su utilización. |
| | E3.- Expandir el portafolio hacia la electromovilidad mediante el diseño, despliegue y operación de una red de infraestructura de recarga para vehículos eléctricos, garantizando su sostenibilidad técnica y financiera. |
| | E4.- Consolidar a CNEL EP como Organismo Evaluador de la Conformidad (OEC) mediante la ampliación del alcance de las certificaciones en competencias técnicas y laborales, tanto para el personal interno como externo, a través de una Escuela de Capacitación especializada. |
| | E5.- Fomentar la inversión en generación distribuida mediante esquemas de comunicación y asesoría técnica que promuevan la rentabilidad por venta de excedentes y su contribución a la seguridad y eficiencia de la matriz energética nacional. |
| | E6.- Desarrollar servicios energéticos inteligentes mediante el uso de analítica avanzada, monitoreo en tiempo real y plataformas digitales, para ofrecer soluciones de eficiencia energética y nuevos modelos de negocio basados en datos. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 22.- Estrategias OE6

| OEI | ESTRATEGIAS |
|--|---|
| OE6.- Consolidar la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes transversales de la gestión institucional. | E1.- Desarrollar políticas corporativas de sostenibilidad con el alineamiento a estándares y normas internacionales. |
| | E2.- Implementar una gestión ambiental integral mediante la aplicación de planes de manejo ambiental y procesos de disposición final adecuados. |
| | E3.- Diseñar, documentar e implementar los Planes de Continuidad del Negocio (BCP) y los protocolos de recuperación mediante la identificación de procesos y áreas críticas. |
| | E4.- Formalizar y adecuar el Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR) mediante la alineación a la normativa vigente y la adopción de mejores prácticas que fortalezcan la resiliencia organizacional. |
| | E5.- Estructurar, ejecutar y documentar un programa anual de pruebas y simulacros de contingencia mediante la evaluación periódica y actualización de los planes establecidos. |

| OEI | ESTRATEGIAS |
|-----|---|
| | <p>E6.- Promover la educación energética y la responsabilidad social a través de programas comunitarios y educativos.</p> <p>E7.- Implementar un sistema integral de monitoreo y cumplimiento ambiental con herramientas y procesos alineados a normativa nacional e internacional.</p> |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 23.- Estrategias OE7

| OEI | ESTRATEGIAS |
|--|--|
| OE7.- Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos | <p>E1.- Implementar un sistema integral de monitoreo mediante una plataforma centralizada de inteligencia de negocios que integre datos corporativos, análisis avanzado y visualización interactiva para la toma de decisiones.</p> |
| | <p>E2.- Robustecer la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) mediante la implementación de prácticas integradas de gobernanza, gestión de riesgos tecnológicos, automatización de procesos, ciberinteligencia, cultura organizacional y cumplimiento regulatorio, en alineación con la norma ISO/IEC 27001.</p> |
| | <p>E3.- Garantizar la alta disponibilidad de los sistemas institucionales mediante una arquitectura híbrida de datacenter local y servicios en la nube, con comunicaciones redundantes, infraestructura resiliente y mecanismos de continuidad operativa.</p> |
| | <p>E4.- Establecer un plan institucional de renovación y actualización progresiva de equipos e infraestructura tecnológica, fundamentado en el ciclo de vida útil y en criterios de eficiencia, desempeño y seguridad.</p> |
| | <p>E5.- Implementar tecnologías emergentes (como la Inteligencia Artificial (IA), automatización de procesos (RPA), o IoT) para mejorar la experiencia del cliente, o desarrollar nuevos productos/servicios.</p> |
| | <p>E6.- Optimizar la gestión tecnológica mediante la integración de sistemas y la adopción de soluciones más eficientes que reduzcan los costos operativos fijos.</p> |
| | <p>E7.- Mejorar la transformación digital mediante el desarrollo de una cultura organizacional receptiva al cambio y el acompañamiento con programas de formación y comunicación.</p> |
| | <p>E8.- Implementar un marco de gobernanza de datos mediante la estandarización de procesos, definiciones y responsabilidades para asegurar la calidad, integridad y disponibilidad de la información institucional.</p> |
| | <p>E9.- Implementar la protección de datos personales desde el diseño y por defecto en toda la gestión tecnológica, integrando medidas preventivas de seguridad, privacidad y análisis de riesgos en el ciclo de vida de los sistemas para garantizar un tratamiento ético y seguro de la información.</p> |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 24.- Estrategias OE8

| OEI | ESTRATEGIAS |
|---|--|
| OE8.- Fortalecer las capacidades institucionales, la gestión del talento humano, la mejora de procesos y la cultura de integridad y transparencia | E1.- Garantizar la dotación oportuna de talento humano calificado mediante procesos de selección transparentes, meritocráticos y alineados a las competencias críticas de la empresa. |
| | E2.- Mejorar las capacidades técnicas y digitales mediante programas de formación estructurados y planificados en función de los resultados de la evaluación de desempeño y de las necesidades estratégicas de la empresa. |
| | E3.- Consolidar un modelo integral de gestión del talento que articule planes de carrera, evaluación del desempeño y mecanismos de retención estratégica de personal clave. |
| | E4.- Alinear la política salarial corporativa al mercado laboral del sector energético mediante estudios de competitividad, análisis de brecha y estrategias de retención de talento humano. |
| | E5.- Impulsar el bienestar integral del personal mediante la adopción de políticas de seguridad, salud ocupacional y balance vida-trabajo alineadas a estándares internacionales. |
| | E6.- Mejorar la gobernanza organizacional y laboral mediante la implementación de una nueva estructura orgánica, la reclasificación de puestos y la regularización de vínculos laborales, para garantizar estructuras modernas, seguridad jurídica, equidad y sostenibilidad institucional. |
| | E7.- Consolidar la cultura organizacional basada en la innovación, integridad y transparencia mediante el fortalecimiento del Sistema de Gestión Antisoborno certificado bajo la ISO 37001 y la aplicación de los lineamientos de la Política Nacional de Integridad Pública. |
| | E8.- Modernizar la gestión del talento humano mediante la implementación de plataformas digitales de capacitación, evaluación de desempeño y analítica de datos para la toma de decisiones estratégicas. |
| | E9.- Consolidar el Modelo de Gestión por Procesos mediante la estandarización y mejora continua del Catálogo, asegurando la madurez operativa necesaria para la automatización. |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

5.3. Indicadores y metas

Con el propósito de evaluar de forma continua el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos, CNEL EP ha definido un conjunto de indicadores estratégicos que permiten medir el desempeño de la empresa, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Estos indicadores constituyen un instrumento clave de gestión para garantizar la trazabilidad de los resultados y el alineamiento permanente entre los objetivos planteados, las estrategias implementadas y los impactos obtenidos.

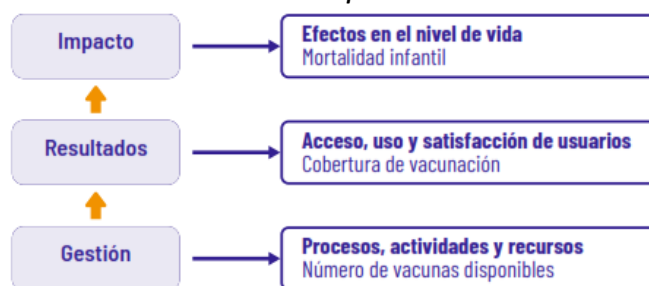
De acuerdo a las definiciones establecidas en la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa y la Guía Metodológica de Planificación Institucional, los indicadores pueden ser de tres tipos:

Indicador de gestión: Mide los cambios en el corto plazo, se implementan para evaluar el desempeño en base a la gestión institucional.

Indicador de resultado: Mide los cambios, en el corto y mediano plazo, de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y/o servicios producto de una intervención pública.

Indicador de impacto: Mide los cambios de mediano y largo plazo, producto de la implementación articulada de políticas y/o programas y su repercusión en la sociedad.

Ilustración No. 12.- Tipos de indicadores



Fuente: Guía Metodológica de planificación Institucional

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación

Tabla No. 25.- Indicadores Objetivo OE1

| OE1.- Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. | | | | |
|--|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de Atención a Nuevos Suministros (ANS) (*) | $\frac{\text{No. Nuevos suministros atendidos dentro del plazo máx. Reg.}}{\text{No. Total de solicitudes de nuevos suministros durante el mes}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % de Conexión a Nuevos Suministros (CNS) (*) | $\frac{\text{No. Nuevos suministros conectados en BV dentro de los plazos máx. Reg.}}{\text{No. Total de solicitudes de nuevos suministros en BV durante el mes}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % de resolución de reclamos (PRR) (*) | $\frac{\text{Nro. de casos de reclamos y quejas resueltas}}{\text{Nro. total de reclamos o quejas recibidas}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |

| OE1.- Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. | | | | |
|--|--|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de Errores en la Facturación (PEF) (*) | $\frac{\text{No. De facturas ajustadas durante el mes de evaluación debido a errores en la toma de lecturas o en el proceso de facturación}}{\text{No. Total de facturas emitidas durante el mes de evaluación}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| Índice de actualización de clientes | $\frac{\text{No. Clientes GIS}}{\text{Clientes comerciales}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| Índice de Satisfacción del servicio público de energía eléctrica (ISSPEE) (*) | $\frac{(\text{ISEER}^4 + \text{ISEECI}^5)}{2} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

(*) Indicadores regulados ARCONEL

Tabla No. 26.- Indicadores Objetivo OE2

| OE2.- Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. | | | | |
|--|--|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de Integración de Reconectores al Sistema SCADA | $\frac{(0,25 * \# \text{Alimentadores con Reconector en cabecera integrado} + 0,50 * \# \text{Alimentadores con Reconector a medio vano}) + 1 * \# \text{Alimentadores con transferencia integrada al SCADA}}{\text{Total de Alimentadores}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |
| Frecuencia Media de Interrupción FMIK (*) | $FMIK = \sum i (kVAi / kVATi)$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| Tiempo total de interrupción TTIK (*) | $TTIK = \sum i (kVAi * ti / kVATi)$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % Alimentadores que cumplen la Frecuencia Media de Interrupción | $\frac{\text{No. de alimentadores que cumplen con las metas FMIK}}{\text{No. total de alimentadores}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % Alimentadores que cumplen el Tiempo Total de Interrupción | $\frac{\text{No. de alimentadores que cumplen con las metas TTIK}}{\text{No. total de alimentadores}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |

⁴ Índice de satisfacción por servicio de energía eléctrica consumidores residenciales

⁵ Índice de satisfacción por servicio de energía eléctrica consumidores comerciales e industriales

| OE2.- Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. | | | | |
|--|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % Cumplimiento factor de potencia en puntos de entrega | $\frac{\text{Puntos de entrega que cumplen con Factor de potencia}}{\text{Total puntos de entrega}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % Migración LED Alumbrado Público | $\frac{\text{No. Luminarias reemplazadas}}{\text{Total de Luminarias planificadas a reemplazar}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % de cobertura del servicio eléctrico | $\frac{\text{Total de viviendas con servicio eléctrico}}{\text{Número total de viviendas}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |
| % de Cumplimiento de Nivel de Voltaje (*) | $\frac{\text{Mediciones que cumplen la regulación}}{\text{Total de Mediciones}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % de Calidad de señales analógicas y digitales | $\frac{\# \text{ Señales buena calidad}}{\# \text{ Señales totales}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| Capacidad Instalada (MVA) | $\sum \text{Todas las capacidades de transformadores de potencia de las UN's}$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

(*) Indicadores regulados ARCONEL

Tabla No. 27.- Indicadores Objetivo OE3

| OE3.- Incrementar los ingresos y el desempeño comercial de la empresa. | | | | |
|--|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % Pérdidas Totales de Energía | $\frac{(\text{Energía disponible} - \text{energía facturada})}{\text{Energía disponible}} \times 100$ | Gestión | Reducción | Continuo acumulado |
| % de Variación de cartera vencida | $\frac{\text{Cartera vencida diciembre año (n)}^6 - \text{cartera vencida diciembre año (n-1)}}{\text{Cartera vencida a diciembre año (n-1)}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |

⁶ Cartera vencida a diciembre 2025: USD 553.413.395,87 (excluyendo los valores de 1 a 30 días y el rubro correspondiente a terceros conforme Oficio Nro. MAE-SDCEE-2025-1075-OF)

| OE3.- Incrementar los ingresos y el desempeño comercial de la empresa. | | | | |
|--|--|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| Índice de Recaudación | $\frac{\text{(Recaudación servicio eléctrico + recaudación subsidio cruzado solidario)}}{\text{(Facturación servicio eléctrico – subsidios – compensaciones)}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % de clientes con medición inteligente | $\frac{\text{Clientes con medición inteligente}}{\text{Total clientes}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |
| % de recuperación por gestión coactiva | $\frac{\text{Monto recuperado en coactiva}}{\text{Cartera en coactiva}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 28.- Indicadores Objetivo OE4

| OE4.- Optimizar la gestión financiera, la asignación y ejecución de recursos. | | | | |
|---|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| Margen EBITDA | $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |
| % Ejecución presupuestaria inversión ejercicio corriente | $\frac{\text{Devengado inversión (corriente)}}{\text{Codificado inversión (corriente)}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % Ejecución presupuestaria inversión de arrastre | $\frac{\text{Devengado inversión (arrastre)}}{\text{Codificado inversión (arrastre)}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % Ejecución de recursos multilaterales | $\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Planificado}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % Ejecución presupuestaria de Operación (C y G) | $\frac{\text{Devengado operación}}{\text{Codificado operación}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| % de Disponibilidad del parque automotor | $\frac{\text{Vehículos operativos}}{\text{Total de parque automotor}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| Razón de Endeudamiento Patrimonial | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | Gestión | Sin tendencia | Discreto por período |
| Margen Neto | $\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ingresos Totales}}$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |
| Liquidez Corriente | $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |

| OE4.- Optimizar la gestión financiera, la asignación y ejecución de recursos. | | | | |
|---|---|-------------------|---------------|--------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % Cumplimiento del PAC | $\frac{\text{No. de procesos adjudicados dentro del ejercicio fiscal}}{\text{Total de procesos planificados en el PAC}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 29.- Indicadores Objetivo OE5

| OE5.- Diversificar el portafolio de negocios e impulsar soluciones de autogeneración. | | | | |
|---|--|-------------------|---------------|---------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| Monto facturado por arrendamiento de poste | Σ facturación en dólares por uso de postes | Gestión | Incremento | Continuo |
| % de MW instalados para generación distribuida | $\frac{\text{MW instalados para generación distribuida}}{\text{Total demanda máxima MW}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 30.- Indicadores Objetivo OE6

| OE6.- Consolidar la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes transversales de la gestión institucional. | | | | |
|--|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de proyectos con SIMCA ⁷ aplicado | $\frac{\text{No. de proyectos con SIMCA aplicado}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |
| % de Cobertura de educación energética | $\frac{\text{Número de personas capacitadas en educación energética}}{\text{Total de clientes residenciales}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 31.- Indicadores Objetivo OE7

| OE7.- Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos | | | | |
|--|--|-------------------|---------------|-------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de procesos institucionales automatizados | $\frac{\text{Número de procesos automatizados}}{\text{Número total de procesos priorizados}} \times 100$ | Gestión | Sin tendencia | Continuo discreto |

⁷ Sistema Integrado de Monitoreo y Control Ambiental

| OE7.- Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos | | | | |
|--|---|-------------------|---------------|--------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de automatización de procesos de ciberseguridad | $\frac{\text{\# Soluciones tecnológicas de ciberseguridad implementadas}}{\text{\# Soluciones tecnológicas de ciberseguridad planificadas}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

Tabla No. 32.- Indicadores Objetivo OE8

| OE8.- Fortalecer las capacidades institucionales, la gestión del talento humano, la mejora de procesos y la cultura de integridad y transparencia | | | | |
|---|---|-------------------|---------------|----------------------|
| Indicador | Fórmula | Tipo de Indicador | Clasificación | Configuración |
| % de servidores capacitados | $\frac{\text{Número de servidores capacitados}}{\text{Total de servidores activos}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |
| Índice de satisfacción laboral | Puntaje promedio encuesta de clima laboral | Gestión | Incremento | Discreto por período |
| % Personal certificado en los perfiles de evaluación del OEC | $\frac{\text{Nro. Personal certificado en los perfiles del OEC}}{\text{Nro. Personal calificado para la certificaciones}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Continuo acumulado |
| Índice de cumplimiento de controles antisoborno | $\frac{\text{Nro. controles cumplidos}}{\text{Total controles establecidos}} \times 100$ | Gestión | Incremento | Discreto por período |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

5.3.1. Metas

Tabla No. 33.- Metas Indicadores

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|--|-----|--|---|--------|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| OE1.- Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. | 1 | % de Atención a Nuevos Suministros (ANS) (*) | $\frac{\text{No. Nuevos suministros atendidos dentro del plazo máx. Reg.}}{\text{No. Total de solicitudes de nuevos suministros durante el mes}} \times 100$ | % | 93,58% | 91,51% | 95,00% | 95,00% | 95,00% | 95,00% | Semestral | GC |
| | 2 | % de Conexión a Nuevos Suministros (CNS) (*) | $\frac{\text{No. Nuevos suministros conectados en BV dentro de los plazos máx. Reg.}}{\text{No. Total de solicitudes de nuevos suministros en BV durante el mes}} \times 100$ | % | 96,99% ⁸ | 94,06% | 95,00% | 95,00% | 95,00% | 95,00% | Semestral | GC |
| | 3 | % de resolución de reclamos (PRR) (*) | $\frac{\text{Nro. de casos de reclamos y quejas resueltas}}{\text{Nro. total de reclamos o quejas recibidas}} \times 100$ | % | 98,11% | 97,43% | 98,00% | 98,00% | 98,00% | 98,00% | Semestral | GC |

⁸ En el año 2024 hubo menos solicitudes de suministro debido al escenario hidrológico desfavorable por lo cual fue posible cumplir con la meta del CNS

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|----------------------|-----|---|--|--------|------------------|---------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| | 4 | Índice de Satisfacción del servicio público de energía eléctrica (ISSPEE) (*) | $\frac{(\text{ISEER}^9 + \text{ISEECI}^{10})}{2} \times 100$ | % | 29,87% | 29,87 ¹¹ | 75,00% ¹² | 75,00% | 75,00% | 75,00% | Anual | GC |
| | 5 | Índice de actualización de clientes | $\frac{\text{No. Clientes GIS}}{\text{No. Clientes Comerciales}} \times 100$ | % | ND ¹³ | ND | >=99,5% | >=99,5% | >=99,5% | >=99,5% | Semestral | GD |
| | 6 | % de Errores en la Facturación (PEF) (*) | $\frac{\text{No. De facturas ajustadas durante el mes de evaluación debido a errores en la toma de lecturas o en el proceso de facturación}}{\text{X100 No. Total de facturas emitidas durante el mes de evaluación}}$ | % | 0,08% | 0,09% | 0,40% ¹⁴ | 0,40% | 0,40% | 0,40% | Semestral | GC |

⁹ Índice de satisfacción por servicio de energía eléctrica consumidores residenciales

¹⁰ Índice de satisfacción por servicio de energía eléctrica consumidores comerciales e industriales

¹¹ Se mantiene el resultado 2024 como referencial hasta realización de encuesta 2025

¹² Meta establecida en la Regulación ARCERNR 003/23

¹³ Nuevo indicador basado en directrices sectoriales mediante Oficio Nro. MAE-SDCEE-2025-1075-OF

¹⁴ Límite establecido en la Regulación ARCONEL 009/24

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|---|-----|---|--|---------------------|------------------|----------|----------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| OE2. Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. | 7 | % de Integración de Reconectores al Sistema SCADA | $\frac{(0,25 * \# \text{Alimentadores con Reconector en cabecera integrado} + 0,50 * \# \text{Alimentadores con Reconector a medio vano}) + 1 * \# \text{Alimentadores con transferencia integrada al SCADA}}{\text{Total de Alimentadores}} \times 100$ | % | 63,89% | 59,62% | 65,00% | 67,00% | 70,00% | 73,00% | Semestral | GD |
| | 8 | Frecuencia Media de Interrupción FMIK (*) | $\sum i (kVAi/kVATi)$ | # de Fallas por Kva | 6,06 | 7,84 | 6 | 6 | 6 | 6 | Semestral | GD |
| | 9 | Tiempo total de interrupción TTIK (*) | $\sum i (kVAi * ti / kVATi)$ | Horas | 7,55 | 9,43 | 8 | 8 | 8 | 8 | Semestral | GD |
| | 10 | % Alimentadores que cumplen la Frecuencia Media de Interrupción | $\frac{\text{No. de alimentadores que cumplen con las metas FMIK}}{\text{No. total de alimentadores}} \times 100$ | % | 72,93% | 63,16% | 90,00% ¹⁵ | 100,00% | 100,00% | 100,00% | Semestral | GD |
| | 11 | % Alimentadores que cumplen el Tiempo Total de Interrupción | $\frac{\text{No. de alimentadores que cumplen con las metas TTIK}}{\text{No. total de alimentadores}} \times 100$ | % | 79,46% | 73,99% | 90,00% ¹⁵ | 100,00% | 100,00% | 100,00% | Semestral | GD |
| | 12 | % de Calidad de señales analógicas y digitales | $\frac{\# \text{Señales buena calidad}}{\# \text{Señales totales}} \times 100$ | % | ND ¹³ | 86,04% | >=90% | >=90% | >=90% | >=90% | Semestral | GD |

¹⁵ Meta 2026, 90% responde a etapa de fortalecimiento previo al inicio de la etapa sancionatoria en 2027

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|---|-----|--|---|--------|------------------|----------|----------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| | 13 | % Cumplimiento factor de potencia en puntos de entrega | $\frac{\text{Puntos de entrega que cumplen con Factor de potencia}}{\text{Total puntos de entrega}} \times 100$ | % | ND ¹⁶ | 46,62% | 50,00% | 52,50% | 55,00% | 58,00% | Semestral | GD |
| | 14 | % Migración LED Alumbrado Público | $\frac{\text{No. Luminarias reemplazadas}}{\text{Total de Luminarias planificadas a reemplazar}} \times 100$ | % | ND ¹³ | ND | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | Semestral | GD |
| | | | | U | ND | 23.738 | 31.885 | 35.588 | 36.352 | 37.342 | | |
| | 15 | % de cobertura del servicio eléctrico | $\frac{\text{Total de Viviendas con Servicio Eléctrico}}{\text{Número total de Viviendas}} \times 100$ | % | 97,28% | 97,21% | 97,67% | 97,70% | 97,73% | 97,76% | Semestral | GP |
| | 16 | % de Cumplimiento de Nivel de Voltaje (*) | $\frac{\text{Mediciones que Cumplen la regulación}}{\text{Total de Mediciones}} \times 100$ | % | 80,37% | 86,19% | 95,00% | 95,00% | 95,00% | 95,00% | Semestral | GD |
| | 17 | Capacidad Instalada (MVA) | $\sum \text{Todas las capacidades de transformadores de potencia de las UN's}$ | MVA | 5.602,95 | 5.819,70 | 6.045,50 | 6.281,53 | 6.489,30 | 6.653,56 | Anual | GP |
| OE3.- Incrementar los ingresos y el desempeño comercial de la empresa. | 18 | % Pérdidas Totales de Energía | $\frac{(\text{Energía disponible} - \text{energía facturada})}{\text{Energía disponible}} \times 100$ | % | 19,80% | 20,19% | 19,99% ¹⁷ | 18,84% | 17,37% | 15,92% | Semestral | GC |

¹⁶ Nuevo indicador que se incorpora a la planificación empresarial

¹⁷ Las metas de reducción de pérdidas totales de energía definidas por CNEL EP no consideran directamente las proyecciones del estudio de costos, en virtud de que dichos estudios constituyen insumos técnicos de carácter regulatorio cuya aplicación y validación corresponden al Ente Regulador. En este sentido, las metas se establecen sobre la base de capacidades operativas reales, condiciones técnicas del sistema, y el horizonte de ejecución de los proyectos de reducción de pérdidas, asegurando su viabilidad y sostenibilidad en el período de planificación.

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|---|-----|--|---|--------------|------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| | 19 | % de Variación de cartera vencida | $\frac{\text{Cartera vencida diciembre año (n)} - \text{cartera vencida diciembre año (n-1)}}{\text{Cartera vencida a diciembre año (n-1)}} \times 100$ | % | 2,86% | 2,95% | -5,00% | -5,00% | -5,00% | -5,00% | Semestral | GC |
| | | | | Millones USD | 537,56 | 553,41 ¹⁸ | 27,67 | 26,29 | 24,97 | 23,72 | | |
| | 20 | Índice de Recaudación | $\frac{(\text{Recaudación servicio eléctrico} + \text{recaudación subsidio cruzado solidario})}{(\text{Facturación servicio eléctrico} - \text{subsídios} - \text{compensaciones})} \times 100$ | % | 92,67% | 95,34% | 98,00% | 98,00% | 98,00% | 98,00% | Semestral | GC |
| | 21 | % de clientes con medición inteligente | $\frac{\text{Clientes con medición inteligente}}{\text{Total clientes}} \times 100$ | % | ND ¹⁶ | 7,21% | 8,22% | 9,22% | 10,20% | 11,14% | Semestral | GC |
| | 22 | % de recuperación por gestión coactiva | $\frac{\text{Monto recuperado en coactiva}}{\text{Cartera en coactiva}} \times 100$ | % | ND ¹⁶ | 1,09% | 1,35% | 1,43% | 1,53% | 1,65% | Semestral | GC |
| OE4.- Optimizar la gestión financiera, la asignación y ejecución de recursos. | 23 | Margen EBITDA | $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$ | % | -6,03% | -14,26%** | -8,82%** | 15,00% ¹⁹ | 20,00% | 25,00% | Semestral | GAF |

¹⁸ Cartera vencida a diciembre 2025: USD 553.413.395,87 (excluyendo los valores de 1 a 30 días y el rubro correspondiente a terceros conforme Oficio Nro. MAE-SDCEE-2025-1075-OF)

¹⁹ Meta en función de cumplimiento de planes y alertas. Especialmente con el reconocimiento de Déficit Tarifario para cubrir las pérdidas financieras por los altos costos de la compra de energía, y cumplir con la meta.

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|----------------------|-----|--|---|--------|-----------------|-----------|-----------|----------------------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| | 24 | % Ejecución presupuestaria inversión corriente | $\frac{\text{Devengado inversión (corriente)}}{\text{Codificado inversión (corriente)}} \times 100$ | % | 40,42% | 21,06% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | Semestral | GAF |
| | 25 | % Ejecución presupuestaria inversión de arrastre | $\frac{\text{Devengado inversión (arrastre)}}{\text{Codificado inversión (arrastre)}} \times 100$ | % | 72,88% | 57,21% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | Semestral | GAF |
| | 26 | % Ejecución de recursos multilaterales | $\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Planificado}} \times 100$ | % | 46,64% | 21,01% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | Semestral | GAF |
| | 27 | % Ejecución presupuestaria de Operación (C y G) | $\frac{\text{Devengado operación}}{\text{Codificado operación}} \times 100$ | % | 95,18% | 78,88% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | 90,00% | Semestral | GAF |
| | 28 | % de Disponibilidad del parque automotor | $\frac{\text{Vehículos operativos}}{\text{Total de parque automotor}} \times 100$ | % | 93,45% | 91,60% | 93,00% | 94,00% | 94,50% | 95,00% | Semestral | GAF |
| | 29 | Razón de Endeudamiento Patrimonial | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | Ratio | 2,65 | 4,20** | 10,22** | < 1 ¹⁹ | < 1 | < 1 | Semestral | GAF |
| | 30 | Margen Neto | $\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ingresos Totales}}$ | % | -23,82% | -23,41%** | -17,13%** | 10,00% ¹⁹ | 10,00% | 10,00% | Semestral | GAF |

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|--|-----|--|---|--------|------------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 31 | Liquidez Corriente | $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ | Ratio | 0,93 | 0,47** | 0,41** | > 1 ¹⁹ | > 1 | > 1 | Semestral | GAF |
| | 32 | % Cumplimiento del PAC | $\frac{\text{No. de procesos adjudicados dentro del ejercicio fiscal}}{\text{Total de procesos planificados en el PAC}} \times 100$ | % | 79,47% | 58,62% | 81,00% | 84,00% | 87,00% | 90,00% | Semestral | ADQ |
| OE5.- Diversificar el portafolio de negocios e impulsar soluciones de autogeneración. | 33 | Monto facturado por arrendamiento de poste | Σ facturación en dólares por uso de postes | USD | \$6.397.329 | \$7.000.000 | \$9.000.000 | \$12.000.000 | \$15.000.000 | \$18.000.000 | Anual | GD |
| | 34 | % de MW instalados para generación distribuida | $\frac{\text{MW instalados para generación distribuida}}{\text{Total demanda máxima MW}} \times 100$ | % | ND ¹⁶ | 1,72% | 5,00% | 7,01% | 8,81% | 10,42% | Anual | GD |
| OE6.- Consolidar la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes transversales de la gestión institucional. | 35 | % de proyectos con SIMCA aplicado | $\frac{\text{No. de proyectos con SIMCA aplicado}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} \times 100$ | % | ND ¹⁶ | ND | 50,00% | 60,00% | 80,00% | 100,00% | Semestral | DRSC |
| | 36 | % de Cobertura de educación energética | $\frac{\text{Número de personas capacitadas en educación energética}}{\text{Total de clientes residenciales}} \times 100$ | % | ND ¹⁶ | ND | 3,63% | 6,99% | 10,30% | 13,56% | Semestral | DRSC |

| Objetivo Estratégico | No. | Indicador | Fórmula | Unidad | Línea base 2024 | 2025 (*) | Meta 2026 | Meta 2027 | Meta 2028 | Meta 2029 | Periodicidad | Área Respons. |
|---|-----|--|--|--------|------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------|
| OE7.- Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos | 37 | % de procesos institucionales automatizados | Número de procesos automatizados -----X 100 Número total de procesos priorizados | % | ND ¹⁶ | ND | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | Semestral | GTI |
| | 38 | % de automatización de procesos de ciberseguridad | # Soluciones tecnológicas de ciberseguridad implementadas -----X 100 #Soluciones tecnológicas de ciberseguridad planificadas | % | ND ¹⁶ | 25,00% | 33,00% | 50,00% | 83,00% | 100,00% | Semestral | GSI |
| OE8.- Fortalecer las capacidades institucionales, la gestión del talento humano, la mejora de procesos y la cultura de integridad y transparencia | 39 | % de servidores capacitados | Número de servidores capacitados ----- X 100 Total de servidores activos | % | 95,51% | 94,00% | 95,00% | 95,50% | 96,00% | 97,00% | Semestral | GDC |
| | 40 | Índice de satisfacción laboral | Puntaje promedio encuesta de clima laboral | % | ND ¹⁶ | 85,00% | 86,00% | 87,00% | 88,00% | 89,00% | Anual | GDC |
| | 41 | % Personal certificado en los perfiles de evaluación del OEC | Nro. Personal certificado en los perfiles del OEC -----X 100 Nro. Personal calificado para la certificaciones | % | ND ¹⁶ | 0,83% | 25,67% | 37,26% | 45,54% | 50,51% | Semestral | GDC |
| | 42 | Índice de cumplimiento de controles antisoborno | Nro. controles cumplidos -----X 100 Total controles establecidos | % | ND ¹⁶ | ND | 70,00% | 75,00% | 80,00% | 85,00% | Semestral | GAC |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

(*) Información corte a nov/25

(**) Basado en la proyección de estados financieros 2025

5.4. Identificación de programas empresariales (presupuestarios)

Tabla No. 34.- Programas de inversión

| OBJETIVO ESTRATEGICO | CODIGO PROGRAMA | PROGRAMA PRESUPUESTARIO | CUP PROYECTO | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO 2025 | META PND | META ODS |
|---|-----------------|-----------------------------|--------------|--------------------------|------------------|---|---|
| OE1. Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. | 011 | CALIDAD DISTRIBUCIÓN | NA | Recursos Propios | 8.622.821,41 | Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029 | 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas |
| | 007 | EXPANSIÓN DISTRIBUCIÓN | NA | Recursos Propios | 560.091,44 | | |
| | 016 | PMRSEE | NA | BID | 193.569,04 | | |
| OE2. Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. | 012 | CALIDAD ALUMBRADO PÚBLICO | NA | Recursos Propios | 3.884.374,34 | Incrementar la potencia instalada en subestaciones de distribución para atender el crecimiento de la demanda de energía eléctrica del país de 7.089,17 MVA en el 2024 a 7.599,44 MVA al 2029. | 7.b De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo |
| | 011 | CALIDAD DISTRIBUCIÓN | NA | Recursos Propios | 54.257.581,02 | | |
| | | | | BID | 1.963.469,12 | | |
| | 015 | ELECTRIFICACIÓN RURAL | NA | Recursos Propios | 10.118.399,70 | | |
| | 008 | EXPANSIÓN ALUMBRADO PÚBLICO | NA | Recursos Propios | 2.356.095,34 | | |
| | 007 | EXPANSIÓN DISTRIBUCIÓN | NA | Recursos Propios | 22.255.942,56 | | |
| | 001 | FERUM | NA | BID | 2.427.461,16 | | |
| | | | | CAF | 4.618.589,51 | | |
| | | | | Recursos Propios | 237.839,10 | | |
| | 002 | PMD | NA | BID | 4.862.956,79 | | |
| | | | | JICA | 5.019.375,89 | | |
| | | | | Recursos Propios | 7.413.444,88 | | |
| | 003 | PMD - RSND | NA | CAF | 7.381.410,49 | | |
| | | | | Recursos Propios | 4.499.750,73 | | |
| | 016 | PMRSEE | NA | BID | 2.333.728,32 | | |
| | | | | Recursos Propios | 211.091,91 | | |
| | 006 | PRIZA | NA | BID | 61.297,42 | | |
| | | | | Recursos del Estado | 90.358,28 | | |
| | | | | Recursos Propios | 20.615,42 | | |

| OBJETIVO ESTRATEGICO | CODIGO PROGRAMA | PROGRAMA PRESUPUESTARIO | CUP PROYECTO | FUENTE DE FINANCIAMIENTO | PRESUPUESTO 2025 | META PND | META ODS |
|---|-----------------|-------------------------|--------------|--------------------------|------------------|---|---|
| OE6. Consolidar la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes transversales de la gestión institucional. | 016 | PMRSEE | NA | BID | 169.691,02 | Incrementar el índice de identificación del riesgo cantonal (IIRC) de 43,50 en el 2024 a 49,61 al 2029. | 11.b De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015 2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles |
| OE7. Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos | 011 | CALIDAD DISTRIBUCIÓN | NA | Recursos Propios | 4.846.031,13 | NA | NA |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

5.5. Programación plurianual y anual del presupuesto

Tabla No. 35.- Programación plurianual del presupuesto

| Presupuesto | 2025 (millones USD) | 2026 (millones USD) | 2027 (millones USD) | 2028 (millones USD) | 2029 (millones USD) |
|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Inversión | 148,41 | 146,24 | 153,40 | 154,94 | 154,94 |
| Gasto corriente | 1.474,17 | 1.780,68 | 1.792,79 | 1.810,72 | 1.810,72 |
| Total (millones USD) | 1.622,57 | 1.926,92 | 1.946,20 | 1.965,66 | 1.965,66 |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica 2025 – 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

6. Articulación de los elementos estratégicos empresariales a los instrumentos de planificación del SNDPP

La planificación estratégica de la empresa se construye sobre la base de la visión del Estado, tal como está consignada en el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 “ECUADOR NO SE DETIENE”, aprobado por el Consejo Nacional de Planificación (CNP) mediante Resolución 012-2025-CNP, con publicación en el Registro Oficial el 5 de septiembre de 2025.

Este instrumento, conforme al artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador, *“es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos”*.

De igual modo, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece en su artículo 5 que *“La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República.”*

La articulación consiste en asegurar que cada uno de estos elementos de este plan estratégico esté alineado y coherente con:

- Los ejes estratégicos nacionales definidos en el PND.
- Las políticas sectoriales que rigen al sector eléctrico.
- Las competencias y responsabilidades de la empresa como actor del servicio público.

En consecuencia, el plan estratégico se configura como una traducción empresarial del PND: no como un instrumento paralelo, sino como un canal operativo que hace operativas las directrices nacionales en el ámbito empresarial. De esta forma, la



empresa actúa como parte del sistema nacional de planificación y como agente clave para el desarrollo sectorial, social y ambiental del país.

Tabla No. 36.- Articulación al Plan Nacional de Desarrollo

| EJE PND | OBJETIVO PND | POLÍTICA PÚBLICA | META NACIONAL | META PLAN SECTORIAL | META ODS (Agenda 2030) | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|--|--|---|---|---|---|---|
| Eje Institucional | 8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa. | 8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio. | Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029 | No aplica | 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas | OE1 Incrementar la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen empresarial. |
| Eje Ambiente, Agua, Energía y Conectividad | 6. Precautelar el uso sostenible de los recursos naturales, la protección del ambiente, así como la optimización y la eficiencia energética. | 6.1 Garantizar el servicio de energía eléctrica en el Ecuador, con el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales disponibles, la incorporación de tecnologías de transición energética y la promoción del uso racional y eficiente de la energía por parte de los consumidores. | Incrementar la potencia instalada en subestaciones de distribución para atender el crecimiento de la demanda de energía eléctrica del país de 7.089,17 MVA en el 2024 a 7.599,44 MVA al 2029. | 1.1.1. Incrementar el índice de crecimiento de infraestructura de transmisión de 0,01 % del año 2024 a 13,11 % al año 2029. | 7.b De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus respectivos programas de apoyo | OE2. Modernizar y expandir la infraestructura eléctrica y de alumbrado público, asegurando la continuidad y calidad del servicio. |

| EJE PND | OBJETIVO PND | POLÍTICA PÚBLICA | META NACIONAL | META PLAN SECTORIAL | META ODS (Agenda 2030) | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|--|---|--|---|---|------------------------|---|
| Eje Económico, Productivo y Empleo | 4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas. | 4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible. | No aplica | No aplica | No aplica | OE3. Incrementar los ingresos y el desempeño comercial de la empresa. |
| Eje Económico, Productivo y Empleo | 4. Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas. | 4.3 Promover la inclusión financiera y el acceso a productos y servicios financieros que permitan consolidar un sector financiero público sólido y sostenible. | No aplica | No aplica | No aplica | OE4. Optimizar la gestión financiera, la asignación y ejecución de recursos. |
| Eje Económico, Productivo y Empleo | 5. Fortalecer la producción nacional y la inversión extranjera en los sectores clave de la economía con innovación tecnológica y prácticas sostenibles. | 5.1 Mejorar la competitividad del país con el fortalecimiento de las MiPymes, agroindustrias, el fomento de encadenamientos productivos sostenibles e innovadores, y la ampliación de la inserción comercial en mercados estratégicos que dinamicen las exportaciones no petroleras. | No aplica | 1.1.2. Incrementar el Índice de disponibilidad de generación firme para la cobertura de la demanda del Sistema Nacional Interconectado de 24% registrado en el año 2024 hasta alcanzar al menos al 50% al año 2029. | No aplica | OE5. Diversificar el portafolio de negocios e impulsar soluciones de autogeneración. |
| Eje Ambiente, Agua, Energía y Conectividad | O9. Fortalecer la capacidad de respuesta y resiliencia de las ciudades y comunidades ante riesgos de origen natural y antrópico. | 9.2 Promover la resiliencia de la infraestructura estratégica pública frente a amenazas de origen natural y antrópico. | Incrementar el índice de identificación del riesgo cantonal (IIRC) de 43,50 en el 2024 a 49,61 al 2029. | No aplica | No aplica | OE6. Consolidar la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes transversales de la gestión institucional. |

| EJE PND | OBJETIVO PND | POLÍTICA PÚBLICA | META NACIONAL | META PLAN SECTORIAL | META ODS (Agenda 2030) | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|-------------------|--|---|--|---------------------|---|--|
| Eje Institucional | 8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa. | 8.3 Impulsar la transformación digital del Estado, la adopción del modelo de Estado Abierto, la protección de la información, con un entorno digital seguro y confiable en todos los niveles de gobierno, así como la integridad pública y la lucha contra la corrupción, que promueva la gestión pública eficiente, inclusiva, transparente y participativa. | Incrementar el Índice de Estado Abierto de 0,52 en 2024 a 0,65 al 2029 | No aplica | 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas | OE7. Potenciar la transformación digital, la ciberseguridad y la analítica de datos |
| Eje Institucional | 8. Fortalecer la institucionalidad pública de forma eficiente, transparente y participativa. | 8.2 Consolidar la gobernabilidad democrática y la cohesión territorial, con la provisión de servicios públicos de calidad y la gestión pública articulada en el territorio. | Incrementar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general de 6,35 en el 2024 a 6,67 al 2029 | No aplica | 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. | OE8. Fortalecer las capacidades institucionales, la gestión del talento humano, la mejora de procesos y la cultura de integridad y transparencia |

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2025 - 2029

Elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

7. Gestión para la implementación del plan estratégico

La implementación del Plan Estratégico Empresarial de CNEL EP se realizará bajo un enfoque integral de gestión, comunicación y control, que garantice la ejecución efectiva de los objetivos, estrategias e indicadores definidos. Para asegurar su aplicación y apropiación a todos los niveles organizacionales, el plan será difundido a través de los canales institucionales internos y externos, promoviendo la transparencia, la alineación estratégica y el compromiso del talento humano, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional orientada a resultados y participación.

La sistematización, seguimiento y control del cumplimiento del plan se realizará mediante la herramienta Gobierno por Resultados (GPR), que permitirá registrar los avances de los objetivos e indicadores estratégicos, facilitando la trazabilidad y la evaluación continua. Paralelamente, se desarrollarán tableros de control (dashboards) en entornos digitales interactivos, que integrarán información operativa y estratégica, optimizando la toma de decisiones basada en datos.

8. Anexos

- Fichas de indicadores

Ing. Miguel Valero Carrera, Mgs.
Director de Planificación Estratégica (S)