



OCTUBRE - 2018

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO LEGAL Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL SUR S.A.	4
1.1 Marco Legal	4
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EERSSA.....	6
1.2.1 Descripción Histórica de la EERSSA.....	6
1.2.2 Competencias, facultades y atribuciones.....	7
1.2.3 Rol de la EERSSA	9
2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	10
2.1 Planificación.....	10
2.1.1 Ámbito de Servicio	10
2.1.2 Compra de energía.....	10
2.2 Organigrama Estructural.....	10
2.2.1 Mapa de procesos	12
2.2.2 Instrumentos de planificación.....	13
2.2.2.1 Plan Operativo Anual.....	13
2.2.2.2 Plan Anual de contrataciones	13
2.2.2.3 Evaluación de plan estratégico 2014-2017	14
2.2.2.4 Evaluación del POA – 2017.....	16
2.2.3 Gobierno y Dirección.....	17
2.2.4 Integración de los Organismos de Control.....	17
2.2.5 Nivel Ejecutivo	17
2.2.6 Integración del Comité de Coordinación y Gestión	17
2.2.7 Nivel de Asesoramiento	18
2.2.8 Nivel de Apoyo	18
2.2.9 Nivel Operativo (Cadena de Valor)	18
2.3 Talento Humano.....	18
2.3.1 Clasificación y gestión del talento humano de la EERSSA	18
2.4 Innovación Tecnológica de La EERSSA.	19
2.5 Procesos y Procedimientos.....	19
2.5.1 Procesos que agregan valor.	20
2.6 Aspectos técnicos, Económicos y Comerciales de la EERSSA.....	20
2.6.1 Sistema Eléctrico de la EERSSA – Sistema Nacional Interconectado.....	20
2.6.2 Infraestructura de Distribución de la EERSSA	20
2.6.3 Elementos de Distribución.....	20
2.6.4 Actividad de Distribución.....	21
2.6.4.1 Potencia y Energía de la EERSSA.	21
3. ASPECTOS ECONÓMICOS Y COMERCIALES.....	24
4. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	24
5. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	25
5.1 Análisis de Contexto. Mapa de Relacionamiento Institucional	25
5.2 MATRIZ FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)	26
5.2.1 RELACIÓN FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO): ESTRATEGIAS OFENSIVAS.	27
5.2.2 RELACIÓN FORTALEZAS – AMENAZAS (FA): ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.	27
5.2.3 RELACIÓN DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO): ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN.....	27
5.2.4 RELACIÓN DEBILIDADES – AMENAZAS (DA): ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA.....	27
6. ELEMENTOS ORIENTADORES.....	28
7. POLÍTICAS	29
8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	30

9.	ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EERSSA AL PLAN NACIONAL DE TODA UNA VIDA 2017 – 2021 Y DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE	31
10.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES	36
11.	MAPA ESTRATÉGICO	37
12.	ETAPA DISTRIBUCION	38
13.	CALIDAD DEL SERVICIO ELECTRICO	38
14.	APOYO	38

RESUMEN DE FIGURAS

FIGURA 1: PIRÁMIDE NORMATIVA.....	6
FIGURA 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EERSSA	11
FIGURA 3: MAPA DE PROCESOS DE EERSSA	12
FIGURA 4: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	30
FIGURA 5: MAPA ESTRATÉGICO - EERSSA	37

RESUMEN DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: LÍNEA HISTÓRICA DE LA EERSSA.....	7
GRAFICO 2: EVOLUCIÓN DE PORCENTAJE DE PÉRDIDAS DE ENERGÍA.	22
GRAFICO 3: FAL, FRECUENCIA MEDIA DE INTERRUPCIONES POR KVA INSTALADO A NIVEL DE CABECERA DE ALIMENTADOR.....	22
GRAFICO 4: TAL, TIEMPO TOTAL DE INTERRUPCIONES POR KVA INSTALADO A NIVEL DE CABECERA DE ALIMENTADOR.	23
GRAFICO 5: PEF - CALIDAD DE LA FACTURACIÓN (% DE ERRORES DE LA FACTURACIÓN) ...	23

RESUMEN DE CUADROS

CUADRO 1: DETALLE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS EN LA EERSSA.....	19
CUADRO 2: ÍNDICES DE CALIDAD DEL SERVICIO.	21
CUADRO 3: INDICADORES COMERCIALES Y ECONÓMICOS DE LA EERSSA.....	24
CUADRO 4: MATRIZ FODA - EERSSA.....	26
CUADRO 5: IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS POR ETAPA FUNCIONAL (PERIODO: 2018-2021).....	355

INTRODUCCIÓN

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A, EERSSA, tiene como finalidad brindar la prestación del servicio público de energía eléctrica al consumidor o usuario final, a través de las actividades de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en el área de concesión, con alta calidad, confiabilidad y seguridad; así como el servicio de alumbrado público general según la regulación específica.

Para orientar la acción institucional, se requiere de un Plan Estratégico, en el cual conste la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, metas, entre otros, tendiente a la consecución de un servicio eléctrico de calidad para los clientes y ciudadanía en general asentados en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de Morona Santiago.

El Plan Estratégico se constituirá en referencial de la gestión administrativa en el período 2018 - 2021.

El presente Plan Estratégico de la EERSSA se enmarca en la política de coadyuvar a la soberanía y eficiencia energética establecidos en la Constitución de la República, en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 -2021 (PNBV) y al Catálogo de Políticas Públicas Sectoriales. Dentro de este esquema general del Estado y del PNBV se alinea la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., aplicando la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por SENPLADES y Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica.

1. MARCO LEGAL Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL SUR S.A.

1.1 Marco Legal

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

En el *Artículo 315* de la Constitución se menciona que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de los sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley, funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Se detalla los elementos del Marco Legal a continuación.

- Carta Suprema:
 - Constitución de la República del Ecuador

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

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

Figura 1: Pirámide Normativa



Elaborador por: Gerencia de Planificación de EERSSA.

Fuente: SENPLADES

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EERSSA

1.2.1 Descripción Histórica de la EERSSA

El 23 de abril de 1897 se da la creación de la primera **SOCIEDAD DE LUZ ELÉCTRICA** en el país, con asentamiento en la ciudad de Loja; dicha sociedad estuvo conformada inicialmente por veinticuatro socios, de los cuales veintiuno fueron accionistas mayores y los tres restantes, accionistas menores.

El objetivo de la Sociedad fue la de generar electricidad para uso residencial y de fuerza motriz. Una vez instalada la central hidroeléctrica, su inauguración oficial se llevó a efecto el 1 de abril de 1899.

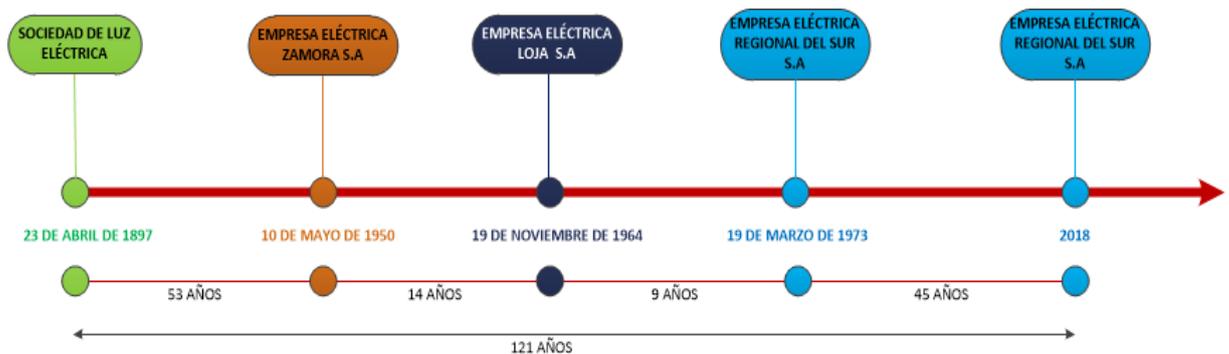
La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. tuvo como antecedente la conformación de algunas compañías o sociedades anónimas que con el transcurrir del tiempo fueron cambiando su denominación. Se inició en calidad de compañía el 10 de mayo de 1950, en una Notaría de la ciudad de Quito, elevándose a escritura pública la minuta de constitución de la “Empresa Eléctrica Zamora S.A.”, siendo Accionistas: la Ilustre Municipalidad de Loja, con un 60% del Capital Social, y la Corporación de Fomento, con el 40%.

Posteriormente, por decisión de los señores accionistas, mediante escritura pública del 29 de noviembre de 1964 se aumenta el capital y se resuelve cambiar la denominación social de “Empresa Eléctrica Zamora S.A.”, por “Empresa Eléctrica Loja S.A.”, con la participación de los siguientes Accionistas: Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Ilustre Municipalidad de Loja, Junta de Defensa de los Derechos de Catamayo, Junta de Recuperación Económica de Loja y Zamora Chinchipe e Ilustre Municipalidad de Macará.

Finalmente, El 19 de marzo de 1973, existe un cambio de denominación social a través de la escritura pública de esta fecha, en la que pasa de “Empresa Eléctrica Loja S.A.”, a

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. con la participación de los siguientes accionistas: Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Ilustre Municipalidad de Loja, Honorable Consejo Provincial de Loja, Ilustre Municipalidad de Macará, Ilustre Municipalidad de Celica, Ilustre Municipalidad de Gonzanamá, Ilustre Municipalidad de Calvas, Ilustre Municipalidad de Puyango, Ilustre Municipalidad de Saraguro, Ilustre Municipalidad de Paltas, Ilustre Municipalidad de Zamora, y otros accionistas minoritarios.

GRAFICO 1: Línea histórica de la EERSSA



Elaborado por: Gerencia de Planificación - EERSSA

Fuente: Gerencia de Planificación - EERSSA

1.2.2 Competencias, facultades y atribuciones

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A, tiene los siguientes ámbitos de competencias, facultades y atribuciones.

- **Ámbitos de Competencia:** Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica.
- **Facultades:** Gestión.
- **Atribuciones:** En el ámbito de competencias, para ejercer sus facultades, la EERSSA desarrolla sus actividades en el marco de los siguientes aspectos:

a) Aspectos Técnico y Tecnológico

En lo técnico

Equipo técnico, multidisciplinario, calificado y competente.
 Personal proactivo y comprometido con la Institución.
 Relaciones interinstitucionales positivas.

En lo tecnológico

La EERSSA procura mantener tecnología actualizada a medida de las disponibilidades económicas, aprovechando el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para lograr una gestión eficiente y ofrecer servicios de calidad.

La EERSSA, ha implementado el Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica (SIGDE) aunando esfuerzos con el MERNNR. Dentro del SIGDE están contemplados los siguientes proyectos: SCADA, SIG, OMS, DMS, EMS, CIS/CRM, ERP. Esta implementación automatiza los procesos especialmente de la cadena de valor.

A través de la fibra óptica se mantiene la comunicación y control entre las diferentes subestaciones de la EERSSA acopladas al SCADA, además facilita las telecomunicaciones entre las sucursales y agencias, disponiéndose de un punto de enlace con la fibra óptica de CELEC EP - Transelectric.

La EERSSA ha implementado grupos especializados para trabajos con línea energizada con el objetivo de mejorar la calidad del servicio técnico.

b) Aspectos Económicos

Las obras de inversión se ejecutan con asignaciones del Presupuesto General del Estado y en una parte con fondos propios de la EERSSA (costos de calidad y expansión), por lo tanto, un alto porcentaje de ejecución depende de las transferencias oportunas de recursos económicos por parte del MERNNR.

c) Aspectos Legales y Políticos

Aspecto legal

La EERSSA para asuntos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de la empresa, observa las disposiciones contenidas en la normativa que rige al Sector Público.

Aspecto Político

La EERSSA, se ajusta a las políticas de gestión impartidas por del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, además de las regulaciones establecidas por el ARCONEL y demás instrumentos legales emitidos en acuerdos del Ministerio del Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, entre otros.

d) Aspectos Ambientales y Seguridad

Aspectos Ambientales

La EERSSA para dar cumplimiento a las disposiciones emitidas por la Autoridad Ambiental Nacional (MAE) cuenta con: fichas ambientales, estudios de impacto ambiental con sus respectivos planes de manejo ambiental (PMA), licencias ambientales y el control a través de auditorías ambientales anuales.

Los planes de manejo ambiental resumen todas las actividades que evidencia cumplimiento para aprobación de las auditorías ambientales.

Actividades como manejo de PCB's y su inventario, imposición de franjas de servidumbre en líneas y redes, manejo de residuos, monitoreos ambientales (ruido, emisiones a la atmósfera, caudales, campos electromagnéticos, entre otros), reforestación, mantenimiento de vegetación en franjas de servidumbre, mantenimiento de vegetación en subestaciones, plan de manejo de focos y lámparas usadas. Estas y otras actividades son documentadas y registradas para soporte a los requerimientos de las autoridades ambientales.

Los resultados de las auditorías ambientales generan planes de acción, los cuales son de obligatorio cumplimiento y se encuentran en etapa de ejecución.

Seguridad Interna

Actualmente la EERSSA cuenta con los manuales, procedimientos, e instructivos necesarios para ejecutar de modo seguro sus actividades operativas y de mantenimiento.

Se cumple con auditorías externas planificadas por los órganos de control (IESS y MDT).

Seguridad Externa

Ante el riesgo que implica la presencia de redes y líneas eléctricas, se está mejorando la señalización e información al público, y se obtiene actualmente la marginación y registro de las respectivas servidumbres de tránsito en los sectores por donde atraviesan las líneas de subtransmisión.

Se coordina la socialización previa a la ejecución de los proyectos eléctricos de la EERSSA, con GEPLA, GEOPE, GEGEA y GEICO.

e) Aspecto Social

La EERSSA cuenta con el proyecto de impacto social positivo PEC y subsidios en tarifa de energía.

La EERSSA cumple con un calendario de charlas de concientización para centros educativos en su área de concesión.

1.2.3 Rol de la EERSSA

a) Razón Social

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., tiene por razón social la Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica en su área de concesión, de conformidad con la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica, Ley de Empresas Públicas y Ley de Compañías.

b) Área Geográfica de Servicio

El área geográfica en la cual la EERSSA brinda el servicio público de energía eléctrica cubre una superficie de 22 788 km² y está compuesta por dieciséis (16) cantones en la provincia de Loja, nueve (9) cantones en la provincia de Zamora Chinchipe y un (1) cantón en la provincia de Morona Santiago. Se registran 202 767 clientes a agosto de 2018, de los cuales 177 609 (87,59%) son residenciales, estimándose un nivel de cobertura del servicio eléctrico del 98%.

2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1 Planificación

Dentro de la Planificación se considera el ámbito técnico de la expansión adecuada del sistema eléctrico de distribución sobre el cual se brinda el servicio de energía eléctrica, la planificación estratégica institucional y la compra de energía al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).

2.1.1 Ámbito de Servicio

El ámbito de servicio lo determina el Título Habilitante contenido en el Contrato de Licencia para la Prestación del Servicio Público de Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica Pública, otorgado por ARCONEL a la Empresa Eléctrica Regional del Sur SA.

2.1.2 Compra de energía

Los principales proveedores del Sistema de Distribución son Generadores que participan en el Mercado Eléctrico Mayorista, mediante contratos regulados y mercado ocasional, cuyo administrador de las transacciones técnicas y financieras es el Operador Nacional de Electricidad – CENACE.

La EERSSA, verifica, valida y cumple con las normas, regulaciones y procedimientos promulgados para los procesos de liquidación de las transacciones comerciales que para el efecto están definidas en el mercado de contratos y mercado ocasional.

2.2 Organigrama Estructural

El Organigrama estructural actual de la EERSSA se presenta a continuación.

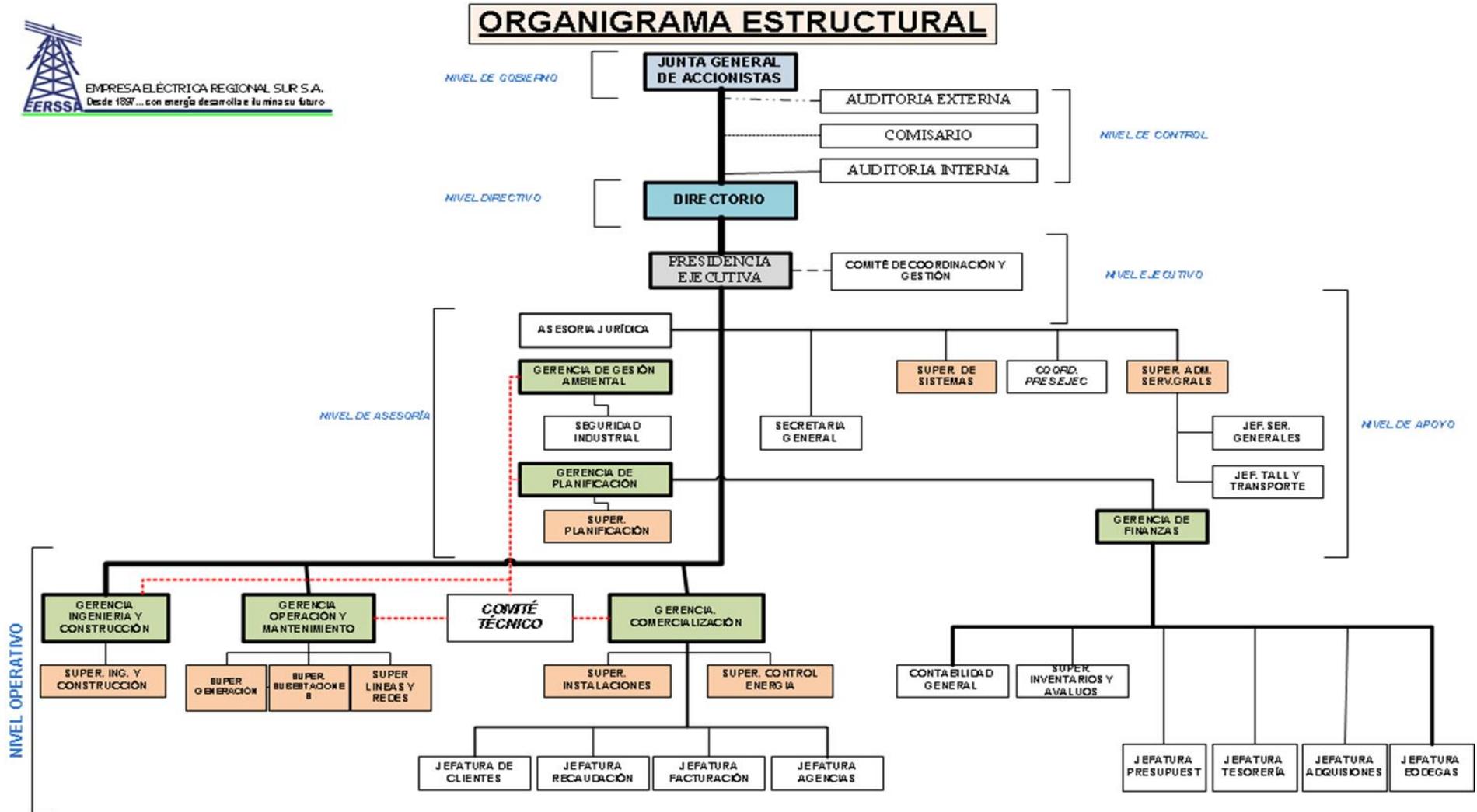


Figura 2: Organigrama estructural de la EERSSA
 ELABORADO POR: Gerencia de Planificación - EERSSA.

2.2.1 Mapa de procesos

Con el fin de hacer visibles las actividades de la EERSSA se presenta el mapa de procesos en el que se pueden observar la relación y secuencia en torno a los procesos de la cadena de valor.

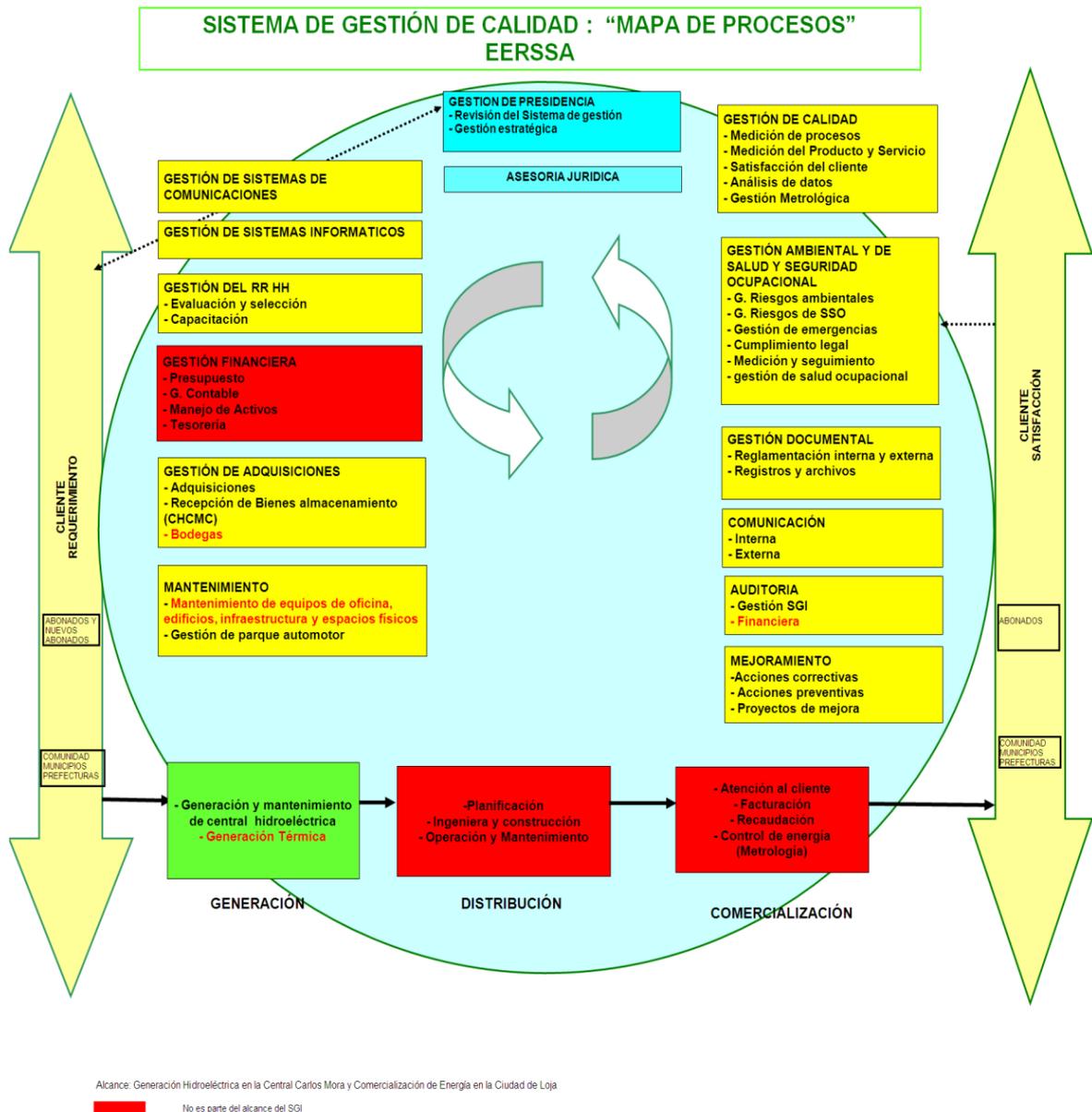


Figura 3: Mapa de procesos de EERSSA
Elaborado por: Gerencia de Planificación – EERSSA

2.2.2 Instrumentos de planificación

2.2.2.1 Plan Operativo Anual

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A, mediante resolución 36-17 en sesión ordinaria de directorio del 19 de diciembre de 2017, toma conocimiento y resolución sobre el Plan Operativo Anual, para el año 2018.

El POA 2018 es elaborado en base al Plan Estratégico 2017 – 2021, mismo que contempla el análisis del entorno, priorización de las fortalezas y debilidades, factores claves de éxito, entre otros, lo que permite determinar los objetivos estratégicos, elaborar el mapa estratégico, verificando la causalidad.

Se plantean los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas y se verifica que tengan al menos un indicador que permita comprobar el grado de avance o cumplimiento del mismo. Cada uno de los indicadores tiene un valor meta a cumplirse en el periodo, así como también señales de peligro y precaución (en caso que el valor mensual del indicador no sea el adecuado); lo cual permitirá de esta manera tomar acciones correctivas en forma inmediata.

Adicionalmente en base a los objetivos estratégicos se determinaron los Inductores (Estrategias) que comprenden la respuesta al “cómo hacer para que se cumpla dicho objetivo”, seguido del levantamiento de las Iniciativas o Actividades.

Con la información levantada hasta este punto, se procede a elaborar el PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2018, considerando las actividades principales que agregan valor y que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Posteriormente se considera la unidad responsable de la actividad, la inversión incremental requerida, el tiempo de duración y el cronograma anual de ejecución

2.2.2.2 Plan Anual de contrataciones

A continuación se detallan en resumen los diferentes procesos de contratación realizados por la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., durante el año 2017 y año 2018, este último con corte al mes de Julio.

**PROCESOS DE COMPRAS PÚBLICAS EFECTUADAS POR LA E.E.R.S.S.A. , DURANTE EL PERÍODO
ENERO A DICIEMBRE DE 2017**

Tipo de proceso	Cantidad	Valor (USD)	Estado de proceso
Subasta Inversa	27	\$ 1,266,726.66	Finalizados
Menor cuantía Servicios No normalizados y obras	6	\$ 732,558.13	En ejecución
Cotización	7	\$ 2,844,467.16	En ejecución
Consultoría Directa	10	\$ 209,195.24	En ejecución
Régimen Especial	25	\$ 1,124,193.62	En ejecución
Catálogo Electrónico	17	\$ 2,486,290.26	Finalizados

**PROCESOS DE COMPRAS PÚBLICAS EFECTUADAS POR LA E.E.R.S.S.A. , DURANTE EL PERÍODO
ENERO A DICIEMBRE DE 2018 (Corte a 16 de Julio 2018)**

Tipo de proceso	Cantidad	Valor (USD)	Estado de proceso
Subasta Inversa	16	\$ 809,617.57	En ejecución
Menor cuantía Servicios No normalizados y obras	3	\$ 214,964.32	En ejecución
Cotización	2	\$ 944,025.94	En ejecución
Consultoría Directa	5	\$ 42,339.56	En ejecución
Régimen Especial	2	\$ 10,800.00	En ejecución
Catálogo Electrónico	14	\$ 1,876,859.04	En ejecución

2.2.2.3 Evaluación de plan estratégico 2014-2017

El Plan estratégico de la EERSSA en el período 2014-2017 registra un cumplimiento del 83.30 %, el cual se detalla de acuerdo a los indicadores adoptados para las perspectivas del clientes, procesos, talento humano y financiera.

EVALUACIÓN POR INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EERSSA 2014-2017

PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVO	INDICADOR	META	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Índice de la Calidad del Producto (DV)	Alcanzar el \pm 10% de Vn - diciembre del 2014 Alcanzar el \pm 8.0% de Vn - diciembre del 2017	Vn = 99.98	Cumplido
	Índice de la Calidad del Servicio Técnico (a nivel de Sistema de Distribución)	FMIk=3,97 veces/año - diciembre del 2014 FMIk=3.50 veces/año - diciembre del 2017	FMIk = 3.11	Cumplido
		TTIk=7,26 horas/año - diciembre del 2014 TTIk=5,00 horas/año - diciembre del 2017	TTIk=3.66	Cumplido
	Índice de la Calidad del Servicio Comercial	Porcentaje de error de facturas(PEF) 1.00% - diciembre 2014 Porcentaje de error de facturas(PEF) 1.00% - diciembre 2017	DIC/2017 = 0.16	Cumplido
		Porcentaje de reclamos resueltos (PRR) 98% diciembre 2014 Porcentaje de reclamos resueltos (PRR) 98.0% diciembre 2017	DIC/2017 = 96.5%	Cumplido
		Porcentaje de reclamos por problemas comerciales (PRUc) 0.07% - diciembre de 2014 Porcentaje de reclamos por problemas comerciales (PRUc) 0.05% - diciembre de 2017	0.46%	No cumplido
MEJORAR POSICIONAMIENTO DE LA EERSSA	Nivel de Ejecución del Plan de Comunicación Interno y Externo	Cumplir el 100% de las actividades del Plan de Comunicación Interno y Externo - diciembre 2017	100%	Cumplido
	Índice de Imagen (IDAR)	Cumplir con el 76% del índice según la Encuesta CIER en 2017	85.80%	Cumplido
IMPLEMENTAR PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Plan de Responsabilidad Social	Cumplir con la totalidad (100%) de actividades del Plan hasta el 2017	100%	Cumplido
AMPLIAR COBERTURA DE SERVICIO ELÉCTRICO	Nivel de Cobertura del servicio	Alcanzar el 96% de cobertura en diciembre del 2012 . Llegar al 98% en el 2017	98.16%	Cumplido

PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVO	INDICADOR	META	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
IMPLEMENTAR ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	Porcentaje de procesos mejorados y elaboración del mapa de procesos	Totalidad de los procesos mejorados en un 100% hasta diciembre 2015	100%	Cumplido
	Proceso para la certificación ISO 9001; 14000 y OHSAS 18000	Obtener la certificación ISO 9001; 14000 y OHSAS 18000 de la central Carlos Mora en el 2013 y del proceso de atención al cliente en el 2015	En proceso	No Cumplido
AUTOMATIZAR LA INFORMACIÓN DE LA EERSSA PARA DE DECISIONES	Disponibilidad de información en el banco de datos	Desarrollar un banco de datos para todas las actividades de la EERSSA en un 100% hasta diciembre 2014	100%	Cumplido
USAR NUEVAS TECNOLOGÍAS EN CADENA DE VALOR	Nuevas tecnologías implementadas	Implementar una nueva tecnología por año en la cadena de valor de la EERSSA hasta diciembre de 2017	100%	Cumplido
REDUCIR LAS PERDIDAS DE ENERGÍA	Nº de proyectos de electrificación desarrollados para reducción de pérdidas	Cumplir el 100 % de los proyectos eléctricos de reducción de pérdidas	100%	Cumplido
	Porcentaje de pérdidas totales de energía	Reducir las pérdidas totales de energía al 9 % hasta el 2017	DIC/2017 = 10.19	En proceso

PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO	INDICADOR	META	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
IMPLEMENTAR SISTEMAS INFORMÁTICOS INTEGRADOS	Nuevas herramientas tecnológicas implementadas.	Implementar herramientas tecnológicas (hardware y software) hasta lograr el 100% del sistema integrado (diciembre 2017).	100.00%	Cumplido
MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Satisfacción laboral	Alcanzar el 86% del Índice de Satisfacción Laboral en el 2017.	Dic/2017 = 92.05	Cumplido

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	INDICADOR	META	VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES	
ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE LOS COSTOS Y GASTOS	Gasto promedio por cliente de la distribuidora	USD 7.75 por cliente en el 2017 (LINEA BASE 7.75)	6.57	Cumplido	
	Gasto promedio por kWh facturado de la distribuidora	Llegar a cUSD 5.29 por kWh en el 2017 (LINEA BASE 5.29)	DIC/2017 = 5.26	Cumplido	
MEJORAR EL FLUJO DE INGRESOS	Eficiencia de recaudación	Llegar al 100% anual hasta el 2017	104.50%	Cumplido	
	Reducción de la cartera vencida (generación y distribución)	Mantener el 5 % del promedio de la facturación mensual en el 2017	7.63%	No cumplido	
	Nuevas fuentes de energía	Realizar los estudios y diseños definitivos para la construcción de una Central de Energía Renovable entre 10 MW y 50 MW al 2017		100%	Cumplido
		Realizar los estudios y diseños definitivos para la ubicación en el área de concesión de una Central Fotovoltaica entre 10 MW y 50 MW al 2017		100%	Cumplido

2.2.2.4 Evaluación del POA – 2017

A continuación se detalla la evaluación de los objetivos estratégicos del POA – 2017 de la EERSSA a Diciembre 2017.

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2017

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TRIMESTRE			
		I	II	III	IV
Incrementar la satisfacción del cliente	Mejorar la calidad del producto	99.63%	99.61%	99.58%	99.36%
	Participar en la construcción de la red subterránea de Loja				
	Mejoras de la Calidad del Servicio Técnico				
	Mejorar la calidad del servicio comercial				
	Responsabilidad Social Empresarial				
Incrementar la Cobertura del Servicio Eléctrico	Elaborar los estudios del programa FERUM, Alumbrado Público General y Plan Maestro de Electrificación (PME)	100.00%	100.00%	99.58%	98.65%
	Ejecutar el Programa de Repotenciación del Sistema Distribución (BID, CAF, AFD)				
	Ejecutar el Plan de Expansión del Sistema de Alumbrado Público General				
	Reducir los impactos socio ambientales del sistema eléctrico				
Optimizar los procesos operativos, administrativos y comerciales	Optimizar los gastos operativos, administrativos y comerciales de la EERSSA	97.33%	98.00%	98.00%	98.67%
Asegurar la sustentabilidad económica, financiera, socioambiental y SSO de la Institución	Elaborar y ejecutar los Planes de Reducción de Pérdidas de energía para el período 2015 al 2017 (técnicas y comerciales)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Ejecutar el Programa Emblemático de Cocción Eficiente (PEC)				
	Incrementar el nivel de eficiencia en la recaudación de valores por venta de energía				
	Contratar servicios complementarios de recaudación, gestión de cobro, cortes, instalación de medidores, inspecciones, etc.				
	Optimizar el ejercicio económico				

2.2.3 Gobierno y Dirección

a) Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR)

Es el órgano rector y planificador del sector eléctrico. Le corresponde definir y aplicar las políticas; evaluar que la regulación y control se cumpla para estructurar un eficiente servicio público de energía eléctrica; la identificación y seguimiento de la ejecución de proyectos; otorgar títulos habilitantes; evaluar la gestión del sector eléctrico; la promoción y ejecución de planes y programas de energías renovables; y, los mecanismos para conseguir la eficiencia energética, de conformidad con los dispuesto en la Constitución y la ley.

2.2.4 Integración de los Organismos de Control

COMISARIO:	Dra. Patricia de Lourdes Rivas Salazar
CONTRALORÍA INTERNA:	Dr. Mgs. Leonardo Gustavo Jácome Carpio
AUDITORÍA EXTERNA:	UHY Assurance & Services Cía.Ltda.

2.2.5 Nivel Ejecutivo

Presidencia Ejecutiva: Ing. Alfredo Vinicio Zuñiga Tinizaray

2.2.6 Integración del Comité de Coordinación y Gestión

Presidencia Ejecutiva	Ing. Alfredo Vinicio Zuñiga Tinizaray
Gerencia de Operación y Mantenimiento	Ing. Nelson Ricardo Sanmartín González
Gerencia de Finanzas	Dr. Adolfo Fabián Valarezo Cueva
Gerencia de Ingeniería y Construcciones	Ing. Rafael Darío Cardoso Sarmiento
Gerencia de Comercialización	Ing. Paúl Hernán Castillo Jaramillo
Gerencia de Planificación	Ing. Carlos Raúl Barreto Calle
Gerencia de Gestión Ambiental	Ing. Miguel Ernesto Castillo Jaramillo
Asesoría Jurídica	Abg. Ramiro Alejandro Aguirre Arias
Contraloría Interna	Dr. Leonardo Gustavo Jácome Carpio
Superintendencia Administrativa y Servicios Generales	Ing. Fabián Eduardo Guerrero Jaramillo
Superintendente de Sistemas	Ing. Jaime Estevan Aguirre Suarez

2.2.7 Nivel de Asesoramiento

El Nivel de Asesoramiento está compuesto por las unidades de Asesoría Jurídica, Gerencia de Gestión Ambiental y Gerencia de Planificación.

2.2.8 Nivel de Apoyo

El Nivel de Apoyo está compuesto por las unidades de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, Superintendencia de Sistemas, Gerencia de Finanzas, Secretaría General y Coordinación de la Presidencia Ejecutiva.

2.2.9 Nivel Operativo (Cadena de Valor)

El Nivel Operativo está compuesto por la Gerencia de Ingeniería y Construcción, Gerencia de Operación y Mantenimiento, y Gerencia de Comercialización.

2.3 Talento Humano

2.3.1 Clasificación y gestión del talento humano de la EERSSA

- En el año 2017, laboraban en la Empresa un total de 494 personas, de los cuales 403 son permanentes, 89 no permanentes, 1 directivo y 1 de libre designación.
- El diagnóstico del clima laboral para el año en análisis fue de 91.20 %.
- En cumplimiento de lo que señala la Ley orgánica de discapacidades Art: 47, la institución incluye dentro de su nómina el 4% del total de personal estable, a personas con capacidades especiales con un total de 16 colaboradores.
- La evaluación al plan de capacitación año 2017 de la Empresa registra un cumplimiento del 19.05 %, y hasta junio del presente año es de 18.01%.
- En cuanto al nivel de instrucción el personal de la EERSSA se distribuye así: Básica: 6.0%, Secundaria: 60.0%, Superior: 34.0%
- Las políticas y procedimientos de selección en la Empresa se centran en los siguientes:
 - Clasificación de puestos.
 - Reclasificación de puestos.
 - Selección y Contratación de Personal.
 - Concursos Internos.
 - Concursos externos.
 - Evaluación de desempeño.
 - Calificar el periodo de prueba
 - Tramitar los ascensos y promociones
 - Designar el mejor trabajador de la Empresa; y,
 - Programar y desarrollar eventos de capacitación.

2.4 Innovación Tecnológica de La EERSSA.

En la Sociedad de la información y el conocimiento, las tecnologías son de uso intensivo, cotidiano en todas las actividades humanas y Empresariales.

La EERSSA va en esa dirección ya que cuenta con los sistemas que le permiten operar de manera eficiente.

En la siguiente tabla se muestra una lista de las principales aplicaciones que se utilizan. Al momento, estas aplicaciones se encuentran integradas mediante las plataformas adecuadas y facilitan la recolección, análisis y uso de la información.

La Empresa ha puesto especial cuidado en la incorporación de soluciones tecnológicas que permitan mayor contacto y cercanía con los clientes, también se alinea con el proyecto del MERNNR referente al Sistema de Gestión para la Distribución Eléctrica (SIGDE).

Actualmente, la Empresa cuenta con las siguientes herramientas tecnológicas como las principales para su trabajo.

ÁREA	SISTEMAS	FUNCIONALIDAD
COMERCIAL	SICO	Registro de información de los consumidores, Facturación recaudación, instalación de medidores, suspensión y reconexión.
FINANCIERO	SISTEMA FINANCIERO	Contabilidad, activos fijos, bodegas, compras.
TÉCNICA	Sistema de Información Geográfica	Georreferencia todos los elementos de la red de distribución
	CYMDIST	Permite realizar flujos de potencia, cortocircuitos y coordinación de protecciones en el sistema de distribución.
	SCADA	Supervisa y controla los elementos del sistema eléctrico de potencia de la EERSSA.
ANÁLISIS	CMI	Permite conocer los indicadores de gestión de la Empresa
ADMINISTRATIVO	SISTEMA DE TALENTO HUMANO	Roles, vacaciones, horas extras, permisos personales, permisos médicos

Cuadro 1: Detalle herramientas tecnológicas utilizadas en la EERSSA.

2.5 Procesos y Procedimientos

La empresa gestiona su desarrollo a través de procesos por lo que inició la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, bajo las normas internacionales de estandarización ISO, a partir del 2010.

2.5.1 Procesos que agregan valor.

Los macro-procesos que agregan valor son: Generación, Distribución y Comercialización.

2.6 Aspectos técnicos, Económicos y Comerciales de la EERSSA.

2.6.1 Sistema Eléctrico de la EERSSA – Sistema Nacional Interconectado

El Sistema Eléctrico de Potencia (SEP) de la EERSSA, recibe la potencia y energía del Sistema Nacional Interconectado (SNI) a través de dos puntos de entrega a 138 kV, actualmente TRANSELECTRIC se encuentra adecuando el patio de 69 kV en la subestación Virgenpamba y construyendo la subestación Bomboiza en el cantón Gualaquiza aislada a 230 kV con lo cual la EERSSA tendrá 4 puntos de entrega de energía con el SNI.

2.6.2 Infraestructura de Distribución de la EERSSA

La EERSSA tiene como actividad fundamental la distribución, por lo que dispone del sistema de subtransmisión mayoritariamente a 69 kV, el sistema de distribución propiamente dicho con los niveles de 13.8 kV en la provincia de Loja y 22 kV en la provincia de Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza; en baja tensión mediante redes y acometidas en los niveles de 240V, 220 V, 127 y 120 V.

2.6.3 Elementos de Distribución

Subestaciones

Las subestaciones forman parte del sistema de subtransmisión en número de 24; la capacidad instalada de las mismas es de 162,4 MVA. La S/E's Obrapía (01), Catamayo (05) y Cumbaratza (23) son actualmente las principales, debido a que reciben directamente la energía del Sistema Nacional Interconectado – SNI y además sirven de enlace para el resto de subestaciones. Se clasifican en subestaciones de elevación, interconexión y distribución.

Subtransmisión

Longitud de líneas de subtransmisión:	591,73 km
Número de subestaciones:	24
Número de transformadores potencia:	24
Capacidad en transformadores potencia:	162,4 MVA

Distribución Primaria

Longitud de alimentadores primarios:	7 712,65 km
Número de alimentadores primarios:	71
Número de transformadores distribución:	16.655
Capacidad en transformadores distribución:	293,10 MVA

Distribución Secundaria

Longitud de redes secundarias:	4.700,80 km
Número de acometidas:	163.285
Longitud de acometidas:	6.078,23 km
Número de Medidores:	195.207

2.6.4 Actividad de Distribución

Las actividades de Distribución se dan en las áreas de Operación y Mantenimiento del sistema.

2.6.4.1 Potencia y Energía de la EERSSA.

Conforme a las disposiciones del MERNNR, las empresas distribuidoras iniciaron en el año 2014, la introducción gradual del programa de cocción eficiente en sus respectivas áreas de concesión, por lo que en el Plan Maestro de electrificación, se considerará el incremento en la demanda que supondría la implantación de dicho programa.

La Regulación Nro. CONELEC-004/01 sobre la Calidad del Servicio Eléctrico de Distribución, establece índices de calidad del servicio. La evolución de los índices de la Calidad del Servicio Técnico, correspondiente a los años móviles 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 en las cabeceras de los alimentadores primarios indica:

INDICADOR	META	REGISTRO	META	REGISTRO	META	REGISTRO	META	REGISTRO	META	REGISTRO
	2014		2015		2016		2017		2018*	
Pérdidas Energía (%)	10,5	9,73	9,5	11,14	9,00	10,09	9,00	10,19	9,00	8,43
FAL (Número de veces)	7,00	8,29	7,00	7,60	4,00	4,04	3,50	3,11	3,50	2,79
TAL (Horas)	6,00	12,60	8,00	6,63	6,77	3,2	3,00	3,66	2,50	3,33
PEF (%)	1,00	0,27	1,00	0,23	1,00	0,29	1,00	0,16	1,00	0,17

Cuadro 2: Índices de calidad del servicio. *Agosto 2018

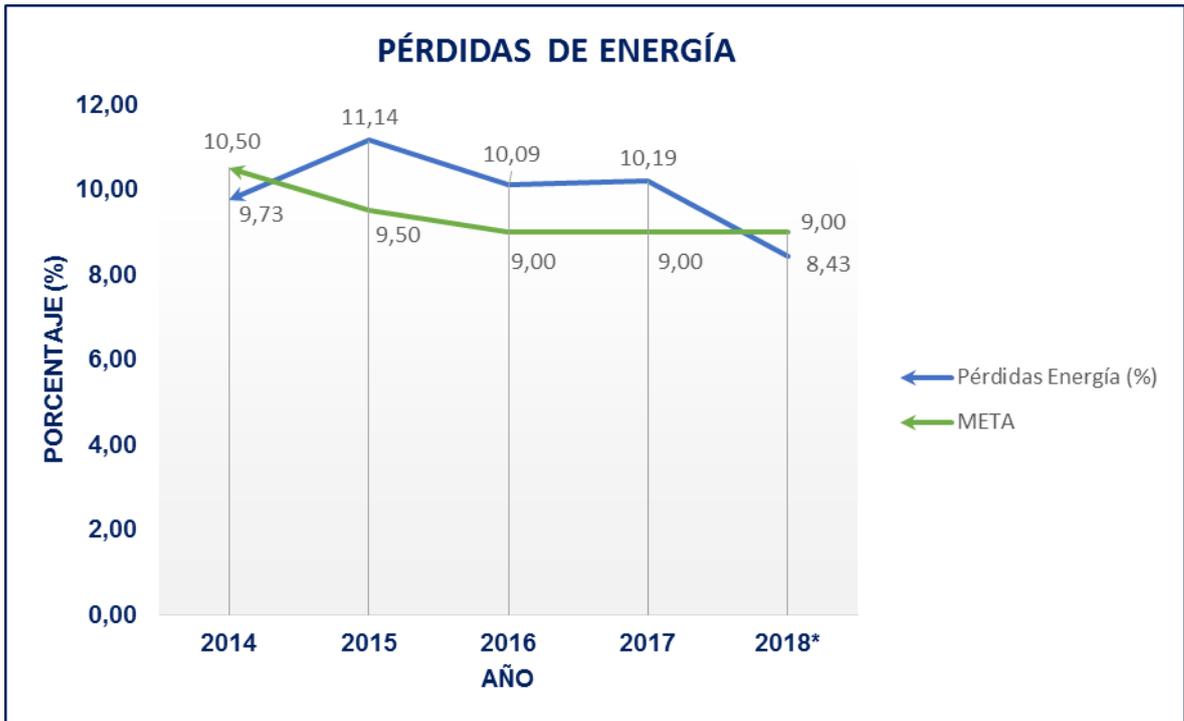


GRAFICO 2: Evolución de Porcentaje de Pérdidas de Energía. *Agosto 2018

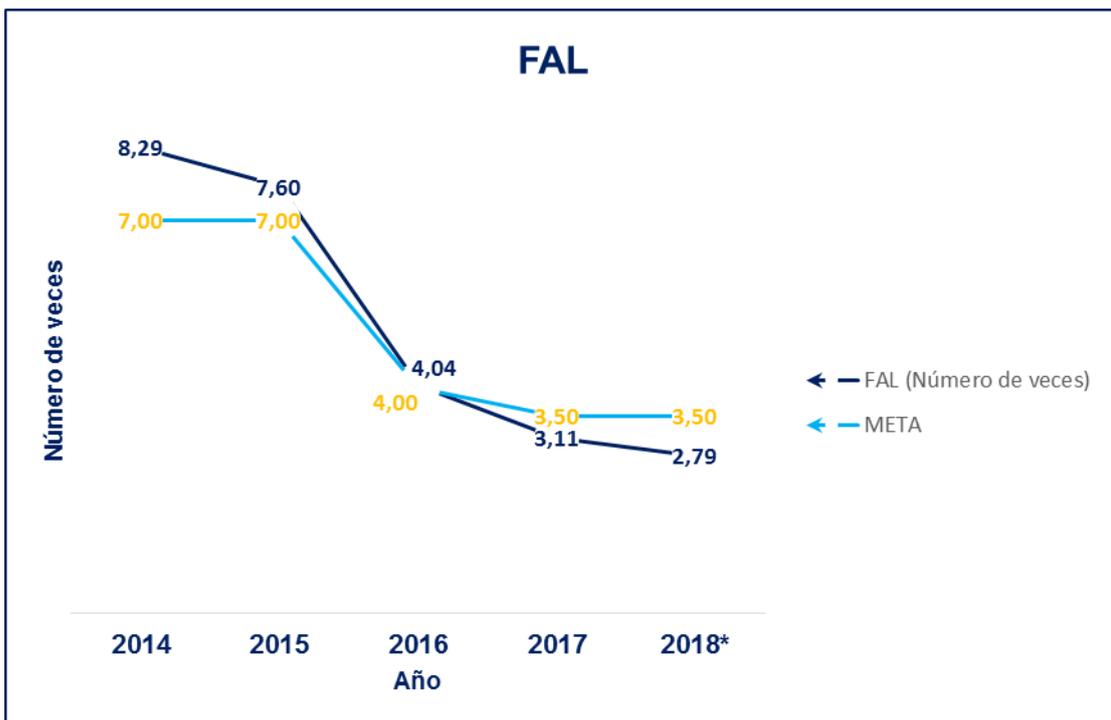


GRAFICO 3: FAL, Frecuencia media de interrupciones por kVA instalado a nivel de cabecera de alimentador. *Agosto 2018

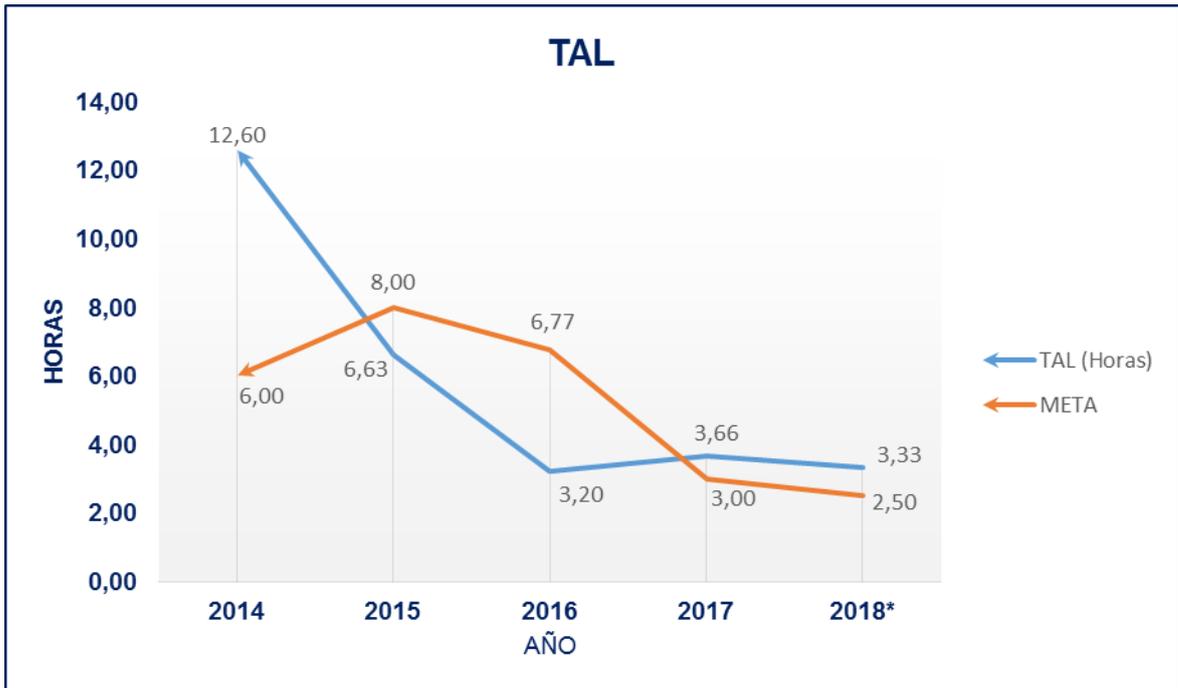


GRAFICO 4: TAL, Tiempo total de interrupciones por KVA instalado a nivel de cabecera de alimentador. *Agosto 2018

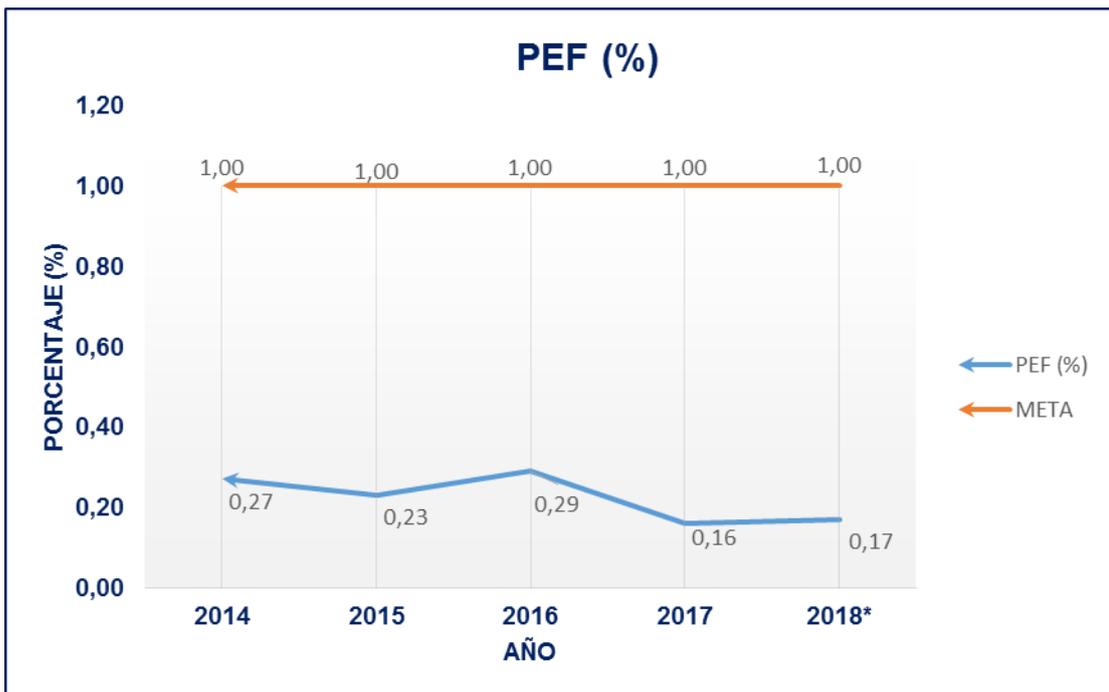


GRAFICO 5: PEF - Calidad de la facturación (% de errores de la facturación). *Agosto 2018

3. ASPECTOS ECONÓMICOS Y COMERCIALES

La EERSSA, entre los principales indicadores comerciales y económicos tiene los siguientes:

INDICADOR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pérdidas de Energía (%)	11,26	9,73	11,14	10,09	10,19	8,43*
Cartera Vencida (USD)	406.814,38	305.888,87	555.031,85	376.519,23	279.801,65	243.318,81*
Eficiencia Recaudación (%)	101,40	99,50	100,23	101,42	104,31	103,56*
Número de Clientes por Trabajador	398	403	406	399	405	419*
Índice de Satisfacción del Consumidor de la Calidad Percibida (ISCAL) (%)	69,90	79,80	75,80	87,70	85,80	81,70
Compra de Energía al MEM (USD)	15.715.102,00	17.740.136,00	18.657.530,00	13.349.907,72	8.957.927,81	4.074.563,10**
Demanda Máxima (MW)	58,03	62,50	64,30	64,78	65,31	65,67*
Número de Clientes	178.922	185.869	191.675	195.236	199.756	202.767*
Energía Facturada (MWh)	271.560,76	295.629,83	307.800,78	319.894,39	326.291,31	341.914,46**
Energía Disponible (MWh)	306.027,26	327.477,94	346.375,73	355.784,53	363.568,25	375.842,44**
Facturación Venta Energía (USD)	26.451.190,48	31.185.984,14	33.587.152,41	34.836.877,21	35.056.445,28	35.627.774,62**

Nota: (*) valor correspondiente a agosto 2018

(**) valor proyectado a diciembre 2018

Cuadro 3: Indicadores comerciales y económicos de la EERSSA.

4. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración del Plan Estratégico 2018 - 2021 estuvo coordinada por la Gerencia de Planificación y la participación de la Presidencia Ejecutiva, de todas las Gerencias de Área, Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, Superintendencia de Sistemas, Asesoría Jurídica, Contraloría y Coordinación de la Presidencia Ejecutiva, para lo cual se tomó como referencia la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitida por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que contempla el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) lo que permite plantear los objetivos estratégicos y desplegar los planes y programas, encaminados a alcanzar cada uno de estos objetivos.

En el procedimiento se consideran los siguientes elementos:

- a) **Diagnostico Institucional:** Comprende las fortalezas y debilidades, obligaciones, atribuciones de las diversas etapas funcionales, la realidad operacional en los

aspectos técnicos, económicos, legales, ambientales, tecnológicos, culturales, laborales, que determinan el accionar de la EERSSA.

b) Declaración de elementos orientadores:

Misión: describe el concepto de la EERSSA, la naturaleza del negocio, los usuarios a los que sirve, los principios y valores que regirán el accionar.

Visión: Es una representación del futuro que creemos y queremos para la EERSSA, describe una nueva realidad inspiradora.

Valores: Representan las convicciones de los directivos, servidores (as) y trabajadores (as) de la EERSSA, hacia el éxito (integridad, responsabilidad, transparencia y seguridad).

c) Análisis FODA: Las oportunidades y amenazas son factores externos a la institución, y las fortalezas y debilidades son de tipo interno.

d) Síntesis estratégica: Enlaza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas Oportunidades, se establecen las estrategias ofensivas.

Fortalezas y Amenazas, se establece estrategias defensivas.

Debilidades y Oportunidades, se establece estrategias de orientación.

Debilidades y Amenazas, se establece estrategias de sobrevivencia.

e) Objetivos estratégicos: Representan las posiciones estratégicas que desean alcanzar en un momento dado del futuro, deben ser alcanzables, medibles y retadoras.

f) Planes y programas: Se definen los planes y programas que ejecutará la EERSSA.

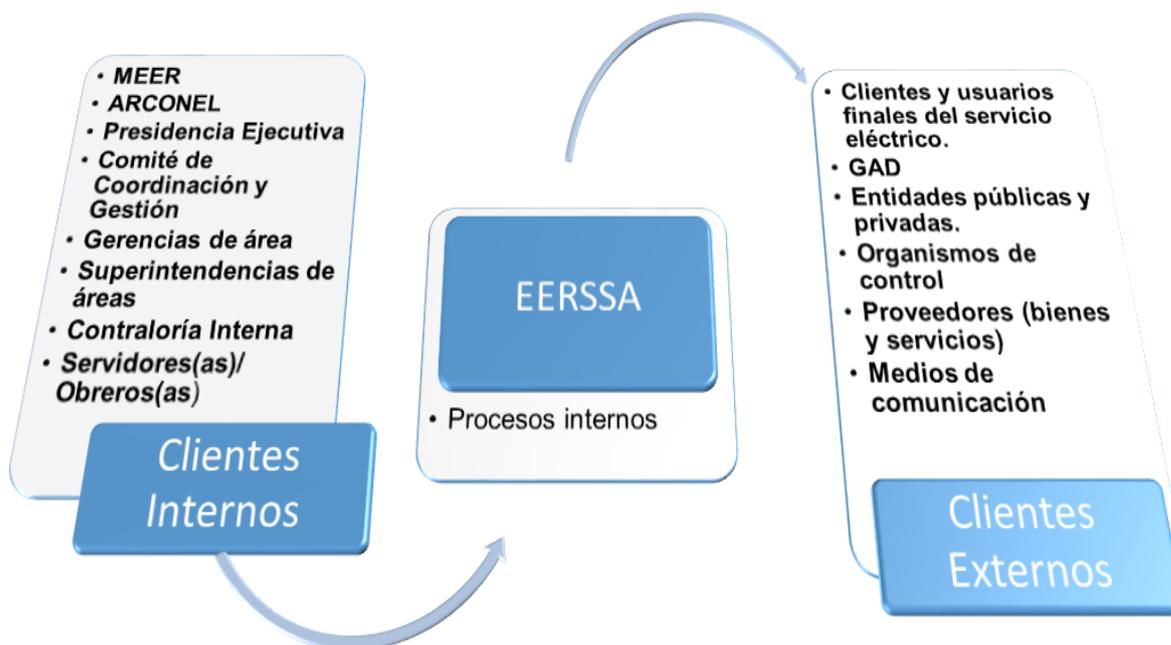
5. ANÁLISIS SITUACIONAL

5.1 Análisis de Contexto. Mapa de Relacionamento Institucional

En los últimos años el marco político ha permitido la consolidación progresiva del sector eléctrico en post del cumplimiento de los principios de calidad de servicio señalados en la Constitución de la República, así como la instrumentación de leyes, políticas y regulaciones que han coadyuvado a fortalecimiento del sector. Situación que ha generado expectativas de desarrollo que involucran a otros sectores tanto industriales o comerciales, y por ende el desarrollo de agentes promotores de bienestar a poblaciones involucradas en tales actividades a través de oportunidades de emprendimiento a los diferentes integrantes del conglomerado social, logrando así cristalizar la política pública alineada al Plan de Desarrollo en sus ejes de Economía al servicio de la sociedad y más sociedad más estado.

En el desarrollo de la gestión de la EERSSA con las instituciones del sector eléctrico se generan interrelaciones entre las mismas y con otras instituciones públicas y privadas y con los usuarios internos y externos. Los clientes internos y externos definidos por la EERSSA en el presente diagnóstico institucional son los que a continuación se presenta.

Mapa de Actores:



5.2 MATRIZ FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

Nº	FORTALEZAS	Nº	DEBILIDADES
F1	Adecuados indicadores de gestión	D1	Falta coordinación entre los macro procesos de la cadena de valor y los procesos de apoyo.
F2	Alineamiento con los objetivos y metas del MERNNR.	D2	Personal técnico insuficiente en algunas dependencias de la EERSSA
F3	Talento Humano técnicamente preparado y comprometido con la EERSSA y con el desarrollo de la región sur	D3	Falta de Capacitación específica enfocada a los objetivos corporativos
F4	Trabajo colectivo, para una adecuada toma de decisiones en los aspectos financieros, técnicos, administrativos y legales	D4	Mejorar la difusión de los servicios técnicos, comerciales, derechos y obligaciones de la EERSSA y el Cliente.
		D5	Reforzar la infraestructura eléctrica
Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
O1	Mejorar la calidad de los servicios que presta la EERSSA al cliente	A1	Interrupciones forzadas por fenómenos naturales y climáticos adversos
O2	Ampliar la Infraestructura eléctrica	A2	Accidentes de tránsito que afectan la continuidad del servicio
O3	Desarrollo tecnológico	A3	Dependencia de la transferencia de recursos económicos del Presupuesto General del Estado - PGE para proyectos de inversión
O4	Incremento del mercado eléctrico por la explotación minera en el área de concesión y por la infraestructura desarrollada por el Gobierno	A4	Insuficientes recursos para proyectos de electrificación rural y urbano marginal

Cuadro 4: Matriz FODA - EERSSA

5.2.1 RELACIÓN FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO): ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

- FO1. Mejorar la calidad de los servicios que presta la EERSSA al cliente considerando los indicadores de gestión: satisfacción al cliente, cartera vencida, eficiencia de recaudación, entre otros (O1; F1).
- FO2. Ampliar la infraestructura eléctrica en base a los objetivos corporativos y metas en coordinación con el MERNNR. (O2; F2; F3)
- FO3. Impulsar la innovación tecnológica en la EERSSA en base a los objetivos y metas del MERNNR (O3; F2)

5.2.2 RELACIÓN FORTALEZAS – AMENAZAS (FA): ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

- FA1. Efectuar las acciones técnicas y administrativas encaminadas a mejorar los índices de calidad del servicio eléctrico (A1, A2; F3).
- FA2. Preparar oportunamente los estudios y diseños de los diferentes componentes del sistema eléctrico para justificar la inclusión de partidas presupuestarias en coordinación con ARCONEL y MERNNR, así como la correcta utilización de los recursos propios de la EERSSA, considerando los lineamientos de éste Ministerio (A3; F2).
- FA3. Mejorar los procesos de lectura, facturación y recaudación por venta de energía al consumidor final (A1; F1).

5.2.3 RELACIÓN DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO): ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN.

- DO1. Mejorar los servicios que presta la EERSSA en base a la implementación de los nuevos sistemas informáticos que implementa el MERNNR (D1; O1; O3).
- DO2. Ampliar y reforzar la infraestructura eléctrica e incrementar la cobertura de electrificación cumpliendo las metas propuestas por el MERNNR (D6; O2).
- DO3. Promover el trabajo en equipo considerando los macro procesos, procesos y subprocesos para mejorar los servicios que presta la EERSSA (D2; O1).
- DO4. Proporcionar el talento humano técnico en el momento oportuno para impulsar la innovación tecnológica (D3; O4).
- DO5. Impulsar planes y programas de capacitación y formación al talento humano (D4; O1).
- DO6. Elaborar y poner en marcha el plan de comunicación interno y externo usando nuevas tecnologías (D5; O3).

5.2.4 RELACIÓN DEBILIDADES – AMENAZAS (DA): ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA.

- DA1. Solicitar a los organismos competentes, se considere en los instrumentos legales el respeto a las servidumbres. (A2; D6).
- DA2. Empezar en un programa de difusión de los servicios técnicos, comerciales, obligaciones, derechos y competencias (A1; D5).
- DA3. Gestionar la transferencia de recursos económicos en forma oportuna para la ejecución del plan de inversiones (A4; D6).

6. ELEMENTOS ORIENTADORES

MISIÓN

“PRESTAR EL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA AL CONSUMIDOR FINAL, A TRAVÉS DE LAS ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, CON ALTA CALIDAD, CONFIABILIDAD Y SEGURIDAD”.

VISIÓN

“GARANTIZAR QUE EL SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA CUMPLA LOS PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES DE EFICIENCIA, CONTINUIDAD, CALIDAD Y ACCESIBILIDAD”.

FILOSOFÍA

“Con integridad, responsabilidad y transparencia forjaré una Empresa de calidad”

VALORES

Los valores que rigen el día a día de la EERSSA son:

V1. INTEGRIDAD: Guardar respecto hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y autoridades. El talento humano de la EERSSA demostrará lealtad, compromiso y buen comportamiento.

V2. RESPONSABILIDAD: Cumplir con oportunidad las actividades propias y responder por las del talento humano que está a su cargo, a fin de conseguir eficacia, eficiencia y efectividad (calidad), que pretende la EERSSA, cuidar la buena conservación de los bienes y observar las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

V3. TRANSPARENCIA: Brindar acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del talento humano de la EERSSA, de tal forma que se garantice un trato justo y equitativo a los clientes del área de concesión.

7. POLÍTICAS

- a. Aplicar las políticas sectoriales y directrices del MERNNR
- b. Reforzar el sistema eléctrico de distribución, incrementar la cobertura y prestación del servicio de energía eléctrica y desarrollar la electrificación rural
- c. Incrementar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico en el sector eléctrico
- d. Garantizar el suministro de energía eléctrica con criterios de eficiencia, sostenibilidad energética, calidad, continuidad y seguridad
- e. Utilizar elementos y materiales homologados por el MERNNR en los proyectos de redes de distribución
- f. Implementar mecanismos que permitan asegurar la sustentabilidad económica y financiera de la institución
- g. Garantizar los derechos de los consumidores o usuarios finales del servicio público de energía eléctrica y asegurar la igualdad y uso generalizado de los servicios e instalaciones de distribución
- h. Cumplir la legislación ambiental en todos los procesos
- i. Implementar buenas prácticas ambientales en el área de servicio.
- j. Socializar los proyectos y su alcance con la comunidad
- k. Reducir los impactos socio-ambientales del sistema eléctrico
- l. Evaluación y mitigación de riesgos.
- m. Aplicación de la metodología para el cálculo de la demanda homologada a nivel nacional
- n. Georreferenciación de los elementos del sistema
- o. Resiliencia de la infraestructura eléctrica
- p. Estaciones de carga para vehículos eléctricos

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO - C1
**INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y
COBERTURA**

OBJETIVO - F1
**ASEGURAR EL EQUILIBRIO FINANCIERO Y
ECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN**

OBJETIVO - P1
REFORZAR EL SISTEMA ELÉCTRICO DE LA EERSSA

OBJETIVO - T1
**DESPLEGAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO EN LA EERSSA**

Figura 4: Objetivos Estratégicos.

9. ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EERSSA AL PLAN NACIONAL DE TODA UNA VIDA 2017 – 2021 Y DEL MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – ALINEADOS A PLAN “TODA UNA VIDA” y POLÍTICAS SECTORIALES

Plan Nacional del Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida			Planificación Institucional										
Eje del PND	Objetivo del PND	Política Pública del PND	Objetivo Estratégico Institucional	Estrategia	Indicador	Línea Base	Fórmula de cálculo	Meta					
								2018	2019	2020	2021		
Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad	Objetivo PNBV 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana con eje de la transformación productiva social.	C1. Incrementar la Satisfacción del Cliente y Cobertura	Mejorar los Índices de Calidad del Servicio Eléctrico	Índice de Calidad del Producto (DV)	96.54% de registros dentro del +/- 8% de Variaciones del Vn	(Número de registros que cumplen el +/-8%)/(Número de registros totales)	97%	97.5%	98.0%	98.5%		
					Frecuencia de Interrupciones (FAL)	3.50%	$\sum_i l * \frac{KVAfi}{KVA instal}$	3.50%	3.48%	3.46%	3.44%		
					Tiempo de Interrupciones (TAL)	2.50	$\sum_i l * \frac{KVAfi}{KVA instal}$	2.50	2.49	2.48	2.47		
					Porcentaje de errores de facturas (PEF)	0.30%	PEF= Fa / Ne	0.27%	0.26%	0.25%	0.24%		
					Índice de Satisfacción del Consumidor con la Calidad Percibida (ISCAL)	81.70%	Metodología CIER	Alcanzar el 81.7%	Alcanzar el 82.5%	Alcanzar el 84%	Alcanzar el 86%		
					Aumentar la cobertura electrica en el área de servicio	98.00%	((#casas con servicio) / (#casas totales))*100	98.08%	98.16%	98.24%	98.32%		

Plan Nacional del Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida			Planificación Institucional								
Eje del PND	Objetivo del PND	Política Pública del PND	Objetivo Estratégico Institucional	Estrategia	Indicador	Línea Base	Fórmula de cálculo	Meta			
								2018	2019	2020	2021
Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad	Objetivo PNBV 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria	Política 5.10 Fortalecer a las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social	F1. Asegurar el equilibrio Financiero y Económico de la Institución	Fortalecer el modelo de programación y Ejecución Presupuestaria	Ejecución Presupuestaria	80.00%	$(\text{Valor Ejecutado}) / (\text{Valor Presupuestado Operación e Inversiones}) * 100$	80.00%	81.00%	82.00%	83.00%
					Eficiencia de la Recaudación	100%		100%	100%	100%	100%
					Gastos promedio por kWh facturado	5.92	Total de Gasto / Total kWh	5.33	5.06	4.79	4.52
					Resultados Operativos	4.8 MUSD	Ingresos - Gastos	6.8 MUSD	7.92 MUSD	8.96 MUSD	10 MUSD

Plan Nacional del Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida			Planificación Institucional								
Eje del PND	Objetivo del PND	Política Pública del PND	Objetivo Estratégico Institucional	Estrategia	Indicador	Línea Base	Fórmula de cálculo	Meta			
								2018	2019	2020	2021
Eje 3: Más sociedad, mejor Estado	Objetivo PNBV 7. Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	Política 7.7 Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad, en corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad	P1. Reforzar el Sistema Eléctrico de la EERSSA	Ejecutar los Planes de Inversión de la EERSSA	Cumplir el 100% de las actividades del Plan de Inversiones de la EERSSA con recursos propios	SLB	Monto Ejecutado / Monto Financiado	100%	100%	100%	100%
					Cumplir el 100% de las actividades del Plan de inversiones de la EERSSA con financiamiento externo	SLB	Monto Ejecutado / Monto Financiado	100%	100%	100%	100%
					Cumplimiento del 100% de las actividades del Plan Anual de Manejo Ambiental	95%	Promedio del cumplimiento de las categorías del Plan de Manejo Ambiental	96%	97%	98%	99%
					Porcentaje de pérdidas totales de energía	10.19%	$((\text{Energía Disponible} - \text{Energía Facturada}) / (\text{Energía Disponible})) * 100$	9%	9%	8.7%	8.6%

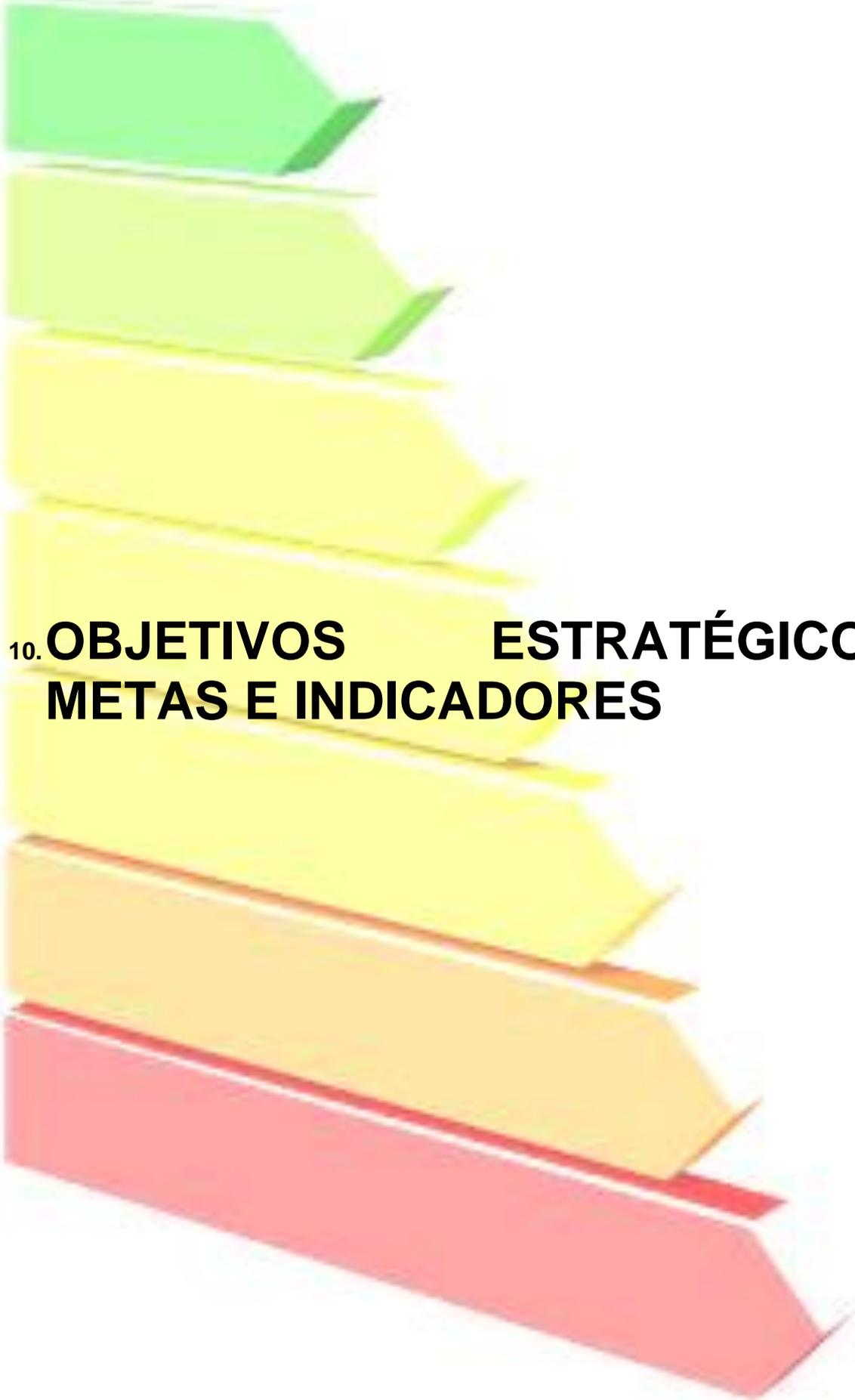
Toda una Vida			Planificación Institucional										
Eje del PND	Objetivo del PND	Política Pública del PND	Objetivo Estratégico Institucional	Estrategia	Indicador	Línea Base	Fórmula de cálculo	Meta					
								2018	2019	2020	2021		
Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad	Objetivo PNBV 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria	Política 5.10 Fortalecer a las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía y la intervención estratégica en mercados, maximizando su resntabilidad económica y social	T1. Desplejar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la EERSSA	Incrementar los indicadores de Gestión del talento humano en la Empresa	Indice de satisfacción laboral	91.20%	$\frac{\sum \text{Resultado de las encuestas}}{\text{Número de Encuestas}} * 100$	91.20%	92.00%	92.50%	93.00%		
					Evaluación del desempeño laboral	90%	$\frac{\sum \text{Resultado de tablas de evaluación}}{\text{Número de Empleados}} * 100$	90%	91%	92%	93%		
					Inducción del personal	100%	$((\text{Número de ingreso de Empleados}) / (\text{Número de inducciones})) * 100$	100%	100%	100%	100%		
					Selección y Clasificación del personal	13%	$((\text{número de vacantes}) / (\text{número de concursos})) * 100$	13%	15%	20%	25%		

IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

RESUMEN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL PERIODO DEL 2018 AL 2021

ETAPA FUNCIONAL	2018	2019	2020	2021
GENERACIÓN	824,517.50	1,222,661.93	1,180,300.00	1,180,300.00
SUBTRANSMISION	1,586,168.74	8,411,190.59	5,978,807.76	6,724,883.66
DISTRIBUCIÓN	6,780,985.95	8,711,294.70	10,378,471.38	9,311,590.97
COMERCIALIZACIÓN	2,498,498.34	2,432,915.61	4,346,996.31	4,409,484.70
ALUMBRADO PÚBLICO	2,530,675.55	2,228,956.00	3,557,789.26	3,557,789.26
INVERSIONES GENERALES	2,402,608.65	3,359,910.90	5,053,034.13	4,353,756.79
TOTAL INVERSIONES	16,623,454.73	26,366,929.73	30,495,398.84	29,537,805.38

Cuadro 5: Identificación de Programas y proyectos por etapa funcional (Periodo: 2018-2021)



10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES

11. MAPA ESTRATÉGICO.

MAPA ESTRATÉGICO - EERSSA				
MISIÓN	"PRESTAR EL SERVICIO PÚBLICO DE ENERGÍA ELÉCTRICA AL CONSUMIDOR FINAL, A TRAVÉS DE LAS ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, CON ALTA CALIDAD, CONFIABILIDAD Y SEGURIDAD"			
VISIÓN	"GARANTIZAR QUE EL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA CUMPLA LOS PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES DE EFICIENCIA, CONTINUIDAD, CALIDAD Y ACCESIBILIDAD"			
PERSPECTIVA	CLIENTES	FINANCIERO	PROCESOS	TALENTO HUMANO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	C1: Incrementar la Satisfacción del Cliente y Cobertura	F1: Asegurar el Equilibrio Financiero y Económico de la Institución	P1: Reforzar el Sistema Eléctrico de la EERSSA	T1: Desplegar un Sistema de Gestión de Talento Humano en la EERSSA
ESTRATEGIAS	Mejorar los índices de Calidad del Servicio Eléctrico	Fortalecer el Modelo de Programación y Ejecución Presupuestaria	Ejecutar los Planes de Inversión de la EERSSA	Incrementar los Indicadores de Gestión del Talento Humano en la Empresa
INDICADORES ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Índice de Calidad del Producto (DV) * Frecuencia de Interrupciones (FAL) * Tiempo de Interrupciones (TAL) * Porcentaje de Errores de Facturación (PEF) * Índice de Satisfacción del Consumidor de la Calidad Percibida (ISCAL) * Aumentar la cobertura eléctrica en el área de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Ejecución presupuestaria * Eficiencia de recaudación * Gasto promedio por kWh facturado * Resultados operativos 	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir el 100% de las actividades del Plan de Inversiones de la EERSSA con recursos propios * Cumplir el 100% de las actividades del Plan de Inversiones de la EERSSA con financiamiento externo * Cumplimiento del 100% de las actividades del Plan Anual de Manejo Ambiental * Porcentaje de pérdidas totales de Energía 	<ul style="list-style-type: none"> * Índice de satisfacción laboral * Evaluación del desempeño laboral * Inducción del personal * Selección y clasificación del personal

Figura 5: Mapa estratégico - EERSSA

12. ETAPA DISTRIBUCION

OBJETIVO – P1	
REFORZAR EL SISTEMA ELÉCTRICO DE LA EERSSA	
INDICADOR	META
Cumplir el 100% de las actividades del Plan de Inversiones de la EERSSA con recursos propios	Cumplir con el 100% para el 2021
Cumplir el 100% de las actividades del Plan de Inversiones de la EERSSA con financiamiento externo	Cumplir con el 100% para el 2021
Cumplir el 100% de las actividades de las actividades del Plan Anual de Manejo Ambiental	Cumplir con el 100% del PAMA para el 2021
Porcentaje de pérdidas totales de Energía	Reducir las pérdidas totales de energía al 8,6% hasta el 2021

13. CALIDAD DEL SERVICIO ELECTRICO

OBJETIVO – C1	
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y COBERTURA	
INDICADOR	META
Índice de Calidad del Producto (DV)	Alcanzar el 98,50% del Voltaje nominal - diciembre del 2021
Frecuencia de Interrupciones (FAL)	FAL= 3,44 veces/año - diciembre del 2021
Tiempo de Interrupciones (TAL)	TAL= 2,47 horas/año - diciembre del 2021
Porcentaje de Errores de Facturación (PEF)	PEF= 0,24% diciembre del 2021
Índice de Satisfacción del Consumidor de la Calidad Percibida	Alcanzar el 86,00% al 2021
Aumentar la cobertura eléctrica en el área de servicio	Alcanzar una cobertura eléctrica en el área de servicio de 98,32% en el 2021

14. APOYO

OBJETIVO – F1	
ASEGURAR EL EQUILIBRIO FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LA INSTITUCIÓN	
INDICADOR	META
Ejecución presupuestaria	Llegar al 83% de ejecución para el 2021
Eficiencia de recaudación	Tener el 100% anual para 2021
Gasto promedio por kWh facturado	Llegar al 4,52 cUSD/kWh en el 2021
Resultados Operativos	Alcanzar el equilibrio financiero en el ejercicio económico para el 2021

OBJETIVO – T1 DESPLEGAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA	
INDICADOR	META
Índice de satisfacción laboral	Llegar al 93.00% para el 2021
Evaluación del desempeño laboral	Alcanzar el 93,00% para el 2021
Inducción del personal	Alcanzar el 100,00% de inducción a todo el personal que ingresa a la institución para el 2021
Selección y clasificación del personal	Efectuar los concursos de méritos y oposición del 25,00% de las partidas disponibles en la Empresa